

УДК 658.15

**Погрішук Г.Б.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри фінансів і кредиту  
Вінницького навчально-наукового інституту економіки  
Тернопільського національного економічного університету*

**Руденко В.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів і кредиту  
Вінницького навчально-наукового інституту економіки  
Тернопільського національного економічного університету*

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

## MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY OF ENTERPRISE IN CONDITIONS OF MARKET TURBULENCE

### АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена розвитку теоретичних засад управління фінансовою стійкістю підприємства як окремого поняття та як складової частини фінансового менеджменту. Побудовано інфологічну модель системи управління фінансовою стійкістю на мікрорівні. Обґрунтовано основні концептуальні положення, принципи та функції управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкової турбулентності.

**Ключові слова:** фінансовий менеджмент, фінансовий стан, управління фінансовою стійкістю, фінансові відносини, фінансові ресурси, ринкова вартість.

### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена развитию теоретических основ управления финансовой устойчивостью предприятия как отдельного понятия и как составной части финансового менеджмента. Построена инфологическая модель системы управления финансовой устойчивостью на микроуровне. Обоснованы основные концептуальные положения, принципы и функции управления финансовой устойчивостью предприятия в условиях рыночной турбулентности.

**Ключевые слова:** финансовый менеджмент, финансовое состояние, управление финансовой устойчивостью, финансовые отношения, финансовые ресурсы, рыночная стоимость.

### ANNOTATION

The article is devoted to the theoretical foundations of management of enterprise's financial stability as a separate concept and as an integral part of financial management. An infological model of management of enterprise's financial stability at the micro level was developed. The basic conceptual provisions, principles and functions of management of enterprise's financial stability in conditions of market turbulence were reasoned.

**Keywords:** financial management, financial state, management of financial stability, financial relations, financial resources, market value.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки невизначеність середовища господарювання виникає на тлі кризових явищ. Посилюється хаотичність змін і турбулентність ринків, що вимагає адекватного здійснення господарської діяльності підприємства, динамічного розвитку і протидії несприятливим внутрішнім і зовнішнім факторам. Зазначене обумовлює необхідність діагностики кризових явищ на підприємстві для забезпечення його фінансової стійкості та прийняття ефективних управлінських рішень щодо управління кризо-

вими явищами, комплекс яких формує управління фінансовою стійкістю на мікрорівні.

Управління фінансовою стійкістю підприємства належить до найактуальніших економічних проблем в умовах ринкової турбулентності, оскільки недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності суб'єкта господарювання та відсутності в нього коштів для розвитку діяльності, а надлишкова буде перешкоджати функціонуванню, обтяжуючи витрати підприємства запасами й резервами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти сутності фінансової стійкості підприємства розглядалися у працях відомих учених: М. Жовтопуз, М. Заюкової, І. Костирко, В. Кремень, Л. Лахтіонової, І. Манько, О. Мельник, Л. Наумової, А. Поддерьогіна, О. Сметанюк та інших. Питанням управління фінансовою стійкістю на мікрорівні присвячені праці Н. Бородіної, Г. Васильченко, Ю. Вердієвої, О. Гарасюк, О. Гукової, Л. Докієнко, С. Єлецьких, О. Іваницької, А. Кірова, О. Кузенко, І. Приймак, М. Штейкіної та інших. Проте аналіз міри розробленості питань управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкової турбулентності показує, що, незважаючи на значну увагу вітчизняних і зарубіжних учених до цієї проблеми, багато її аспектів досі досліджені недостатньо та потребують подальших наукових розробок.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в обґрунтуванні науково-теоретичних підходів до визначення сутності управління фінансовою стійкістю на мікрорівні та розробці теоретико-прикладних засад щодо його здійснення в умовах ринкової турбулентності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стійке функціонування та розвиток підприємства в умовах ринкової турбулентності визначається, насамперед, спроможністю суб'єкта господарювання адекватно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, що

знаходить своє відображення в ефективному управлінні фінансовою стійкістю. Таке управління передбачає підготовку та реалізацію раціональних управлінських рішень щодо забезпечення фінансової стійкості на мікрорівні.

В основу діючої практики управління фінансовою стійкістю на мікрорівні покладено фундаментальні концепції фінансового менеджменту, кожна з яких знайшла відображення у визначенні сутності поняття «управління фінансовою стійкістю підприємства» сучасними науковцями, що згруповано за кінцевою метою управління у таблиці 1.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що більшість вчених розглядає управління фінансовою стійкістю на мікрорівні як діяльність або методичний інструментарій, що здійснюють вплив на діяльність підприємства.

Причому метою такого управління науковці визначають: забезпечення безперебійної діяльності підприємства, розвиток фінансових відносин або самого підприємства, відновлення фінансової рівноваги або фінансової стійкості, забезпечення достатніми джерелами фінансування, збереження задовільного фінансового стану, зростання вартості підприємства тощо.

При розгляді сутності поняття «управління фінансовою стійкістю підприємства» ми виходитимемо з того, що управління в найширшому філософсько-соціологічному плані є особливого виду діяльність, здійснювана в різних, досить складних, матеріальних і нематеріальних системах. Суть цієї діяльності полягає в тому, щоб за допомогою цілеспрямованих дій спрямову-

Таблиця 1

## Підходи до визначення поняття «управління фінансовою стійкістю підприємства»

Автор	Характеристика поняття	Кінцева мета
Н.М. Бородіна	Управління фінансовою стійкістю підприємства – це важливе завдання менеджменту протягом періоду функціонування підприємства, що полягає у забезпеченні незалежності від зовнішніх контрагентів (зовнішня фінансова стійкість) та раціональності покриття активів джерелами їх фінансування (внутрішня фінансова стійкість) [1, с. 185].	Незалежність від зовнішніх контрагентів і забезпеченість джерелами фінансування
Г.В. Васильченко	Управління фінансовою стійкістю підприємства – це сукупність процесів, які підпорядковуються системі принципів та методів розроблення і реалізації управлінських рішень, спрямованих на розвиток фінансових відносин суб'єкту господарювання, що визначаються формуванням, розподілом та використанням його фінансових ресурсів внаслідок ведення господарської діяльності [2, с. 46].	Розвиток фінансових відносин
Ю.М. Вердієва	Управління фінансовою стійкістю підприємства – це сукупність форм та методів реалізації процедур, спрямованих на збереження стійкості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку [3, с. 87].	Збереження фінансової стійкості та конкурентоспроможності
О.А. Гарасюк, К.В. Богачевська	Управління фінансовою стійкістю підприємства – це мистецтво забезпечення безперебійної діяльності підприємства та наявності достатньої частки власних коштів, а також рівномірного їх використання, розміщення та накопичення для підтримання фінансової стійкості на довгостроковий період. [4, с. 231].	Забезпечення безперебійної діяльності підприємства
Л.М. Докієнко, С.Я. Єлецьких	Управління фінансовою стійкістю підприємства – це система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням такого стану фінансових ресурсів і активів, їх формування та розподілу, яка б дозволила підприємству розвиватися на основі зростання прибутку та капіталу при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності та забезпечення і підтримання його фінансової рівноваги [5, с. 8; 6, с. 45].	Розвиток підприємства
О.Л. Кузенко	Управління фінансовою стійкістю підприємства – це процес планування, аналізу, організації, мотивації, контролю, пов'язаний із забезпеченням такого стану фінансових ресурсів їх формуванням і розподілом, який дозволяє підприємству досягти необхідного рівня фінансової стійкості [7, с. 156].	Досягнення необхідного рівня фінансової стійкості
І.І. Приймак	Управління фінансовою стійкістю підприємства – це система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень щодо формування і розподілу фінансових ресурсів з метою забезпечення зростання вартості підприємства та його фінансової стійкості в довгостроковому періоді [8].	Зростання вартості підприємства
М.В. Штейкіна	Управління фінансовою стійкістю підприємства – це система управлінських заходів у системі фінансового менеджменту, що спрямована на прогнозування фінансової кризи, виявлення її на ранніх стадіях і відновлення фінансової рівноваги, в результаті чого підприємство здатне досягати завдань діяльності, зберігати конкурентоспроможність і своєчасно відповідати за своїми зобов'язаннями [9, с. 152].	Відновлення фінансової рівноваги

Складено автором на основі [1-9]

вати функціонування і розвиток (якщо такий є) того або іншого об'єкта відповідно до програми, заданої суб'єктом, що управляє, не допускаючи істотних відхилень від неї, або, навпаки, забезпечувати зміну об'єкту, його стану, положення, будь-яких ключових параметрів відповідно до управлінської програми [10, с. 3].

Вважаємо, що в умовах ринкової турбулентності управління фінансовою стійкістю підприємства варто розглядати як сукупність скоординованих та цілеспрямованих заходів і дій щодо розробки та реалізації управлінських рішень зі збереження задовільного фінансового стану, завдяки якому забезпечуються структурна цілісність підприємства та можливість продовження основної діяльності. Наслідком управління фінансовою стійкістю є можливість збереження підприємства від руйнування та максимізація його вартості, адже зростання вартості й продовження основної діяльності при незадовільній фінансовій стійкості неможливе з причини високого ризику руйнування бізнесу при банкрутстві підприємства.

В умовах ринкової турбулентності головною метою управління фінансовою стійкістю є досягнення задовільного фінансового стану підприємства та мінімізація розмірів зниження його ринкової вартості, що викликані кризовими явищами.

Управління фінансовою стійкістю підприємства спрямоване на вирішення таких основних завдань [1, с. 185-186]:

1. Своєчасна діагностика передкризового фінансового стану підприємства та прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи. Це завдання реалізується шляхом здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства та факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, що здійснюють найбільш істотний вплив на результати господарської діяльності.

2. Усунення неплатоспроможності підприємства. В окремих випадках реалізація тільки цього завдання дозволяє уникнути поглиблення фінансової кризи та отримати необхідний запас часу для реалізації інших заходів із забезпечення фінансової стійкості. Разом з тим необхідно пам'ятати, що порушення платоспроможності – це лише один із зовнішніх симптомів прояву кризових явищ на підприємстві, тому усунення неплатоспроможності має здійснюватися не стільки за рахунок «латання дірок», скільки шляхом усунення причин, що її викликають.

3. Мінімізація негативних наслідків кризових явищ на підприємстві. Це завдання реалізується шляхом закріплення позитивних результатів виведення підприємства зі стану фінансової кризи та стабілізації якісних структурних перетворень його господарської діяльності з урахуванням її довгострокової перспективи. Ефективність заходів щодо подолання негативних наслідків кризових явищ оцінюється за критерієм мінімізації втрат ринкової вартості підприємства у порівнянні з докризовим її рівнем.

Узагальнивши економічний зміст і призначення, побудуємо інфологічну модель системи управління фінансовою стійкістю підприємства з використанням основних принципів загальної теорії менеджменту (рис. 1).

У системі управління фінансовою стійкістю підприємства, як у будь-якій системі, виділя-

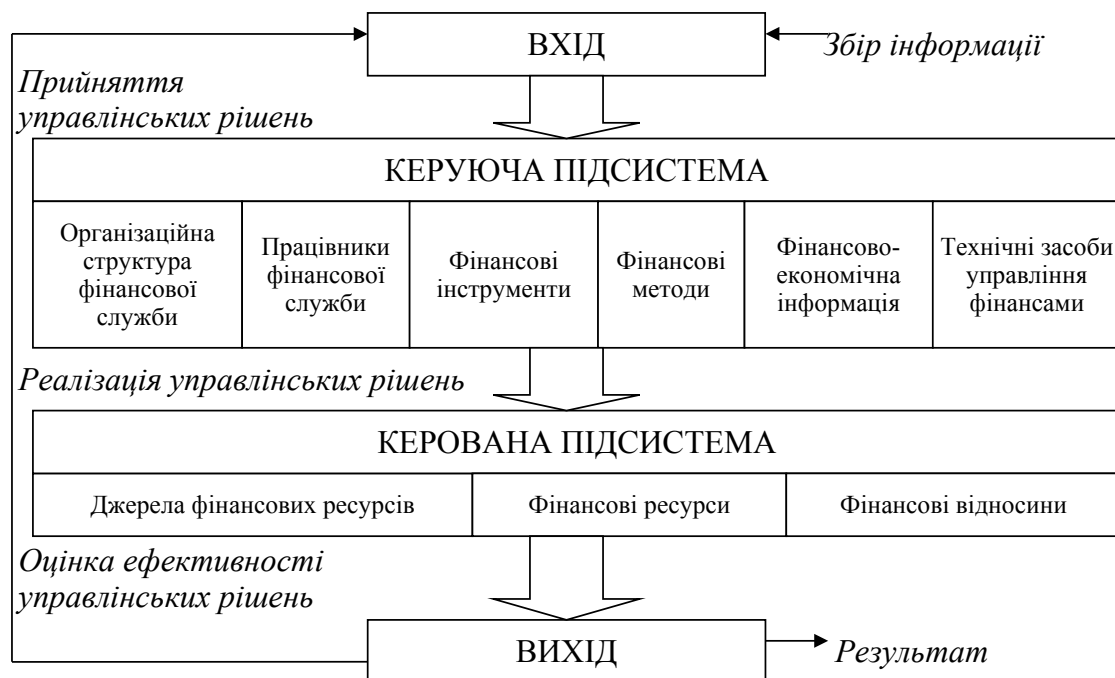


Рис. 1. Інфологічна модель системи управління фінансовою стійкістю підприємства  
Складено автором самотійно

ють керуючу підсистему (суб'єкт управління) та керовану підсистему (об'єкт управління). Суб'єкт системи управління завжди відіграє активну роль стосовно об'єкта. За допомогою сукупності виконуваних ним функцій суб'єкт змушує процеси, що відбуваються в об'єкті, розвиватися у відповідності із заданими параметрами. Водночас суб'єкт є похідним від об'єкту управління, адже його зміст і функції визначаються останнім.

У системі управління фінансовою стійкістю підприємства важливими складовими є вхід, вихід і зв'язок між ними. Основними напрямками управління фінансовою стійкістю підприємства на вході є: оцінка умов залучення фінансових ресурсів; оцінка доступних фінансових каналів і величини фінансових ресурсів; оцінка необхідних фінансових запасів; оцінка трансформації фінансових запасів у фактори виробництва, які умовно можна розділити на три типи – матеріальні, нематеріальні та фінансові.

В якості основних напрямів управління фінансовою стійкістю підприємства на виході слід розглядати: оцінку ефективності трансформації факторів виробництва у витрати; оцінку ключових фінансових показників за результатами діяльності підприємства; оцінку ефективності розподілу доходів у відповідності зі стратегічними планами та очікуваннями; виявлення факторів успіху та проблем при забезпеченні фінансової стійкості [11, с. 83-84]. Основний процес перетворює вхід у вихід. Це діяльність суб'єкта управління, що забезпечує фінансову стійкість підприємства. Зворотний зв'язок виявляється у роботі, що пов'язана з прийняттям управлінських рішень, метою якого є зближення входу та моделі виходу.

Прийняття, реалізація та оцінка ефективності управлінських рішень є складовими процесу управління фінансовою стійкістю підприємства, який, на нашу думку, доцільно розглядати як сукупність циклічних дій,

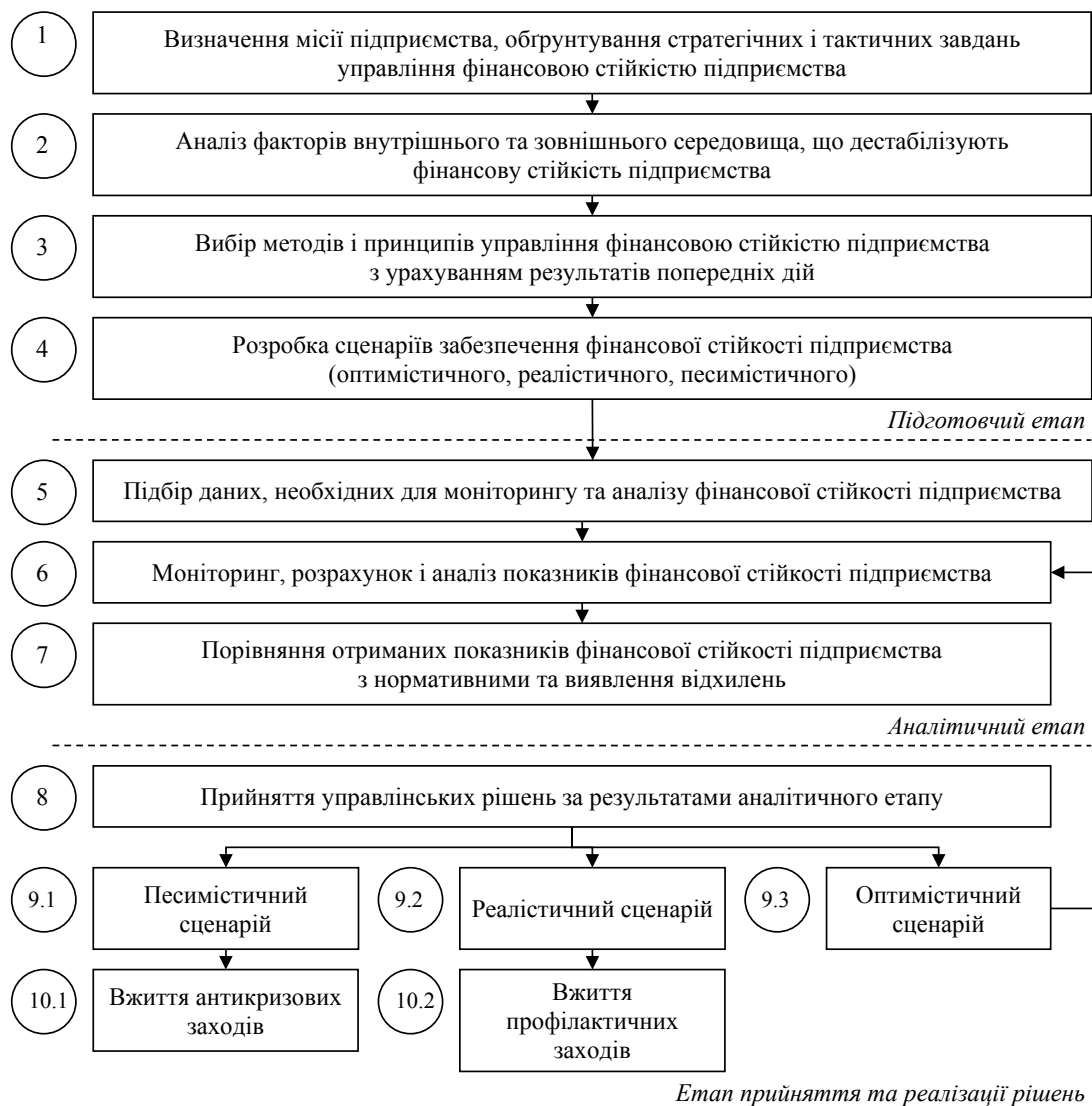


Рис. 2. Процес управління фінансовою стійкістю підприємства

Складено автором на основі [12, с. 334]



пов'язаних з виявленням факторів, що впливають на фінансову стійкість, а також пошуком і виконанням прийнятих фінансових рішень щодо її забезпечення.

Послідовність етапів процесу управління фінансовою стійкістю підприємства відображено на рисунку 2. Зазначений процес містить три основні етапи:

I. Підготовчий етап. Даний етап включає визначення місії та обґрунтування завдань управління фінансовою стійкістю, аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що дестабілізують фінансову стійкість. На цьому етапі вибирають методи та принципи, прийнятні для управління фінансовою стійкістю. На основі методів і принципів розробляються сценарії підтримки фінансової стійкості, у тому числі – оптимістичний, реалістичний, песимістичний.

II. Аналітичний етап. Даний етап забезпечує пошук інформації та підбір даних, необхідних для реалізації обраних сценаріїв забезпечення фінансової стійкості, моніторинг параметрів фінансової стійкості, розрахунок відповідних показників та їх подальший аналіз, порівняння отриманих показників з нормативами та виявлення відхилень.

III. Етап прийняття та реалізації рішень. Даний етап забезпечує аналіз відхилень і подальше прийняття й реалізацію рішень щодо вибору сценарію дій (оптимістичного, реалістичного або песимістичного). Якщо в ході аналізу з'ясувалося, що показники відповідають нормативам, вибирається оптимістичний сценарій і виконується повернення до шостої дії, що означає продовження моніторингу. Якщо у ході аналізу виявилось, що показники відповідають реалістичному сценарію, то вживаються профілактичні заходи. Якщо в ході аналізу з'ясувалося, що показники відповідають песимістичному сценарію, то розробляються і вжи-

ваються заплановані для даної ситуації антикризові заходи.

В умовах ринкової турбулентності, що супроводжується посиленням впливу ділових очікувань та / або перспектив розвитку підприємства на фінансові результати, підвищення чутливості суб'єкта господарювання до змін внутрішнього і зовнішнього середовища внаслідок глобалізації економічного простору, виникає необхідність впровадження нової концепції управління фінансовою стійкістю на мікрорівні.

Нова концепція управління фінансовою стійкістю підприємства повинна враховувати турбулентність ринків та ґрунтуватися на принципах, відображених у таблиці 2.

Виокремлення концептуальних засад і принципів сприяють реалізації оперативних (співставлення надходження і витрачання грошових коштів в результаті господарської діяльності), координаційних (аналіз потреби у фінансових ресурсах та їх структурування за джерелами фінансування, визначення оптимальної структури капіталу) та контрольних (врахування середньозваженої вартості капіталу, фінансового левериджу, ліквідності й платоспроможності, результативності та ефективності витрачання грошових коштів) функцій управління фінансовою стійкістю підприємства [14, с. 158].

Застосування концепції управління фінансовою стійкістю підприємства на основі врахування турбулентності ринків дозволяє пов'язати ефективність управління фінансовою стійкістю у короткостроковому періоді залежно від факторів середовища функціонування із забезпеченням фінансової стійкості у довгостроковому періоді, що оцінена з урахуванням перспектив розвитку суб'єкта господарювання.

**Висновки з проведеного дослідження.** В умовах ринкової турбулентності запорукою ефективного функціонування підприємства є

Таблиця 2

### Принципи управління фінансовою стійкістю підприємства, що враховує турбулентність ринків

№ з/п	Назва	Характеристика
1.	Принцип гнучкості	Передбачає, що управління фінансовою стійкістю повинно містити елементи, що відповідають за врахування впливу змін внутрішніх і зовнішніх факторів середовища функціонування на фінансові результати діяльності підприємства.
2.	Принцип багатоваріантності (поліелементності)	Полягає в тому, що ефективність управління фінансовою стійкістю є результатом взаємодії ключових факторів, що відображають основні напрями діяльності підприємства.
3.	Принцип збалансування результатів	Передбачає, що взаємозв'язок факторів фінансової стійкості визначає необхідність їх збалансування та побудови управління фінансової стійкості підприємства як єдиної системи.
4.	Принцип динамічної різноманітності структури капіталу	Означає, що управління фінансовою стійкістю має безперервний характер і повинно спрямовуватися на досягнення стратегічних цілей фінансового менеджменту підприємства шляхом зміни комбінації структури капіталу за джерелами й обсягами фінансування.
5.	Принцип невизначеності	Полягає в тому, що в процесі управління фінансовою стійкістю підприємство стикається з проблемою невизначеності щодо кількості та якості інформації з приводу конкретного фактора середовища функціонування.

Складено автором на основі [13, с. 232-234]

управління фінансовою стійкістю. Постійне виникнення кризових явищ, посилення хаотичності змін і турбулентності ринків, підвищення чутливості суб'єктів господарювання до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі обумовлюють необхідність врахування комплексу запропонованих теоретичних положень з управління фінансовою стійкістю підприємства в його практичній діяльності, що дозволить забезпечити: по-перше, моніторинг та аналіз фінансової стійкості; по-друге, аналіз причинно-наслідкових зв'язків між показниками, що вимірюють фінансову стійкість; по-третє, організацію діяльності підприємства щодо забезпечення фінансової стійкості з урахуванням досягнутих результатів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бородин Н.М. Управление финансовой устойчивостью предприятия в условиях финансового кризиса / Н.М. Бородин // Альманах современной науки и образования. – 2009. – № 12(31). – Ч. 1. – С. 184-186.
2. Васильченко Г.В. Теоретичні аспекти дослідження поняття «управління фінансовою стійкістю» / Г.В. Васильченко // Економічний форум. – 2012. – № 2. – С. 43-47.
3. Вердиева Ю.Н. Управление финансово-экономической устойчивостью предприятия в условиях экономического кризиса / Ю.Н. Вердиева // Вологодские чтения. – 2009. – № 74. – С. 86-89.
4. Гарасюк О.А. Удосконалення поняття управління фінансовою стійкістю / О.А. Гарасюк, К.В. Богачевська // Економіка і регіон. – 2012. – № 3(34). – С. 228-232.
5. Докієнко Л.М. Управління фінансовою стійкістю підприємств торгівлі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.05 / Л.М. Докієнко. – К., 2005. – 21 с.
6. Єлецких С.Я. Послідовність етапів процесу управління розвитком промислового підприємства з позицій забезпечення його фінансової стійкості / С.Я. Єлецких // Науковий огляд. – 2014. – № 9. – Т. 8. – С. 41-57.
7. Кузенко О.Л. Теоретичні підходи до визначення сутності управління фінансовою стійкістю підприємства / О.Л. Кузенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 43. – С. 152-157.
8. Приймак І.І. Організація стратегічного управління фінансовою стійкістю на підприємствах України / І.І. Приймак // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2009. – № 5. – Т. 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2009\\_5\\_1/37.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2009_5_1/37.pdf).
9. Штейкина М.В. Управление финансовой устойчивостью предприятия / М.В. Штейкина // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 6. – С. 151-155.
10. Волков Ю.Е. Сущность социального управления. Общее понятие об управлении / Ю.Е. Волков // Социология власти. – 2005. – № 3. – С. 3-24.
11. Гукова А.В. Механизм управления финансовой устойчивостью фирмы в контексте ресурсно-факторного подхода / А.В. Гукова, И.Д. Аникина, А.В. Киров // Финансовый журнал. – 2013. – № 2. – С. 75-84.
12. Васильева Ю.Д. Алгоритм управления финансовой устойчивостью предприятий / Ю.Д. Васильева, Л.Р. Батукова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2011. – № 7. – Т. 2. – С. 333-334.
13. Киров А. Управление финансовой устойчивостью фирмы в контексте менеджмента на основе ожиданий / А. Киров // Вестник Института экономики РАН. – 2011. – № 1. – С. 225-234.
14. Киров А.В. Управление финансовой устойчивостью предприятия: теоретические аспекты / А.В. Киров // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2011. – № 1(18). – С. 154-159.