

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-268>

УДК 658.14/.17

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

MANAGEMENT OF THE FINANCIAL POTENTIAL OF SMALL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Іщенко Ніна Андріївна

кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2150-8810>

Ischenko Nina

Central Ukrainian National Technical University

Стаття присвячена висвітленню теоретичних та практичних аспектів управління фінансовим потенціалом малих підприємств. Визначено наукові підходи до управління фінансовим потенціалом малих підприємств. Охарактеризовано основні завдання та принципи ефективного управління фінансовим потенціалом малих підприємств. Здійснено оцінку рівня фінансового потенціалу малих підприємств за запропонованою методикою та встановлено, що малі підприємства мали кризовий фінансовий стан та критичний рівень фінансового потенціалу. Встановлено, що використання оцінки рівня фінансового потенціалу малих підприємств дозволяє вибрати основні напрями активізації діяльності малих підприємств, виробити необхідну стратегію розвитку малих підприємств, спрямовану на мінімізацію втрат і фінансового ризику від вкладень в їх діяльність.

Ключові слова: фінансовий потенціал, управління фінансовим потенціалом, завдання управління фінансовим потенціалом, принципи управління фінансовим потенціалом, оцінка фінансового потенціалу, рівні фінансового потенціалу підприємств.

The article is devoted to highlighting the theoretical and practical aspects of managing the financial potential of small enterprises. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and practical principles and formulate measures to increase the efficiency of managing the financial potential of small enterprises in conditions of economic instability. It is determined that an essential element of managing the financial potential of small enterprises is determining approaches to its implementation, namely: process, systemic, situational, structural, functional, resource, market, production, cost and target. The main tasks and principles of effective management of the financial potential of small enterprises are characterized. Based on the proposed methodology, an assessment of the level of financial potential of small enterprises was carried out, the results of which showed that during 2022-2024 they were in a financial crisis and were characterized by a critical level of financial potential. This indicates that enterprises are insufficiently provided with stable sources of financing for current financial and economic activities, and first of all, there is a deficit of their own working capital, necessary to cover the most mobile part of assets – inventories. It has been established that assessing the level of financial potential of small enterprises is an important tool for forming a future strategy for their development, aimed at reducing possible losses and minimizing financial risks associated with the implementation of activities. In this regard, effective management of the financial potential of small enterprises in conditions of economic instability, in our opinion, should include the following measures, namely: development of risk reduction strategies; diversification of the asset portfolio; use of financial instruments to mitigate the impact of negative factors; constant monitoring and control of the financial indicators and risks of the enterprise according to certain criteria in order to respond in a timely manner to changes in the business environment. In addition, it is important to ensure effective interaction between all structural divisions of the enterprise, increase the level of financial competence of personnel, as well as actively implement innovative approaches aimed at minimizing financial risks and increasing the efficiency of managing the financial potential of small enterprises in conditions of economic instability.

Keywords: financial potential, financial potential management, financial potential management tasks, principles of financial potential management, financial potential assessment, levels of financial potential of enterprises.



Постановка проблеми. В умовах війни, політичної та економічної нестабільності, інфляційних процесів, втрати ринків збуту та постійних непередбачуваних змін у податковому законодавстві підприємства прагнуть сформувати ефективну систему управління фінансовим потенціалом. Ефективність роботи підприємства значною мірою визначається рівнем його фінансового потенціалу, ефективністю використання ресурсів, а також узгодженістю фінансових можливостей зі стратегією розвитку та перспективами функціонування. Фінансовий стан і конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежать від здатності накопичувати, раціонально використовувати й своєчасно поповнювати фінансові ресурси. Водночас важлива роль малого бізнесу у реалізації стратегії сталого розвитку промисловості, складний економічний стан малих підприємств, труднощі їх діяльності, а також недосконалість інформаційного та методичного забезпечення фінансового управління зумовлюють необхідність глибшого дослідження питань управління фінансовим потенціалом малих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та практичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємств висвітлено у працях таких вітчизняних науковців: Верзун А., Агрес О., Войничка Л. [1] розглядають сутність фінансового потенціалу аграрних підприємств, а також аналізують показники, які характеризують ефективність діяльності аграрних підприємств у контексті використання фінансового потенціалу. У дослідженні Кавтиш О. П., Чепурного Д. О. [3] проаналізовано наукові підходи до визначення сутності управління фінансовим потенціалом підприємств. Куриліна О. В. [4] у своїй праці досліджує особливості управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах ризику. Марченко В. М., Бондар А. І. [5] присвятили свою працю дослідженню механізму управління фінансовим потенціалом підприємства з урахуванням фінансової стратегії та моделей її оцінки. У науковій праці Нікольчук Ю. М., Ягодзінської О. М. [6] досліджено поняття «фінансовий потенціал» підприємства та розглянуто структуру системи управління фінансовим потенціалом підприємства. Соколова Л. В., Колісник О. В., Верясова Г. М. [7] у своїй праці розглянули методику управління фінансовим потенціалом малого промислового підприємства, яка базується на оцінці його кредитного рейтингу. Однак,

незважаючи на значну кількість наукових досліджень із зазначеної тематики, комплексний підхід до управління фінансовим потенціалом малих підприємств в умовах економічної нестабільності залишається недостатньо обґрунтованим, що зумовлює необхідність подальших наукових дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад та формування заходів щодо підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом малих підприємств в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення стабільності та позитивних тенденцій у розвитку малих підприємств ключову роль відіграє фінансовий потенціал. Раціональне й результативне використання фінансового потенціалу є необхідною передумовою успішного функціонування та підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. Фінансовий потенціал виступає інтегрованою характеристикою, що включає сукупність наявних фінансових ресурсів, можливості їх додаткового залучення, ефективність використання та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Управління фінансовим потенціалом малих підприємств передбачає системний підхід до оптимізації процесів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою підвищення результативності господарської діяльності, забезпечення стійкості та конкурентоспроможності [3].

Суттєвим елементом управління фінансовим потенціалом малих підприємств є визначення підходів до його реалізації. Управління фінансовим потенціалом малих підприємств ґрунтується на використанні низки підходів, серед яких виокремлюють:

– процесний підхід, відповідно до якого управління фінансовим потенціалом малих підприємств розглядається як послідовний і логічно впорядкований процес, що охоплює взаємопов'язані заходи, спрямовані на ефективне формування та використання фінансових можливостей підприємства;

– системний підхід, згідно якого управління фінансовим потенціалом малих підприємств – це цілісна сукупність взаємозалежних елементів;

– ситуаційний підхід, який передбачає вибір інструментів та методів управління фінансовим потенціалом малих підприємств

в залежності від конкретних умов функціонування підприємства;

– структурний підхід, орієнтований на дослідження складових фінансового потенціалу малих підприємств для визначення їх оптимальної взаємодії та обґрунтованого розподілу ресурсів;

– функціональний підхід, згідно з яким управління фінансовим потенціалом малих підприємств ототожнюється з реалізацією комплексу функцій, необхідних для досягнення поставлених цілей, а також із пошуком нових технічних рішень для задоволення поточних і майбутніх потреб;

– ресурсний підхід зосереджується на контролі та оцінці забезпеченості малих підприємств ресурсами, необхідними для здійснення їх діяльності;

– ринковий підхід, який дає змогу визначити рівень фінансового потенціалу малих підприємств шляхом розрахунку показників оцінки фінансового стану підприємства;

– виробничий підхід, який орієнтований на створення конкурентних переваг через ефективне використання ресурсів, задоволення потреб споживачів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище;

– вартісний підхід орієнтований на зростання вартості підприємства і є основою як стратегічного, так і оперативного управління;

– цільовий підхід, який зосереджений на досягненні поставлених цілей з урахуванням відповідності наявних можливостей і ресурсів визначеним завданням [5].

З урахуванням специфіки розглянутих підходів можна зазначити, що основними завданнями управління фінансовим потенціалом малих підприємств є наступні, а саме: залучення та концентрація фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення стабільного та ефективного виробничого процесу; аналіз резервів підвищення прибутковості та рентабельності малих підприємств, а також забезпечення своєчасного виконання зобов'язань перед клієнтами, державними органами й працівниками; здійснення моніторингу й контролю за доцільним, ефективним і цільовим використанням фінансових ресурсів підприємства [5].

Нікольчук Ю. М., Ягодзінська О. М. зазначають, що управління фінансовим потенціалом малих підприємств базується на сукупності принципів, серед яких можна виокремити такі: принципи, що забезпечують формування фінансового потенціалу малих підприємств, зокрема узгодженість, взаємозв'язок,

комплексність, ієрархічність та відкритість; принципи, що визначають процес розробки та реалізації фінансових рішень, а саме інтегрованість, системність, динамічність, варіативність і стратегічна спрямованість; принципи формування фінансового потенціалу малих підприємств, які охоплюють цілісність і комплексний підхід, безперервність у часі та просторі, гнучкість, наукову обґрунтованість ключових параметрів, ефективність управлінських рішень, а також адаптивність до особливостей об'єкта управління [6].

Отже, ефективне управління фінансовим потенціалом малих підприємств в умовах воєнного стану набуває особливого значення, оскільки виступає визначальним фактором їхньої стабільності та здатності функціонувати в кризових обставинах. За таких умов підприємства змушені працювати в середовищі підвищеної невизначеності, спричиненої економічною нестабільністю, руйнуванням інфраструктури, скороченням ринків збуту та мобілізацією працівників. У зв'язку з цим управління фінансовим потенціалом у період воєнного стану потребує переорієнтації управлінських пріоритетів, зокрема концентрації уваги на забезпеченні фінансової стійкості підприємства, комплексній оцінці ризиків і реалізації заходів щодо їх мінімізації.

Таким чином, узагальнюючи наведене вище, можна стверджувати, що основною метою оцінювання рівня фінансового потенціалу малих підприємств є визначення типу їх фінансової стійкості та рівня платоспроможності з метою подальшого формування ефективної стратегії управління фінансовим потенціалом. У зв'язку з цим, пропонуємо здійснювати оцінку рівня фінансового потенціалу малих підприємств за такою методикою:

I. На першому етапі проводиться збір та систематизація інформації, що характеризує фінансову діяльність малих підприємств.

II. На другому етапі розраховуються показники, які відображають рівень фінансової стійкості малих підприємств, а також визначається відповідний тип фінансової стійкості.

III. На третьому етапі встановлюється рівень фінансового потенціалу малих підприємств залежно від типу їх фінансової стійкості, а саме:

– малі підприємства з абсолютним типом фінансової стійкості, для яких характерний високий рівень фінансового потенціалу;

– малі підприємства з нормальним типом фінансової стійкості та середнім рівнем фінансового потенціалу;

– малі підприємства з нестійким типом фінансової стійкості, що характеризуються низьким рівнем фінансового потенціалу;

– малі підприємства з кризовим типом фінансової стійкості та критичним рівнем фінансового потенціалу.

Здійснено оцінку рівня фінансового потенціалу малих підприємств на основі статистичних даних відповідно до запропонованої вище методики (табл. 1).

Отже, за результатами проведених розрахунків встановлено, що протягом 2022–2024 років малі підприємства перебували у кризовому фінансовому стані та характеризувалися критичним рівнем фінансового потенціалу. Це свідчить про недостатню забезпеченість стабільними джерелами фінансування поточної фінансово-господар-

ської діяльності, і в першу чергу спостерігається дефіцит власного оборотного капіталу, необхідного для покриття найбільш мобільної частини активів - запасів.

Таким чином, оцінювання фінансового потенціалу малих підприємств дає змогу визначити пріоритетні напрями активізації їх діяльності та сформуванню відповідну стратегію розвитку, спрямовану на мінімізацію можливих втрат і фінансових ризиків, пов'язаних із вкладенням ресурсів у їх функціонування. Водночас управління фінансовим потенціалом малих підприємств в умовах економічної нестабільності є складним процесом, що потребує від керівництва ґрунтовного планування та реалізації ефективних управлінських стратегій. Одним із ключових аспектів управління фінансовим потенціалом малих підприємств

Таблиця 1

Оцінка рівня фінансового потенціалу малих підприємств

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів (млн. грн.)	-571,4	-735,6	-718,5
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів (млн. грн.)	-21,9	-167,9	-130,5
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів (млн. грн.)	131,1	-5,2	42,8
Запаси (млн. грн.)	787,7	900,7	1000,1
Надлишок (+) нестача (-) власного оборотного капіталу для формування запасів (млн. грн.)	-1359,1	-1636,3	-1718,6
Надлишок (+) нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів (млн. грн.)	-809,6	-1068,6	-1130,6
Надлишок (+) нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів (млн. грн.)	-656,6	-905,9	-957,3
Тип фінансової стійкості та рівень фінансового потенціалу малих підприємств	Кризовий фінансовий стан – критичний рівень фінансового потенціалу.	Кризовий фінансовий стан – критичний рівень фінансового потенціалу.	Кризовий фінансовий стан – критичний рівень фінансового потенціалу.

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі [2]

емств в умовах економічної нестабільності виступає аналіз і управління ризиками, що передбачає комплексне дослідження фінансових загроз, які можуть негативно впливати на діяльність та фінансову стійкість малих підприємств [4]. У зв'язку з цим, ефективно управління фінансовим потенціалом малих підприємств в умовах економічної нестабільності, на нашу думку, має включати наступні заходи, а саме: розробку стратегій зменшення ризиків; диверсифікацію портфеля активів; застосування фінансових інструментів для послаблення впливу негативних чинників; постійний моніторинг і контроль фінансових показників та ризиків підприємства за визначеними критеріями з метою своєчасного реагування на зміни бізнес-середовища. Крім того, важливим є забезпечення ефективної взаємодії між усіма структурними підрозділами підприємства, підвищення рівня фінансової компетентності персоналу, а також активне впровадження інноваційних підходів, спрямованих на мінімізацію фінансових ризиків і підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом малих підприємств в умовах економічної нестабільності.

Висновки. Отже, у результаті дослідження було обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти управління фінансовим потенціалом малих підприємств, зокрема: визначено наукові підходи до його управління, а також охарактеризовано основні завдання й принципи ефективного управління фінансовим потенціалом малих підприємств. На основі запропонованої методики проведено оцінку рівня фінансового потенціалу малих підприємств, за результатами якої встановлено, що протягом 2022-2024 років вони перебували у кризовому фінансовому стані та характеризувалися критичним рівнем фінансового потенціалу. Встановлено, що оцінка рівня фінансового потенціалу малих підприємств є важливим інструментом формування майбутньої стратегії їх розвитку, спрямованої на зниження можливих втрат і мінімізацію фінансових ризиків, пов'язаних із здійсненням діяльності. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням ефективної стратегії управління ризиками для забезпечення ефективного управління фінансовим потенціалом малих підприємств в умовах економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Верзун А., Агрес О., Войничка Л. Управління фінансовим потенціалом аграрних підприємств: реалії сьогодення. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17. № 1. С. 121-128. URL: https://agrarianeconomy.inup.edu.ua/images/docs/ae_2024_17_1/AE-17_1_12.pdf
2. (дата звернення: 28.04.2026).
3. Діяльність підприємств. *Державна служба статистики України*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/diyalnist-pidpryemstv> (дата звернення: 28.04.2026).
4. Кавтиш О. П., Чепурний Д. О. Аналіз підходів до управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах зростання невизначеності. *ECONOMIC SYNERGY*. 2023. Вип. 2(8). С. 159-176. URL: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/105/93> (дата звернення: 28.04.2026).
5. Куриліна О. В. Управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах ризику. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2024. Т. 1. № 3 (83). С. 69-74. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17147278179856.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).
6. Марченко В. М., Бондар А. І. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/6.pdf (дата звернення: 28.04.2026).
7. Нікольчук Ю. М., Ягодзінська О. М. Теоретико-методичні аспекти системи управління фінансовим потенціалом підприємства. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2021. Т. 2. № 17 (117). С. 30-34. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16402446374415.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).
8. Соколова Л. В., Колісник О. В., Верясова Г. М. Управління фінансовим потенціалом малих підприємств: теоретично-практичні аспекти. Теорія, методологія і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств: колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2019. С. 27-31. URL: https://openarchive.pure.ua/bitstream/document/10772/1/Sokolova_LV_Kolisnyk_OV_Veriasova%20GM_P_27-31.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

REFERENCES:

1. Verzun A., Agres O. & Voynycha L. (2024). Upravlinnya finansovym potentsialom ahrarykh pidpryemstv: realiyi s'ohodennya. [Management of the financial potential of agricultural enterprises: current realities]. *Agrarian*

- economy. vol. 17. no. 1. pp. 121-128. URL: https://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/images/docs/ae_2024_17_1/AE-17_1_12.pdf
2. (in Ukrainian). (accessed April 28, 2026).
 3. Diyal'nist' pidpryyemstv. [Enterprise activity]. *State Statistics Service of Ukraine*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/diyalnist-pidpryyemstv>. (in Ukrainian). (accessed April 28, 2026).
 4. Kavtysh O. P. & Chepurny D. O. (2023). Analiz pidkhodiv do upravlinnya finansovym potentsialom pidpryyemstv v umovakh zrostannya nevyznachenosti. [Analysis of approaches to managing the financial potential of enterprises in conditions of increasing uncertainty]. *ECONOMIC SYNERGY*. vol. 2(8). pp. 159-176. URL: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/105/93>. (in Ukrainian). (accessed April 28, 2026).
 5. Kurylina O. V. (2024). Upravlinnya finansovym potentsialom pidpryyemstva v umovakh ryzyku. [Management of the financial potential of an enterprise under risk conditions]. *Internauka. Series: "Economic Sciences"*. vol. 1. no. 3 (83). pp. 69-74. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17147278179856.pdf>.
 6. (in Ukrainian). (accessed April 28, 2026).
 7. Marchenko V. M. & Bondar A. I. (2018). Upravlinnya finansovym potentsialom pidpryyemstva. [Management of the financial potential of an enterprise]. *Effective economy*. no. 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/6.pdf. (in Ukrainian). (accessed April 28, 2026).
 8. Nikolchuk Yu. M. & Yagodzinska O. M. (2021). Teoretyko-metodychni aspekty systemy upravlinnya finansovym potentsialom pidpryyemstva. [Theoretical and methodological aspects of the system of management of the financial potential of an enterprise]. *Internauka. Series: "Economic Sciences"*. vol. 2. no. 17 (117). pp. 30-34. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16402446374415.pdf>. (in Ukrainian). (accessed April 28, 2026).
 9. Sokolova L. V., Kolisnyk O. V. & Veryasova G. M. (2019). Upravlinnya finansovym potentsialom malykh pidpryyemstv: teoretychno-praktychni aspekty. [Management of the financial potential of small enterprises: theoretical and practical aspects]. *Theory, methodology and practice of economic and financial activity of enterprises: collective monograph / Collective authors*. Poltava: PP "Astraya", pp. 27-31. URL: https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/10772/1/Sokolova_LV_Kolisnyk_OV_Veriasova%20GM_P_27-31.pdf. (in Ukrainian). (accessed April 28, 2026).

Дата надходження статті: 23.04.2026
Дата прийняття статті: 18.05.2026
Дата публікації статті: 28.05.2026