

УДК 658.1:005.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-73-54-65

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ольга Чумаченко¹, Світлана Плетенецька², Тетяна Антонець³

¹К.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: olgach@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3404-3976>

²К.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: SvitlanaPM@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2695-0712>

³Магістрантка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: yehorovati@krok.edu.ua

FINANCIAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES WITHIN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

Olha Chumachenko¹, Svitlana Pletenetska², Tetyana Antonets³

¹PhD, Associate professor, Associate professor of National Economy and Finance Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: olgach@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3404-3976>

²PhD, Associate professor, Associate professor of National Economy and Finance Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: SvitlanaPM@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2695-0712>

³Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: yehorovati@krok.edu.ua

Анотація. Стаття є дослідженням проблематики управління фінансовим станом підприємства у системі стратегічного менеджменту. Дослідження фокусується на вивченні впливу фінансового стану на формулювання стратегічних цілей і прийняття ефективних управлінських рішень. Визначено роль основних груп показників, що характеризують фінансовий стан компанії, порядок їх розрахунку та взаємозв'язок. Обґрунтовано, що на основі оцінки наявних у розпорядженні підприємства ресурсів, компанія має можливість розробити стратегічні плани свого розвитку. Крім того, у процесі дослідження визначено окрему важливу роль показників фінансового стану підприємства при функціонуванні його у кризових ситуаціях і можливості реалізації стратегічних напрямів розвитку в умовах економічної нестабільності. При висвітленні сучасних підходів до стратегічного менеджменту, додатково акцентується увага на інтеграції фінансового аналізу у процес прийняття стратегічних рішень. У статті розглянуто ключові чинники управління фінансами підприємства, включно з потребою визначення рівня беззбитковості, проведення PEST і SWOT аналізів, застосування методів ідентифікації ключових ризиків і можливостей для розвитку. Розкрито важливість проведення детального та поглибленого аналізу фінансового стану підприємства для розробки стратегічних напрямків його розвитку, особливо у контексті антикризового управління та фінансової санації. Дослідження показало, що адекватне фінансове планування та управління є важливими чинниками для забезпечення довгострокового успіху та стійкості підприємницької діяльності у сучасних умовах. Висновки статті підсилюють ідею про необхідність комплексного підходу до управління фінансовим станом підприємства як важливої складової стратегічного менеджменту, а також наголошують на важливості інтеграції фінансового аналізу у систему стратегічного планування для досягнення вищої ефективності й конкурентоспроможності діяльності.

Ключові слова: фінансовий стан, фінансові показники, управління, система, банкрутство, санація, стратегічний менеджмент.

Формул: 1, **рис.:** 4, **табл.:** 0, **бібл.:** 21

Abstract. The article is a study of the problems of managing the financial state of the enterprise in the system of strategic management. The study focuses on the study of the influence of the financial state on the formulation of strategic goals and the adoption of effective management decisions. The role of the main groups of indicators characterizing the company's financial condition, the order of their calculation and their relationship is determined. It is substantiated that based on the assessment of the available resources of the enterprise, the company has the opportunity to develop strategic plans for its development. In addition, in the process of research, a separate important role of indicators of the financial state of the enterprise during its functioning in crisis situations and the possibility of implementing strategic directions of development in conditions of economic instability were determined. When highlighting modern approaches to strategic management, additional attention is paid to the integration of financial analysis into the process of strategic decision-making. The article discusses the key factors of managing the company's finances, including determining the break-even level, conducting PEST and SWOT analyses, methods of identifying key risks and opportunities for development. The

importance of conducting a detailed and in-depth analysis of the financial state of the enterprise for the development of strategic directions for its development, especially in the context of anti-crisis management and financial rehabilitation, is revealed. The study showed that adequate financial planning and management are important factors for ensuring long-term success and sustainability of entrepreneurial activity in modern conditions. The conclusions of the article reinforce the idea of the need for a complex approach to managing the financial state of the enterprise as an important component of strategic management, and also emphasize the importance of integrating financial analysis into the strategic planning system to achieve higher efficiency and competitiveness.

Keywords: financial state, financial indicators, management, system, bankruptcy, rehabilitation, strategic management.

Formulas: 1, **fig.:** 4, **tabl.:** 0, **bibl.:** 21

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання стратегічний менеджмент набуває все більшого значення у процесі функціонування компаній. Це пов'язано, як правило, як із загостренням конкуренції, так і з досить динамічними змінами, обумовленими факторами зовнішнього середовища діяльності підприємства. При цьому досить зрозумілим є те, що отримати позитивні фінансові результати мають можливість лише ті підприємства, які досить впевнено почувають себе на конкурентному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці та дослідники цієї проблематики розглядають її, виходячи з двох напрямків.

По-перше – це проблеми управління фінансами підприємств в умовах ринкової конкуренції, що знаходиться у сфері впливу саме стратегічного менеджменту. До них відносяться наукові роботи таких учених, як Brealey, R., Myers, S., Allen, F., & Edmans, A. (2023), Brigham, & Ehrhardt, (2008), Kotler, & Keller (2006), Porter (1998).

По-друге, з точки зору управління фінансовим станом підприємства, що пов'язано з фінансовими ресурсами компанії. Такі дослідження характерні для Beaver (1966), Клімовича, & Татієвської (2018), Пилипенко (2021), Поддєрьогіна (2017), Румика (2021), Семенової (2021) та інших.

Як свідчать результати наукових досліджень даних авторів, ці два напрями наукових пошуків знаходяться у тісній взаємодії та як прямо, так і опосередковано впливають один на одного.

Проте, слід зазначити, що достатньо уваги не приділено визначенню взаємозв'язків між стратегічними результатами діяльності компанії та

особливостями здійснення операцій з фінансовими ресурсами підприємства, адже увага приділяється дослідженням, переважно, лише у зворотному напрямку і стосується оцінки результатів фінансово-господарської діяльності.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні особливостей управління фінансовим станом підприємства у системі стратегічного менеджменту.

Для проведення дослідження використані наступні методи: аналітичний – для збору та обробки інформації з різних джерел, включаючи наукову літературу; порівняльний аналіз – для вивчення та порівняння різних аспектів управління фінансовим станом підприємства; PEST та SWOT аналізи – для оцінки зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на стратегічні рішення; системний підхід – для аналізу методики оцінки фінансового стану підприємства як складної системи, що взаємодіє з різними чинниками; індуктивний та дедуктивний методи – для узагальнення отриманих даних і виведення висновків. Ці методи забезпечують комплексний підхід до проведеного дослідження та дозволяють зробити висновки про особливості управління фінансовим станом підприємства у системі стратегічного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна система стратегічного менеджменту підприємства – це досить складна взаємодія певних процесів з оцінки зовнішнього середовища для успішного формулювання організаційних цілей та ухвалення рішень, що направлені на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток у довгостроковій

перспективі. У цілому, стратегічний менеджмент охоплює всі сфери діяльності компанії і управління фінансовим станом є одним із його складових елементів (Отенко, 2015).

Проте, розпочинається стратегічний менеджмент підприємства з формулювання цілей його діяльності, які формуються, виходячи з передумов того, що підприємство хоче продавати свою продукцію, товар чи послугу за максимально привабливими цінами як для себе, так і для споживача, тобто конкурентними цінами (Бутко, 2016). Для того, аби реалізувати такі цілі, на першому етапі підприємство проводить аналіз ринку збуту і визначає приблизний обсяг реалізації продукції, який тут можливий. Якщо підприємство задовольняє отриманий результат і він відповідає визначеним критеріям ефективності, то воно розробляє заходи щодо свого виходу або діяльності на даному ринку. Звісно, що на першому етапі підприємство має точно розуміти, чи існує можливість покрити понесені витрати на процеси виробництва і реалізації продукції з урахуванням тих цілей, які були сформовані. Тут підприємству доцільно застосувати такий метод, як визначення рівня беззбитковості реалізації продукції, де відразу можна сформулювати уявлення про можливу перспективну маржу та оптимальні обсяги виробництва продукції.

При розробці підприємствами заходів з реалізації вироблених товарів і послуг доцільно проводити PEST і SWOT аналізи. PEST-аналіз дає можливість визначити ступінь впливу на ринок і діяльність підприємства чинників зовнішнього середовища опосередкованого впливу, виявити і сформулювати основні ризики. SWOT-аналіз дозволяє визначитися з перспективною стратегією підприємства на ринку у залежності від наявності у нього

внутрішніх ресурсів та їх достатності для досягнення поставлених цілей, а також наявності можливостей і загроз, обумовлених факторами прямого впливу зовнішнього середовища (Павлюк, 2020).

Крім того, Румик, & Пилипенко (2021) вважають, що відсутність оптимальної моделі інтегрованого підприємства (холдинг, концерн, група, об'єднання тощо), ефективної організаційно-правової форми, невизначеність щодо оптимальної кількості та співвідношення учасників за видами діяльності часто порушуються договірні відносини між ними. Недостатня кількість статистичної та фінансової інформації унеможливорює об'єктивний аналіз і оцінку реальних наслідків їх діяльності і призводить, як правило, до прийняття необґрунтованих управлінських рішень як в середині самих інтегрованих структур, так і зі сторони державних органів.

Таким чином, управління фінансовим станом підприємства виступає одним з головних функціональних напрямків системи стратегічного менеджменту. Деякі науковці виділяють з нього фінансовий менеджмент, який характеризує систему управління доходами та витратами, рухом активів, капіталу і грошових коштів й іншими аспектами його діяльності. Тобто метою управління фінансовим станом підприємства можна вважати підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, тобто усунення збитковості, що відбувається за рахунок розробки та впровадження системи методів і технічних засобів при використанні певних технологій та інструментарію фінансового управління.

Відповідно можна сформулювати завдання управління фінансовим станом підприємства (Рис. 1).



Рис. 1. Основні завдання управління фінансовим станом підприємства

Джерело: створено авторами на основі Романчук, & Рилєєв (2019)

У цілому можна відзначити, що проблема оптимізації фінансового стану підприємства вирішується на трьох рівнях: оперативному, інноваційному та стратегічному, які доцільно формувати у залежності від ступеня врахування чинників часу.

Оперативний рівень буде характеризуватися тривалістю виробничого процесу, тобто часом одного виробничого циклу, у результаті якого формується готова до реалізації продукція підприємства. В якості основних критеріїв оцінки тут буде розглядатися динаміка основних фінансових результатів до моменту формування операційного прибутку. При цьому для підприємства є важливою кількістю операційно-виробничих циклів, що реалізується ним за

один звітний період, адже всі постійні витрати будуть розраховуватися у відповідності до періоду, а змінні у відповідності до кількості виробленої продукції. Тут основними показниками виступають показники фінансової стійкості та ліквідності.

На інноваційному рівні основними критеріями приймаються показники ділової активності та платоспроможності, адже визначається можливість забезпечення пропорційності процесу функціонування підприємства. У результаті управління на цьому рівні визначається необхідність та шляхи боротьби з кризою на підприємстві.

На стратегічному рівні об'єктом управління виступає конкурентоспроможність підприємства та його ринкова вартість. Основними

показниками є показники рентабельності та ділової активності. Це передбачає здійснення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, а також його ділового оточення. На цьому рівні в умовах фінансової кризи формуються довгострокові плани боротьби з кризовими явищами у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Саме ефективний розподіл ресурсів за напрямками виконання необхідних задач і буде впливати на загальний фінансовий стан підприємства. У класичній теорії оцінки фінансового стану підприємства розрізняють п'ять основних груп показників.

До першої групи показників відносять показники рентабельності. Сутність даних показників полягає у тому, що вони дають можливість оцінити кількість прибутку, що сформована при реалізації певної операції. Так, рентабельність реалізації показує, скільки чистого (валового) прибутку міститься у грошовій одиниці реалізованої продукції, а рентабельність активів відображає величину прибутку на кожен одиницю вкладених коштів.

До другої групи показників відносяться показники ділової активності підприємства. Вони, в основному, пов'язані з операціями, що здійснює підприємство за допомогою оборотних коштів і короткострокових пасивів, що у цілому складають робочий капітал компанії і дозволяють визначити, наскільки ефективно забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства.

До третьої групи показників фінансового стану підприємства відносять показники, що характеризують структуру капіталу підприємства та його фінансову незалежність. Тут особливістю розрахунку виступає те, що відношення величини власного капіталу та позикового капіталу підприємства характеризує частку фінансових коштів з того чи іншого джерела у відношенні до його загальних активів. Цікаво те, що сума власного і позикового капіталу складає цілу одиницю,

а співвідношення частин власного і позикового капіталу показує частку власного капіталу у позиковому і характеризує фінансову стабільність, тоді як обернений показник показує кількість грошових одиниць залучених фінансових ресурсів, що приходиться на одну одиницю власних коштів підприємства – це коефіцієнт заборгованості. До цієї ж групи показників належить коефіцієнт маневреності власного капіталу, який важливий тим, що характеризує частину власного капіталу, яка використовується при фінансуванні поточної діяльності, і ту частину, яка капіталізована.

Крім того, показники даної групи показують, наскільки оптимально сформований капітал підприємства. Найбільш оптимальним показником є співвідношення 50/50. Необхідно пам'ятати про те, які витрати пов'язані з використанням того чи іншого виду капіталу. Зрозуміти сутність таких витрат можна проаналізувавши логіку формування основних фінансових показників підприємства, де можна помітити, що дивіденди за акціями, які утворюють власний капітал виплачуються акціонерам після вирахування всіх операційних і податкових витрат у відповідному пропорційному співвідношенні. А от виплата за довгостроковими позиками за основними частками боргу здійснюється вже після формування операційного прибутку, а відсотків за залученим капіталом – після формування валового прибутку. До того ж, показники величини власного і позиченого капіталу можуть мати різні джерела формування і, таким чином, формувати показник середньозваженої вартості капіталу компанії – WACC (Weighted average cost of capital).

Даний показник формується з розрахунку суми величини вартості власного капіталу, позиченого капіталу та капіталу залученого на умовах привілейованих акцій і визначається за формулою (Чемчикаленко, Яременко, & Павленко, 2018):

$$WACC = W_{KK} \times K_{KK} \times (1 - T) + W_{ПА} \times K_{ПА} + W_{BK} \times K_{BK}, \quad (1)$$

де W – характеризує частку у загальній структурі капіталу, K – вартість (величину) відповідних частин капіталу, T – ставка податку на прибуток.

Тут необхідно розрізнити два важливі поняття як: вартість капіталу і вартість (ціну) підприємства у цілому як суб'єкта на ринку капіталів.

Під вартістю капіталу розуміють норму прибутковості, яку очікують одержати інвестори від альтернативних можливостей вкладення капіталу при умові незмінної величини ризику. Вартість капіталу виражається у вигляді процентної ставки від суми інвестованих засобів, які необхідно сплатити інвесторові протягом року за використання його капіталу. Тобто, показник $WACC$ як правило розраховується у вигляді відсотків, а от ціна підприємства формується при використанні зовсім інших підходів: доходного, витратного, ринкового, які показують величину – потенційних прибутків підприємства, вартості утримання підприємства, або, у випадку визначення ринкової ціни, враховують стратегічні можливості підприємства не лише на ринку збуту, але й на фондовому ринку у відповідності до ціни його акцій.

Крім того, показник $WACC$ досить активно використовується підприємствами при розрахунку показників оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Тут для підприємства також постає альтернативне питання залучати інвестиції чи брати позику. Для цього й визначаються основні показники ефективності інвестиційних проєктів, де інвестори зацікавлені у визначенні NPV (*Net Present Value*) – чистої теперішньої вартості інвестиційного проєкту, величина якого обов'язково має бути позитивною; а кредитори зацікавлені у величині показника IRR (*Internal Rate of Return*) – внутрішньої норми рентабельності, який відображає можливість отримання коштів на одиницю позичених коштів. Відповідно для кредитора, чим вищий рівень IRR , тим

привабливішим буде інвестиційний проєкт. Проте, не всі інвестиційні проєкти можуть забезпечити високий рівень прибутковості, тоді в якості показника IRR підприємства доцільно використовувати показник $WACC$, тобто прибутковість проєкту вже буде забезпечена наявним капіталом підприємства. Такий підхід визначення ефективності інвестиційного проєкту називається схемою оцінки за вартістю власного капіталу і виступає альтернативою традиційному підходу.

Четверта група показників фінансового стану підприємства є показниками оцінки майнового стану. Дані показники пов'язані з нематеріальними засобами, що є у розпорядженні підприємства. Вони характеризують наявність коштів, які є у розпорядженні, а також відображають структуру активів підприємства. Саме ці показники характеризують об'єкти, в які саме і здійснені капіталовкладення, тобто показують на що конкретно витрачені капітальні кошти підприємства: споруди, обладнання, устаткування. Дані показники важливі тим, що вони формують витратну базу підприємства, пов'язану з амортизаційними відрахуваннями на оновлення основних засобів. Відповідно будуть відображати достатність таких коштів на модернізацію, реконструкцію, оновлення виробництва. При цьому амортизаційні відрахування будуть складати значну частину собівартості готової продукції. Крім того, величина зносу основних засобів буде характеризувати необхідність модернізації (оновлення) виробництва. Також величина на характер основних засобів має відображатися підприємством як в податковому, так і в бухгалтерському обліку, де у першому випадку вона характеризує частину прибутку, що

звільнено від податку, а у другому – характер операцій, що здійснюються з основними засобами.

Проте, необхідно пам'ятати, що не всі підприємства, які у результаті мають прибуток, можуть вважатися фінансово стійкими. Тут на перший план виступають показники п'ятої групи, що показують ліквідність і платоспроможність. У цілому, можна зазначити, що дані показники виступають найбільш важливими, адже характеризують спроможність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями, а їх певні види показують, якими саме коштами підприємство має можливість погасити існуючі зобов'язання. У цілому для будь-якого суб'єкта господарювання важливим є те, наскільки швидко він може всі свої наявні кошти перетворити у найбільш ліквідну форму коштів. Саме тут виникає різниця у показниках, з яких сформовані оборотні кошти підприємства та можливості їх трансформації з однієї форми в іншу. На цьому етапі підприємство має приймати стратегічні рішення відносно того, яким чином буде формувати свої виробничі запаси, величина яких у подальшому вплине на коефіцієнт швидкої ліквідності. Окремі стратегічні рішення мають стосуватися наявних товарних запасів, розуміння місця, обсягу й доцільності їх накопичення, а також можливості їх реалізації за умовами товарного кредиту та їх впливу на величину і структуру дебіторської заборгованості.

При розрахунку показників фінансового стану звісно важливою є їх оцінка у динаміці, а також відповідність встановленим для окремих показників нормативам. Стратегічний аналіз діяльності підприємства починається саме з визначення невідповідностей – розривів між запланованими та фактичними значеннями показників фінансового стану. Для підприємства наявність таких розривів свідчить про загрозу виникнення критичного кризового стану.

Як вважають Mihus, Denysenko, Rumuk, Pletenetska, Laptiev, & Kupriichuk (2021), діагностика можливості настання

кризового стану має особливе значення як найважливіша складова успішної протидії його несприятливим наслідкам.

Для того аби визначити ймовірність банкрутства підприємства використовуються різні методики, проте всі вони базуються у своїх розрахунках на п'ять груп показників, що визначені основними при оцінці фінансового стану. Певні відмінності полягають у тому, що окремі методики можна і доцільно використовувати лише для великих виробничих підприємств, інші лише для корпорацій.

Відповідно, застосовуючи повний набір методик для розрахунків, зважати треба лише на ті результати, які отримані за більш відповідною методикою (Рис. 2).

Окремі методики оцінки ймовірності банкрутства навіть дають можливість визначити часовий проміжок за якого підприємство може збанкрутувати чи увійти у кризовий стан.

Відповідно до отриманих показників підприємство приймає рішення про проведення фінансової санації – оздоровлення підприємства. У класичній теорії під фінансовою санацією розуміється оздоровлення «неспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб (у тому числі закордонних), спрямованої на підтримку діяльності боржника і запобігання його банкрутству» (Чепка, & Матяш, 2017).

Доцільність санації визначається тим, що використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємств не досягло своїх цілей і критичне фінансове становище підприємств продовжує поглиблюватися.

Ймовірність санації визначається перспективами подолання фінансової кризи та успішного розвитку підприємства за значної зовнішньої підтримки на даному етапі. Якщо за результатами об'єктивної оцінки такі перспективи існують, то власна ініціатива підприємства щодо санації може бути успішною.

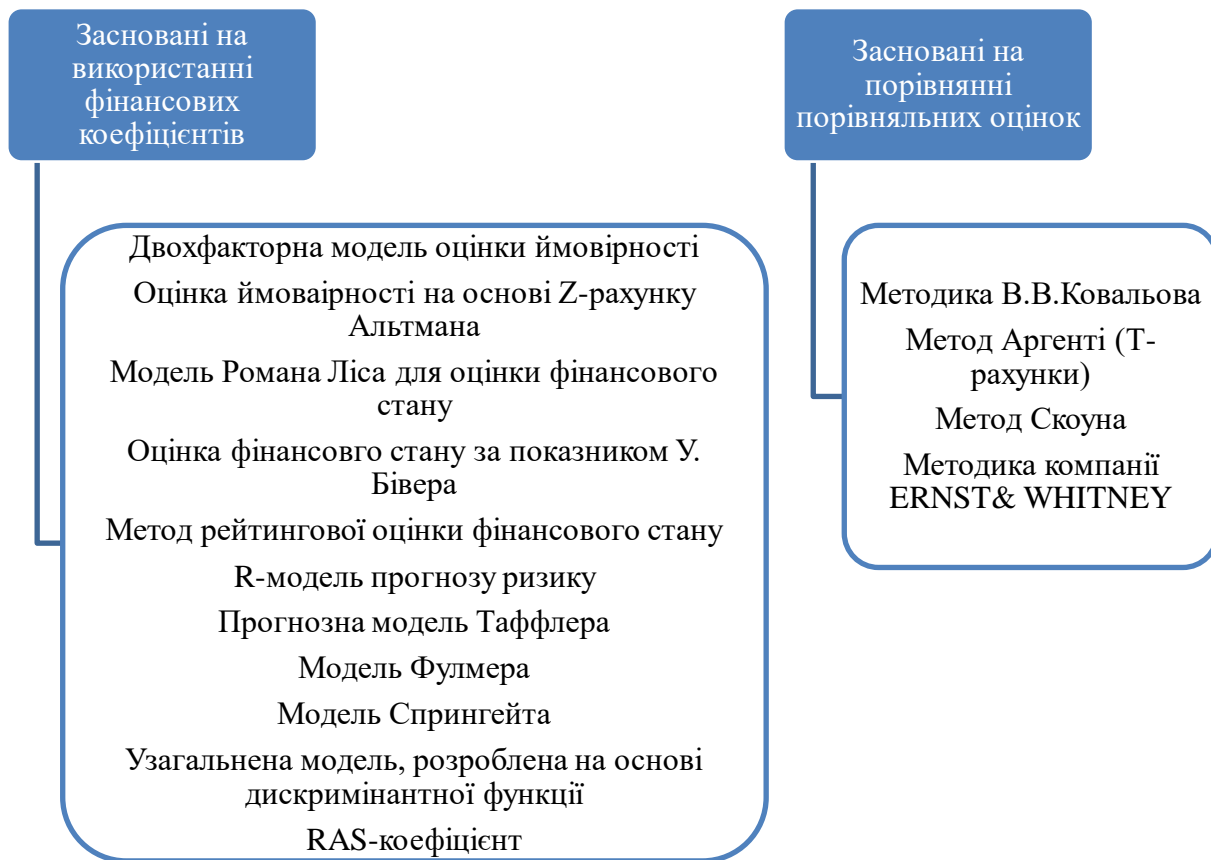


Рис. 2. Методики оцінки схильності до виникнення кризи на підприємстві

Джерело: створено авторами на основі Чепка, & Матяш (2017)

На думку Румика, & Пилипенко (2021), важливо пам'ятати, що санаційні заходи здійснюється за допомогою грошових коштів і стосуються, перш за все, фінансово-економічної системи підприємства. З огляду на це, існує необхідність створення релевантного механізму санації.

Санація багато у чому складний і болісний для підприємств процес, що

потребує ефективного фінансового управління на всіх етапах його реалізації. Ключовим елементом санації є вибір її концепції.

Концепція відображає стратегію запропонованого оздоровлення та визначає її майбутній напрям і форму. Залежно від принципового підходу в корпоративному оздоровленні існують оборонні та наступальні концепції (Рис. 3).

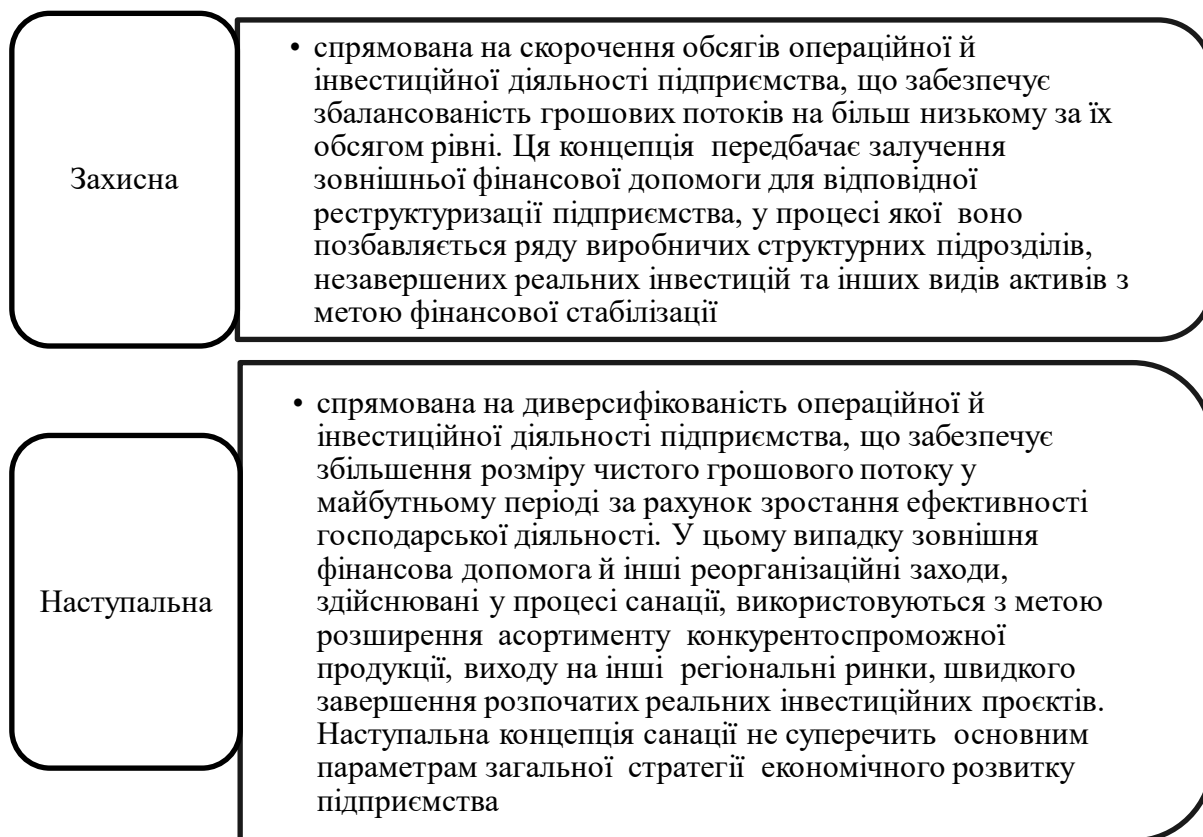


Рис. 3. Характеристика стратегій фінансового оздоровлення підприємства

Джерело: створено авторами на основі Подольчак (2016)

Відповідно до масштабів кризового стану підприємства, ідентифікованих у процесі діагностики банкрутства, і

прийнятої стратегії санації розрізняють два основних напрями її здійснення (Рис. 4).

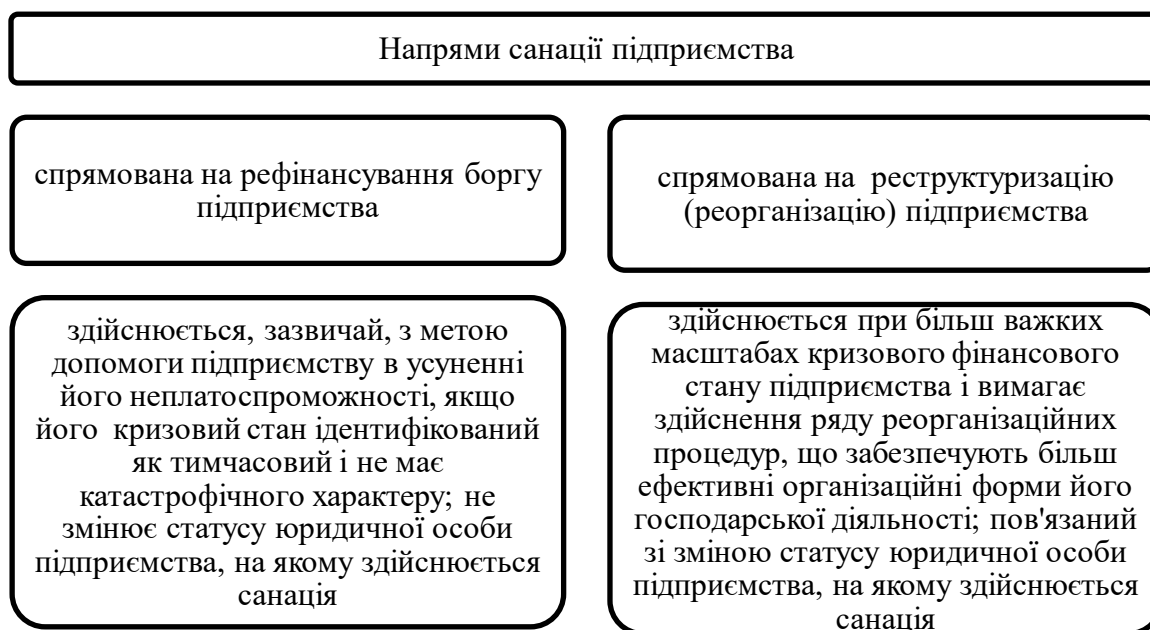


Рис. 4. Напрями здійснення санації підприємства

Джерело: створено авторами на основі Романчук, & Рилєєв (2019)

Форма санації, що буде застосовуватися підприємством, обумовить механізм реалізації санації і буде залежати від напрямку здійснення санації та особливостей його кризової ситуації. У цілому доцільно визначитися з одним аспектом: чи буде це санація до порушення офіційної справи про банкрутство чи вже під час провадження справи про банкрутство. Відповідно до цього будуть використовуватися принципово різні заходи санації.

У першому випадку вони більше стратегічного характеру і передбачають технічні, організаційно-господарські, управлінські, інвестиційні, реорганізаційні, правові та фінансово-економічні заходи.

У другому випадку заходи мають більше тактичний характер щодо розпорядження окремим майном підприємства (продаж, репрофілювання, ліквідація) або ресурсами підприємства (відстрочка платежів, управління дебіторською заборгованістю, погашення боргів, одержання кредитів, реструктуризація та оптимізація персоналу) (Ященко, 2015).

Згідно з класичною моделлю санації, процес фінансового оздоровлення компанії починається з виявлення (ідентифікації) фінансової кризи. Наступним етапом є аналіз причин і наслідків фінансової кризи. На основі наданої інформації (бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів, фінансові плани тощо) визначають зовнішні та внутрішні чинники кризи, тип кризи, її глибину та якість фінансового стану підприємства.

У рамках аналізу експерти проводять діагностику фінансово-економічного стану підприємства, аналізують її сильні та слабкі сторони. За результатами причинно-наслідкового аналізу робляться висновки щодо здатності підприємства до можливості відновлення його діяльності та можливості відновлення певного сектору бізнесу відповідно до класичної моделі санації. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, ринок збуту продукції втрачено, а структура балансу є незадовільною, ухвалюється рішення про

консервацію та ліквідацію підприємства (Kaplan, & Norton, 2001).

В іншому разі санація означатиме лише відтермінування ліквідації підприємства і призведе лише до додаткових втрат для власників і кредиторів. Ліквідація може бути добровільною або примусовою.

Якщо у підприємства є реальна можливість відновлення платоспроможності, ліквідності та рентабельності, за наявності підготовленого управлінського персоналу, ринку збуту і виробництва продукції, що відповідає пріоритетним галузям національної економіки, ухвалюють рішення про одночасне визначення цільових орієнтирів і розроблення концепції фінансового оздоровлення. Що раніше буде розпочато відновлення реабілітованого підприємства, то більше шансів на успіх.

Якщо рішення ухвалено на користь санації, необхідно негайно вжити заходів щодо поліпшення ліквідності та платоспроможності підприємства, а також оптимізувати структуру капіталу з метою зниження коефіцієнта кредиторської заборгованості. Це передбачає реалізацію так званої пріоритетної програми. Ця програма містить такі санаційні заходи, як: оренда замість купівлі, поворотний лізинг, факторинг, заморожування інвестицій, збільшення власного капіталу, подовження строків погашення заборгованості, продаж товарів за зниженими цінами тощо (Porter, 1998).

Ще одним блоком аналізу у класичній моделі є формування стратегічних цілей і тактики санації. Під час визначення цілей оздоровлення необхідно враховувати, що кожне підприємство має обмежені ресурси та можливості збуту і може діяти у межах правового поля тієї країни, в якій вона перебуває. Цілі мають бути реалістичними та кількісними (або якісними). Головна стратегічна мета оздоровлення – відновлення довгострокових показників діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно узгодити тактичні завдання за сферою діяльності,

асортиментом продукції та клієнтами; ключовими вартісними показниками як то виручка, прибуток, ліквідність; соціальними цілями. Тільки за наявності консенсусу між особами, які приймають рішення щодо тактичних завдань, можна досягти основних стратегічних цілей санації.

У цілому, стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення мети шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства. Конкретні оперативні заходи не відображені у стратегії санації. Кінцевою метою цієї стратегії є досягнення довгострокової конкурентної переваги, що забезпечує високу прибутковість підприємства. Суть стратегії полягає у виборі найкращого варіанта розвитку підприємства та оптимізації його інвестиційної політики.

Відповідно до обраної стратегії розробляється програма оздоровлення. Це послідовний перелік основних кроків і заходів, які необхідно вжити в процесі фінансового оздоровлення підприємства. Конкретні заходи програми зазначаються у плані оздоровлення (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011).

Отже, управління фінансовим станом підприємства під час кризового стану, суттєво відрізняється від його функціонування у нормальному ефективному стані. У цих умовах управління підприємством називається антикризовим фінансовим управлінням. Антикризове (ситуаційне) фінансове управління – це управління, що орієнтовано на передбачення ймовірності фінансової кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій як в теперішньому

часовому проміжку, так і у майбутніх періодах, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками для підприємства з метою відновлення та знаходження нових конкурентних переваг і оптимізації формування, розподілу та використання грошових ресурсів у рамках повернення до прибуткової діяльності.

Як подальші дослідження згідно обраної тематики, важливо дослідити взаємозв'язок між фінансовим станом і системою стратегічного менеджменту підприємства за допомогою практичної реалізації аналітичних розрахунків з цільовою функцією – прибутковість підприємства, адже саме вона є тим індикатором, який засвідчує ефективність фінансово-господарської діяльності та визначає потребу застосовування заходів фінансового оздоровлення.

Висновки. Проведені дослідження показали, що оцінка фінансового стану підприємства має велике значення у системі стратегічного менеджменту, адже дозволяє визначати основні показники, що характеризують ефективність ведення підприємством фінансово-господарської діяльності. Саме на основі оцінки наявних у розпорядженні підприємства ресурсів, суб'єкт господарювання має можливість розробити стратегічні плани свого розвитку. Крім того, у дослідження було зазначено окрему провідну роль показників фінансового стану при функціонуванні його у кризових умовах і можливості реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Література:

1. Beaver, W.H. (1966). Financial Ratios As Predictors of Failure. *Journal of Accounting Research*, 4, 71-111. <https://doi.org/10.2307/2490171>
2. Brealey, R., Myers, S., Allen, F., & Edmans, A. (2023). *Principles of Corporate Finance*, 14th Edition. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/principles-corporate-finance-brealey-myers/1264080948.html>
3. Brigham, E.F., & Ehrhardt, M.C. (2008). *Financial Management: Theory and Practice* 12th Edition. RR

- Donnelley & Sons, Willard OH. URL: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Financial%20Management%20Theory%20&%20Practice.pdf>
4. Бутко, М.П. (2016). Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін. Київ : Центр учбової літератури. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf

5. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. Harlow: Pearson Education. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1889046>
6. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=5595>
7. Клімович, І.М., & Татієвська, К.А. (2018). Деякі питання сутності та оцінки фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*, 10. DOI: [10.32702/2307-2105-2018.10.62](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.62)
8. Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). *Marketing Management* 12e. URL: https://www.researchgate.net/publication/225084026_Marketing_Management#fullTextFileContent
9. Mihus, I., Denysenko, M., Rumyk, I., Pletenetska, S., Laptiev, M., & Kupriichuk, V. (2021). Methodology of corporate financial diagnostics in the period of a crisis. *AD ALTA: journal of interdisciplinary research*, 11(1), 52-55. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18302/1/AD_ALTA_2021_11_1_XV_P052-055.pdf
10. Отенко, І.П. (2015). Фінансовий аналіз : навчальний посібник / І.П. Отенко, Г.Ф. Азаренков, Г.А. Івашенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Otenko_Iryna/Finansovyi_analiz.pdf
11. Павлюк, І.О. (2020). Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*, 1, 84-88. DOI: [10.31891/2307-5740-2020-278-1-16](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-16)
12. Поддєрьогін, А.М. (2017). Фінансовий менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [А. М. Поддєрьогін, Н. Д. Бабяк М. Д. Білик та ін.]; 2-ге вид., перероб. Київ : КНЕУ, 2017. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a40e2731-2304-4245-bb11-0692605a28c1/content>
13. Подольчак, Н.Ю. (2016). Стратегічний менеджмент навчальний посібник. 2-ге видання, зі змінами та доповненнями. Львів : Видавництво Львівської політехніки. URL: https://vlp.com.ua/files/161386_zmist.pdf
14. Porter, M.E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
15. Романчук, А.Л., & Рилєєв, С.В. (2019). Фінансова звітність суб'єктів державного сектору в системі інформаційного забезпечення аналізу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, 1, 224-236. [http://doi.org/10.34025/2310-8185-2019-1.73.19](https://doi.org/10.34025/2310-8185-2019-1.73.19)
16. Румик, І.І., & Пилипенко, О.О. (2021). Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(63), 51-60. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>
17. Румик, І.І., Пилипенко, О.О. (2021). Управління фінансово-господарською діяльністю інтегрованих підприємств на інноваційних засадах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(62), 166-175. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-166-175>
18. Семенова, К.Д. (2021). Аналіз фінансового стану підприємств України та тенденцій розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 5-6(282-283), 77-82. DOI: [10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-77-82](https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-77-82)
19. Чемчикаленко, Р.А., Яременко, В.Г., & Павленко, О.О. (2018). Удосконалення системи діагностики платоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 15, 780-784. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/118.pdf
20. Чепка, В.В., & Матяш, О.К. (2017). Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка та суспільство*, 12, 649-655. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/107.pdf
21. Яценко, В. (2015). Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на підприємстві. *Науковий блог Національного університету «Острозька академія»*. URL: <https://naub.oa.edu.ua/metody-analizu-jmovirnosti-nastannya/>