

---

**ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АНТИКРИЗОВОГО  
ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ  
В НЕСТАБІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

---

**Майборода А. В.**

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-480-1-4>

**ВСТУП**

Вимоги сучасності змушують вітчизняні підприємства діяти з використанням всього наявного функціоналу управлінського інструментарію для забезпечення ефективної та стабільної роботи. Через військові дії на теренах України, що посилили складний економічний стан вітчизняної економіки, важливою метою для діяльності підприємств стає уникнення можливих негативних наслідків кризових явищ та, за можливості, зростання вартості підприємства.

Варто зазначити, що кризи супроводжують функціонування підприємств протягом всього їх життєвого циклу, проте ці кризи мають різну природу та відмінний ступінь впливу на їх ефективне функціонування. Від моменту створення підприємство стикається з рядом викликів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, що можуть нівелювати будь-які позитивні результати їх роботи. В подальшому, підприємницька діяльність може значно залежати від стану вітчизняної та світової економік, від рівня інфляції та ін.

Враховуючи високу ймовірність загострення кризових явищ в процесі діяльності економічних суб'єктів, на перше місце серед інструментів управління ними виходить інструментарій антикризового фінансового менеджменту.

Дане дослідження ґрунтується на ряді вітчизняних та закордонних джерел, в яких викладено засади сучасного антикризового фінансового менеджменту та наведено прикладні аспекти особливостей його використання на підприємствах.

Сучасні проблеми діяльності підприємств в Україні та пошук шляхів для фінансування від час війни та післявоєнного періоду обумовлюють необхідність адаптації антикризового фінансового менеджменту до таких умов та більш глибокого теоретичного осмислення даної проблематики.

Теоретичні засади використання антикризового фінансового управління на підприємствах розкрито у працях багатьох вчених. Так Ю. Нікольчук, О. Лопатовська<sup>1</sup> обґрунтовують необхідність антикризового фінансового менеджменту та в своєму науковому доробку сформуvalи схематичну структуру механізму антикризового фінансового менеджменту на підприємстві. М. Берест доводить, що завдання антикризового фінансового менеджменту підприємства мають розкриватися через превентивну, стабілізаційну та антикризову свої складові<sup>2</sup>. При цьому, В.Франчук, О.Силкін<sup>3</sup> наголошують на тому, що державна антикризова політика має підтримувати та стимулювати антикризовий фінансовий менеджмент на підприємстві.

Необхідні складові ефективного антикризового фінансового менеджменту досліджували Н. Банера, С. Пилипенко, Л. Хелей<sup>4</sup>, О. Ілляшенко, Д. Вершиніна<sup>5</sup>, А. Ткаченко<sup>6</sup>, в яких дослідники здійснюють аналіз та наводять характеристику особливостей складових, що забезпечують досягнення цілей антикризового фінансового менеджменту на підприємстві.

Так, А. Череп та А. Павленко розкривають проблеми антикризового управління на етапі ранньої діагностики кризи, а також визначають завдання та стратегічні напрямки антикризового управління підприємством в залежності від рівня кризи<sup>7</sup>. Важливі результати

---

<sup>1</sup> Нікольчук Ю., Лопатовська О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 99–103.

<sup>2</sup> Берест М. Теоретичне підґрунтя антикризового фінансового управління підприємством. *Бізнес-інформ*. 2014. № 3. С. 250–255.

<sup>3</sup> Franchuk, V., Sylikin, O. Implementation of anti-crisis management in the context of ensuring sustainable development of the enterprise. *ResearchGate*. 2021. URL: – [https://www.researchgate.net/publication/350599246\\_Implementation\\_of\\_Anti-Crisis\\_Management\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_Ensuring\\_Sustainable\\_Development\\_of\\_the\\_Enterprise](https://www.researchgate.net/publication/350599246_Implementation_of_Anti-Crisis_Management_in_the_Context_of_Ensuring_Sustainable_Development_of_the_Enterprise) (дата звернення: 1.05.2024)

<sup>4</sup> Банера Н., Хелей Л., Пилипенко С. Антикризове управління як основа вдосконалення фінансової діяльності підприємства. *Фінансово-кредитні системи: проблеми теорії та практики*. 2018. № 3(26). С. 102–112.

<sup>5</sup> Ілляшенко О., Вершиніна Д. Антикризове фінансове управління як основа діяльності підприємств водопостачання та водовідведення в умовах невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 138–145.

<sup>6</sup> Ткаченко, А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 220–225.

<sup>7</sup> Череп А. В. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1. С. 161–173.

дослідження було оприлюднено у роботі А. Мурадяна<sup>8</sup>, який доводить з використанням основ економіко-математичного моделювання та регресії основоположну роль маркетингу для забезпечення ефективного управління фінансами економічного суб'єкта та недопущення настання кризи на підприємстві. Вагомий внесок у вивчення засад антикризового управління на підприємстві зробили О. Силкін, М. Криштанович, А. Зачепа, С. Білоус та А. Красько<sup>9</sup>, які розглядають антикризове управління як складову системи забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарювання та наводять основні етапи антикризового управління на основі графічного опису процесів IDEFO.

Сучасний підхід до визначення чинників, як переваг використання антикризового фінансового менеджменту зазначено у роботі Я. Гринчишина<sup>10</sup>, де науковець наводить аргументи, такі як системна складність об'єкта управління – фінансової кризи, невіршеність концептуальних підходів щодо організації управління підприємствами, що перебувають у скрутному становищі та важливістю окремих фінансових механізмів у попередженні кризових явищ та управлінні такими економічними суб'єктами.

Н. Банера, Л. Хейлі, С. Пилипенко<sup>4</sup> акцентують увагу на тому, що вибір правильної антикризової стратегії, яка б забезпечувала зменшення фінансових проблем, ризиків банкрутства чи ліквідації підприємства в умовах кризи, ґрунтується на узгодженні управлінських рішень з практичними діями для висвітлення пріоритетних проблем і забезпечення покращення ситуації.

Важливим також є розуміння самого поняття кризи та його етапів, які детально розкрито у роботі Р. Мейсте та С. Якстієне<sup>11</sup>, які стверджують, що найважливіше для антикризового управління – помітити бар'єр, коли ефективність компанії починає знижуватися, аби передбачити результат, який може спричинити кризову ситуацію в компанії.

Однак питання використання методів антикризового фінансового менеджменту, а також необхідних заходів для зменшення негативних

---

<sup>8</sup> Muradiana, A. Anti-crisis management of enterprises in conditions of unstable economic environment. *Scientific News of Armenia: Economics and Law*. 2019. № 1(1). P. 47–51.

<sup>9</sup> Sylkin O., Kryshchanovych M., Zachepa A., Bilous S., Krasko A. Modeling the process of applying anti-crisis management in the system of ensuring financial security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*. 2019. № 20. С. 446–455.

<sup>10</sup> Гринчишин Я. М. Фінансова криза підприємства як об'єкт антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. № 30(4). С. 75–78.

<sup>11</sup> Meiste R., & Jakstiene S. Crisis diagnosis in anti-crisis management process in a company. *Oeconomia Copernicana*. 2015. 6(4). P. 49–58.

наслідків кризи в умовах нестабільності та складних економічних часів вимагають подальшого поглибленого вивчення та вдосконалення.

## **1. Сутність антикризового фінансового менеджменту та необхідність його застосування на підприємстві**

У сучасних економічних умовах необхідність формування системи управління, що характеризується швидкими можливостями адаптації до кризових явищ, стає вкрай важливою задачею, що ставиться перед керівним складом підприємства. Саме через значне зростання кризових явищ у вітчизняній та світовій економіках, актуальність дослідження питання ефективного виведення підприємства із стану кризи та формулювання особливостей використання всіх переваг антикризового фінансового менеджменту на підприємствах набувають нової актуальності та важливості.

Поряд з тим, нестабільні економічні умови 2023 року пояснюються ще й рядом впливових факторів світового масштабу, таких як:

- зниження світового ВВП та міжнародної торгівлі через пандемію Covid-19;
- зростання геополітичної нестабільності та воєнних конфліктів в Україні, регіонах Близького Сходу;
- зміни балансу сил між Китаєм, США та Росією;
- модифікація споживчих уподобань та їх поведінки через значну цифровізацію, нові методи маркетингу та виникнення екологічної свідомості;
- зміна світового економічного порядку та правил участі країн у світовій спільноті через Брекзит та збільшення трансатлантичної торгівлі;
- видозміна технологічного ландшафту та інноваційного потенціалу завдяки впровадженню технологій штучного інтелекту, появи блокчейн-технологій.

Вітчизняний бізнес функціонує в складних, можливо навіть несприятливих умовах, не дивлячись на наявність чи відсутність кризових явищ в економіці. Незважаючи на значне спрощення процедури реєстрації компанії, наявність покращень в судовій сфері та в сегменті міжнародної торгівлі, за даними 2020 року Україна посідає лише 64 місце серед 190 країн світу за даними рейтингової системи Doing Business. Серед ряду причин, що призвели до низької оцінки, можна виділити те, що в Україні відсутнє адекватне вирішення питань з неплатоспроможності та низька забезпеченість виконання

контрактів<sup>12</sup>. Ці та інші причини стримують стабільне функціонування підприємств та більше ускладнюють діяльність економічних суб'єктів.

Окрім цього, в процесі своєї діяльності підприємства постійно стикаються з різноманітними кризовими явищами та ситуаціями. Через найбільший негативний вплив, який було здійснено на світову економіку, криза 2008–2009 років, по праву, отримує першість, оскільки спричинила глобальну рецесію та гостре скорочення ліквідності на глобальних фінансових ринках. Наступна фінансова криза була спровокована пандемією Covid-19. Саме вона спричинила глобальний крах світового фінансового ринку, майже повну зупинку промисловості у багатьох країнах, а також значну стагнацію не лише економік, що розвиваються, а й світових лідерів з розвитку. І втретє, за останнє ХХІ тисячоліття, підприємства зіткнулися з кризою, причина якої війна на території України. Не дивлячись на локальний характер військових дій, негативний економічний ефект досяг найбільш віддалених куточків світу і жителі більшості країн стикнулися з проблемами інфляції, значного подорожчання продуктів харчування.

На початковому етапі управління кризами та мінімізації їх негативних наслідків на діяльність підприємства найчастіше використовували саме такий тип регулювання діяльності, як “антикризове управління”. На початку 90-х років ХХ ст. антикризовий фінансовий менеджмент виник на стику двох напрямків економічної науки – антикризового управління та фінансового менеджменту, об'єднавши в собі сукупність фінансових інструментів антикризового управління на основі впровадження стратегічного і тактичного фінансового менеджменту в діяльність комерційної організації<sup>1</sup>. Полеміка стосовно сутності поняття “антикризовий фінансовий менеджмент” точиться з моменту введення його в роботу, але науковці так і не дійшли спільного висновку стосовно даного питання. Проте найбільш розповсюдженою є думка, що “антикризовий фінансовий менеджмент” має бути невід'ємним складником управління сучасним підприємством і становити систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з фінансової кризи, але й на запобігання виникненню такої ситуації в майбутньому.

Антикризовий фінансовий менеджмент має на меті своєчасно виявляти та ліквідувати кризові явища за допомогою відповідних методів і заходів, щоб забезпечити успішну господарську діяльність та попередити банкрутство підприємства.

---

<sup>12</sup> Doing Business in Ukraine (2020). The World Bank Group. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf> (дата звернення: 1.05.2024)

Суб'єктами антикризового фінансового управління при цьому може бути власник підприємства, фінансовий директор, антикризовий менеджер, спеціалісти державних та відомчих органів, арбітражний керуючий чи представник кредиторів. Об'єктом антикризового фінансового управління є фактори, які спричиняють або поглиблюють кризовий стан розвитку підприємства.

Виходячи з аналізу поглядів різних вчених – економістів на визначення поняття антикризового фінансового управління, можна стверджувати, що це комплексна система дій, спрямована на запобігання або усунення негативних явищ від впливу різноманітних фінансових криз та забезпечити його неперервну роботу з використанням особливих методів та прийомів, які допомагають уникнути або зменшити фінансово-економічні ризики та відновити фінансове здоров'я підприємства.

## **2. Кризові стани в роботі підприємства та особливості їх виявлення**

Розуміючи, що криза є центральною ланкою антикризового фінансового менеджменту, наше дослідження варто почати з розуміння сутності поняття “криза”. Так, в одному з джерел можна знайти таке розкриття даної дефініції, як крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі<sup>13</sup>. Адаптувавши це твердження до “фінансової кризи”, маємо, що під даним поняттям необхідно розуміти розлад певної фінансової системи, що спричиняє виникнення значних проблем та загроз її існуванню. При цьому варто зазначити, що криза має два протилежні ефекти впливу: з одного боку, вона порушує стійкість системи, але, з іншого боку, при цьому проявляється здатність кризи “регенерувати” цю систему, надавши їй ще більшу стійкість та стабільність. Так, стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи, при цьому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування<sup>14</sup>.

Виявлення початкових симптомів фінансової кризи для підприємства є вкрай важливим та необхідним, оскільки забезпечує прийняття відповідних дій та кроків для мінімізації негативних наслідків на стабільність підприємства чи до повної їх ліквідації. Таким чином важливо виокремити ознаки фінансової кризи на підприємстві, керуючись якими економічні суб'єкти можуть регулювати впровадження та

---

<sup>13</sup> Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. С. 624.

<sup>14</sup> Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_10\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_10_15) (дата звернення: 1.05.2024).

використання інструментів антикризового фінансового менеджменту. До таких ознак нами було віднесено:

- скорочення обсягу обороту продукції та відповідне зменшення прибутку суб'єкта господарювання;
- значне зростання зобов'язань підприємства перед кредиторами та державою та паралельне зменшення ліквідності, що тягне за собою зниження платоспроможності;
- зниження кредитного рейтингу та зменшення можливих шляхів отримання зовнішнього фінансування;
- скорочення сегменту ринку, що займає підприємство та зменшення кількості клієнтів;
- зростання незадоволеності співробітників рівнем заробітної плати, зниження їхньої вмотивованості та продуктивності.

Ці та інші “симптоми” можуть бути тими дзвіночками, що допоможуть керівництву чи фінансовому менеджеру суб'єкта господарювання звернути увагу на можливе настання фінансової кризи на ньому.

Проте, варто зазначити, що криза, за своєю суттю, не є статичною, а має динамічний характер та здатність переходити з початкової фази до критичного стану. Так, кожній стадії фінансової кризи притаманні різні ознаки, оскільки вони характеризують глибину проникнення різних фінансових викликів та загроз на стабільне функціонування економічного агента. Найбільш розповсюдженим є підхід до виділення 4 етапів кризи, такі як продромальна криза (CP – передкризовий стан), гостра криза (CA), хронічна криза (CC) та регулювання наслідків кризи (CR-вихід з кризового стану)<sup>9</sup>.

Як зазначають автори, на першому етапі – продромальної кризи (тобто передкризи, CP) вчасне використання діагностичних методів є найбільш необхідними та обґрунтованими, оскільки сприяє виявленню початкових сигналів майбутньої кризи та дозволяє вчасно вжити відповідні превентивні заходи для їх усунення. В разі, якщо час було втрачено та діагностика вже показала значний рівень погіршення фінансового стану підприємства, настає фаза гострої кризи (CA). Цей період значно відрізняється, оскільки кризовий стан може стрімко погіршуватися, тому головною метою фінансового менеджера на даному етапі є виважений контроль стану кризи наскільки це дозволяє ситуація.

В разі, якщо підприємство не змогло подолати гостру фазу кризи, настає хронічна фаза (CC), що характеризується зниженими фінансовими результатами компанії, значними фінансовими втратами, високою ймовірністю настання банкрутства. Перехід до цієї фази свідчить про низьку ефективність антикризових заходів, що були використані на

підприємстві, а також низький професійний рівень керівного складу поряд з відсутністю злагоджених дій всіх співробітників.

В разі, якщо підприємство зможе подолати хронічну фазу та вийде на етап відновлення, починається остання фаза – вихід з кризи (CR). Даний етап характеризується аналізом пройденої кризової фінансової ситуації, що сталася, виявлення заходів, що допомогли уникнути найбільших негативних наслідків, формуванням переліку стратегічних цілей для уникнення аналогічних ситуацій в майбутньому та виокремлення алгоритму дій для швидкого відновлення підприємства.

Як зазначається у доробках вітчизняних та закордонних науковців, найбільш ефективним та дієвим видом управління, що може подолати не лише саму кризу, а й виявити її причини та сформуванню відповідну систему уникнення від її негативного впливу в майбутньому, є антикризовий фінансовий менеджмент. За своєю суттю, це симбіоз фінансового менеджменту та антикризового управління, завдяки цьому він має ряд переваг, що приманні кожному з даних видів управління. Перелік таких переваг, які поєднано в антикризовому фінансовому менеджменті, зазначено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Сукупність переваг фінансового менеджменту  
та антикризового управління**

<b>Переваги антикризового управління</b>	<b>Переваги фінансового менеджменту</b>
сприяє ефективному функціонуванню вітчизняних підприємств	визначає оптимальний розмір і структуру капіталу і активів підприємства
підвищує рівень конкурентоспроможності підприємств	дозволяє оцінювати вартість грошей у часі та використовувати її у фінансових розрахунках
уникає кризових ситуацій або знижує їх негативний вплив	забезпечує управління грошовими потоками на підприємстві
застосовує форми, методи і процедури, направлені на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності	формує науково-методичні підходи до антикризового фінансового управління на підприємстві
розробляє нові управлінські, фінансові і маркетингові стратегії	використовує моделі управління ризиками та їх впливу на функціонування підприємства

Джерело: сформовано автором на основі доробків <sup>1, 15</sup>

<sup>15</sup> Косарева І. П., Хохлов М. П., Кобзар Ю. В. Економічна сутність та особливості антикризового фінансового управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. № 18. 2018. С. 273–280.



Першопричина розвитку кризи на підприємстві – це помилки в менеджменті, а також недостатньо ефективно та своєчасне реагування на несприятливі зовнішні фактори. Крім того, внутрішні причини мають свої прямі джерела в середовищі підприємства і пов'язані з високим ризиком у маркетинговій стратегії, внутрішні конфлікти, недоліки в організації виробництва, недосконалість інноваційно-інвестиційної діяльності політики. Ефективна система управління підприємством – це головний аспект у вирішенні кризових ситуацій<sup>3</sup>.

Саме такою ефективною системою і є антикризовий фінансовий менеджмент, оскільки він має на меті запобігання, діагностування і подолання кризових ситуацій, що загрожують фінансовій стабільності і конкурентоспроможності підприємства. Дане управління базується на системному підході до аналізу фінансового стану підприємства, виявленні його сильних і слабких сторін, причин і наслідків кризи, а також розробці та реалізації заходів щодо її подолання або запобігання.

Функції антикризового фінансового менеджменту підприємства перекликаються з функціями менеджменту, який покладено в основу даної системи управління. До основних функцій нами було віднесено:

- контроль за фінансовими показниками та операціями підприємства;
- аналіз та оцінка фінансової стабільності та збалансованості підприємства;
- прогнозування та планування фінансових результатів та ресурсів підприємства;
- розробка та виконання антикризового фінансового плану дій;
- моніторинг та корекція антикризових фінансових заходів.

Антикризовий фінансовий менеджмент ґрунтується на ряді принципів, що необхідні для забезпечення максимальної ефективності від його використання. До основних принципів антикризового фінансового менеджменту на підприємстві відносять:

– превентивність заходів та їх комплексний характер, оскільки антикризове управління не повинно бути реактивним, а має бути проактивним, тобто спрямованим на запобігання кризи, а не на її ліквідацію. В даному випадку основоположним є проведення регулярного моніторингу фінансового стану підприємства, виявлення потенційні проблем та ризиків, розробка планів дій для їх усунення або мінімізації. Крім того, заходи антикризового управління повинні бути комплексними, тобто враховувати всі сфери діяльності підприємства, його цілі та стратегію, а також залучати всіх зацікавлених сторін;

– готовність до змін та негайного реагування, оскільки кризова ситуація вимагає, щоб антикризовий фінансовий менеджмент був

гнучким та мобільним, тобто здатним швидко адаптуватися до зміни ситуації на ринку. Для цього необхідно мати готові сценарії дій на різні кризи, механізм оперативного прийняття рішень та їх реалізації, систему комунікації та координації між різними підрозділами та учасниками процесу антикризового фінансового менеджменту;

– оптимальний характер використання ресурсів, що передбачає досягнення бажаних результатів за мінімальну вартість та мінімальні витрати ресурсів. З цією метою варто раціонально розподіляти ресурси між різними напрямками антикризового управління, використовувати ефективні методи та інструменти аналізу та контролю фінансів, оптимізувати витрати та збільшувати доходи підприємства;

– адаптивність управління, оскільки антикризовий фінансовий менеджмент повинен бути здатним до самовдосконалення та саморегулювання на основі оцінки своїх сильних та слабких сторін, можливостей та обмежень. Саме тому необхідно проводити систематичний моніторинг ефективності антикризових заходів та їх впливу на фінансовий стан підприємства, коригувати цілі та стратегії антикризового управління за результатами оцінки, застосовувати новітні технології та інновації у сфері фінансового менеджменту.

– альтернативність дій, що полягає в тому, що антикризове управління повинно мати кілька варіантів дій на різні ситуації кризи та можливі наслідки їх застосування. Для цього необхідно проводити багатоваріантний аналіз ситуації на ринку та внутрішніх умов підприємства, розробляти плани “Б” і “В” для кожного етапу антикризового управління, порівнювати переваги та недоліки різних альтернатив та вибирати найбільш прийнятний варіант<sup>1, 16</sup>.

Принципи антикризового фінансового менеджменту є важливими, оскільки вони допомагають сформувати стратегію та тактику управління фінансами підприємства в умовах нестабільності та невизначеності ризику. Вони також сприяють підвищенню конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку економічних суб'єктів.

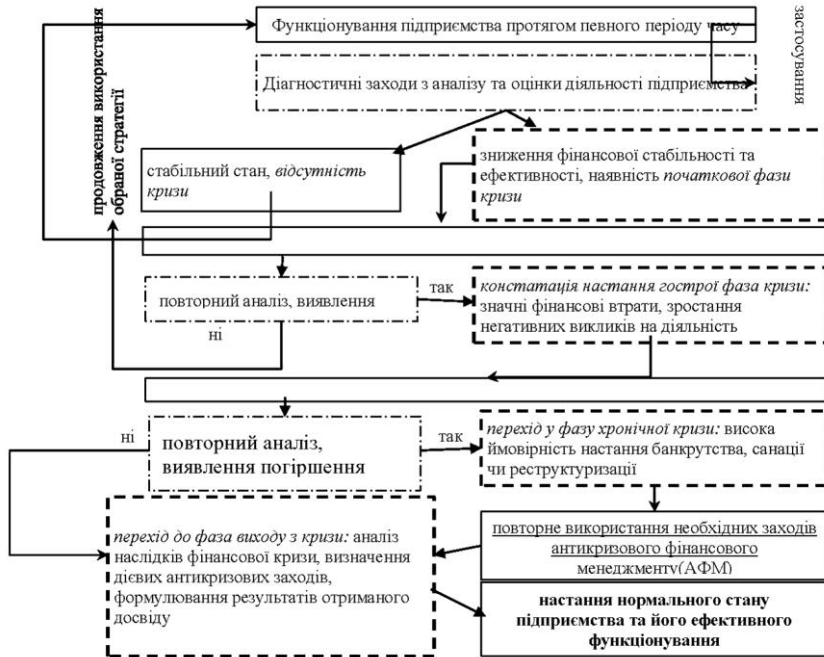
### **3. Заходи антикризового фінансового менеджменту та особливості їх використання у відповідній фазі кризи**

За результатами нашого дослідження нами було сформовано необхідний алгоритм дій для ефективного використання антикризових фінансових заходів на підприємстві (рис. 1). Він ґрунтується на

---

<sup>16</sup> Багашова Н. В., Матукова Г. І., Матукова-Ярига Д. Г. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/822/789> (дата звернення: 1.05.2024)

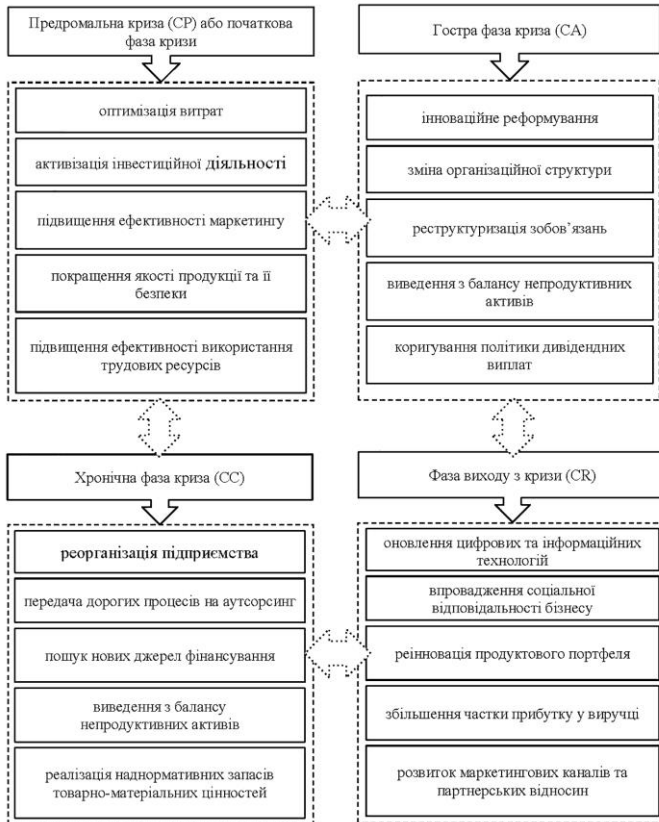
необхідності співставлення результатів діагностування, відповідному виявленню фази кризи та вжиттю відповідних заходів, що характерні та найбільш доцільні для певної фази фінансової кризи суб'єкта господарювання.



**Рис. 1. Алгоритм застосування заходів антикризового фінансового менеджменту в нестабільних умовах на підприємстві залежно від фази кризи**

Джерело: розроблено автором

Перелік актуальних антикризових фінансових заходів, що можуть бути використані на більшості вітчизняних суб'єктів господарювання, представлені на рис. 2. Нами було розподілено їх на чотири рівні, залежно від фази кризи, на якій вони знаходяться. Це лише приклади можливих антикризових фінансових заходів. Вони можуть бути адаптовані до конкретної ситуації на підприємстві та потреб ринку.



**Рис. 2. Перелік антикризових фінансових заходів залежно від фази кризи**

Джерело: сформовано та доповнено автором на основі наукових доробків<sup>17,18</sup>

Для відновлення підприємства після кризи необхідно оптимізувати та адаптувати операційні процеси до нових умов та вимог ринку, оскільки вони напряду впливають на ефективність, якість та конкурентоспроможність підприємства. Так, варто розпочати з аналізу

<sup>17</sup> Письменна Т. В. Практика антикризового фінансового управління в умовах збитковості економічної діяльності вітчизняних підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка.* 2018. № 9(37). С. 152–156.

<sup>18</sup> Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ.* 2019. № 5. С. 217–226.

поточного стану та прогнозування майбутнього сценарію розвитку подій, що полягає в оцінці впливу кризи на ресурси, потреби, очікування та поведінку клієнтів, постачальників, партнерів та конкурентів. Також необхідно визначити можливості та загрози для бізнесу в різних ситуаціях та розробити стратегію адаптації до змін.

Поряд з цим, важливе місце для прискорення виходу підприємства з кризи та його відновлення є оптимізація витрат та ресурсів, що здійснює пошук шляхів для зменшення фіксованих та змінних витрат, покращення ефективності використання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, забезпечення гнучкості та масштабованості операцій. Крім цього, варто зазначити про розвиток цифрових та інформаційних технологій, що значно розширили свій функціонал, а тому впровадження нових програмних засобів, обладнання, платформ, сервісів тощо сприятиме покращенню продуктивності, швидкості, якості та безпеки операцій, а також для забезпечення взаємодії з клієнтами та партнерами в онлайн-режимі.

Посилення соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу може стати важливим інструментом до сталого розвитку та уникнення криз в майбутньому, оскільки забезпечує зменшення негативного впливу діяльності підприємств на навколишнє середовище, економне використання ресурсів, покращення соціальних умов працівників, дотримання етичних норм і принципів, сприяння розвитку місцевих громад тощо. Ці та інші фактори позитивно впливають на здатність підприємства ефективно відповідати викликам та загрозам їх діяльності, оскільки залучає значну кількість лояльних та постійних клієнтів, сприяє створенню сприятливого клімату на роботі.

На основі аналізу наукових доробків, нами було виокремлено ряд методів, використання яких необхідне для ефективної реалізації антикризового фінансового менеджменту на підприємстві, таких як:

- фінансовий аналіз (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний тощо), який полягає у вивченні фінансової діяльності підприємства за допомогою розрахунків та порівнянні різних показників, що характеризують його фінансовий стан, результати та ефективність;

- бюджетування та cash-flow планування – це методи антикризового фінансового менеджменту, які полягають у складанні та контролі за виконанням бюджету підприємства та його структурними підрозділами, а також у прогнозуванні та оптимізації руху грошових коштів на підприємстві;

- реструктуризація боргу та оптимізація капіталу, що передбачають перегляд умов і структури зобов'язань підприємства перед кредиторами з метою зменшення навантаження на його фінанси

і поліпшення його стабільності. Реструктуризація боргу може включати зміну строків і процентних ставок по кредитах, конвертацію боргу в акціонерний капітал, списання частини боргу тощо.

– оптимізація витрат та прибутку – це методи антикризового фінансового менеджменту, які спрямовані на збільшення ефективності використання ресурсів підприємства і зменшення його собівартості продукції і послуг. Оптимізація витрат може полягати у застосуванні економних режимів роботи, запровадженні енергозберігаючих технологій, скороченні штату працівників, ліквідації непродуктивних активів тощо. Оптимізація прибутку передбачає пошук нових ринків збуту, розширення асортименту продукції і послуг, застосування гнучкої цінової політики, проведення маркетингових досліджень і аналіз конкурентоспроможності тощо;

– залучення інвестицій та додаткових джерел фінансування, що спрямовані на пошук та залучення коштів для фінансування поточної і перспективної діяльності підприємства. Залучення інвестицій може здійснюватися шляхом продажу частки акціонерного капіталу (емісії акцій), участю у спільних проєктах з іншими компаніями (спільне підприємництво), отримання грантів чи субсидій від держави чи міжнародних організацій тощо. Додаткові джерела фінансування можуть бути представлені у формі банківських кредитів, лізингу чи факторингу;

– управління ризиками та страхування, які мають на меті ідентифікацію, оцінку та мінімізацію можливих негативних наслідків для фінансово-економічної діяльності підприємства.

Окрім цього, при діагностуванні суб'єктів підприємництва слід використовувати комплексний аналіз діяльності підприємства, моделі оцінки ймовірності банкрутства та аналізувати вартісно-орієнтовані показники. Існує багато моделей оцінки ймовірності банкрутства як іноземних (моделі Альтмана, Ліса, Спрінгейта та ін.), так і внутрішніх (моделі Колишкіна, Іркутська, Терещенка, Матвійчука, Мартиненка та ін.). Але незалежно від наявності різних підходів до прогнозування банкрутства, не існує єдиної сформованої методики, яка зможе надійно оцінити ймовірність настання банкрутства підприємства. Однак з усіх моделей діагностики настання ризиків банкрутства на вітчизняних підприємствах можна застосовувати, наприклад, моделі Терещенка, Матвійчука та Мартиненка, оскільки вони найбільш враховують вимоги української економіки. Але все ж таки для більшої об'єктивності потрібно оцінювати діяльність підприємства комплексно, аналізуючи також інші показники. Серед вартісно-орієнтованих показників при антикризовій діагностиці слід аналізувати такі як: економічна додана

вартість (EVA), приріст економічної доданої вартості порівняно з попередніми періодами ( $\Delta EVA$ ), рентабельність вкладеного в операційну діяльність капіталу (ROCE), рентабельність всього інвестованого капіталу (ROIC) та інші<sup>16</sup>.

Їх аналіз дає зрозуміти чи створює підприємство вартість у результаті господарської діяльності або навпаки – споживає її. Окрім цього, це дає можливість оперативного реагувати на негативні фактори, що можуть вплинути на вартість компанії. Якщо за результатами діагностики виявлено відхилення або ознаки кризового стану підприємства, необхідно встановити причини, які це спричинили та вжити необхідних антикризових заходів для мінімізації та зниження негативного впливу на стабільність суб'єкта господарювання.

Також для підвищення ефективності антикризового фінансового менеджменту на підприємстві необхідно проводити глибокий аналіз фінансово-економічного стану підприємства та розробляти антикризові заходи. У сучасних умовах світової економіки важливо формувати конкурентні переваги шляхом покращення економічних та якісних характеристик продукції, оптимізації виробничо-господарської діяльності в усіх напрямках від фінансів до маркетингу.

## **ВИСНОВКИ**

Результати дослідження сучасного стану та перспектив використання антикризового фінансового менеджменту на підприємствах в нестабільних економічних умовах свідчать про його високу актуальність та практичну значущість. Антикризовий фінансовий менеджмент є складовою частиною загальної системи управління підприємством, яка дозволяє забезпечити його фінансову стабільність, ефективність та конкурентоспроможність в умовах зростання ризиків та невизначеності. Він передбачає застосування спеціальних методів і прийомів для виявлення, запобігання та подолання фінансових криз, що загрожують стабільності та розвитку підприємства.

Антикризовий фінансовий менеджмент вимагає від управлінців високого рівня професіоналізму, аналітичних здібностей та оперативності прийняття рішень, оскільки базується на системному підході до оцінки фінансового стану підприємства, виявленні його сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз.

Використання антикризового фінансового менеджменту спрямоване на максимізацію вартості підприємства та збереження його ринкової позиції в умовах кризи, а тому ґрунтується на застосуванні комплексу заходів, які спрямовані на оптимізацію фінансових потоків, зниження витрат, покращення рентабельності та ліквідності підприємства.

Запропоноване дослідження розглядає основні принципи та методи антикризового фінансового менеджменту підприємств, і, на відміну від дослідження Р.С. Шаронова<sup>16</sup>, зосереджує увагу на виборі оптимальних та необхідних заходів антикризового управління підприємством залежно від чотирьох фаз кризового стану, де важливе значення має діагностика та прогнозування фінансових ризиків. Вагому роль для антикризового фінансового менеджменту повинна відігравати держава та регуляторні органи, стимулюючи попередження та подолання фінансових криз суб'єктами господарювання. Потребують обговорення питання алгоритму формування індивідуальної стратегії антикризового фінансового управління на кожному окремо взятому підприємстві залежно від фази кризи.

Дискусійним також є питання вибору нормативних показників та критеріїв для оцінки ефективності антикризового фінансового менеджменту економічних агентів. Окрім того, доволі спірними є питання співвідношення стадій життєвого циклу підприємства з заходами, які рекомендовані для використання на підприємстві з метою уникнення кризи, що розглянуті в доробку Н.П. Банери, Л.О. Гелей та С.М. Пилипенко<sup>4</sup>, оскільки кризова ситуація не завжди співвідноситься з часовими рамками діяльності, а все ж таки, пояснюється рядом факторів зовнішнього та внутрішнього характеру

Питання оцінки впливу альтернативних джерел фінансування на реалізацію та формування антикризової стратегії підприємства вимагає подальших досліджень та експертних оцінок. Відкритим залишається питання узгодженості та пошуку оптимальних механізмів забезпечення антикризового фінансового менеджменту підприємств для запобігання їх банкрутства і ліквідації. Ці проблеми плануємо розкрити у подальших наукових дослідженнях.

## **АНОТАЦІЯ**

Стаття присвячена дослідженню особливостей використання антикризового фінансового менеджменту на підприємстві в нестабільних економічних умовах. Автор розглядає антикризовий фінансовий менеджмент як систему заходів, спрямованих на запобігання, діагностику та подолання фінансової кризи на підприємстві. Автор визначає сутність, мету, завдання, принципи та методи антикризового фінансового менеджменту. Аналізуються причини виникнення фінансових криз та їх фази. Розроблено алгоритм антикризового фінансового менеджменту, який передбачає моніторинг фінансового стану підприємства, виявлення ознак кризи, детальний аналіз причин та наслідків кризи, розроблення та вибір оптимальної стратегії подолання кризи, реалізацію та контроль



заходів антикризового управління. Акцентується увага на необхідності врахування специфіки галузевого та регіонального ринків при формуванні антикризової стратегії. Висвітлено роль держави у підтримці підприємств в кризових ситуаціях. Автор робить висновок про значущість антикризового фінансового менеджменту для забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємств в нестабільних економічних умовах.

### Література

1. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 99–103.
2. Берест М. Теоретичне підґрунтя антикризового фінансового управління підприємством. *Бізнес-інформ*. 2014. № 3. С. 250–255.
3. Franchuk, V., Sylikin, O. Implementation of anti-crisis management in the context of ensuring sustainable development of the enterprise. *ResearchGate*. 2021. URL: [https://www.researchgate.net/publication/350599246\\_Implementation\\_of\\_Anti-Crisis\\_Management\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_Ensuring\\_Sustainable\\_Development\\_of\\_the\\_Enterprise](https://www.researchgate.net/publication/350599246_Implementation_of_Anti-Crisis_Management_in_the_Context_of_Ensuring_Sustainable_Development_of_the_Enterprise) (дата звернення: 1.05.2024)
4. Банера Н., Хелей Л., Пилипенко С. Антикризове управління як основа вдосконалення фінансової діяльності підприємства. *Фінансово-кредитні системи: проблеми теорії та практики*. 2018. № 3(26). С. 102–112.
5. Ілляшенко О., Вершиніна Д. Антикризове фінансове управління як основа діяльності підприємств водопостачання та водовідведення в умовах невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 138–145.
6. Ткаченко, А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С.220–225.
7. Череп А. В. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1. С. 161–173.
8. Muradiana, A. Anti-crisis management of enterprises in conditions of unstable economic environment. *Scientific News of Armenia: Economics and Law*. 2019. № 1(1). P. 47–51.
9. Sylikin O., Kryshchanovych M., Zachepa A., Bilous S., Krasko A. Modeling the process of applying anti-crisis management in the system

of ensuring financial security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*. 2019. № 20. С. 446–455.

10. Гринчишин Я. М. Фінансова криза підприємства як об'єкт антикризового правління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. № 30(4). С. 75–78.

11. Meiste R., & Jakstiene S. Crisis diagnosis in anti-crisis management process in a company. *Oeconomia Copernicana*. 2015. 6(4). Р. 49–58.

12. Doing Business in Ukraine (2020). The World Bank Group. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf> (дата звернення: 1.05.2024).

13. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. С. 624.

14. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_10\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_10_15) (дата звернення: 1.05.2024).

15. Косарева І. П., Хохлов М. П., Кобзар Ю. В. Економічна сутність та особливості антикризового фінансового управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. № 18. 2018. С. 273–280.

16. Багашова Н. В., Матукова Г. І., Матукова-Ярига Д. Г. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/822/789> (дата звернення: 1.05.2024)

17. Письменна Т. В. Практика антикризового фінансового управління в умовах збитковості економічної діяльності вітчизняних підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2018. № 9(37). С. 152–156.

18. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226.

#### **Information about the author:**

**Maiboroda Alina Viktorivna,**

Candidate of Economic Sciences,

Senior Lecturer at the Department of Banking Business

and Financial Technologies

Education and Research Institute “Karazin Banking Institute”

of V. N. Karazin Kharkiv National University

7, Svoboda Ave., Kharkiv, 61100, Ukraine