

Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

УДК 658.14:519.86

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14789841>

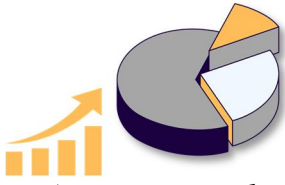
**Концептуальні основи управління фінансовим потенціалом
суб'єкта бізнесу в умовах стратегічної невизначеності**

Журавльова Ірина Вікторівна

д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів і кредиту, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, пр. Науки, 9а, м. Харків, Україна, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7341-1183>, Researcher ID: JZE-5786-2024

Прийнято: 15.01.2025 | Опубліковано: 27.01.2025

***Анотація.** Метою статті є подальший розвиток теоретичних основ управління фінансовим потенціалом суб'єктів бізнесу, розроблення моделі системи управління фінансовим потенціалом в умовах стратегічної невизначеності. В перебігу дослідження та досягнення визначеної мети застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи: діалектичний метод наукового пізнання, аналізу і синтезу, порівняльний, абстракції, системного підходу, формальної логіки, узагальнення даних. За результатами дослідження згенеровано концептуальні основи управління формуванням фінансового потенціалу в умовах стратегічної невизначеності. Для побудови дієвої системи управління і використання інструментів корпоративного управління визначено стейкхолдерів системи управління формуванням фінансового потенціалу та їх інтереси, що потребують узгодження на підґрунті застосування корпоративних технологій. Розроблено дерево цілей системи управління фінансовим потенціалом в умовах стратегічної невизначеності, спрямованих на*



забезпечення фінансової стійкості, адаптації до непередбачених подій та розвитку суб'єктів бізнесу в нестабільних умовах зовнішнього середовища. На основі опрацьованої наукової літератури досліджено теоретичні положення щодо сутності родових понять фінансовий потенціал суб'єкта бізнесу та стратегічна невизначеність на засадах ресурсного підходу. Структуровано бізнес-процес управління формуванням фінансового потенціалу в умовах невизначеності. Визначено і обґрунтовано складові фінансового механізму управління фінансовим потенціалом суб'єкта бізнесу, принципи, функції, інструменти, методи і процедури. Узагальнено підходи до формування такого важливого структурного елемента системи управління фінансовим потенціалом в умовах стратегічної невизначеності, як підсистеми забезпечення що підтримують реалізацію адаптивних стратегій суб'єкта бізнесу. Концептуальні основи управління фінансовим потенціалом в умовах невизначеності спрямовані на ефективне використання фінансових ресурсів підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

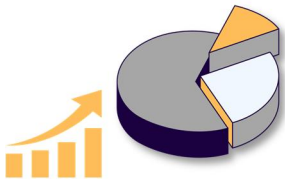
Ключові слова: фінансовий потенціал, система управління, стратегічна невизначеність, фінансові бізнес-процеси, фінансовий механізм.

Conceptual Foundations for Managing the Financial Potential of a Business Entity under Conditions of Strategic Uncertainty

Zhuravlova Iryna

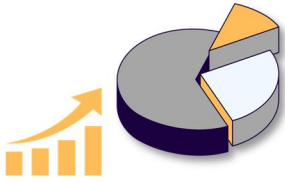
Doctor of Economics, Professor, Head of Finance and Credit Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 9a Nauky Avenue, Kharkiv, Ukraine, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7341-1183>, Researcher ID: JZE-5786-2024

Abstract. The purpose of the article is to further develop the theoretical foundations of financial potential management for business entities and to design a



model of the financial potential management system under conditions of strategic uncertainty. In the course of the study and to achieve the defined goal, both general scientific and special methods were applied: the dialectical method of scientific cognition, analysis and synthesis, comparative method, abstraction, systems approach, formal logic, and data generalization. As a result of the research, conceptual foundations for managing the formation of financial potential under conditions of strategic uncertainty were generated. To build an effective management system and apply corporate governance tools, the stakeholders of the financial potential management system and their interests, which require harmonization through the application of corporate technologies, were identified. A goal tree for the financial potential management system under conditions of strategic uncertainty was developed, focusing on ensuring financial sustainability, adapting to unforeseen events, and fostering business development in unstable external environments. Based on the reviewed scientific literature, theoretical provisions regarding the essence of the generic concepts of financial potential of a business entity and strategic uncertainty, grounded in the resource-based approach, were explored. The business process of managing the formation of financial potential under conditions of uncertainty was structured. The components of the financial mechanism for managing the financial potential of a business entity—principles, functions, tools, methods, and procedures—were identified and substantiated. Approaches to the formation of such an important structural element of the financial potential management system under conditions of strategic uncertainty, namely, support subsystems that facilitate the implementation of adaptive strategies for business entities, were summarized. The conceptual foundations for financial potential management under conditions of uncertainty are aimed at the effective utilization of an enterprise's financial resources in an unstable external environment.

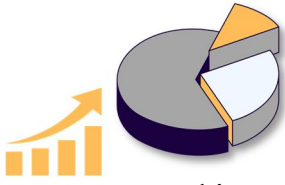
Keywords: *financial potential, management system, strategic uncertainty, financial business processes, financial mechanism.*



Постановка проблеми. Актуальність досліджень формування фінансового потенціалу в умовах невизначеності обумовлена динамічними змінами в економічному середовищі, технологічними трансформаціями та зростанням глобальних ризиків, таких як економічні кризи, пандемії, геополітична нестабільність та зміни у фінансовому регулюванні.

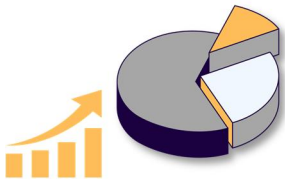
В умовах невизначеності на суб'єкти бізнесу посилюється вплив таких факторів, як зміни валютних курсів та інфляція, доступність кредитних ресурсів, коливання попиту на продукцію. Фінансовий потенціал стає підґрунтям забезпечення стійкості в таких умовах, надаючи підприємствам ресурси для адаптації до криз. Складнощі, викликані переходом до цифрової економіки, потребують нових підходів до управління фінансовими ресурсами: впровадження технологій штучного інтелекту та автоматизації для аналізу фінансового потенціалу, використання цифрових платформ для підвищення прозорості управління ресурсами. Прояви геополітичної нестабільності у вигляді торгових конфліктів, санкцій, змін у міжнародній торгівлі впливають на доступ до ринків капіталу та фінансових ресурсів. В теперішній час відбувається також зміна підходів фінансової науки, які орієнтуються на урахування екологічних та соціальних ризиків. Крім того, малий бізнес часто стикається з гострою обмеженістю фінансових ресурсів, що робить дослідження в галузі управління їхнім фінансовим потенціалом особливо актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові доробки щодо теоретико-методичних та практичних аспектів управління фінансовим потенціалом підприємства висвітлено в працях таких українських учених, як О. Богма [1], В. І. Гринчуцький [2], Н. Іщенко [3], Н. М. Левченко [5], С. Т. Пілецька [5] та ін. В праці [6] визначено сутність і зміст стратегічної невизначеності в контексті формування фінансової стратегії, її теоретичне підґрунтя. Дослідження фінансового потенціалу в умовах невизначеності нещодавно набули значного поширення через глобальні економічні зміни та кризи, такі як пандемія COVID-19. В праці [7] доведено, що суб'єкти бізнесу з



потужним фінансовим потенціалом були стійкішими до шоків, включаючи зниження виручки та зміни ланцюжків поставок. Дослідження фінансового потенціалу в умовах цифрової економіки в [8, 9] наголошують на важливості адаптації фінансового управління до технологічних змін. Важливою складовою фінансового потенціалу останнім часом стають фактори сталого розвитку. Інвестори оцінюють суб'єкт бізнесу не лише за їхньою прибутковістю, а й за довгостроковою стійкістю. Зростання популярності інвестицій в сталий розвиток (ESG-інвестиції) підтверджує важливість управління фінансовим потенціалом [10]. Публікації останніх років також присвячені проблемам формування фінансового потенціалу суб'єктів малого бізнесу. Так, наприклад, в роботі [11] висвітлені висновки про вплив фінансових обмежень на розвиток малого та середнього бізнесу. Дослідження [12] підкреслюють як невизначеність економічної політики пригнічує корпоративні інвестиції в компаніях США, негативно впливає на корпоративні стратегії фінансування. Це свідчить про важливість надійних стратегій управління фінансовим потенціалом під час невизначеності.

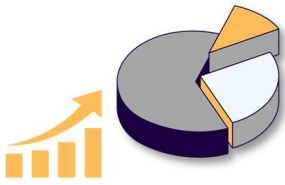
Крім того, у Звіті МВФ про глобальну фінансову стабільність за 2024 рік аналізується, як макроекономічна невизначеність, поєднана такими факторами, як геополітичні ризики та технологічні збої, створює виклики для фінансової стабільності. У звіті підкреслюється роль штучного інтелекту в підвищенні ефективності фінансового ринку, а також вказуються на потенційні ризики його застосування [13]. Праці [14] і [15] присвячені емпіричним дослідженням фінансового потенціалу в умовах невизначеності. Так, Blatz M. [14] досліджував корпоративну реструктуризацію під час криз, а Zhao Y. [15] вивчав взаємодію між економічною невизначеністю та корпоративними фінансами. Їхні роботи сприяють розумінню того, як підприємства на основі ефективного формування фінансового потенціалу можуть підтримувати стійкість і оптимізувати фінансові результати в умовах нестабільності.



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, не зважаючи на широкий спектр емпіричних досліджень із зазначеної тематики спостерігається відсутність єдиного підходу до побудови концепції управління фінансовим потенціалом в умовах невизначеності, недостатньо розкрито його функціональну систему управління та систему забезпечення, що пов'язано з адаптацією традиційних підходів до важко передбачуваних умов. А посилення змінності, непередбачуваності зовнішнього середовища вимагає зосередити увагу науковців на проблемі подальшого розвитку теорії формування фінансового потенціалу, побудови концепції, що дозволить створити дієву систему управління ним в умовах стратегічної невизначеності. Використання в практичній діяльності фінансових менеджерів основних положень концепції управління фінансовим потенціалом в умовах невизначеності стане суттєвим чинником підвищення фінансової стійкості, ефективності діяльності та конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу. Запропоновані розроблені концептуальні основи дозволять підприємствам вибудовувати гнучку фінансову стратегію, зміцнювати фінансову стабільність через диверсифікацію джерел фінансування і цифровізацію системи управління фінансовим потенціалом.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є подальший розвиток теоретичних основ управління фінансовим потенціалом суб'єктів бізнесу, розроблення моделі системи управління фінансовим потенціалом в умовах стратегічної невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування фінансового потенціалу суб'єкта бізнесу в умовах стратегічної невизначеності є провідним завданням для забезпечення його стабільності та здатності до зростання в умовах постійних змін на ринках, економічних криз, технологічних зрушень та інших непередбачуваних факторів. Для підтримки свого фінансового потенціалу в таких умовах, суб'єкти бізнесу повинні застосовувати підходи, які включають ефективне управління фінансовими ресурсами, адаптацію до нових умов і управління ризиками.



Формування фінансового потенціалу можна характеризувати як у науковому, так і в практичному аспектах. У першому випадку йдеться про опис його концептуальних основ, логіки та видової специфіки процесу управління фінансовим потенціалом, його інваріантних складових.

Під концептуальними основами управління формуванням фінансового потенціалу будемо розуміти систему теоретичних засад, які визначають логіку, структуру і принципи функціонування цієї підсистеми фінансового менеджменту суб'єкта бізнесу в контексті непередбачуваності зовнішнього середовища. З точки зору формальної логіки та у найбільш загальному вигляді концептуальні основи можна подати у вигляді моделі Ffp, що складається з шести взаємопов'язаних елементів::

$Ffp = \{IS, G, SC, FP, FM, SS\}$,

де IS – інтереси стейкхолдерів;

G – ієрархія цілей системи управління фінансовим потенціалом;

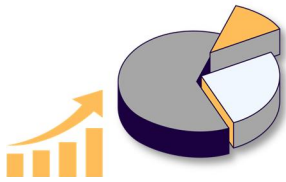
SC – система категорій;

FP – фінансові процеси;

FM – фінансові механізми;

SFS – підсистеми забезпечення і функціональні підсистеми.

Інтереси стейкхолдерів системи управління формуванням фінансовим потенціалом підприємства являють собою їх цілі, потреби та очікування різних учасників формування фінансового потенціалу, які взаємодіють із суб'єктом бізнесу та беруть участь у процесах управління. Ці інтереси залежить від ролі кожного учасника та його взаємовідносин із підприємством. Інтереси стейкхолдерів системи управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах стратегічної невизначеності набувають особливої значущості, оскільки економічна нестабільність, невизначеність середовища та ризики вимагають адаптації фінансової стратегії та управління ресурсами для задоволення інтересів усіх стейкхолдерів. Основні стейкхолдери системи формування фінансового потенціалу та їх інтереси представлені в табл.1.

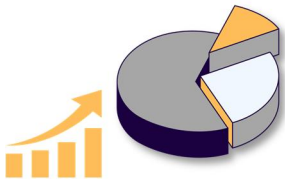


Таблиця 1

Стейкхолдери системи формування фінансового потенціалу в умовах стратегічної невизначеності та їх інтереси

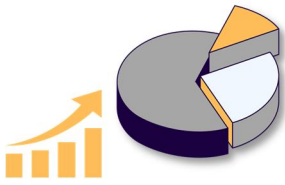
Стейк-холдери	Інтереси
Власники бізнесу	Збільшення вартості суб'єкта бізнесу навіть за умов нестабільності. Збереження капіталу, мінімізація збитків та захист вкладених коштів.. Стабільний рівень прибутковості на вкладений капітал. Мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних із боргами та неефективним управлінням. Прозора звітність та відкритість інформації про фінансовий стан суб'єкта бізнесу для розуміння стратегії підприємства в умовах невизначеності..
Менеджери суб'єкта бізнесу	Підтримка фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Гнучкість стратегії щодо можливості адаптації бізнес-моделі до змін. Збільшення прибутку за рахунок оптимізації витрат без шкоди для операційної діяльності. Диверсифікація джерел фінансування для зниження залежності. Збереження конкурентоспроможності: навіть за умов нестабільності.
Працівники суб'єкта бізнесу	Збереження робочих місць. Стабільна заробітна плата, не зважаючи на фінансові труднощі підприємства, соціальна захищеність. Інформованість: ясне розуміння ситуації та планів суб'єкта бізнесу в умовах невизначеності.
Контрагенти	Своєчасне виконання фінансових зобов'язань суб'єкта бізнесу. Стабільність партнерства: можливість довгострокової співпраці. Мінімізація ризиків неплатежів: через страхові механізми чи додаткові угоди.
Споживачі	Якість продукції або послуг навіть за умов нестабільності. Мінімізація стрибків цін через зовнішні фактори. Надійність суб'єкта бізнесу: виконання зобов'язань щодо постачання, гарантій та сервісу.
Інвестори	Управління ризиками на основі зниження волатильності доходності. Збереження капіталу та захист вкладень від втрат. Інвестування у проекти з низьким рівнем ризику. Прозорість та достовірність фінансової інформації.
Кредитори	Своєчасне погашення боргових зобов'язань навіть за умов фінансової напруги. Фінансова стабільність суб'єкта бізнесу для мінімізації кредитного ризику. Прозорість фінансової звітності та планів розвитку.
Держані та наглядові органи	Стабільність податкових надходжень: та інших обов'язкових платежів. Соціальна стабільність: запобігання масовому звільненню працівників. Дотримання законодавчих норм у нестабільній ситуації.
Територіальна громада	Участь підприємства у реалізації соціальних програм Екологічна відповідальність незважаючи на невизначеність Фінансова стабільність суб'єкта бізнесу як чинника сталості місцевої економіки.

Джерело: власна розробка автора



Стратегічна невизначеність підвищує рівень ризику, бо мінливість середовища, його економічних, політичних, соціальних та технологічних чинників ускладнюють прогнозування, вимагає адаптивності гнучкості управління та швидкої реакції на зовнішні зміни. Невизначеність в умовах обмеженості ресурсів потребує також ефективнішого використання фінансових активів. Інтереси стейкхолдерів в наслідок їх неспівпадіння та іноді навіть конфліктності потребують узгодження, що є провідним завданням менеджменту. Досягнення їх збалансованості в умовах невизначеності потребує комплексного підходу на основі використання таких інструментів корпоративного управління, як диверсифікація ризиків шляхом розширення асортименту продукції, ринків збуту, джерел фінансування, стратегічне планування, розроблення адаптивних стратегій, що дозволяють оперативно реагувати на зміни, посилення фінансового контролю, оптимізації витрат, моніторингу ліквідності та управління заборгованістю, інвестування в інновації, цифрові технології, впровадження прозорості звітності з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів, оскільки їхнє задоволення безпосередньо впливає на стійкість, прибутковість та конкурентоспроможність суб'єкта бізнесу.

Ієрархія цілей системи управління фінансовим потенціалом в умовах стратегічної невизначеності є структурованою системою цілей, спрямованих на забезпечення стійкості, адаптації та розвитку підприємства в складних і нестабільних умовах зовнішнього середовища. Стратегічні цілі визначають довгостроковий напрямок розвитку підприємства та формують основу для досягнення тактичних цілей. Наприклад, забезпечення стійкості підприємства в умовах глобальної економічної кризи. Тактичні цілі є проміжним етапом, забезпечуючи виконання стратегічних завдань через управління ключовими процесами. Наприклад, скорочення витрат на 15 % шляхом оптимізації бізнес-процесів. Операційні цілі забезпечують виконання повсякденних завдань, підтримуючи реалізацію тактичних та стратегічних планів, наприклад,



зменшення витрат за логістику шляхом вибору найефективніших постачальників.

Основні складові дерева цілей управління формуванням фінансового потенціалу в умовах невизначеності цілей

1. Стратегічні цілі управління формуванням фінансового потенціалу в умовах невизначеності цілей, що визначають напрямок розвитку підприємства та його стійкість в умовах невизначеності:

1.1. Забезпечення фінансової стійкості:

підтримка ліквідності та платоспроможності;
зниження фінансових ризиків, пов'язаних із зовнішніми змінами;
диверсифікація джерел фінансування.

1.2. Зростання вартості суб'єкта бізнесу:

підвищення ринкової вартості;
збільшення довгострокової прибутковості інвестицій;
оптимізація структури капіталу.

1.3. Адаптація до зовнішніх умов:

гнучкість управління ресурсами;
реалізація антикризових стратегій збереження конкурентоспроможності;
використання інновацій для підвищення ефективності.

2. Тактичні цілі, спрямовані на реалізацію стратегічних завдань середньострокові дії:

2.1. Оптимізація фінансових потоків:

управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
забезпечення стабільного грошового потоку для поточних операцій;
підвищення оборотності оборотних активів.

2.2. Контроль витрат та підвищення ефективності

скорочення витрат без втрати якості продукції чи послуг.
використання системи управління бюджетом (бюджетування).
підвищення операційної ефективності за рахунок цифровізації.

2.3. Управління ризиками

створення системи моніторингу та прогнозування ризиків;
формування резервів та страхових фондів для покриття непередбачених витрат;
розробка сценарних стратегій щодо різних умов невизначеності.

3. Операційні цілі, пов'язані із забезпеченням повсякденної фінансової діяльності суб'єктами бізнесу:

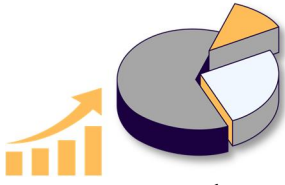
3.1. Управління ліквідністю

3.2. Залучення короткострокових ресурсів

3.3. Облік та контроль фінансових операцій

Рис. 1. Дерево цілей управління формуванням фінансового потенціалу в умовах невизначеності цілей

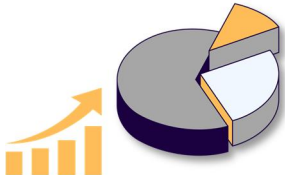
Джерело: розроблено автором



Серед факторів, що впливають на конкретизацію цілей, слід зазначити такі, як ступінь невизначеності зовнішнього середовища, фінансовий стан суб'єкта бізнесу, пріоритети стейкхолдерів, галузеві та ринкові особливості (рівень конкуренції, циклічність попиту) тощо.

Родовими поняттями теорії управління фінансовим потенціалом в умовах стратегічної невизначеності є фінансовий потенціал і стратегічна невизначеність. Узагальнюючи напрацювання науковців на засадах ресурсного підходу [1 - 5], фінансовий потенціал можна визначити як категорію, яка відображає соціально-економічні відносини, що виникають у процесі функціонування суб'єктів бізнесу та пов'язані із формуванням та використанням фінансових ресурсів, інструментів, можливостей, доступних і спрямованих на досягнення своїх стратегічних і оперативних цілей в умовах обмеженості фінансових ресурсів і впливу зовнішнього середовища. Під стратегічною невизначеністю в межах ресурсного підходу будемо розуміти сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на доступність, обсяг і результативність використання фінансових ресурсів в довгостроковій перспективі [6]. В умовах стратегічної невизначеності управління фінансовим потенціалом потребує здатності швидко адаптувати фінансові стратегії та перерозподіляти ресурси, створювати оптимальні резерви для компенсації наслідків непередбачуваних подій, використовувати сучасні методи для мінімізації впливу непередбачуваності.

Бізнес-процеси при формуванні фінансового потенціалу в умовах стратегічної невизначеності являють собою сукупність дій, спрямованих на адаптацію фінансової політики та управління ресурсами для досягнення стійкості та розвитку суб'єкта бізнесу в умовах нестабільності довгострокового характеру, зумовленої змінами в глобальній економіці, геополітиці, технологіях та в наслідок інших факторів (табл. 2).

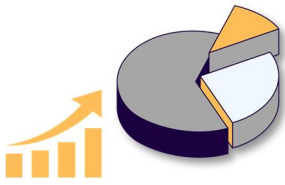


Таблиця 2

Фінансові бізнес-процеси при формуванні фінансового потенціалу в умовах стратегічної невизначеності

Фінансові бізнес-процеси	Зміст
1. Фінансове планування та прогнозування	Сценарний аналіз: розроблення декількох сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий). Гнучкі бюджети: адаптація бюджетування під зміни у зовнішньому середовищі. Стратегічне прогнозування: використання методів моделювання для оцінки довгострокових фінансових перспектив.
2. Оптимізація структури капіталу	Зниження боргового навантаження в умовах високої невизначеності процентних ставок і доступності фінансування. Розширення джерел фінансування через венчурний капітал, краудфандінг або державні програми підтримки. Збільшення долі власного капіталу для зниження фінансових ризиків
3. Управління оборотним капіталом	Контроль дебіторської заборгованості введенням строгих умов оплати та відстеження платоспроможності клієнтів. Оптимізація запасів шляхом мінімізації надлишків. Ефективне управління кредиторською заборгованістю .
4. Управління інвестиціями	При стратегічній невизначеності важлива диверсифікація інвестиційного портфеля (наприклад, в різні галузі та регіони). Аналіз перспективних напрямків інвестицій, таких як цифровізація, екологічно чисті технології, розвиток штучного інтелекту. Використання принципу "реальних опцій", коли інвестори виконуються поетапно з можливістю перегляду на кожному етапі.
5. Управління фінансовою стійкістю і ліквідністю	Формування резервних фондів для покриття непередбачених витрат. Збільшення оборотних коштів в активах, які легко конвертуються в гроші. Використання короткострокового фінансування для покриття тимчасових розривів ліквідності
6. Управління ризиками	Створення інтегрованої системи ризик-менеджменту, що охоплює кредитні, валютні, ринкові та операційні ризики. Використання інструментів хеджування, включаючи продуктивні фінансові інструменти. Регулярна переоцінка ризиків з урахуванням змін середовища
7.Цифровізація фінансових бізнес-процесів	Автоматизація бухгалтерського обліку, звітності та аналізу для швидкого прийняття рішень. Впровадження інструментів великих даних і штучного інтелекту для прогнозування та аналізу ризиків. Застосування блокчейн-технологій для прозорості та захисту
8. Формування фінансової стратегії	Вибори пріоритетів: нарощування активів, зниження витрат, поліпшення фінансових потоків. Постійна адаптація стратегії до змін зовнішнього середовища. Впровадження стратегій збереження вартості бізнесу через інновації та корпоративну відповідальність.

Джерело: власна розробка автора



Адаптація бізнес-процесів формування фінансового потенціалу до стратегічної невизначеності передбачає готовність суб'єкта бізнесу до змін тактики та основі нових даних та прогнозів, покращення внутрішнього контролю для попередження втрат, готовність до партнерської роботи з іншими суб'єктами для спільного попередження викликів.

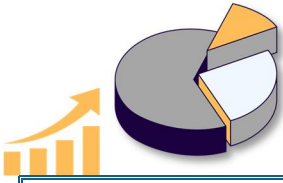
Ефективне управління фінансовими бізнес-процесами дозволяє мінімізувати вплив стратегічної невизначеності, забезпечуючи сталий розвиток суб'єкта бізнесу у довгостроковій перспективі.

Механізми управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах стратегічної невизначеності є системою принципів, інструментів, методів і процедур, спрямованих на ефективне використання фінансових ресурсів, зниження ризиків та забезпечення стійкості підприємства. Сутність цих механізмів полягає в забезпеченні суб'єкта бізнесу необхідними фінансовими ресурсами. Опис складових механізму управління фінансовим потенціалом подано в табл. 3.

Таблиця 3

Складові механізму управління фінансовим потенціалом в умовах стратегічної невизначеності

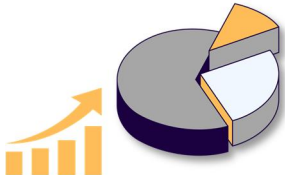
Складова	Інструменти, методи і процедури
Механізм формування фінансового потенціалу для забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами	Залучення власних коштів: реінвестування прибутку, емісія акцій. Залучення позикових коштів: кредити, облігаційні позики, лізинг. Взаємодія з фінансовими інститутами: банки, інвестиційні фонди. Державна підтримка: гранти, субсидії, податкові пільги
Механізм управління грошовими потоками щодо оптимізації вхідних та вихідних грошових потоків	Бюджетування. Менеджмент грошових потоків: управління ліквідністю та підтримання необхідного рівня коштів. Інструментарій централізованого управління грошовими потоками)
Механізм розподілу фінансових ресурсів між підрозділами, проектами та напрямками діяльності	Метод пріоритетного фінансування: виділення коштів на найважливіші проекти. Аналіз рентабельності вкладень: розрахунок ROI, IRR, NPV з метою оцінки ефективності інвестицій. Використання матриць вибору (наприклад, матриця БКГ для розподілу ресурсів за бізнес-напрямами).



Механізм управління фінансовими ризиками щодо ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків.	Страхування фінансових ризиків активів та операцій. Хеджування. Диверсифікація активів: розподіл ресурсів між різними видами активів чи напрямів діяльності. Сценарне планування та стрес-тестування
Механізм управління витратами задля оптимізації витрат, підвищення фінансової стійкості	Система управління витратами (ABC-costing, Activity-Based Costing). Аналіз беззбитковості та точка операційного важеля. Аутсорсинг некритичних функцій зниження витрат.
Механізм стимулювання фінансової активності з метою мотивації ефективного використання фінансового потенціалу	Системи мотивації для співробітників (KPI, бонуси за виконання фінансових планів). Програми лояльності для інвесторів та партнерів. Інвестиційні програми з метою збільшення прибутковості.
Механізм забезпечення фінансової стійкості за умов невизначеності	Створення резервних фондів. Контроль рівня фінансового левериджу (співвідношення позикових та власних коштів). Регулярний моніторинг ключових фінансових показників (ліквідність, платоспроможність, оборотність).
Механізм взаємодії із зовнішнім середовищем	Управління дебіторської та кредиторської заборгованістю. Взаємодія з фінансовими ринками (емісія цінних паперів, IPO, залучення інвестицій). Підтримка кредитного рейтингу зниження вартості позикових коштів.
Механізм цифровізації фінансового управління Суть: Використання цифрових технологій для підвищення ефективності керування	ERP та BI-системи для автоматизації процесів управління фінансами. Аналітичні платформи для аналізу великих даних та прогнозування (Big Data). Інструменти фінансової роботизації (RPA) для автоматичного виконання рутинних операцій.

Джерело: власна розробка автора

Особливе місце в складі механізму займає система принципів управління фінансовим потенціалом в умовах стратегічної невизначеності, яка подана в табл. 4. Вона ґрунтується на підходах, які дозволяють підприємствам ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами, адаптуватися до середовища, що змінюється, і мінімізувати ризики. В умовах стратегічної невизначеності підприємства будуть стикатися з необхідністю інтеграції всіх перелічених принципів у своїй фінансовій діяльності.

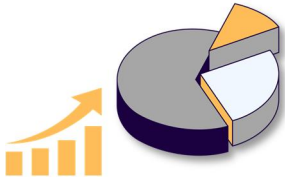


Таблиця 4

Принципи управління фінансовим потенціалом в умовах невизначеності

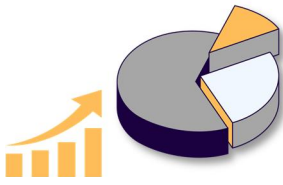
Принцип	Зміст
1. Принцип стійкості	Забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах мінливого довкілля шляхом побудови збалансованої структури капіталу, створення резервів та страхових фондів для покриття непередбачених витрат, контролю ліквідності та платоспроможності.
2. Принцип адаптивності	Гнучкість системи управління фінансовими ресурсами у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом розробки сценарного планування (оптимістичний, базовий та песимістичний сценарії), швидкої переоцінки та перерозподілу фінансових ресурсів, актуалізації стратегічних та тактичних планів.
3. Принцип ефективності	Максимальне використання фінансових ресурсів для досягнення поставленої мети з мінімальними витратами на основі оптимізації витрат через аналіз ефективності операцій, підвищення оборотності активів, впровадження сучасних технологій для автоматизації фінансових процесів.
4. Принцип управління ризиками	Прогнозування, оцінка та мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних із невизначеністю шляхом побудови системи моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів ризику, використання інструментів хеджування та страхування, створення механізмів раннього попередження кризових ситуацій.
5. Принцип диверсифікації	Розподіл фінансових ресурсів між різними напрямками для зниження залежності від одного джерела доходів чи фінансування шляхом диверсифікації джерел фінансування (власні та позикові кошти), розширення продуктової лінійки та географії продажів, вкладення у проекти з різним рівнем ризику.
6. Принцип прозорості	Доступність та відкритість фінансової інформації для зацікавлених сторін шляхом регулярного розкриття фінансової звітності, створення системи внутрішнього та зовнішнього аудиту, використання цифрових інструментів для підвищення довіри інвесторів та партнерів.
7. Принцип інтеграції	Підхід до управління формуванням фінансового потенціалу як частини загальної стратегії підприємства, комплексний підхід до оцінки фінансових ресурсів та планування, створення єдиної інформаційної системи управління фінансами.
8. Принцип пріоритетності	Концентрація на ключових напрямках, які мають найбільше значення для сталості та розвитку підприємства на основі визначення пріоритетних цілей за умов обмеженості ресурсів, зосередження на критично важливих операціях, ранжування завдань за рівнем їх важливості та терміновості
9. Принцип безперервності	Постійний процес управління формуванням фінансового потенціалу незалежно від зовнішніх умов.
10. Принцип соціальної відповідальності	Врахування інтересів співробітників, суспільства та держави у процесі управління фінансовим потенціалом (збереження робочих місць та надання соціальних гарантій, участь в екологічних та соціальних ініціативах, своєчасна сплата податків та дотримання законодавства)

Джерело: власна розробка автора



Комплексний підхід реалізується шляхом розроблення антикризових стратегій, реалізацію гнучких та стійких моделей управління, використання аналітичних систем для прогнозування та управління фінансами, взаємодії зі стейкхолдерами для забезпечення довіри власників, інвесторів та партнерів, підвищення кваліфікації працівників до настання умов змін.

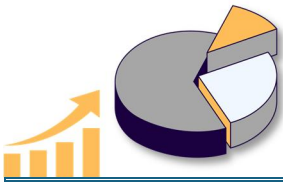
В умовах стратегічної невизначеності підсистеми забезпечення управління фінансовим потенціалом є структурними елементами системи менеджменту, що підтримують реалізацію стратегій, спрямованих на ефективне використання фінансових ресурсів підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. управління. В їх складі слід виокремлювати інформаційне (фінансова звітність, фінансові аналітичні дані, зовнішня інформація - економічні, політичні та ринкові дані, ERP-системи, BI-системи - Power BI, Tableau, автоматизовані системи збору і обробки даних), організаційне (організаційна структура системи управління фінансами, суб'єкта бізнесу, розподілу відповідальності, регламенти взаємодії між підрозділами), нормативне (норми, правила, процедури управління фінансовим потенціалом), кадрове (фахівці, програми навчання і підвищення кваліфікації, системи мотивації фінансових менеджерів), технологічне (програмні комплекси управління фінансами, технології аналізу великих даних та штучного інтелекту, фінансові платформи - Bloomberg Terminal, Refinitiv, програми для стрес-тестування та моделювання сценаріїв), комунікаційне (канали зв'язку, платформи електронного документообігу), фінансове (джерела фінансування, резервні фонди і страхові компоненти, методи бюджетування, прогнозування, інструменти управління ліквідністю, хеджування ризиків), методичне забезпечення (методи фінансового менеджменту, навчальні матеріали).



Таблиця 5

Функціональні підсистеми управління фінансовим потенціалом
в умовах стратегічної невизначеності

Функціональні підсистеми	Зміст
1. Диверсифікація джерел фінансування	Суб'єкт бізнесу в умовах невизначеності повинні мати доступ до кількох джерел капіталу, включаючи власні, позикові кошти (банківські кредити, випуск облігацій), венчурний капітал або державну підтримку. Диверсифікація джерел фінансування знижує залежність від одного фінансового ресурсу і підвищує здатність суб'єкта бізнесу пристосовуватися до змінних умов ринку.
2. Підтримка фінансової ліквідності	Ліквідність є основним елементом фінансового потенціалу, особливо в умовах невизначеності. Наявність достатньої кількості грошових коштів або швидколіквідних активів дозволяє суб'єкту бізнесу підтримувати операційну діяльність навіть у випадках обмеженого доступу до капіталу. Збереження ліквідності також дає можливість швидко реагувати на нові можливості, що можуть виникати в умовах нестабільності
3. Управління ризиками	В умовах стратегічної невизначеності суб'єкти бізнесу повинні зосередитися на ефективному управлінні фінансовими ризиками, що включає захист від коливань валютних курсів, змін процентних ставок та інших макроекономічних факторів. Використання інструментів хеджування, наприклад, деривативів або страхових полісів, дозволяє захистити суб'єкти бізнесу від несподіваних коливань на фінансових ринках, швидко адаптуватися до змін і уникати надмірного ризику.
4. Фінансове планування	Суб'єкти бізнесу повинні забезпечити гнучкість фінансового планування, що передбачає розробку сценаріїв для різних варіантів розвитку подій. Такий підхід дозволяє підготуватися до різних економічних або ринкових сценаріїв, враховуючи як оптимістичні, так і песимістичні прогнози. Сценарне планування допомагає суб'єктам бізнесу коригувати стратегії
5. Оптимізація операційної діяльності та витрат	Для підтримки фінансового потенціалу важливо здійснювати оптимізацію операційної діяльності та зниження витрат. У періоди невизначеності це включає зменшення фіксованих витрат, переведення частини витрат у змінні та пошук шляхів підвищення ефективності процесів. Рішення щодо зниження витрат повинні бути збалансованими, щоб зберегти довгострокову конкурентоспроможність суб'єкта бізнесу.
6. Диверсифікація активів та інвестицій	Диверсифікація активів дозволяє суб'єктам бізнесу зменшити ризики, пов'язані з можливою нестабільністю у певних секторах або ринках. Вкладення в різні види активів та проекти допомагає суб'єктам бізнесу зберігати фінансову стійкість і збільшувати фінансовий потенціал. Суб'єкти бізнесу можуть інвестувати в інновації, нові ринки або продукти, що дозволяє знижувати залежність від поточних ринкових умов.

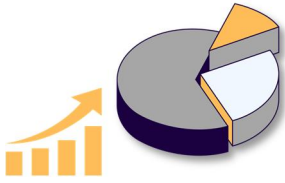


7. Стратегічне партнерство та альянси	В умовах невизначеності важливим є пошук нових стратегічних партнерств та альянсів, які можуть забезпечити підприємство додатковими ресурсами або знизити фінансові ризики. Співпраця з фінансовими установами або іншими суб'єктами бізнесу дозволяє залучати фінансування на вигідних умовах та зменшити залежність від внутрішніх джерел фінансових ресурсів
8. Управління інноваціями та технологічною адаптацією	Суб'єкти бізнесу повинні інвестувати в інновації та адаптацію до нових технологій, оскільки це може підвищити їх фінансовий потенціал навіть в умовах невизначеності. Інновації дозволяють суб'єктам бізнесу знаходити нові джерела доходів і покращувати ефективність. Інвестиції у цифрову трансформацію або автоматизацію процесів також можуть знижувати витрати та підвищувати гнучкість суб'єктів бізнесу
9. Забезпечення стабільних відносин з інвесторами та кредиторами	Підтримка стабільних відносин з інвесторами та кредиторами є важливою складовою фінансового потенціалу в умовах невизначеності. Регулярне інформування інвесторів про фінансовий стан суб'єкта бізнесу, її стратегії та плани дозволяє зберегти довіру і забезпечити доступ до фінансових ресурсів в кризових ситуаціях.

Джерело: власна розробка автора

Підсистеми забезпечення і функціональні підсистеми управління фінансовим потенціалом формують надійну основу для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства в умовах стратегічної невизначеності. Їх інтеграція забезпечує стійкість, гнучкість та ефективність управління фінансовим потенціалом.

Висновки. Дослідження формування фінансового потенціалу в умовах невизначеності актуальне через необхідність забезпечення стійкості бізнесу в умовах, що швидко змінюються. Це вимагає нових підходів до управління ресурсами, обліку глобальних та технологічних факторів та розробки стратегій, що забезпечують довгостроковий розвиток. Інтереси учасників системи управління фінансовим потенціалом в умовах стратегічної невизначеності пов'язані зі збереженням стійкості та формування довгострокового потенціалу підприємства. Гармонізація цих інтересів вимагає від суб'єкта бізнесу гнучкості, прозорості та стратегічної адаптації. В умовах стратегічної невизначеності ієрархія цілей системи управління фінансовим потенціалом допомагає суб'єктам бізнесу зосередитися на ключових завданнях, адаптуватися до умов, що змінюються, і мінімізувати ризики, зберігаючи стійкість і

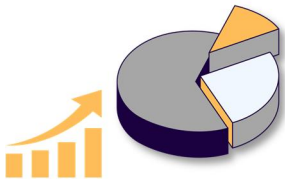


конкурентоспроможність. Механізми управління фінансовим потенціалом підприємства дозволяють ефективно адаптуватися до стратегічної невизначеності, забезпечувати стійкість та розвиток бізнесу, а також мінімізувати фінансові ризики. Їхнє успішне застосування залежить від якості аналітики, професіоналізму команди менеджерів та ступеня цифровізації процесів. Система принципів управління фінансовим потенціалом підприємства дозволяє забезпечити стійке функціонування та розвиток суб'єкта бізнесу в умовах стратегічної невизначеності, мінімізувати ризики та максимально ефективно використовувати наявні ресурси.

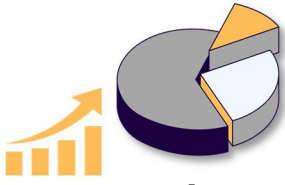
Формування фінансового потенціалу в умовах стратегічної невизначеності вимагає від суб'єктів бізнесу гнучкості, адаптивності та здатності до управління ризиками. Основні фактори, що впливають на успішне формування фінансового потенціалу, включають диверсифікацію джерел фінансування, підтримку ліквідності, оптимізацію витрат, управління ризиками та інвестування в інновації. Суб'єкти бізнесу, що зможуть ефективно адаптуватися до змін, матимуть більше шансів не тільки вижити, але й досягти успіху в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Богма О., Камінський С., Гутник П. Фінансовий потенціал підприємства: методика оцінювання. *Scientia fructuosa*. 2022. Т. 142. № 2. С. 36–47. DOI:[https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(142\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(142)03).
2. Гринчуцький В. І., Блащак Б. Я. Теоретичні аспекти формування механізму нарощування фінансового потенціалу підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3. С. 177–182.
3. Іщенко Н. Методичні підходи до оцінювання фінансового потенціалу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-53>



4. Левченко Н. М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. *Інвестиції: практика та досвід* . 2012 № 2. С.114-117.
5. Пілецька С. Т., Васюткіна Н. В., Білоус Н. П. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах економіки знань *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 1. С.241-238.
6. Журавльова І.В. Невизначеність в контексті формування фінансової стратегії. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2024. Том 35 (74). № 3. С.50-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-3-8>
7. Craven M., Liu L., Mysore M., Wilson M. COVID-19: Implications for business. McKinsey & Company. 2020. Vol. 8. URL: https://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/mckinsey-full_article.pdf.pdf.pdf
8. Brynjolfsson E., McAfee A. The Business of Artificial Intelligence. *Harvard Business Review*. 2017. № 7. P. 3-11. URL: <https://starlab-alliance.com/wp-content/uploads/2017/09/The-Business-of-Artificial-Intelligence.pdf>
9. McAfee A., Brynjolfsson E. Investing in the IT: That Makes a Competitive Difference. *Harvard Business Review*. 2008. Jul.-Aug. URL: <https://hbr.org/2008/07/investing-in-the-it-that-makes-acompetitive-difference>
10. ESG investing and climate transition. Market practices, issues and policy considerations OECD Report 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/esg-investing-and-climate-transition_7b321b7a-en.html
11. Beck T., Demirg A. Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter? *The journal of finance*. 2005. Vol. LX. N. 1. February. P. 137-177. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-6261.2005.00727.x>
12. Almustafa H., Jabbouri I. Economic Policy Uncertainty, Financial Leverage, and Corporate Investment: Evidence from U.S. Firms. *Economies*. 2023. Vol. 11(2). N. 37. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies11020037>
13. IMF. Global Financial Stability Report: Steadying the Course: Uncertainty, Artificial Intelligence, Financial Stability. 2024. URL: <https://www.imf.org/-media/Files/Publications/GFSR/2024/October/English/textrevised.ashx>



14. Blatz M., Kraus K.-J., Haghani S. Corporate Restructuring. Finance in Times of Crisis. California: Springer, 2006. 192 p.

15. Zhao Y., Su K. Economic policy uncertainty and corporate financialization: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*. 2022. Vol. 82, July. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102182>