

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВИЯВЛЕННЯ І ПОДОЛАННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Наталія Василівна Ткачук<sup>1</sup>, Катерина Сергіївна Дейнека<sup>2</sup>

*Зазвичай держава традиційно фокусується на проблемах великих компаній, тоді як малим і середнім підприємствам часто не вистачає ресурсів для самостійного вирішення проблем. Однак існує сильне відчуття того, що розвиток економіки значною мірою залежить від розвитку малого та середнього бізнесу. В умовах сьогодення саме малий і середній бізнес попав під руйнівний вплив зовнішніх факторів і потребує підтримки зі сторони держави. Певні сектори можуть долати ці перешкоди, оскільки мають нижчі потреби в капіталі та часто є більш спроможними захищати свої грошові потоки та майно, зосереджуючись на експортних ринках. Це особливо актуально для інноваційних секторів, пов'язаних із цифровими технологіями (зокрема ІТ), а також споживчих служб доставки та креативних галузей у цілому. У статті проаналізовано ряд чинників, що впливають на виникнення кризового явища в процесі діяльності підприємства. Проте війна в Україні внесла свої корективи в всі сфери підприємницької діяльності, зокрема особливо актуальним стало питання фінансової кризи підприємств, її виявлення на початкових стадіях і пошук механізмів її подолання. Проаналізовано стан розвитку підприємницької діяльності в розрізі великих, середніх та малих підприємств в умовах пандемії та воєнного стану. Визначено та узагальнено основні концептуальні засади причинно-наслідкових зв'язків при виникненні перших сигнальних проявів кризових явищ, які мають свою специфіку в умовах війни і на підставі цих даних розробляти схему дій для утримання підприємства на ринку в діючому стані. Тому в статті висвітлені основні концептуальні засади щодо визначення сутності фінансової кризи на підприємстві та причини її виникнення в умовах воєнного стану та пандемії, а також шляхи виходу з неї.*

**Ключові слова:** фінансова криза, пандемія, прибутковість, ліквідність, фінансова діяльність, підприємство.

**Постановка проблеми.** Кожна країна світу в своєму історичному розвитку переживала фінансову кризу. Найбільші економіки світу і сьогодні готуються до рецесії, що торкнеться безпосередньо й України. Рекордна інфляція, глобальна пандемія та й ведення війни можуть говорити про неминучість економічної кризи у нашій державі. Через те, що рецесія у світі призведе до зниження цін на сировину, українські експортери (підприємства, виробництва та ін.) недоотримуватимуть доходи, що утворюватиме фінансові кризи на їхніх потужностях.

З огляду на соціально-економічну діяльність в Україні, яка і так відчула вплив пандемії та постійних карантинів, а зараз ще більше ускладнюється військовим станом, можемо допустити що критична кількість підприємств та виробництв саме харчової продукції вимушена буде працювати у 'тіні'. Через те що підприємства можуть опинитись за крок до банкрутства, вони не зможуть виконувати соціальні питання для своїх працівників. В результаті такої моделі працювання підприємства будуть вимушені закупляти дешевшу та менш якісну сировину, оплачувати працю мінімальною зарплатнею та за й взагалі використовувати дешеві і хімічні домішки.

Такий стан речей та виготовленої продукції зменшуватиме конкурентоспроможність, приводитиме гос-

подарства до банкрутства, посилюватиме соціальну напругу та зменшить надходження до державного бюджету.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання фінансової кризи цікавить багатьох науковців в Україні. Зокрема, значний внесок до розвитку теорії фінансових криз зробили такі вітчизняні вчені-економісти: О. Барановський, В. Геєць, І. Ларіонова, О. Мозговий, Д. Сакс, А. Шварц та інші. Питання дослідження шляхів зниження та подолання наслідків фінансових криз знайшли своє відображення у роботах П. Буряка, С. Вайна, В. Грищенко, О. Кузнєцова, І. Лютого, Ю. Макогона, С. Міщенко та ін. За кордоном, найбільш яскраво відзначились Бен Бернанке, Дуглас Даймонд та Філіп Дібвіг, котрі стали лауреатами Нобелівської премії з економіки за 2022 рік за їх дослідження фінансових криз та шляхи їх подолання на міжнародній арені. Проте це багатофакторне явище до сьогодні до кінця не вивчене і потребує нових досліджень, актуальність яких диктується новими викликами сьогодення, а саме, пандемія і війна в Україні.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Детального вивчення потребує система синергетичного підходу до визначення умов виникнення фінансової кризи та формування концептуальних засад для її подолання.

<sup>1</sup> Ткачук Наталія Василівна, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки, e-mail: [Natalia.Tkachuk\\_v@ukr.net](mailto:Natalia.Tkachuk_v@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3518-0449>

<sup>2</sup> Дейнека Катерина Сергіївна, студентка Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основним завданням даного дослідження є формулювання концептуальних засад виявлення фінансової кризи на підприємствах України в умовах воєнного стану та можливі шляхи подолання кризи, за умови їх виникнення.

**Виклад основного матеріалу.** Для більш точного аналізу проблематики варто розглянути економічну сутність термінологічного апарату. Зокрема, поняття «криза» асоціюється з екстремальною та непередбачуваною ситуацією, нестабільністю та конфліктом. Ці слова об'єднують раптовість, високий рівень загрози інтересам та несподіваність, що близько за змістом до розуміння фінансової кризи.

Фінансова криза – це втрата балансу підприємства над власною діяльністю та скорочення можливостей підприємства впливати на фінансові відносини [1, с. 287]. Зазвичай під розумінням кризи також ототожнюється можливість банкрутства підприємства, недостатня здатність підприємства успішно функціонувати та загроза неплатоспроможності підприємства.

Існує три чинники, які характеризують фінансову кризу на підприємстві:

1. Фактори, за яких утворилась фінансова криза.
2. Вид фінансової кризи, утворений на даному підприємстві.
3. Стадія наскільки розвинулась фінансова криза.

Якщо вчасно визначити та проаналізувати фактор, який спричинив фінансову кризу на підприємстві, можна уникнути фінансової неплатоспроможності підприємства та вчасно підібрати ефективні покращення фінансового стану [2, с. 263].

В практичній діяльності існує три види кризи:

Стратегічна криза. Вона утворюється тоді, коли на підприємстві відсутній потенціал та немає будь-яких факторів успіху. Причинами виникнення стратегічної кризи є: дефіцит організації; погане планування; не вигідне розташування підприємства; форс-мажорні ситуації та ін.

Криза прибутковості. Це криза, утворена в той момент, коли перманентні збитки витісняють власний капітал, що призводить до незадовільного балансу. Причинами виникнення кризи прибутковості є: великий ризик під час утворення нових проектів; неефективний маркетинг; збільшення собівартості; малий обіг від реалізації та ін.

Криза ліквідності. Криза утворена на підприємстві, яке під загрозою неплатоспроможності або вже є таким. Причинами виникнення кризи ліквідності є: незадовільну роботу з дебіторами; погана структура капіталу; висока кредиторська заборгованість; форс-мажорні обставини та ін.

Всі вищеперечислені кризи послідовно впливають одна на одну та цим несуть певні наслідки. В першу чергу стратегічна криза утворює кризу прибутковості, яка собою утворює суттєві втрати ліквідності підприємства. Створена зовнішніми та внутрішніми факторами менша сума від реалізації готової продукції,

спричиняє зниження прибутковості підприємства, але й водночас веде до платоспроможності і зниження рівня ліквідності.

У підприємства, на якому виникла фінансова криза може бути два види реакції на неї це:

1. Стратегія захисту, вона несе собою зменшення персоналу, розпродаж обладнання, значне зменшення витрат та обсягів реалізації виготовленої продукції.
2. Стратегія наступу, яка навпаки передбачає підвищення цін, модернізацію, нові технології і покращення маркетингу, розробок та контролінгу.

Найважливішими заходами для покращення ліквідності активів підприємства є: зворотній лізинг; оптимізація розміщення оборотного капіталу; реалізація основних фондів, які не є задіяні у виробництві; рефінансування дебіторської заборгованості.

Основними формами рефінансування дебіторської заборгованості є:

1. Форфейтинг.
2. Факторинг.
3. Продаж векселів на фондовому ринку.
4. Облік векселів.

Перед тим як застосовувати та розглядати антикризові заходи потрібно ідентифікувати фінансову кризу та поглинути у її глибини. Існують такі стадії кризи:

1. Перша стадія. В свою чергу вона складається з двох етапів. Перший – коли підприємство не має вільних коштів, аби погасити всі заборгованості. Другий – коли власний капітал підприємства не може покрити заборгованості.

2. Друга стадія. Ця стадія відкриває варіанти та можливості аналізування та виявлення потрібних шляхів для усунення неплатоспроможності підприємства.

3. Третя стадія. Саме на цій стадії кредитори та керівництво вирішують майбутнє підприємства.

Менеджмент кризових ситуацій має відповідно до ситуації задіяти наступні етапи:

1. Діагностика кризової ситуації та оцінка її параметрів.
2. Розробка шляхів та заходів для подолання фінансової кризи та наслідків, які вона спричинила.
3. Реалізація цих пропозицій.
4. Вихід до нормального функціонування підприємства та відновлення його платоспроможності.

Кожен з цих етапів має детальніші завдання. Наприклад діагностика кризової ситуації та оцінка її параметрів включає виявлення перших симптомів утворення кризової ситуації або ймовірність її виникнення. Всі результати на етапі діагностики оформляються у рекомендації, прогнози та аналітичні оцінки [3, с. 193].

Концепція подолання фінансової кризи на підприємстві містить в собі:

1. Розробка шляхів та планів для подолання фінансової кризи.
2. Покращення міжособистих комунікацій.
3. Наявність документальних потоків.

4. Покращення інноваційних процесів.

5. Розробка інших планів та шляхів подолання кризи та оцінка ризику від їх реалізації.

Для успішного подолання фінансової кризи на підприємстві потрібна підтримка, зацікавленість у подоланні та співпраця на всіх можливих етапах. Безперервний контроль та оцінки робіт, високий рівень керівництва та згуртованість персоналу можуть призвести до відновлення функціональності та платоспроможності підприємства.

Щоб отримати швидкі та успішні результати в подоланні кризи, при чому з мінімальними ресурсами потрібно в першу чергу застосувати наступні заходи по організації зв'язку:

1. Покращення структуризації даних.

2. Профілактика кризових ситуацій шляхом внутрішнього та зовнішнього моніторингу середовища підприємства.

3. Розвиток нових каналів для комунікації.

4. В загальному вдосконалити якість отримання інформації.

5. Підвищення кількості та якості групових рішень.

6. Здатність швидко відреагувати та задіяти всі запропоновані шляхи для подолання фінансової кризи, шляхом її передбачення.

Реалізація та створення шляхів антикризового управління є дуже важливими для кризового підприємства. Антикризове управління має включати у себе та враховувати стан даного підприємства у матриці кризових станів та повинен бути ціленаправленим на мінімізацію впливу негативних факторів [4, с. 520].

Стабілізаційна програма кризового підприємства повинна в першу чергу запропонувати заходи, які спрямовані на поновлення платоспроможності цього підприємства. Так як у підприємства, яке під загрозою банкрутства дуже обмежені або й взагалі відсутні резервні фонди, то термін втілення стабілізаційної програми є дуже малим та саме по цьому можна помітити чим відрізняється звичайне управління від антикризового. Різницею є зміна критеріїв при прийнятті будь-яких рішень.

Головною метою стабілізаційної програми є заповнення різниці між витратами та надходженнями, керуючи коштами. Це здійснюється за рахунок вже отриманих в активах засобів та засобами, які отримуються підприємством, якщо воно вийде з кризового стану. Заповнити цю «кризову яму», можна за рахунок максимізації або економії [5, с. 101–107].

Для збільшення коштів на підприємстві потрібно перевести активи у грошову форму, що несе собою великі витрати та тому вимагає рішучих дій, таких як:

1. Продаж короткострокових вкладень. Зазвичай на кризових підприємствах він задіюється у першу чергу, так як це є найпростішим способом мобілізації коштів.

2. Продаж дебіторської заборгованості.

3. Продаж виробничих запасів, які є надлишковими.

4. Продаж запасів вже виготовленої продукції, що припускає більші збитки від продажу та обтяження з податковими органами.

5. Продаж нерентабельних виробництв.

Однією з найбажаніших мір є викуп боргових зобов'язань з дисконтом. Шанс викупити борги виникає через те, що криза на підприємстві знецінює його борги. Це рішення, в рамках стабілізаційної програми, є в умовах на яких може відбутися викуп [6, с. 177–181].

Антикризове управління має постійно контролювати, аналізувати та моніторити стан підприємства. Щоб проводити аналіз стану кризового підприємства, в першу чергу потрібно оцінити його потенціал. Необхідно обов'язково оцінити потенціал таких розділах як: фінанси; маркетинг; менеджмент; виробництво; розподіл продукції.

Що до статистичних даних, то за три місяці війни зареєстрували 31 266 підприємств та 1568 підприємств подали заяву про те, що мінятимуть місце знаходження. Відсоток зростання зареєстрованого, нового бізнесу сягнув 81% – до відповідного 2020 року, відповідно до 2021 року – 47%. За даними Спільки українських підприємств, збанкрутіли та закрили свій бізнес – 6% малого підприємства, третя частина власників мікробізнесу заявили про падіння доходів у 90–100%, а власники середнього та великого – 25–50%.

Загалом повідомляють про зменшення заяв про банкрутство підприємств. На початку лютого 2022 року таких заяв було близько 1100, а у березні їх зменшилось до 16-ти. Це можна пояснити тим, що для того аби подати заяву про банкрутство підприємцям необхідно звернутись до господарського суду, а на тимчасово окупованих територіях влада суду була примусово передана та змінена. Але навіть у такий тяжкий час для української економіки та України в цілому, не треба нехтувати правилами Кодексу України з процедур банкрутства на підприємствах.

**Малі компанії.** Половина з опитаних малих компаній працюють з обмеженнями, а чверть функціонує як і до війни. Деякі – на шляху до відновлення роботи. 4–5% компаній частково призупинили свою діяльність або зупинили повністю. Переважна більшість малих підприємств працює там, де і до війни, практикуючи гібридний формат роботи. Через війну витрати цього сегменту переважно зросли на 20–50%, натомість прибутки скоротилися більш ніж на 50%. Оцінюючи втрати бізнесу, представники невеликих підприємств назвали суми від \$ 10 тис. до \$ 200 тис. Причини цього – збільшення цін на паливе, порушення логістики та ланцюгів постачання, втрата працівників, клієнтів та партнерів, зупинка роботи мінікомпаній.

Ті компанії, які продовжують працювати, скоротили персонал, змінили звичні бізнес-процеси, практикують коротке планування оперативної діяльності та вимушено збільшують обсяг роботи працівників, що залишилися. Нові умови стають поштовхом для поступової адаптації стратегії до воєнних реалій та пошуку нових

напрямків бізнесу. При цьому компанії практикують короткострокове планування на 1 місяць.

Асортимент цього сегменту або ще не змінився, або змінився лише частково, оскільки компанії почали фіксувати зменшення попиту на їхні окремі товари. Можливо через це майже половина підприємств призупинила всі рекламні комунікації, щоб адаптувати під нові потреби. А третина тих, хто впевнений у своїх товарах та послугах, продовжують рекламуватися. При цьому майже всі, хто призупинив рекламу, планують згодом її відновити. Ключовим завданням для невеликих компаній є залучення нових платоспроможних клієнтів. Далі – пошук партнерів, постачальників, фінансування, а також зміна фокуса та стратегії.

**Середні компанії.** Більш ніж половина середніх компаній працюють з обмеженнями, третина – у довоєнному режимі, понад 10% на етапі відновлення роботи. У меншості залишаються ті, хто зупинили діяльність повністю, призупинили на деякий час та розробляють плани на відновлення. Майже 80% опитаних нікуди не переїжджали та залишились працювати там, де і до війни. Більшість середніх компаній дотримується гібридного формату роботи, але третина все ж таки працює тільки в офлайн. У нових життєвих умовах витрати підприємств збільшилися переважно на 20–50%, прибутки скоротилися відповідно теж на 20–50% і більше. Втрати бізнесу середні компанії оцінюють у суму від \$ 50 тис. до \$ 1 млн. Причинами цих втрат були – збільшення цін на паливо, порушення логістики та ланцюгів постачання, втрата працівників, клієнтів, партнерів, зупинка роботи підприємств.

Водночас у компаній переважно змінилися звичні бізнес-процеси, прискорилося прийняття рішень, відбувся перерозподіл функціональних обов'язків та скорочення команди. Звичайно, через це збільшився обсяг роботи інших працівників. Стратегія бізнесу поступово адаптується до нових реалій з горизонтом планування в 1 місяць.

Адаптується також і асортимент компаній відповідно до нових потреб клієнтів. Половина опитаних компаній спостерігає зміни у попиті на окремі продукти. Цей аналіз ринку дає розуміння, що рекламні

комунікації вкрай важливі, а тому майже більш ніж 40% середніх компаній продовжують рекламуватися. Водночас 37% – призупинили рекламу. Головне завдання для цього сегменту зараз – залучення нових клієнтів. Разом з тим середні компанії планують масштабувати бізнес на закордонних ринках, шукати нових партнерів та постачальників, змінювати фокус та стратегії.

**Великі компанії.** Майже половина опитаних працює, як і до війни, третина – з обмеженнями, 4% повністю закрили свій бізнес або призупинили діяльність, а 7% на етапі відновлення роботи. Великі компанії загалом працюють там, де і до війни. Лише 15% частково релокувалися по Україні. Команди переважно працюють у гібридному форматі, хоча значна частина все ж таки віддає перевагу формату співпраці в офлайн. Витрати великого бізнесу у нових умовах збільшилися на 20–50%, водночас прибутки скоротилися теж на 20–50%. Про втрати бізнесу представники великих підприємств воліли не говорити. А ті, хто відповів на це питання, зазначили, що втрати склали від \$ 200 тис. до \$ 1 млн. Причини цього – збільшення цін на паливо, втрата клієнтів через зміну локації, порушення постачання, втрата працівників, знаходження виробництв на окупованих територіях, руйнація підприємства.

**Висновки.** Усередині компаній значно швидше відбувається аналіз ситуації та адаптація товарів до нових потреб клієнтів, зокрема доводиться прискорювати прийняття рішень, збільшувати обсяги роботи та перерозподіляти обов'язки працівників, іноді навіть скорочувати персонал. Стратегія великих організацій поступово адаптується до нових умов. При цьому горизонт планування у більш ніж третини великих компаній не змінився. Завдяки чітко спланованим діям великим підприємствам не треба змінювати й асортимент, хоча деякі все ж таки частково його адаптують. Причиною може бути зміна уподобань клієнтів, яку фіксують 41% компаній. Для залучення клієнтів великий бізнес у більшості випадків не зупиняє рекламні комунікації. Серед ключових задач – налаштування логістики. Також великі компанії шукають нових постачальників, інвесторів, клієнтів та збираються підкорювати іноземні ринки.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Іванюта С. Антикризове управління; М-во освіти і науки України, Державний комітет статистики України, Державна академія статистики, обліку та аудиту. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 287 с.
2. Масенко Б. Антикризове управління : Навчально-методичний посібник / Б. Масенко, Т. Афонченкова ; Європейський ун-т. Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2005. 263 с.
3. Шершньова З. Антикризове управління підприємством: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / З. Шершньова, С. Оборська; М-во освіти України. Київський нац. екон. ун-т. Київ : КНЕУ, 2004. 193 с.
4. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент : Підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.
5. Пластун О. Л. Аналіз кількісних методик прогнозування банкрутства підприємства та обґрунтування необхідності розробки сучасних вітчизняних аналогів. *Вісник Української академії банківської справи*. 2005. № 2. С. 101–107.
6. Рязасва Т. Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 1. С. 177–181.

### REFERENCES:

1. Ivanyuta S. (2007) Anti-crisis management; Ministry of Education and Science of Ukraine, State Statistics Committee of Ukraine, State Academy of Statistics, Accounting and Audit. : Center for Educational Literature, 287 p.
2. Masenko B. (2005) Anti-crisis management: Educational and methodological manual / B. Masenko, T. Afonchenkova ; European Univ. Kyiv: Publishing House of the European University, 263 p.
3. Shershnyova Z. (2004) Anti-crisis management of the enterprise: Educational and methodological manual for independent study of the discipline / Z. Shershnyova, S. Oborska; Ministry of Education of Ukraine. Kyiv National economy Univ. Kyiv: KNEU, 2193 p.
4. Kramarenko G. O., Chorna O. E. (2006) Financial management: Textbook. Kyiv: Center for Educational Literature, 520 p.
5. Plastun O. L. (2005) Analysis of quantitative methods of forecasting the bankruptcy of an enterprise and substantiation of the need to develop modern domestic analogues. *Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*. No. 2. P. 101–107.
6. Ryazaeva T. G. (2010) Foreign methods of determining the probability of bankruptcy of an enterprise. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. No. 3. T. 1. P. 177–181.

## CONCEPTUAL PRINCIPLES OF IDENTIFYING AND OVERCOMING THE FINANCIAL CRISIS AT THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF WAR

Natalia V. Tkachuk<sup>1</sup>, Kateryna S. Deineka<sup>2</sup>

*Usually, the state traditionally focuses on the problems of large companies, while small and medium-sized enterprises often lack the resources to solve problems on their own. However, there is a strong feeling that the development of the economy is largely dependent on the development of small and medium-sized businesses. In today's conditions, it is small and medium-sized businesses that have come under the destructive influence of external factors and need support from the state. Certain sectors can overcome these obstacles because they have lower capital needs and are often better able to protect their cash flows and assets by focusing on export markets. This is particularly true for innovative sectors related to digital technologies (in particular IT), as well as consumer delivery services and creative industries in general. The article analyzes a number of factors affecting the emergence of a crisis phenomenon in the course of the enterprise's activity. However, the war in Ukraine made its corrections in all spheres of business activity, in particular, the issue of the financial crisis of enterprises, its detection at the initial stages and the search for mechanisms to overcome it became particularly relevant. The state of development of entrepreneurial activity in terms of large, medium and small enterprises in terms of pandemic and martial law was analyzed. The main conceptual principles of cause-and-effect relationships at the emergence of the first signal manifestations of crisis phenomena, which have their own specificity in the conditions of war, are defined and summarized, and on the basis of these data, a scheme of actions to maintain the enterprise on the market in a valid state is developed. Therefore, the article describes the main conceptual principles for determining the essence of the financial crisis at the enterprise and the reasons for its occurrence in the conditions of martial law and pandemic, as well as ways to get out of it.*

**Keywords:** financial crisis, pandemic, profitability, liquidity, financial activity, enterprise.

**JEL Classification:** M20, G80, H56

*Стаття надійшла до редакції 11.10.2022  
The article was received October 11, 2022*

---

<sup>1</sup> Natalia V. Tkachuk, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Finance, Lesya Ukrainka Volyn National University

<sup>2</sup> Kateryna S. Deineka, Student, Lesya Ukrainka Volyn National University