

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.88>

УДК 336.64

*А. І. Борисов,
аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8465-1075>*

*О. М. Луцик,
аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8682-9140>*

*М. П. Татарин,
магістр підприємництва та торгівлі,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2497-782X>*

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*A. Borysov,
Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit,
Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine, Lviv*

*O. Lutsyk,
Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit,
Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine, Lviv*

*M. Tataryn,
Master of Entrepreneurship and Commerce,
Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine, Lviv*

FINANCIAL MECHANISM FOR ENSURING EFFECTIVE BUSINESS OPERATIONS

У статті розкрито особливості реалізації функцій суб'єктів господарювання у національній економіці за допомогою побудови фінансового механізму; фінансовий механізм висвітлено з погляду системи управління фінансами підприємства (фінансовими відносинами) за допомогою використання конкретних методів і важелів; визначено методи, важелі та інструменти, якими володіє фінансовий механізм компанії для проведення аналізу результатів появи тих чи інших подій у фінансовому середовищі.

Обґрунтовано, що стабільне фінансування є головною умовою стійкого розвитку суб'єкта господарювання, а початковою стадією організації фінансового управління є аналіз фінансового стану; охарактеризовано ключові компоненти побудови фінансового механізму стійкого розвитку компанії; визначено роль розвиненого фондового ринку у формуванні необхідного обсягу фінансових ресурсів підприємств та забезпеченні зростання ділової активності.

Фінансові інструменти мобілізації капіталу діловими одиницями у статті висвітлено з погляду спеціальних товарів на фондовому ринку, котрі мають вигляд контракту або договору та застосовуються з метою формування грошових коштів одними учасниками або генерування грошових доходів – протилежною стороною. Подано стадії трансформації фінансових інструментів з активів у вимоги на ринку капіталу; систематизовано інструменти формування фінансових ресурсів підприємства на фінансовому ринку; проведено класифікацію позикових засобів залучення капіталу діловою одиницею на ринку; аргументовано необхідність використання позикових інструментів фондового ринку з метою стимулювання соціально-економічного розвитку країни.

Обґрунтовано необхідність організації фінансового контролінгу на підприємстві в умовах розширення масштабів діяльності, оскільки він має у своєму розпорядженні інструменти та методи, які допоможуть наростити ефективність функціонування та досягнути стратегічних цілей компанії; визначено головні етапи побудови механізму фінансового контролінгу на підприємстві.

Антикризовий фінансовий менеджмент у роботі визначено з погляду комплексу сформованих способів і методів, які дадуть змогу запобігти появі кризовим явищам та уникнути фінансового краху (банкрутства); розглянуто головні складові антикризової фінансової політики компанії; охарактеризовано ключові елементи механізму антикризового фінансового управління підприємством; запропоновано комплекс заходів та напрями зміцнення фінансової стійкості ділової одиниці.

The article reveals the features of the implementation of the functions of business entities in the national economy by building a financial mechanism; the financial mechanism is highlighted from the point of view of the enterprise's financial management system (financial relations) using specific methods and levers; the methods, levers and tools that the company's financial mechanism has for analyzing the results of the occurrence of certain events in the financial environment are identified.

It is substantiated that stable financing is the main condition for the sustainable development of a business entity, and the initial stage of organizing financial management is the analysis of the financial condition; the key components of building a financial mechanism for the sustainable development of a company are characterized; the role of a developed stock market in forming the necessary volume of financial resources of enterprises and ensuring the growth of business activity is determined.

Financial instruments for capital mobilization by business units in the article are highlighted from the point of view of special goods on the stock market, which have the form of a contract or agreement and are used to form funds by one of the participants or generate cash income by the counterparty. The stages of transformation of financial instruments from assets into claims on the capital market are presented; the instruments for forming financial resources of an enterprise on the financial market are systematized; the classification of borrowed funds for raising capital by a business unit on the market is carried out; the need to use borrowed

instruments of the stock market in order to stimulate the socio-economic development of the country is argued.

The need for organizing financial controlling at an enterprise in the conditions of expanding the scale of activity is substantiated, since it has at its disposal tools and methods that will help increase the efficiency of functioning and achieve the strategic goals of the company; the main stages of building a financial controlling mechanism at an enterprise are determined.

Anti-crisis financial management in the work is defined from the point of view of a complex of established methods and methods that will allow preventing the emergence of crisis phenomena and avoiding financial collapse (bankruptcy); the main components of the company's anti-crisis financial policy are considered; the key elements of the mechanism of anti-crisis financial management of an enterprise are characterized; a set of measures and directions for strengthening the financial stability of a business unit is proposed.

Ключові слова: *фінансовий механізм, фінансові інструменти, фінансові важелі, фінансові методи, фінансові ресурси, фінансовий стан, планування, антикризове фінансове управління, фінансова стійкість, підприємство.*

Keywords: *financial mechanism, financial instruments, financial levers, financial methods, financial resources, financial condition, planning, anti-crisis financial management, financial stability, enterprise.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Починаючи з кінця лютого 2022 року господарська система України у результаті повноцінних військових дій та запровадження воєнного стану функціонує в особливих умовах. Унаслідок такої ситуації національною економікою було втрачено значний виробничий та соціально-культурний потенціал, багато суб'єктів господарювання були повністю зруйновані, а інші змушені були провести релокацію та налагоджувати операційну діяльність в інших регіонах країни. Це

негативно відобразилося на результативності функціонування не тільки сектору фінансів підприємств, але й фінансової системи України загалом. Для відновлення національної економіки перш за все необхідно створити умови для активізації підприємницької діяльності та виходу вітчизняних компаній на прибутковий рівень з метою зниження імпортозалежності та насичення ринку українськими товарами і послугами високої якості. Такі заходи допоможуть збільшити рівень зайнятості в країні, підвищити платоспроможний попит та наростити надходження до бюджетної системи України.

Запорукою зростання результативності діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання є побудова ефективного фінансового механізму, який відповідатиме сучасним кризовим вимогам функціонування, дасть змогу сформувати дієву фінансову політику та повністю задіяти виробничо-фінансовий потенціал з метою охоплення більшої частини ринку. Фінансовий механізм за допомогою сукупності інструментів і методів мобілізації фінансових ресурсів допоможе забезпечити повноцінне фінансування підприємства за рахунок різних джерел та підвищити результативність використання сформованого капіталу, а також гарантуватиме фінансову стабільність у довготерміновому періоді.

Водночас сформувати дієвий фінансовий механізм підприємству буде під силу за умов ефективної фінансової політики держави щодо розвитку допоміжних ланок фінансової системи, що відкриє доступ до позикових фінансових ресурсів та інноваційних інструментів фондового ринку і страхування. Це підкреслює актуальність досліджень у напрямі удосконалення фінансового механізму розвитку українських підприємств з метою швидкого післявоєнного відновлення економіки.

Дослідженню особливостей функціонування фінансового механізму суб'єктів господарювання присвятили свої праці такі українські економісти: Н. Бабяк [11], В. Бодаковський [1], А. Валюх [2], Д. Ванькович [1], Л. Васечко [3], Л. Дідик [4], А. Драч [10], Я. Дропа [5], С. Єлецьких [6], О. Зайцев [2], О. Ковалюк [7], О. Лопатовська [9], І. Мамонтова [8], Ю. Нікольчук [9], О. Позднякова [12], О. Терещенко [11], І. Чуницька [12] та інші.

Беручи до уваги вагомі напрацювання вітчизняних вчених у сфері удосконалення функціонування фінансового механізму суб'єктів господарювання, сьогодні залишається низка невирішених проблем, які потребують ґрунтовних досліджень та пошуку напрямів розв'язання. Це стосується використання інноваційних цифрових інструментів мобілізації капіталу підприємствами, формування комплексної методики аналізу та прогнозування фінансового стану, розроблення дієвого антикризового фінансового механізму управління компанією в умовах відновлення національної економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення напрямів удосконалення функціонування фінансового механізму для підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах глобалізації і цифровізації національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У нинішніх кризових умовах ведення господарської діяльності підприємств та необхідності активізації підприємницького сектору з'являється потреба у дослідженні теоретичних основ побудови економічних відносин з метою нарощення результативності функціонування українських суб'єктів господарювання. Це стане запорукою для відновлення національної економіки та створить передумови для забезпечення швидких темпів економічного зростання країни. Важливим чинником стимулювання зростання результативності функціонування підприємств є розроблений фінансовий механізм, яких допомагає знайти оптимальну середину між інтересами суб'єктів господарювання, держави і населення. Обґрунтування його ключових елементів є першочерговим завданням сьогодення, а концентрація уваги на його принципах, внутрішніх і зовнішніх чинниках впливу дасть змогу уникнути банкрутства підприємства, зниження фінансової спроможності у довготерміновому періоді та порушення економічної безпеки загалом.

В економічній діяльності фінанси суб'єктів господарювання реалізують власні функції, зазвичай, за допомогою фінансового механізму, який

висвітлюють з погляду задекларованого нормативно-правовим забезпеченням комплексу заходів, що покликані застосовувати реальні фінансові відносини з метою виконання поставленої стратегічної мети функціонування компанії.

Отже, визначаючи фінанси як об'єктивну категорію, яка висвітлює реальні фінансові відносини, фінансовий механізм (ФМ) необхідно тлумачити з погляду системи фінансового менеджменту або напрямів впливу на відносини у сфері фінансів із використанням конкретних методів і важелів. ФМ охоплює об'єктивну та суб'єктивну складові, які тісно залежать одна від одної. Перша підкреслює, що ФМ організований з урахуванням існуючих економічних тенденцій і закономірностей. Остання характеризує його з погляду суб'єктивного явища, оскільки він розробляється керівництвом суб'єкта господарювання з метою розв'язання проблем, які виникають перед ним на тій чи іншій стадії життєвого циклу.

ФМ охоплює у своєму складі низку взаємопов'язаних ланок: законодавче, організаційно-адміністративне й інформаційне середовище, методи й важелі у сфері фінансів, а також операційні, капіталовкладчі та фінансові процеси суб'єктів господарювання.

Загалом, ФМ підприємства має у своєму розпорядженні велику чисельність важелів й інструментів, методологічних способів для проведення аналізу результатів появи тих чи інших подій у фінансовому середовищі. Дослідження ФМ у якості господарської категорії дає змогу ефективно організувати функціонування компанії упродовж життєвого циклу з метою формування максимальних фінансових результатів в умовах зниження видатків й нарощення ринкової вартості. Оскільки ФМ, зазвичай, розглядають з погляду системи управління фінансами підприємства (фінансовими відносинами), то доцільно визначити її ключові завдання, зокрема: пошук джерел формування фінансових ресурсів з метою забезпечення розвитку операційної діяльності; аргументування результативних способів вкладання мобілізованого капіталу; ефективне використання усіх інструментів мобілізації грошових коштів; результативна діяльність компанії на фондовому ринку; побудова вигідних

взаємозв'язків з різними суб'єктами національної фінансової системи, які функціонують у сферах фінансів підприємств і організацій, державних фінансів, страхування та фінансового ринку.

Головним завданням фінансового менеджменту підприємства є створення передумов для стійкої діяльності та високих темпів економічного прогресу. У ринковій економіці стійким вважають функціонування такої компанії, котра за допомогою власного капіталу фінансує придбання рухомого й нерухомого майна та здатна погашати свої довготермінові і поточні пасиви. За наслідками ведення різних видів економічної діяльності стан суб'єкта господарювання трансформується з одної форми стійкості в іншу. Враховуючи допустимі границі трансформації джерел фінансових ресурсів, буде можливим організувати результативний менеджмент стійкого розвитку, який передбачає розрахунок гранично-допустимих параметрів стану компанії й розроблення комплексу заходів щодо їх дотримання у процесі здійснення господарської діяльності. З огляду на зазначене вище, стійкість діяльності підприємства доцільно визначати з погляду його потенціалу стабільно реалізовувати власні функції і завдання (вести операційну діяльність в умовах дії низки чинників та генерувати в таких умовах достатній для розширеного відтворення прибуток).

Ключовим елементом забезпечення стійкої діяльності та економічного прогресу ділової одиниці є стабільне фінансування, тому початковим етапом організації фінансового менеджменту є аналіз фінансового стану, результати якого допоможуть сформуванню низки висновків та рекомендацій, зокрема стосовно: ефективності управління капіталом та активами; оптимальності сформованої структури фінансових ресурсів; рівня використання виробничого потенціалу підприємства; результативності інвестування поточних активів та грошових коштів; достатності отриманих фінансових результатів загалом та прибутку від реалізації продукції зокрема.

Побудова ФМ стійкого розвитку компанії має відбуватися на основі:

- мобілізації у необхідному розмірі капіталу на довготерміновій основі.

Таку ціль досягають за допомогою розрахунку потрібного обсягу капіталу на

планові періоди за умов використання повною мірою усіх джерел власного капіталу та обґрунтування потреби у формування грошових коштів за рахунок позикових джерел й раціоналізації співвідношення між частками власних й кредитних фінансових ресурсів суб'єкта господарювання;

- результативного вкладання мобілізованого капіталу з метою забезпечення безперервності виробничого процесу й створення передумов для розширеного відтворення ділової одиниці та задоволення вимог усіх інвесторів (обслуговування залучених фінансових ресурсів);

- раціоналізації обороту грошових коштів за допомогою побудови дієвого механізму менеджменту фінансових потоків компанії. З цією метою необхідно зрівноважити у сторону перевищення вхідних грошових потоків над вихідними та забезпечити достатню ліквідність обігових засобів. Залишок грошей та їх еквівалентів доцільно утримувати на мінімально необхідному рівні, оскільки вони є неприбутковими елементами, що піддаються інфляції;

- генерування якомога більшого чистого прибутку компанією за допомогою нарощення ефективності системи фінансового управління;

- зведення підприємницьких ризиків до наднизького рівня з урахування розроблених планів щодо нарощення фінансових результатів підприємства;

- утримання фінансової стійкості компанії у нормативних межах, тобто показники ліквідності, ймовірності банкрутства, платоспроможності, оборотності капіталу мають перебувати у границях запланованих нормативних значень.

Зростання ділової активності вітчизняних компаній сьогодні неможливе без наявності розвиненого фінансового ринку, який формує здатність залучати капітал із зовнішніх джерел за допомогою інструментів власності та боргових фінансових інструментів. Доступність у використанні підприємствами якісних інструментів фінансового ринку є запорукою виконання поставлених стратегічних завдань, оскільки вони забезпечують мобілізацію у достатньому обсязі капіталу за прийнятною ціною на необхідний термін.

Фінансові інструменти залучення капіталу діловими одиницями доцільно тлумачити з погляду спеціальних товарів на фондовому ринку, котрі мають вигляд контракту або договору та застосовуються з метою формування грошових коштів одними учасниками або генерування грошових доходів – протилежною стороною. Зазначимо, що у результаті купівлі-продажу таких договорів інвестори у підприємство набувають прав, а сама компанія, залучаючи за їх допомогою капітал, формує власні зобов'язання. Вони полягають в обслуговуванні залучених фінансових ресурсів та виплати по них передбачених доходів у визначених формах. Загалом під час виконання своїх функцій фінансові інструменти трансформуються для капіталовкладників у інвестиційні активи, а для їхніх власників – у джерела фінансування формування майна. Таке перетворення фінансових інструментів з активів у зобов'язання висвітлено на рис. 1.



Рис. 1. Стадії трансформації фінансових інструментів з активів у

ВИМОГИ

Джерело: побудовано авторами

Необхідно підкреслити, що інструменти фінансового ринку охоплюють низку інших активів, які характеризуються визначеними ознаками й беруть участь у розподілі фінансових ресурсів. Застосування цих інструментів лежить в основі інвестиційної діяльності на фондовому ринку. З цією метою виокремлюють активи ринку цінних паперів, валютного та фондового ринків. Класичні інструменти ринку цінних паперів включають позикові, депозитні й страхові контракти та інші угоди, а деривативи – ф'ючер'ні й форвардні контракти, опціони, свопи та інші термінові угоди.

В сучасних умовах фондовий ринок є ключовою ланкою перерозподілу капіталу з використанням великого обсягу інноваційних фінансових інструментів, які в умовах цифровізації економіки значно прискорюють процеси переходу фінансових ресурсів від інвесторів до суб'єктів господарювання. На рис. 2 подано систематизацію інструментів мобілізації капіталу діловими одиницями за ознакою рівноправності сторін та видами зобов'язань, які випливають виходячи з використання конкретного засобу.



Рис. 2. Систематизація інструментів залучення капіталу діловими одиницями в умовах ринкової економіки

Джерело: побудовано авторами

Важливе значення у формуванні капіталу підприємства мають кредитні фінансові інструменти, які обертаються на борговому ринку та допомагають наростити виробничий потенціал реального сегменту господарської системи через мінімізацію видатків, нарощення й перерозподілу фінансових ресурсів, посилення моніторингу за інвестуванням залученого капіталу, що сприяє його цільовому використанню та підвищенню рентабельності. Формування позикових коштів діловими одиницями відбувається за участю банків і небанківських фінансових установ з використання класичних інструментів у вигляді кредитних угод з різними термінами дії. Окрім цього виокремлюють ще капітальні інвестиційні засоби кредитного ринку, що охоплюють лізинг, іпотечне кредитування, кредитування розвитку підприємницького сектору та позики, які надають на реалізацію конкретних капітальних програм чи проектів. До позикових інструментів ринку цінних паперів в економічній літературі відносять облігації підприємств, векселі та інші фінансові інструменти, у результаті використання яких виникають боргові взаємовідносини. Систематизацію позикових засобів формування фінансових ресурсів суб'єктами господарювання висвітлено на рис. 3.



Рис. 3. Систематизація позикових засобів формування капіталу підприємством

Джерело: побудовано авторами

Необхідно підкреслити, що позикові інструменти застосовують з метою стимулювання розвитку національної економіки, оскільки вони допомагають залучити підприємствам кредитні ресурси за доступною ціною для формування оборотних засобів та поточних активів і тим самим забезпечити безперервність виробничого процесу та створити передумови для нарощення фінансового потенціалу. Уряд за підтримки Центрального банку реалізує політику щодо розвитку кредитного ринку в країні і таким чином дає змогу суб'єктам господарювання забезпечити свою операційну діяльність доступними фінансовими ресурсами.

Збільшення масштабів діяльності ділової одиниці створює необхідність організації фінансового контролінгу, який охоплює комплекс способів й інструментів, що покликані надати функціональну допомогу керівництву компанії у сфері фінансів у напрямі формування інформаційної системи, розроблення різних видів планів і прогнозів, посилення координації між центрами відповідальності та структурними підрозділами, побудови механізму моніторингу та контролю на підприємстві тощо.

Впровадження механізму фінансового контролінгу в компанії має за мету досягнення її ключових довготермінових цілей, зокрема: забезпечення фінансової стабільності функціонування ділової одиниці та визначеності у динаміці фінансового стану для менеджерів, акціонерів, потенційних інвесторів і позичальників; нарощення інвестиційної спроможності суб'єкта господарювання; побудова ефективної системи фінансового менеджменту, застосування компанією сучасних ринкових інструментів формування капіталу.

Під час побудови системи фінансового контролінгу підприємницької структури важливе значення має підготовчий етап, вплив якого зростає в умовах залучення зовнішньої консалтингової компанії для його реалізації. На цьому етапі розв'язують такі ключові завдання: діагностика функціонування суб'єкта господарювання та визначення тенденцій у зміні фінансової стабільності із застосуванням методу розроблення сценаріїв з метою визначення доцільності побудови механізму фінансового контролінгу;

формування комплексу технічних заходів щодо введення контролінгу, визначення ключових стадій, часових рамок реалізації, чітких цілей, яких необхідно досягнути упродовж цього процесу; аналіз вартості послуг щодо побудови такої системи та результатів від її застосування у діяльності підприємства.

Необхідно підкреслити, що побудова механізму фінансового контролінгу, зазвичай, вимагає значних організаційних трансформацій у діяльності компанії, які стосуються конкретизації ролі та значення контролінгового підрозділу у системі менеджменту, формуванням або поліпшення структури управління фінансами ділової одиниці, оптимізацією обігу документації, формування фінансової та виробничої бази даних, створення алгоритму реалізації окремих господарських процесів.

Військові дії на території України поставили під загрозу стабільність фінансової діяльності більшості суб'єктів господарювання, тому актуальним і своєчасним завданням сьогодення також є побудова ефективної системи антикризового управління з метою запобігання масовим банкрутствам у національній економіці. Така системи допоможе українським компаніям дочекатися відновлення господарської системи та пристосуватися до ведення діяльності в умовах нестабільності в державі.

Фінансову кризу ділової одиниці визначають як головну форму дестабілізації економічного балансу, що відображає результат впливу низки чинників невизначеності, між реальною позицією фінансової спроможності компанії та її потребами у фінансових ресурсах. Така ситуація породжує значні можливі негативні явища у процесі функціонування підприємства та створює необхідність побудови системи антикризового управління у сфері фінансів.

Антикризовий фінансовий менеджмент (управління) (АФУ) доцільно розглядати з погляду комплексу сформованих способів і методів, які дадуть змогу запобігти появі кризовим явищам та уникнути фінансового краху (банкрутства). Зазначимо, що необхідність дослідження АФУ виникла через усвідомлення менеджментом компаній неможливості попередити наслідки

негативних фінансових явищ без побудови дієвого превентивного механізму. Він покликаний здійснювати фінансовий вплив за допомогою окресленої сукупності заходів, головним завданням яких є реалізація аналітичних процедур з ціллю вчасного діагностування дії негативних чинників, зведення їхнього впливу до мінімуму і таким чином запобігання появі кризовим явищам.

АФУ характеризується побудовою компанії механізму управління, яке у майбутньому дасть змогу спрогнозувати, запобігти та справитися з наслідками кризових подій і суттєво зменшити вірогідність настання банкрутства й припинення діяльності підприємства, сформувати передумови для ведення стабільної діяльності у довготерміновому періоді. З цією метою суб'єкти господарювання реалізують антикризову політику у фінансовій сфері, яка покликана: постійно діагностувати фінансовий стан компанії та своєчасно ідентифікувати чинники, які сигналізують про появу кризових явищ; прогнозувати глибину розвитку кризи; аналізувати ключові фактори, які сприяли виникненню кризових явищ; побудувати механізм АФУ в умовах підвищення рівня ризику фінансового краху; сформувати внутрішні системи стабілізації діяльності компанії; розробити план фінансового оздоровлення та реалізувати дієві види санації підприємства.

Економічний зміст механізму АФУ розкривають з погляду діагностування ймовірного ризику фінансового краху на ранніх етапах його появи, що уможливорює вчасно запустити в дію побудовані превентивні фінансові механізми. Зазначимо, що фінансова криза може досягти значних розмірів, тоді сили побудованих захисних механізмів може бути недостатньо і в таких умовах підприємство може підпадати реорганізації, злиттю або об'єднанню. Механізм АФУ має містити комплекс елементів, принципів та методів, які забезпечують його дієвість на підприємстві. Він повинен охоплювати такі ключові підсистеми: аналіз фінансового стану, контроль за зміною середовища господарювання; аналіз економічної діяльності компанії, маркетингову стратегію фірми, управління виробничими процесами на підприємстві, кадровий менеджмент та побудову дієвої системи заохочення

працівників, розроблення інноваційної стратегії, організацію систематичного аудиту на підприємстві, формування механізму антикризового контролінгу компанії.

Доцільність побудови останнього елементу на підприємстві аргументують наявністю дієвого інструментарію, який дає змогу скоригувати управлінські дії відповідно до розвитку кризи та особливостей ведення господарської діяльності.

Механізм антикризового управління підприємством складається з таких основних елементів (підсистем): діагностика фінансового стану; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища; оцінка бізнесу підприємства; маркетинг і бенчмаркінг; організаційно-виробничий менеджмент; менеджмент персоналу та мотивація; фінансовий менеджмент; антикризова інноваційна політика; внутрішній аудит; система антикризового контролінгу [3].

Важливим способом досягнення точки беззбитковості діловою одиницею є зменшення обсягів використання фінансових ресурсів у напрямі обмеження доходів акціонерів та зниження розмірів фінансування неприбуткової діяльності компанії. Невисока норма інвестування капіталу обмежує ліквідність і платоспроможність суб'єкта господарювання та створює передумови для розбалансування оперативної діяльності й погіршення бізнес-репутації на ринку. Постійна нестача внутрішніх джерел формування капіталу може стати причиною неочікуваної появи кризових подій в компанії. Відсутність постійної роботи українських підприємств у сфері планування і прогнозування тенденцій у динаміці фінансовій стійкості є головною причиною їх наближення до банкрутства, бо у момент появи його симптомів у реальному часі врятувати компанію може тільки дієві заходи фінансової санації. Такі процедури є недешевими та, зазвичай, вимагають залучення додаткового обсягу фінансових ресурсів з зовнішніх джерел і пошуку потенційних інвесторів.

Важливими способами підвищення рівня стійкості фінансів компанії є активізація внутрішніх резервів, до яких відносять реструктуризацію майна,

трансформацію його складових у балансі та поступове нарощення ліквідності виробничих запасів і фінансових інвестицій (цінних паперів) фірми.

Проведення реструктуризації основних і оборотних засобів суб'єкта господарювання супроводжується реалізацією низки заходів. До них відносять: виявлення тіньових ресурсів, тобто тих, які не показані у балансі (зазвичай їхній обсяг розраховують у вигляді різниці між ринковою та балансовою оцінкою визначених активів підприємства); реалізація необоротних активів з подальшим набуттям у фінансовий лізинг (зворотний лізинг), який також уможлиблює їх викуплення компанією за залишковою вартістю; надання в оренду будівель, машин і обладнання, що не повністю задіяні у виробництві продукції чи наданні послуг; раціоналізація напрямів спрямування оборотних коштів, що уможливить зниження питомої ваги поточних активів, які мають низьку ліквідність або є неліквідами; реалізація низькоприбуткових виробничих одиниць чи конкретних необоротних активів з метою залучення коштів для фінансування капітальних вкладень, які допоможуть наростити рентабельність функціонування компанії; проведення реструктуризації дебіторських зобов'язань, тобто трансформація заборгованості у високоліквідні види активів з метою зниження її протермінованої частки (недопущення виведення активів у дебіторську заборгованість).

Комплекс заходів щодо зміцнення стійкості фінансів ділової одиниці має охоплювати: безперервний оперативний контроль за динамікою мікро- і макросередовища функціонування компанії; побудова захисних бар'єрів щодо зменшення рівня фінансової слабкості фірми до впливу екзогенних чинників; формування попередніх прогнозів за умов появи негативних явищ, проведення превентивних заходів щодо їх подолання; реалізація системи запланованих дій в умовах появи кризових подій, ухвалення дієвих управлінських рішень у ситуації виходу за нормальні межі діяльності; узгодження дій менеджерів на різних рівнях управління та центрах відповідальності й посилений моніторингу за реалізацією всіх запланованих заходів та досягненням поставлених цілей.

Варто зауважити, що з урахування визначеного комплексу заходів, необхідно окреслити низку напрямів підвищення рівня фінансової стійкості суб'єктів господарювання у національній економіці: раціоналізація структури собівартості та загальне зниження витрат операційної діяльності; пошук оптимального співвідношення між власним та залученими капіталом з метою генерування достатніх фінансових результатів і зростання рівня прибутковості, запобігання появі та нівелювання ризиків підприємницької діяльності, залучення фінансових ресурсів за вигідною ціною; поліпшення якості управління потоками грошових коштів з наголосом на їх синхронізації; формування ефективної логістичної політики з метою виходу на нові ринки реалізації продукції; проведення постійного моніторингу за коефіцієнтами ліквідності з метою гарантування знаходження їх у нормативних межах та забезпечення гарантованого виконання поточних зобов'язань; розроблення реалістичних прогнозів щодо тенденцій розвитку фінансової стійкості ділової одиниці з метою передбачення кризових подій у довготерміновому періоді, побудова дієвого алгоритму ліквідації збитків та втрат унаслідок їх появи.

Необхідно підкреслити, що кожному суб'єкту господарювання доцільно розробляти власний алгоритм утримання фінансової стійкості на високому рівні, який буде враховувати вид економічної діяльності, співвідношення між основними і оборотними засобами, власним і позиковим капіталом, а також стадію життєвого циклу.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, з метою підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств в умовах кризи, спричиненої повномасштабною війною, необхідно удосконалювати функціонування ФМ, який дасть змогу залучити за доступною ціною капітал та визначити напрями його результативного інвестування. Побудова ФМ допоможе створити передумови для стабільного розвитку компанії, зміцнити його стійкість у кризових умовах господарювання та, за потреби, розробити ефективну систему антикризового менеджменту.

Література

1. Бодаковський В. Ю., Ванькович Д. В. Науково-методичні аспекти дослідження комплементарності між економічними категоріями фінансова система, механізм та інфраструктура // Київський економічний науковий журнал. 2024. №4. С. 22 – 29.
2. Валюх А. В., Зайцев О. В. Аналіз та напрями покращення фінансового стану підприємств України // Інфраструктура ринку. 2019. №28. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/28-2019> (дата звернення: 08.03.2025).
3. Васечко Л. І. Антикризове управління як інструмент попередження загрози банкрутства підприємства // Ефективна економіка. 2018. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6484> (дата звернення: 08.03.2025).
4. Дідик Л. М. Фінансовий механізм управління діяльністю сучасного підприємства // Економічний вісник Національного гірничого університету. 2011. №2. С. 92 – 100.
5. Дропа Я. Б. Фінансові ресурси розвитку національної економіки України: монографія. Львів: ЛНУ імені Іван Франка, 2017. 426 с.
6. Єлецьких С. Я. Дослідження сутності та складових фінансового механізму стійкого розвитку промислового підприємства // Економіка промисловості. 2013. №3(63). С. 105 – 112.
7. Ковалюк О. М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики). Монографія. Львів: Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2002. 396 с.
8. Мамонтова І. В. Система фінансових важелів фінансового механізму // Інвестиції: практика та досвід. 2013. №2. С. 88 – 91.
9. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. №1. С. 99 – 103.
10. Нікольчук Ю., Драч А. Фінансовий механізм управління активами підприємства // Трансформаційна економіка. 2024. Вип. 2 (07). С. 63 – 70.

11. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 407 с.
12. Чуницька І. І., Позднякова О. О. Фінансовий механізм управління діяльністю підприємства та його роль в організації фінансової політики // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2022. №27(55). С. 81 – 87.

References

1. Bodakovsky, V. Yu. and Vankovych, D. V. (2024), "Scientific and methodological aspects of the study of complementarity between economic categories: financial system, mechanism and infrastructure", *Kyyivs'kyy ekonomichnyy naukovy zhurnal*, Vol. 4, pp. 22-29.
2. Valiukh, A. V. and Zaitsev, O. V. (2019), "Analysis and directions of improving the financial condition of Ukrainian enterprises", *Infrastruktura rynku*, Vol. 28, available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/28-2019> (accessed: 08 march 2025).
3. Vasechko, L. I. (2018), "Anti-crisis management as a tool for preventing the threat of bankruptcy of an enterprise", *Efektivna ekonomika*, Vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6484> (accessed: 08 march 2025).
4. Didyk, L. M. (2011), "Financial mechanism for managing the activities of a modern enterprise", *Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu*, Vol. 2, pp. 92-100.
5. Dropa, Y. B. (2017), *Finansovi resursy rozvytku natsional'noyi ekonomiky Ukrayiny* [Financial resources for the development of the national economy of Ukraine], Ivan Franko Lviv National University, Lviv, Ukraine.
6. Yelets'kykh, S. Ya. (2013), "Research into the essence and components of the financial mechanism for the sustainable development of an industrial enterprise", *Ekonomika promyslovosti*, Vol. 3(63), pp. 105-112.
7. Kovalyuk, O. M. (2002), *Finansovyy mekhanizm orhanizatsiyi ekonomiky Ukrayiny (problemy teorii i praktyky)* [Financial mechanism for the organization of

the economy of Ukraine (problems of theory and practice)], Ivan Franko Lviv National University, Lviv, Ukraine.

8. Mamontova, I. V. (2013), “System of financial levers of the financial mechanism”, *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 2, pp. 88-91.

9. Nikolchuk, Yu. M. and Lopatovska, O. O. (2021), “Anti-crisis financial management as the basis for managing the finances of domestic enterprises”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, Vol. 1, pp. 99-103.

10. Nikolchuk, Yu. and Drach, A. (2024), “Financial mechanism for managing the assets of an enterprise”, *Transformatsiyna ekonomika*, Vol. 2 (07), pp. 63-70.

11. Tereshchenko, O. O. and Babyak, N. D. (2013), *Finansovyy kontrolinh* [Financial controlling], KNEU, Kyiv, Ukraine.

12. Chunytska, I. I. and Pozdnyakova, O. O. (2022), “Financial mechanism of enterprise activity management and its role in the organization of financial policy”, *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu “Ostroz'ka akademiya”. Seriya “Ekonomika”*, Vol. 27(55), pp. 81-87.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2025 р.