

DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0203>

УДК 658.15

JEL Classification: G32

**Рамський Андрій Юрійович**

доктор економічних наук, професор,  
Київський університет імені Бориса Грінченка,  
Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-7368-697X  
e-mail: [a.ramskyi@kubg.edu.ua](mailto:a.ramskyi@kubg.edu.ua)

**Васечко Людмила Іванівна**

кандидат економічних наук, доцентка,  
Київський університет імені Бориса Грінченка,  
Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-9663-1186  
e-mail: [l.vasechko@kubg.edu.ua](mailto:l.vasechko@kubg.edu.ua)

**Пожар Анна Сергіївна**

здобувач ступеня магістр,  
Київський університет імені Бориса Грінченка,  
Київ, Україна  
e-mail: [aspozhar.feu22@kubg.edu.ua](mailto:aspozhar.feu22@kubg.edu.ua)

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

**Анотація.** Мета статті ґрунтується на дослідженні дослідження теоретичних аспектів, виявлення ключових особливостей формування та управління фінансовими ресурсами підприємства в кризових умовах господарювання. Проаналізовано підходи до визначення сутності «фінансових ресурсів» підприємства.

В роботі використані наступні методи дослідження: економічного аналізу, синтезу, логічного аналізу, наукової абстракції.

У статті проаналізовано сутність та особливості формування фінансових ресурсів компаній у кризових ситуаціях. Виявлено, що фінансові ресурси підприємств відіграють важливу роль у структурі фінансових відносин у суспільстві. Зазначено, що фінансові ресурси підприємств представляють собою кошти у фондовій, нефондовій або матеріальній формі, які використовуються для виконання фінансових зобов'язань, здійснення поточних витрат і забезпечення розширеного відтворення. Фінансові ресурси не тільки генерують грошові кошти, але й є частиною грошових коштів, що використовуються підприємствами у нефінансових формах. Виявлено, що фінансові ресурси є матеріальним вираженням фінансових відносин на рівні суб'єктів господарювання.

В умовах зростаючої невизначеності прогнозування на основі сценарних методів було визнано необхідним. Розглянуто специфіку формування інформаційної бази побудови сценаріїв розвитку підприємства. Проаналізовано, що кошти підтримують операційну та інвестиційну діяльність підприємств. Фінансове планування вважається одним з найефективніших інструментів управління фінансовими ресурсами компанії. Наведено принципи управління фінансами підприємства в умовах зростаючої невизначеності. Встановлено, що прогнозування в кризових ситуаціях має ґрунтуватися на сценарних методах. У загальному вигляді оцінка рівня забезпеченості фінансовими ресурсами підприємства, пошук джерел їх формування, якісне планування та визначення ефективності їх використання вважаються актуальними з точки зору сприйняття змін кожним суб'єктом господарювання та прийняття стратегічних управлінських рішень.

**Ключові слова:** фінансові ресурси; управління; планування; невизначеність; підприємство; управління фінансовими ресурсами; кризові умови.

## ВСТУП

Фінанси підприємства є значними у структурі фінансових взаємовідносин між суб'єктами господарської діяльності. Фінанси підприємств використовуються у сфері суспільного виробництва саме там, де створюється валовий внутрішній продукт, національний дохід тощо. В сучасних економічних реаліях стан фінансів підприємства залежатиме від рівня задоволення соціальних потреб та фінансової стабільності країни. Наукові дослідження з питань формування, управління та використання фінансових ресурсів підприємства останнім часом не можна назвати вичерпними. Диференціація дослідження фінансів підприємства, їх структурування, підходи до оцінки та поєднання їх взаємодії приводить до існування численних визначень і понять, закладених у категорію фінансових ресурсів підприємства. Крім того, складність, динамічність і стрімкі темпи науково-технічного прогресу, а також трансформація суспільних відносин, євроінтеграція постійно додають до існуючої проблематики новітні актуальні аспекти, які потребують дослідження. Таким чином, в таких умовах надзвичайно актуальним вбачається аналітика наукових підходів щодо класифікації фінансових ресурсів з метою оптимізації джерел формування та їх ефективного управління.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах непередбачуваності економічної ситуації в Україні, фінансові ресурси стали важливим елементом розвитку будь-якого підприємства, які можуть бути перетворені в інші види ресурсів. Підприємства змушені самостійно приймати рішення для ефективного розвитку. Найважливішою задачею для кожного підприємства є забезпечення фінансовими ресурсами. Тому, всі складові системи управління мають приділяти особливу увагу організації фінансування, джерелам надходження фінансових ресурсів та їх розподілу.

Вміння правильно управляти фінансовими ресурсами є ключовим чинником для виживання компаній в період кризи, а також формування їх потенціалу. Сьогодні більшість підприємств зазнають складних викликів, пов'язаних зі зростанням ризиків, викликаних погіршенням платіжної дисципліни як їхніх партнерів, так і їхніх боржників. Це призводить до необхідності залучення додаткових фінансових ресурсів з зовнішніх джерел. З іншого боку, достатня кількість грошових коштів є необхідною умовою для продовження діяльності та отримання прибутку. Крім того, фінансове управління підприємствами під час кризи може бути неефективним, що призводить до надмірних витрат на 25-30% бюджету, що може мати серйозні наслідки в умовах дефіциту готівки. У зв'язку з цим, дослідження новітніх механізмів, методів та інструментів формування та ефективного використання фінансових ресурсів стає особливо актуальним для підприємств в умовах кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління фінансовими ресурсами не є новою. Однак вона набуває особливої гостроти в умовах підвищення невизначеності та загострення соціально-економічних криз, що є характерним для сучасної України. Це обумовлює підвищену увагу до цієї проблеми багатьох науковців та практиків, серед яких варто виділити: Бедринець М. [1], Бердар М. [2], Василик О. [3], Квасницька Р. [4], Нечипоренко А., Рибалкіна А. [5]. Проте, умови воєнного стану спричиняють необхідність подальших досліджень проблематики управління фінансовими ресурсами з урахуванням нових ризиків та загроз.

**Метою статті** є дослідження теоретичних аспектів, виявлення ключових особливостей формування та управління фінансовими ресурсами підприємства в кризових умовах господарювання.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Належне функціонування кожного бізнесу залежить від того, як здійснюється управління його ресурсами. У сучасному ринковому середовищі ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить не тільки від обсягу використаних або залучених ресурсів, але, в першу чергу, від ефективності їх використання. Фінансові ресурси є основою фінансового забезпечення господарської діяльності підприємств, метою якої є зміцнення та розширення позицій на ринку продукції та послуг, отримання та максимізація прибутку. Система фінансових ресурсів підприємства є інструментом досягнення підприємством своєї головної мети – отримання прибутку.

У сучасному фінансовому менеджменті поняття «фінансові ресурси» використовується дуже часто, при цьому спектр підходів до визначення його сутності настільки широкий, що це дало можливість відомому фахівцю з фінансового менеджменту Бланку І. зазначити, що «сучасна економічна думка в цьому питанні ще дуже далека від консенсусу...» [6, с. 12].

Фінансові ресурси підприємств за своїм визначенням є складною економічною категорією і погляди українських та зарубіжних авторів, які досліджували їх економічну сутність, суттєво відрізняються. Аналіз найбільш поширених в економічній літературі визначень поняття «фінансові ресурси» як економічної категорії та терміну «фінансові ресурси підприємства», репрезентовано у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

### Підходи до визначення терміну «фінансові ресурси підприємства» вітчизняними та зарубіжними вченими

*(Джерело: угруповано автором на основі [1, с. 7; 2; 3; 4; 5])*

№	Автор, джерело	Сутність поняття
1	Закон України «Про господарські товариства» [7]	Фінансові ресурси підприємства – це частина грошових коштів у формі прибутків і зовнішніх надходжень, призначених для виконання фінансових зобов'язань і здійснення витрат щодо забезпечення розширеного відтворення.
2	Бедринець М. Д., Довгань Л. П. [1, с.7]	Фінансові ресурси – кошти, які суб'єкт господарювання має у своєму користуванні для здійснення своїх фінансових зобов'язань.
3	Квасницька Р. С. [4]	Фінансові ресурси – це централізовані та децентралізовані грошові резерви, цільове призначення яких формується в ході розподілу і перерозподілу національного багатства, валового суспільного продукту, відповідно до цілей суспільно-економічного піднесення та окремих господарських колективів.
4	Василик О.Д. [3]	Фінансові ресурси – це кошти та прибутки, накопичені підприємствами в ході розподілу і перерозподілу ВВП, які акумулюються у спеціальних фондах для підтримання безперервного розширеного відновлення та виконання інших суспільних потреб.
5	Бердар М.М. [2]	Фінансові ресурси підприємств – це грошовий капітал у формі власного та позикового капіталу, який використовується підприємством для нарощування активів і здійснення виробничої, фінансової діяльності з метою отримання доходів та прибутку.
6	Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. [5]	Фінансові ресурси підприємства – це загальна сума грошових коштів та їх еквівалентів, які підприємство має на певну дату в результаті операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

З вище означеного можна зробити висновок, що майже всі досліджувані економісти визначають фінансові ресурси як грошові кошти або їх еквіваленти, якими

володіють підприємства. Слід зазначити, що грошові кошти – це не єдиний фонд підприємства, оскільки все більше суб'єктів господарювання використовують для здійснення господарської діяльності все більш широкий спектр фінансових активів.

Інший підхід полягає в тому, щоб під фінансовими ресурсами розуміти не лише грошові кошти, але й кошти, інвестовані в основні та оборотні активи. Прихильники цього підходу виходять з ширшого розуміння фінансових ресурсів, частина з яких матеріалізується у вигляді активів підприємства [8].

На наш погляд, фінансові ресурси підприємства – це сума всіх грошових коштів, якими володіє підприємство на певну дату, сформованих за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел і є основним виробничим фактором разом з іншими виробничими ресурсами – матеріальними, трудовими тощо.

Основними напрямками застосування фінансових ресурсів є корпоративне відтворення, соціальне забезпечення працівників та виконання інших запитів суб'єкта господарювання. Крім того, фінансові ресурси суб'єкта господарювання володіють певними властивостями, які допомагають зрозуміти їхню особливу природу та функцію в діяльності суб'єкта господарювання: фінансові ресурси компанії перебувають в ході створення, тобто вони формуються в певний час; висвітлюють відношення до власності, тобто мають певне джерело формування, яке показує їх приналежність до певного власника, але власник може змінюватися за результатами діяльності компанії; включають джерела формування та цільове використання – основні засоби, надходження до оборотних активів, фондів розвитку тощо; залежність структури ресурсів від походження та напрямків використання; вплив будови фінансових ресурсів на фінансову стійкість компанії, здатність до подальшого розвитку [9].

Якісні характеристики фінансових ресурсів дають змогу чітко відмежувати їх від економічних ресурсів підприємства в цілому, визначити взаємозв'язок з іншими основними видами фінансів, виявити індивідуальні способи прояву та причинно-наслідкові зв'язки, що існують у межах загальної економічної системи. Зауважимо, що найважливішою функцією фінансових ресурсів є забезпечення безперервності грошових потоків підприємства, що допомагає визначити основні кількісні параметри для аналізу, планування, прогнозування та оцінки результативності їх формування і застосування.

В свою чергу фінансові ресурси підприємства повинні виконувати наступні функції: забезпечення процесу створення бізнесу; формування статутного капіталу; формування ресурсного потенціалу; забезпечення безперервності і відтворюваності процесу здійснення операцій; виконання фінансових зобов'язань; забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності [10].

Розмір (обсяг) фінансових ресурсів визначає можливості підприємства у здійсненні капітальних вкладень, збільшення оборотних активів, виконання фінансових зобов'язань, забезпечення потреб соціального характеру тощо. Фінансові ресурси формують фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності підприємства. На останній стадії свого кругообігу вони формують фонд ресурсів, призначених для розподілу та перерозподілу. Кошти цього фонду використовуються для фінансування процесу відтворення, після чого кругообіг фінансових ресурсів відновлюється. Технічно питання їхнього руху вирішуються за допомогою організації грошових потоків, які виступають інструментом реалізації таких характеристик фінансових ресурсів, як можливість мобілізації, трансформація форми існування, здатність до приросту.

Невизначеність в умовах кризи існує завжди і за будь-яких обставин. Однак за останні роки у світовій економіці швидкість та інтенсивність змін значно зросла.

Найбільший вплив мінливості навколишнього середовища відчувається у фінансах, де інфляція, монетарна нестабільність і зміни у світовій економіці мають вплив, порівнянний з «впливом світових воєн». За таких умов забезпечення фінансовими ресурсами фінансово-господарської діяльності, обґрунтоване формування джерел розвитку організації та зростання активів стає одним із головних завдань його фінансового управління [11].

У подальшому науковому дослідженні відмітимо, що ефективність формування та застосування фінансових ресурсів компанії залежить від процесу управління, який включає вирішення наступних завдань [12]:

- задоволеність створенням необхідного обсягу фінансових ресурсів відповідно до перспективного завдання розвитку в майбутньому періоді;
- забезпечення мінімізації вартості залученого капіталу при оптимальній конфігурації складу джерел створення фінансових ресурсів підприємства;
- оптимізація розподілу сформованих фінансових ресурсів, що виникають у зв'язку з основними напрямками господарської діяльності компанії;
- забезпечення максимально ефективного користування фінансовими ресурсами компанії в кожному з її бізнес-напрямків.

Основним завданням управління фінансовими ресурсами будь-якого підприємства є забезпечення достатності фінансових ресурсів для безперервної господарської діяльності та формування такої структури, яка б сприяла одержанню прибутків, підвищенню фінансової стійкості, підтримці платоспроможності та фінансової безпеки підприємств в умовах криза [11]. Фінансові ресурси використовуються підприємствами в процесі виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності, знаходяться у постійному русі та перебувають у грошовій формі лише у вигляді залишків грошових коштів на розрахунковому рахунку в комерційному банку та касі підприємства.

Зазначимо, щоб повністю розуміти сутність фінансових ресурсів потрібно розглянути їх на основі класифікаційних критеріїв. Вітчизняні та зарубіжні дослідники виділяють основні ознаки класифікації: за джерелами, формою та напрямком утворення, за формою власності, за цільовим призначенням, напрямом використання та ін.

Класифікація фінансових ресурсів допомагає фінансовим менеджерам краще зрозуміти джерела походження ресурсів, проаналізувати напрями розподілу та виявити резерви для збільшення ефективності керування фінансовими ресурсами.

Різновиди фінансових ресурсів підприємства презентовано на рис. 1.1

Широкий спектр фінансових ресурсів забезпечує своєчасні інвестиції в нове виробництво, розширення та технологічне оновлення існуючих основних засобів, а також фінансування досліджень, розробок та їх впровадження. Тому вважаємо за потрібне розкрити за класифікаційними ознаками та характеристиками види фінансових ресурсів, презентувавши їх у табл. 1.2.

Отож відмітимо, що фінансові ресурси підприємств можна поділити на різні види ресурсів залежно від їх класифікаційних ознак. Найважливішими з них є власний, позиковий та залучений капітали, якими користуються, щоб створити власні активи та провести виробничо-фінансову діяльність для отримання доходу та прибутку. Незважаючи на відмінності, які існують в складі та структурі фінансових ресурсів окремих підприємств, в загальному їх обсязі найбільшу питому вагу становлять власні кошти.



Рис.1.1.Класифікація фінансових ресурсів підприємства  
 (Джерело: підготовлено за [13, с. 229 - 233])

У подальшому науковому дослідженні зазначимо, що управління власними фінансовими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану є наразі досить актуальним та зумовлене необхідністю подолання тих ризиків й загроз, які негативно впливають на формування й використання таких джерел фінансування, як чистий прибуток, статутний та резервний капітал суб'єкта господарювання, амортизаційні відрахування. Зокрема, найбільший вплив умови воєнного стану здійснюють на формування чистого прибутку, що, передусім, пов'язано із такими чинниками, як: зміна системи логістики, неможливість провадити фінансово-господарську діяльність підприємства в умовах окупації або повного знищення підприємства, потреба й можливості релокації бізнесу, відтік робочої сили тощо. Усе це знижує доходи суб'єктів господарювання та підвищує витрати на ведення ними господарської діяльності, що, в свою чергу, призводить й до зниження прибутковості й рентабельності підприємства (або до їх збитковості), а також знижує обсяги податкових надходжень до бюджету [15]. Зауважимо, що для підприємств завжди є актуальною проблема співвідношення власних, позикових і залучених фінансових ресурсів. Від ступеня оптимальності їхньої структури залежить можливість реалізації фінансової стратегії підприємства.

Невід'ємною та важливою частиною функціонування підприємства є проведення всебічного моніторингу та подальшого аналізу таких вагомих показників, як рівень фінансової стійкості, ліквідність, ділова активність та рентабельність підприємства.

Ефективність залучення та використання фінансових ресурсів передбачає своєчасний контроль та моніторинг, що дає можливість, виявляти та коригувати виникаючі відхилення та оптимізувати витрати щодо залучення та використання. Побудова такої системи на підприємстві повинна охоплювати групи нормативних ознак та показників, серед яких: достатність фінансових ресурсів для забезпечення операційної діяльності, оптимальний обсяг фінансових ресурсів, рух грошових потоків та результат використання фінансових ресурсів.

Таблиця 1.2

### Класифікація фінансових ресурсів підприємства

(Джерело: угруповано автором на основі [12; 14])

Класифікаційна ознака	Види фінансових ресурсів
За джерелами створення	– позичені; – залучені; – власні; – прирівняні до власних
За видами господарської діяльності	– операційні; – інвестиційні; – фінансові
За формою власності	– приватні; – колективні; – державні; – комунальні
За формою виявлення	– грошові фонди; – кошти в нефондовій формі
За напрямком залучення	– зовнішні; – внутрішні
За матеріально-речовою структурою	– матеріалізовані; – грошові (обігові)
За способом формування	– створені при формуванні підприємства; – утворені власними та прирівняними до них коштами; – мобілізовані на фінансовому ринку; – одержані в порядку розподілу грошових надходжень
За джерелами покриття активів	– власний капітал; – забезпечення наступних витрат і платежів; – довгострокові зобов'язання
За цільовим призначенням	– при заснуванні компанії на фінансування; – на розширення діяльності; – рефінансування; – на санаційне оздоровлення

На нашу думку, оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами можна за допомогою таких методів: горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, аналіз із застосуванням коефіцієнтів, які почасти використовуються при аналітичному дослідженні підприємств.

Також зазначимо, що залежно від різних етапів господарювання фінансові ресурси підприємства можуть бути власними, позиковими та залученими, отриманими в грошовій або матеріальній формі. У процесі створення підприємницької діяльності всі джерела формування фінансових ресурсів як власних, так і позичених та залучених можна розподілити на внутрішні та зовнішні (рис. 1.1).

Внутрішнє фінансування відбувається через кошти, які господарюючий суб'єкт отримує у своїй фінансово-господарській діяльності: прибуток, виручка від реалізації товарів, робіт і послуг, консультаційні послуги, оренда майна тощо. У свою чергу зовнішні джерела для залучення власних фінансових ресурсів підприємства включають створення додаткового статутного капіталу за допомогою додаткових інвестицій акціонерів у капітал, отримання безповоротної фінансової допомоги, безоплатна

передача матеріальних цінностей юридичним особам, спонсорська допомога та благодійні внески.

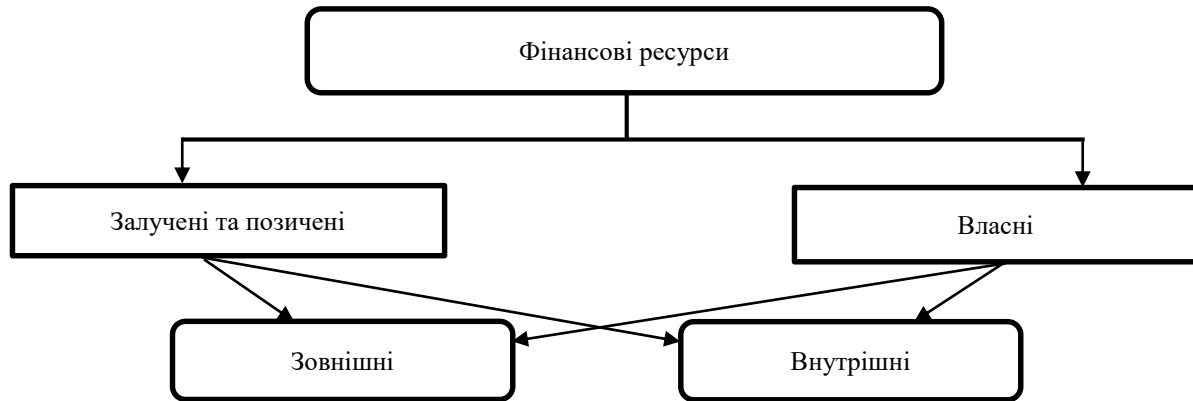


Рис. 1.1. Склад фінансових ресурсів підприємства  
 (Джерело: складено автором на основі [16])

Таким чином, фінансові ресурси підприємства мають такі властивості: знаходяться в стадії формування; відображають зв'язок з майном; мають джерело та мету використання; структура фінансових ресурсів залежить від джерела формування та напряму використання [17]. Відмінність між внутрішніми та зовнішніми джерелами формування фінансових ресурсів полягає в тому, що на етапі запуску компанії фінансові ресурси можуть бути сформовані тільки із зовнішніх джерел.

Відзначимо, що кошти підприємства можуть використовуватися компаніями за такими напрямками:

1. Виплати установам фінансово-банківської системи, обумовлені через виконання фінансових зобов'язань (сплата податків до бюджету та страхових внесків, відсоткові виплати за використання банківських кредитів, погашення кредитів, взятих у минулому тощо).

2. Реінвестиції, пов'язані з розширенням, модернізацією технологій виробництва, перехід на нові, досконаліші технології та впровадження «ноу-хау».

3. Інвестування фінансових ресурсів в цінні папери інших господарюючих суб'єктів: акції, облігації, що виступають на ринку об'єктом купівлі-продажу.

4. Використання фінансових ресурсів з метою задоволення соціальних потреб.

5. Поточні витрати на виробництво і реалізацію (робіт, послуг).

6. Інвестування коштів для підвищення оборотних активів і розширення вибору продукції, що виробляється.

7. Вкладання коштів в дослідно-конструктивні та науково-дослідні розробки, придбання нематеріальних активів.

8. Створення резервів і т. п. [18].

Враховуючи невизначеність майбутнього, передбачити реальні потреби та можливості для залучення коштів важко, а іноді й неможливо. «Метод сценаріїв» передбачає розроблення можливих варіантів розвитку у майбутньому та визначення на їх основі стратегічних альтернатив розвитку. Даний метод довів свою ефективність в умовах кризи і є альтернативою традиційному лінійному плануванню. Привабливість, і певною мірою, доцільність використання «методу сценаріїв» залежить від рівня нестабільності довкілля: чим вищий рівень невизначеності, тим менше можливостей



використання традиційних методів і моделей планування та привабливішим сценарний підхід [19].

Специфіка сценаріїв полягає в тому, що в них використовуються два типи вихідних даних: – перший: інформація про поточний і минулий стан підприємства, а також поточні тенденції зовнішнього середовища, тобто запис наявних даних.

Другий: інформація, одержана, як результат дослідження закономірностей розвитку об'єкта планування, та можливість їх продовження в майбутнього, тобто здійснення аналітичного аналізу даних.

Отже, відбувається одночасний розгляд вже записаних даних про діяльність підприємства, а також результатів аналітичних досліджень тенденцій його зовнішнього та внутрішнього середовища.

Фінансові ресурси, що опосередковують виробничу діяльність підприємств, гарантують безперервність їхньої роботи, а синхронізація їхніх доходів і витрат має важливе значення. В іншому випадку використання фінансових ресурсів може стати незбалансованим і призвести до банкрутства.

Кошти, які фірми отримують від продажу своєї продукції, дають можливість відновлення процесу виробництва, але при цьому частина доходу може спрямовуватись на відтворення фінансових ресурсів.

Для відтворення можуть застосовуватися ресурси, що не залучаються до процесу, у формі короткострокових та довгострокових економічних інвестицій. Така практика застосування фінансових ресурсів з метою отримання доходу вже є розширеним відтворенням, що сприяє підвищенню ефективності всього відтворювального процесу для компанії [20].

В умовах кризи управління фінансами має здійснюватися на таких принципах:

1) моніторинг тенденцій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і, як наслідок, раннє діагностування кризових явищ у фінансовій діяльності;

2) терміновість реагування на прояви кризових явищ у зовнішньому і внутрішньому середовищі;

3) адекватність реакції менеджменту підприємства на рівень загрози її фінансовій рівновазі, тобто механізми нівелювання існуючих загроз мають бути зваженими, обґрунтованими і ефективними;

4) послідовність реалізації комплексу заходів по нівелюванню кризових явищ із застосуванням внутрішніх можливостей підприємства.

Слід також зазначити, що постійні зміни в податковому законодавстві України, нестабільність на фінансових ринках, структурні зміни капіталізації через коливання банківських відсоткових ставок та валютних курсів в умовах зростання інфляції, скорочення централізованого фінансування, ускладнення інформаційного забезпечення, створили значні проблеми, з огляду використання фінансових ресурсів [21].

Таким чином, на наш погляд, використання фінансових ресурсів повинно розглядатися від основного суб'єкта господарювання до самої держави. Кожному суб'єкту господарювання необхідно розробляти індивідуальну стратегію управління фінансовими ресурсами підприємства, щоб забезпечити не тільки загальну фінансову діяльність компанії, але й її господарську діяльність. Важливою складовою управління фінансовими ресурсами є вибір дієвих інструментів усунення слабких місць в управлінні підприємством, які відповідають масштабам його кризового стану. Інструменти усунення слабких місць покликані забезпечити реалізацію термінових заходів з відновлення нормального розвитку підприємства за рахунок внутрішніх резервів, оскільки вони ґрунтуються на послідовному використанні певних видів управлінських рішень, що були обрані відповідно до специфіки господарської діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що актуальною залишається проблема уточнення сутності поняття «фінансові ресурси» підприємства. В умовах невизначеності якості використання фінансових ресурсів може бути оцінена через ефективність використання, при цьому ефективність забезпечується впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів: економічних, правових, соціальних та інших. Незважаючи на велику кількість фінансових коефіцієнтів та різноманітних підходів щодо визначення ефективності використання фінансових ресурсів, необхідно застосовувати таку систему критеріїв та їх нормативних значень, яка б допомагала найбільш точно оцінити ефективність використання наявних фінансових ресурсів на підприємстві і яка була б зрозумілою, аргументованою та враховувала вид економічної діяльності суб'єкта господарювання.

В умовах кризи управління фінансовими ресурсами підприємств має базуватися на відповідних методах майбутніх досліджень, зокрема на «методі сценарію». Побудовані сценарії відображатимуть специфіку внутрішнього середовища підприємства, «приспосованого» до його зовнішнього середовища, що дозволяє більш точно планувати виробничо-господарську та фінансову діяльність, а отже, управляти фінансовими ресурсами.

Також, щоб визначити ефективність управління підприємством, підприємства досліджують низку фінансових показників. До них належать як корпоративні активи, так і пасиви, а також їхній динамічний стан. Крім цього, вони враховують ще кілька специфічних показників, таких як ліквідність капіталу акціонерних товариств, його платоспроможність, рівень економічної активності та оборотності. Вони також враховують використання компанією основних засобів і прибутковність у своїх активах і пасажах.

Система управління фінансовими ресурсами підприємства може вважатися ефективною, якщо вона дозволяє не тільки раціонально використовувати наявні ресурси, а й здійснювати активний і систематичний пошук можливостей для розвитку підприємства. Перспективою подальших досліджень за даною тематикою є визначення сутності та структури фінансового потенціалу підприємств, основним джерелом формування та нарощування якого є фінансові ресурси, а також аналітична оцінка складових фінансового потенціалу в кризових умовах господарювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бєдринець М. Д., Довгань Л. П. (2018). Фінанси підприємств: навч. посіб.: Центр учбової літератури. 292 с.
2. М. М. Бердар. (2008). Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємства. Актуальні проблеми економіки. № 5. С. 133-138.
3. Василик О. Д. (2003). Теорія фінансів : підручник. Київ : НІОС. 416 с.
4. Квасницька Р. С. Фінанси підприємств. URL: [https://lubbook.org/book\\_281\\_glava\\_3\\_TEMA\\_1.2\\_Ponjattja\\_sutn%D1%96st\\_.hbm](https://lubbook.org/book_281_glava_3_TEMA_1.2_Ponjattja_sutn%D1%96st_.hbm) (дата звернення 01.05.2023)
5. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8361> (дата звернення 01.05.2023)
6. Бланк І. А. (2002). Управління прибутком. 2-ге вид. Київ: Ніка-Центр, Ельга. 752 с.
7. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-ХІІ : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 02.05.2023)

8. Масюк Ю., Шкода А. (2021). Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-27> (дата звернення: 03.05.2023).
9. Журавльова Т. О. (2020). Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. № 3. С. 42–45.
10. Томашевська А. В., Жук О. І. (2022). Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризи. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип. 18(1). С. 60-67.
11. Гайбура Ю. А. (2020). Концептуальні засади формування фінансових ресурсів підприємств за сучасних умов. *Агросвіт*. № 6. С. 14–21.
12. Кравченко О. О., Сипко М. Ю. (2018). Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах зростання невизначеності. *Ефективна економіка*. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6754> (дата звернення: 03.05.2023)
13. Козачок І. А. (2011). Формування та управління ефективним використанням фінансових ресурсів підприємства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Вип. № 47. С. 277–283.
14. Фоміних В.І., Безпалова Д.І., Довгопола А.Д. (2017). Аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. № 27 (2). С. 61–64.
15. Савчук А., Стащук О. (2022). Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. III Міжнародна студентська наукова конференція «Діджиталізація науки як виклик сьогодення», 18 листопада 2022 р., м. Яремче. С. 50–52.
16. Бровко Л. І., Бровко Є. І., Крижановський О. О. (2019). Формування фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. № 9. С. 57–63.
17. Соляник Л. Г., Цуркан І. М., Сорочіна І. Р. (2021). Науково-методичні підходи до формування політики управління фінансовими ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9406> (дата звернення: 04.05.2023)
18. Роєнко К. В., Свистун Л. А. (2017). Особливості та проблеми формування фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільної економіки. *Молодий вчений*. № 11 (51). С. 1285-1289.
19. Кондратенко Н.О., Новікова М. М., Спасів Н. Я. (2021). Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства. *Проблеми економіки*. №1. С. 78–84.
20. Фоміних В. І., Горідько О. В., Якімова В. І. (2017). Джерела формування фінансових ресурсів підприємств та їх оптимізація. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 20. С. 282-286.
21. Бражник Л.В. (2018). Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Економіка і суспільство*. № 14. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/111.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/111.pdf) (дата звернення: 04.05.2023)

**Andrii Ramskyi**

Doctor of Sciences (Economics), Professor,  
Borys Grinchenko Kyiv University,  
Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0001-7368-697X  
*e-mail: a.ramskyi@kubg.edu.ua*

**Lyudmila Vasechko**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Borys Grinchenko Kyiv University,  
Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0002-9663-1186  
*e-mail: l.vasechko@kubg.edu.ua*

**Ann Pozhar**

Master's degree holder,  
Borys Grinchenko Kyiv University,  
Kyiv, Ukraine  
*e-mail: aspozhar.feu22@kubg.edu.ua*

## FEATURES OF MANAGEMENT OF THE FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS

**Abstract.** The purpose of the article is based on the study of theoretical aspects, the identification of key features of the formation and management of financial resources of the enterprise in crisis economic conditions. Approaches to determining the essence of the enterprise's «financial resources» have been analyzed.

The following research methods are used in the work: economic analysis, synthesis, logical analysis, scientific abstraction.

The article examines the essence and peculiarities of the formation of the company's financial resources in crisis conditions. It was determined that the financial resources of enterprises play a significant role in the structure of financial relations of society. It has been proven that the financial resources of the enterprise are a set of funds in fund, non-fund or material form, intended for the fulfillment of financial obligations, the implementation of current expenses and expenses for ensuring extended reproduction. Financial resources generate cash, as well as part of the cash that is used by the enterprise in a non-fund form. It was found that financial resources are a material expression of financial relations at the level of business entities.

It was found that in the conditions of increased uncertainty, forecasting should be carried out on the basis of the scenario method. The specifics of the formation of the information base for the construction of enterprise development scenarios have been considered. It has been studied that financial resources form the financial support of the enterprise's operational and investment activities. Financial planning is considered as one of the effective tools for managing the company's financial resources. The principles of managing the company's finances in conditions of increased uncertainty are proposed. It was found that in the conditions of the crisis, forecasting should be based on the scenario method. It is summarized that the assessment of the level of provision of financial resources of enterprises, the search for sources of their formation, qualitative planning and determination of the efficiency of use are relevant from the point of view of the perception of transformational changes and strategic management decisions by each business entity.

**Keywords:** financial resources; management; planning; uncertainty; enterprise; management of financial resources; crisis conditions.

## REFERENCES

1. Bedrynets M. D., Dovgan L. P. (2018). Finances of enterprises: education. manual: Center for Educational Literature. 292 p. (in Ukrainian)
2. M. M. Berdar. (2008). Management of the process of formation and use of financial resources of the enterprise. Actual problems of the economy. No. 5. P. 133-138. (in Ukrainian)
3. Vasylyk O. D. (2003). Theory of finance: textbook. Kyiv: NIOS. 416 p. (in Ukrainian)
4. Kvasnytska R. S. Enterprise Finance. URL: [https://lubbook.org/book\\_281\\_glava\\_3\\_TEMA\\_1.2.\\_Ponjattja,\\_sutn%D1%96st\\_.hhtm](https://lubbook.org/book_281_glava_3_TEMA_1.2._Ponjattja,_sutn%D1%96st_.hhtm) (access date 01.05.2023) (in Ukrainian)

5. Nechiporenko A. V., Rybalkina A. O. (2020). Theoretical aspects of the formation and use of financial resources of the enterprise. *Efficient economy*. No. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361> (access date 05.01.2023) (in Ukrainian)
6. Blank I. A. *Profit management*. (2002). 2nd edition Kyiv: Nika Center, Elga, 752 p. (in Ukrainian)
7. On business partnerships: Law of Ukraine dated September 19, 1991 No. 1576-XII: as of March 31. 2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (date of application: 05.02.2023) (in Ukrainian)
8. Masyuk Yu., Shkoda A. (2021). Peculiarities of formation and use of financial resources of the enterprise. *Economy and society*. No. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-27> (date of access: 05.03.2023) (in Ukrainian)
9. Zhuravlyova T. O. (2020). Formation of financial resources of the enterprise in crisis conditions. *Economy and the state*. No. 3. P. 42–45. (in Ukrainian)
10. Tomashevskaya A. V., Zhuk O. I. (2022). Management of financial resources of the enterprise in crisis conditions. *Actual problems of the development of the economy of the region*. Issue 18(1). P. 60-67. (in Ukrainian)
11. Gaibura Yu. A. Conceptual foundations of the formation of financial resources of enterprises under modern conditions. *Agroworld 2020*. No. 6. P. 14–21. (in Ukrainian)
12. Kravchenko O. O., Sipko M. Yu. (2018). Management of financial resources of the enterprise in conditions of growing uncertainty. *Efficient economy*. No. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6754> (access date: 05.03.2023) (in Ukrainian)
13. Kozachok I. A. (2011). Formation and management of the effective use of financial resources of the enterprise. *Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*. Issue No. 47. P. 277–283. (in Ukrainian)
14. Fominykh V.I., Bezpalova D.I., Dovgopola A.D. (2017). Aspects of formation and use of financial resources of the enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences series*. No. 27 (2). P. 61–64. (in Ukrainian)
15. Savchuk A., Staschuk O. (2022). MANAGEMENT OF THE FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL. III International Student Scientific Conference "Digitalization of Science as a Challenge of Today", November 18, 2022, Yaremche. P. 50–52. (in Ukrainian)
16. Solyanyk L. G., Tsurkan I. M., Sorokina I. R. (2021). Scientific and methodical approaches to the formation of the policy of managing financial resources of the enterprise. *Efficient economy*. No. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9406> (access date: 05.04.2023) (in Ukrainian)
17. Brovko L. I., Brovko E. I., Kryzhanovskiy O. O. (2019). Formation of financial resources of enterprises in conditions of instability. *Economy and the state*. No. 9. P. 57–63. (in Ukrainian)
18. Royenko K. V., Svystun L. A. (2017). Peculiarities and problems of the formation of financial resources of enterprises in the conditions of an unstable economy. *A young scientist*. No. 11 (51). P. 1285-1289. (in Ukrainian)
19. Kondratenko N.O., Novikova M.M., Spasiv N.Ya. (2021). Development of the system of adaptive management of financial resources of the enterprise. *Problems of the economy*. No. 1. C. 78–84 (in Ukrainian)
20. Fominykh V. I., Horidko O. V., Yakymova V. I. (2017). Sources of formation of financial resources of enterprises and their optimization. *Global and national economic problems*. Issue 20. P. 282-286. (in Ukrainian)
21. Brazhnyk L.V. (2018). Financial resources of the enterprise: their formation and use. *Economy and society*. No. 14. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/111.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/111.pdf) (access date: 05.04.2023) (in Ukrainian)



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.