

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17>

УДК 658.14:65.012.8

**Рябенко Галина Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та фінансів,  
ПЗВО «Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика»

**Верланов Олександр Юрійович**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та фінансів,  
ПЗВО «Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика»

**Звягінцева Ольга Борисівна**

доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту та фінансів,  
ПЗВО «Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика»

**Клименко Світлана Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та фінансів,  
ПЗВО «Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика»

**Halyna Riabenko, Oleksandr Verlanov,  
Olga Zvyagintseva, Svitlana Klymenko**  
PHEI "Pylyp Orlyk International Classical University"

**АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:  
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ****ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE:  
THEORETICAL ASPECT**

**Анотація.** У дослідженні висвітлено важливі аспекти антикризового фінансового управління підприємством та його значення для стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Розглянуто особливості антикризового фінансового управління підприємством. Доведено необхідність проведення антикризового фінансового управління також і на успішно функціонуючих підприємствах та підприємствах, які мають порівняно благополучний фінансовий стан. Успішні підприємства повинні використовувати елементи антикризового фінансового управління для непередбачених заходів та побудови гнучких стратегій, які можуть адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Врахування антикризових стратегій на успішних підприємствах дозволяє їм активно управляти ризиками та використовувати можливості для розвитку. Антикризове фінансове управління стає ключовим компонентом стратегічного планування, допомагаючи підприємствам виходити на нові рівні стійкості та успіху в умовах економічних нестабільностей. Зазначені фактори підкреслюють важливість інтеграції антикризового фінансового управління у загальну стратегію підприємства для забезпечення його витривалості та конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** кризовий стан, антикризове фінансове управління, попередження банкрутства, фінансовий стан, кризові ситуації, криза.

**Summary.** The study highlights the important aspects of anti-crisis financial management of the enterprise and its importance for the stability and competitiveness of enterprises. The peculiarities of anti-crisis financial management of the enterprise are considered. In today's conditions, forecasting the financial condition and developing anti-crisis management measures are critical tasks, especially for enterprises that may be affected by economic difficulties, political instability and other factors. Modern operating conditions require flexibility, adaptation to changes and strategic thinking from enterprises to overcome economic challenges and ensure stability in difficult conditions. Anti-crisis financial management is a preventive measure aimed at preventing bankruptcy and ensuring the financial stability of the enterprise in crisis conditions. The main goal of anti-crisis financial management is to recognize possible financial problems, risks and difficulties in advance, and then take effective measures to solve them. Minimizing the consequences of the financial crisis, improving solvency and preventing a decrease in liquidity are the main tasks that form the strategic framework for anti-crisis financial management, aimed at ensuring stability and avoiding serious financial problems in conditions of uncertainty and crisis situations. The necessity of carrying out anti-crisis financial management also at successfully functioning enterprises and enterprises that have a relatively prosperous financial condition has been proven. Successful enterprises must use elements of anti-crisis financial management for unbiased measures and building flexible strategies that can adapt to changes in the external environment. Taking into account anti-crisis strategies at successful enterprises allows them to actively

manage risks and use opportunities for development. Anti-crisis financial management becomes a key component of strategic planning, helping enterprises reach new levels of stability and success in the face of economic instability. These factors emphasize the importance of integrating anti-crisis financial management into the overall strategy of the enterprise to ensure its endurance and competitiveness.

**Keywords:** crisis situation, anti-crisis financial management, bankruptcy prevention, financial situation, crisis situations, crisis.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі спостерігається нестабільність, що проявляється у коливаннях економічної активності. Ці зміни викликані різними факторами, такими як воєнні дії, що вплинуло на зміни у споживчому попиті, глобальні економічні події, інфляцію, процентні ставки, тощо. Це, у свою чергу, створює труднощі для підприємств і призводить до виникнення кризових ситуацій. Однією з важливих стратегій для подолання нестабільності та забезпечення стійкості підприємства є управління фінансовою діяльністю.

В умовах сьогодення прогнозування фінансового стану та розробка заходів антикризового управління є критичними завданнями, особливо для підприємств, які можуть зазнавати впливу економічних труднощів, політичних нестабільностей та інших факторів. Сучасні умови функціонування вимагають від підприємств гнучкості, пристосування до змін та стратегічного мислення для подолання економічних викликів та забезпечення стійкості у складних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Антикризове фінансове управління та його аспекти є предметом вивчення багатьох учених у всьому світі. Проблеми, підходи та інструменти щодо антикризового фінансового управління розглядалися відомими вченими-економістами: Батрак О.В. [3], Ватченко Б.С. [5], Войтович Д.С. [4], Докуніна К.І. [1], Косарева І.П. [2], Кушнір Н.Б. [4], Литовченко О.Ю. [6], Ортіна Г.В. [7], Тарасенко І.О. [3], Топоркова О.В. [6], Шаранов Р.С. [5; 8] та ін.

**Метою статті** є дослідження теоретичних засад антикризового фінансового управління, як превентивного заходу попередження банкрутства підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризове фінансове управління є превентивним заходом, спрямованим на попередження банкрутства та забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах кризи [1, с. 113]. Основна мета антикризового фінансового управління полягає у тому, щоб заздалегідь розпізнати можливі фінансові проблеми, ризики та труднощі, а потім приймати ефективні заходи для їх вирішення.

Розглянемо особливості антикризового фінансового управління.

1. Кризу можна передбачити, очікувати, викликати – це вказує на те, що кризові явища можуть мати певні передвістки або причини, які можна

визначити та врахувати у процесі стратегічного планування [2, с. 413].

2. Кризу можна прискорювати, попереджувати, відтермінувати у часі – визначення часових рамок, попередження можливої кризи та прийняття заходів для зменшення їх впливу є важливими аспектами антикризового фінансового управління.

3. До кризи необхідно готуватися – підготовка до можливих кризових ситуацій включає розробку стратегій, планів дій та формування резервів для подолання фінансових труднощів.

4. Перебіг кризи можна пом'якшити – це вказує на можливість прийняття дієвих заходів під час кризи для пом'якшення її наслідків та збереження стабільності підприємства.

5. Кризові процеси можуть бути керованими – акцент робиться на тому, що ефективне управління може впливати на хід та вирішення кризових ситуацій.

6. Управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси та мінімізувати наслідки – виходячи з вищевказаного, успішне управління виходом з кризи допомагає ефективно вирішувати проблеми та зменшувати можливі негативні наслідки.

7. Управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань та досвіду – це визначає необхідність наявності спеціальних навичок та кваліфікацій для ефективного керування в умовах нестабільності [3, с. 112].

Зазначені особливості вказують на важливість гнучкості, адаптивності та системного підходу в антикризовому фінансовому управлінні. Термінологічна неоднозначність викликана складністю самої природи кризи та її впливу на різноманітні сфери бізнесу та економіки. Мінімізація наслідків фінансової кризи, покращення платоспроможності та запобігання зниженню ліквідності – це основні завдання, що формують стратегічний фреймворк для антикризового фінансового управління, спрямований на забезпечення стійкості та уникнення серйозних фінансових проблем в умовах невпевненості та кризових ситуацій.

Основними елементами антикризового фінансового управління є:

1. Система управління – антикризове управління включає у себе різні компоненти та процеси, спрямовані на вирішення проблем і викликів, пов'язаних із кризовими ситуаціями.

2. Комплексний, системний характер – вказує на необхідність розглядати проблему антикризо-

вого управління як взаємодію різних елементів для досягнення загальних стратегічних цілей.

3. Запобігання та усунення несприятливих явищ – антикризове фінансове управління спрямоване не лише на реагування проблем, а й на їх попередження, що передбачає аналіз можливих ризиків та запровадження заходів для їх зменшення або усунення [4].

4. Стратегічний характер – основний акцент стратегічних заходів вказує на те, що антикризове управління розглядається як довгострокова стратегія, спрямована на забезпечення стійкості та розвитку підприємства в умовах кризи.

5. Тимчасові перешкоди – антикризове управління спрямоване на подолання конкретних труднощів та функціонування підприємства у кризовий період.

6. Збереження та розширення ринкових позицій – одним із основних завдань антикризового управління є збереження та підсилення позицій підприємства на ринку навіть в умовах кризи.

Антикризове фінансове управління є необхідною складовою стратегічного управління підприємством та відіграє важливу роль у забезпеченні його стійкості та конкурентоспроможності в умовах невизначеності та змін на ринку [5, с. 39].

Виявлення ранніх ознак кризи та ідентифікація фінансового стану суб'єкта господарювання є основною метою антикризового фінансового управління на підприємстві. Цей процес дозволяє вчасно реагувати на проблеми та розробити ефективну стратегію для уникнення або подолання кризових ситуацій. Основні етапи антикризового фінансового управління включають:

1. Аналіз фінансових показників – проведення систематичного моніторингу фінансових показників, таких як прибуток, заборгованість, оборотний капітал, ліквідність та інші. Аналіз динаміки цих показників може виявити потенційні проблеми [6, с. 110].

2. Виявлення аномалій та відхилень – аналіз наявних фінансових даних для виявлення будь-яких аномалій, відхилень від звичайних тенденцій або незвичайних змін, які можуть бути передкризовими ознаками.

3. Моніторинг ринкового середовища – спостереження за змінами на ринку, конкурентною ситуацією, змінами у законодавстві або іншими факторами, що можуть вплинути на фінансовий стан підприємства [7].

4. Оцінка ліквідності – перевірка доступності грошових коштів та здатності підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

5. Вивчення факторів ризику – аналіз потенційних факторів ризику, таких як зміни відносин з ключовими клієнтами, постачальниками, зміни виробничих технологій, а також політичні чи економічні труднощі.

6. Планування – проведення стратегічного та фінансового планування для визначення потенційних викликів та можливостей.

7. Аналіз документації та внутрішніх процесів – перегляд внутрішніх документів, процесів та системи контролю для виявлення можливих проблем у внутрішньому управлінні.

8. Комунікація з керівництвом та співробітниками – створення ефективної системи комунікації для виявлення ризиків на різних рівнях управління та забезпечення вчасного інформування.

Виявлення ранніх ознак кризи та ідентифікація фінансового стану дозволить підприємствам уникнути серйозних проблем, розробити ефективні стратегії антикризового фінансового управління та забезпечити стабільність в умовах несприятливих чинників [8, с. 290].

Необхідно зазначити, що заходи системи антикризового фінансового управління необхідно проводити і на підприємствах, які функціонують успішно та мають порівняно благополучний фінансовий стан, оскільки це є доцільним з наступних причин:

1. Превентивна стратегія – використання елементів антикризового управління навіть на успішних підприємствах дозволяє уникнути потенційних кризових ситуацій або максимально зменшити їх вплив. Превентивна робота може запобігти потенційним фінансовим труднощам.

2. Збереження стійкості – впровадження антикризових заходів надає підприємству можливість зберігати стійкість у нестабільних економічних умовах, а також підтримувати ефективність та конкурентоспроможність.

3. Підвищення внутрішнього контролю – дозволяє підприємству посилити внутрішній контроль, виявляти та вирішувати потенційні ризики ще до їх кризового стану.

4. Гнучкість управління – антикризові заходи дозволяють створити більш гнучку систему управління, яка здатна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно реагувати на нові виклики.

5. Підвищення довіри зацікавлених сторін – зацікавлені сторони, такі як інвестори, установи банків, партнери та клієнти, звертають увагу на те, як підприємство управляє своїми фінансовими ресурсами. Впровадження антикризових заходів може збільшити рівень довіри.

6. Оптимізація ресурсів – попереднє виявлення можливих ризиків дозволяє оптимізувати використання ресурсів та уникнути невиправданих витрат.

7. Створення культури ризиків – впровадження антикризового управління сприяє створенню культури своєчасного розпізнавання та управління ризиками серед персоналу, що може стати важливим ресурсом для підтримки стійкості підприємства.

Таким чином, використання заходів антикризового фінансового управління у діяльності успішних підприємств є стратегічно важливим для їхньої довгострокової стійкості та конкурентоспроможності у нестабільних економічних умовах.

**Висновки.** Таким чином, проведено дослідження теоретичних засад антикризового фінансового управління підприємством. Антикризове фінансове управління є необхідною складовою стратегічного управління підприємством та відіграє важливу роль у забезпеченні його стійкості та конкурентоспроможності в умовах невизначеності та змін на ринку. Визначено, що основною метою антикризового фінансового управління на підприємстві є виявлення

ранніх ознак кризи та ідентифікація його фінансового стану. Цей процес дозволяє вчасно реагувати на проблеми та розробити ефективну стратегію для уникнення або подолання кризових ситуацій.

Доведено необхідність проведення антикризового фінансового управління також і на успішно функціонуючих підприємствах та підприємствах, які мають порівняно благополучний фінансовий стан. Використання заходів антикризового управління у діяльності успішних підприємств передбачає попередження кризових ситуацій та гнучкість у вирішенні проблем та є ключовими для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності у нестабільних економічних умовах.

### Список використаних джерел:

1. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116.
2. Косарева І.П. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 412–417.
3. Батрак О.В., Тарасенко І.О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52-1. С. 111–115.
4. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах, *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=54> (дата звернення: 24.12.2023).
5. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
6. Литовченко О.Ю., Топоркова О.В. Структурно-функціональна модель антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*. 2020. Вип. 98. С. 108–114.
7. Ортіна Г.В. Складові антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=56> (дата звернення: 05.01.2024).
8. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 288–296.

### References:

1. Dokunina K. I. (2018) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 36, pp. 113–116. (in Ukrainian)
2. Kosarieva I. P. (2018) Kharakterystyka sutnosti ta poniattia antykryzovoho finansovoho upravlinnia. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 22, pp. 412–417. (in Ukrainian)
3. Batrak O. V., Tarasenko I. O. (2020) Teoretychna konstruktsiia antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy: defynitsiia, skladnyky, etapy, pryntsyty. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 52-1, pp. 111–115. (in Ukrainian)
4. Kushnir N. B., Voitovych D. S. (2016) Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia ta ekonomichnoi diahnostryky pidpriemstva v suchasnykh umovakh, *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=54> (in Ukrainian)
5. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny. *Ekonomichni prostir*, no. 182, pp. 38–43. (in Ukrainian)
6. Lytovchenko O. Yu., Toporkova O. V. (2020) Strukturno-funktsionalna model antykryzovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk KhNU imeni V.N. Karazina*, vol. 98, pp. 108–114. (in Ukrainian)
7. Ortina H. V. (2017) Skladovi antykryzovoho upravlinnia pidpriemnytskoi diialnosti z systemnykh pozytsii. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=56> (in Ukrainian)
8. Sharanov R. S. (2021) Alhorytm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 6 (39), pp. 288–296. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 18.01.2024