

Крисько Ж. Л., к.е.н, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ФІНАНSOVA ГНУЧKІCTЬ ПІДПРИЄМCTB ЯK PEЗУЛЬTAT EФEKTИBНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сучасне економічне середовище характеризується нестабільністю, високою волатильністю фінансових ринків, частими змінами регуляторної політики та зростаючою конкуренцією. Для українських підприємств ці виклики посилюються наслідками війни, порушенням логістичних ланцюгів, зміною економічних пріоритетів та ускладненням доступу до фінансових ресурсів. За таких умов ключового значення набуває фінансова гнучкість підприємства, яка визначає його здатність адаптувати свою фінансову поведінку до зовнішніх змін, забезпечувати стійкість та реалізовувати стратегічні ініціативи.

Фінансова гнучкість формується не автоматично – вона є результатом продуманої системи ефективних управлінських рішень, спрямованих на створення такого фінансового середовища, яке здатне швидко реагувати на загрози та використовувати можливості. Зокрема, дослідження McKinsey показує, що компанії, котрі під час попередньої турбулентності активно будували нові бізнеси, перевищили ринок за результатами на 10 % у період кризи і на 30 % протягом усього циклу[1]. Це підтверджує, що проактивні управлінські рішення формують «премію за стійкість/гнучкість», тобто фінансова гнучкість прямо пов'язана з якістю стратегічних рішень.

Управлінські рішення, що формують фінансову гнучкість, охоплюють як поточну, так і стратегічну фінансову діяльність. Вони включають управління ліквідністю, оптимізацію фінансової структури, гнучке бюджетування, прогнозування, управління ризиками, аналіз інвестицій, планування капіталу.

Ефективні управлінські рішення в галузі ліквідності, структури капіталу, ризик-менеджменту, планування, корпоративної культури та фінансового контролю є фундаментом, який формує гнучку фінансову модель підприємства. В умовах української економіки така модель стає не лише конкурентною перевагою, але й необхідною умовою виживання бізнесу.

Фінансово гнучкі підприємства використовують сучасні інструменти *cash-flow* менеджменту, зокрема сценарне прогнозування, платіжний календар, *rolling cash forecast*. За даними професійних асоціацій та опублікованих кейсів, компанії, що впроваджують динамічне прогнозування грошових потоків, рідше стикаються з касовими розривами. Прикладом є Нова Пошта, яка у своїй нефінансовій звітності підтвердила безперервність роботи з першого дня війни, забезпечивши сталість операційних процесів [2].

Фінансово стійкі підприємства мають збалансовану структуру власного та позикового капіталу. Ключові рішення охоплюють диверсифікацію джерел фінансування, управління борговим навантаженням і підтримку гнучких кредитних ліній. Стратегічні реструктуризації та довгострокові інструменти

здатні істотно зменшити ризик ліквідності.

В умовах турбулентності управлінські рішення мають ґрунтуватися на стрес-тестуванні, аналізі чутливості та багатосценарних моделях. Практика показує, що підприємства, які застосовують такі підходи, швидше відновлюються після шоків. Наприклад, МХП у публічних звітах демонстрував позитивні операційні результати попри валютну та логістичну волатильність [3].

Системні програми підвищення ефективності (*lean*-підходи, цифровізація процесів, оптимізація енерговитрат) дозволяють підвищити операційний грошовий потік та створюють «подушку» для маневру в періоди нестабільності.

Досвід провідних компаній підтверджує, що фінансова гнучкість детермінується не лише фінансовими інструментами, а й якістю управлінського лідерства. Керівники, які здатні діяти проактивно, створюють умови для формування адаптивної організаційної системи. Лідерські рішення формують фінансову гнучкість через розвиток культури фінансової відповідальності, стимулювання персоналу до пошуку економії та інновацій, створення команд, орієнтованих на результат, ефективні комунікації, що забезпечують швидкий рух інформації, готовність до ризикованих, але перспективних рішень.

Отже, фінансова гнучкість є ключовою характеристикою підприємств, що функціонують в умовах нестабільної економіки. Вона формується під впливом системи ефективних управлінських рішень, які охоплюють:

- управління ліквідністю;
- оптимізацію структури капіталу;
- стратегічне планування та прогнозування;
- управління ризиками;
- розвиток корпоративної культури відповідальності;
- лідерську поведінку керівників;
- інноваційні підходи до оптимізації витрат.

Приклади українських підприємств свідчать, що фінансова гнучкість є вирішальним чинником стабільності та конкурентоспроможності бізнесу. Ефективні управлінські рішення виступають фундаментом, який забезпечує підприємствам здатність швидко адаптуватися, протистояти ризикам і використовувати можливості розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, фінансова гнучкість є не просто характеристикою фінансового стану, а стратегічною компетентністю підприємства, що виникає завдяки професійному менеджменту, високій якості управлінських рішень та сильному лідерству.

Список використаних джерел:

1. McKinsey & Company. Business building: The path to resilience in uncertain times. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/business-building-the-path-to-resilience-in-uncertain-times>
2. Nova Post. Sustainability Report. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023%20%281%29.pdf
3. МНР. Financial Reports hub. URL: <https://mhp.com.ua/en/financial-reports>