

Мищенко Володимир Акимович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і фінансів; тел. +38(050) 534-68-38; vladmish30@gmail.com.

Шапран Євген Миколайович, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та експертизи товарів; тел. +38 (066)835-61-88; Evgen y.Shapran@khpі.edu.ua.

Дараган Антон Воодимирович, аспірант PhD, tel. +38 (099)1005008; anton.daragan0710@gmail.com;

Другова Олена Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів; тел. +38 (066)481-16-99; drugova.elena.sergeevna@gmail.com.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», вул. Курпичова 2, м. Харків, Україна, 61002

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СУЧАСНІЙ КОНЦЕПЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті визначені основні особливості сучасного менеджменту компанії, до яких відносяться: антикризовість, інноваційність, вартісно-орієнтованість, контролінговість. Описана необхідність врахування цих особливостей при формуванні й реалізації фінансового потенціалу як складової економічного потенціалу підприємства. Запропоновано формувати окремий інноваційно-інвестиційний потенціал наряду з іншими видами потенціалу. При цьому, фінансовий потенціал забезпечує безперервну інноваційність саме через такий найбільш динамічний інноваційно-інвестиційний потенціал з його інтелектуальною компонентою, забезпечуючи тим самим постійні конкурентні переваги підприємства. Описано взаємодію фінансового з економічним потенціалом через модель збалансованої системи показників, за допомогою якої враховуються нефінансові показники і яка уможливорює оцінювати внесок у фінансовий результат і потенціал різних ресурсів підприємства.

Ключові слова: менеджмент, контролінг, фінансовий потенціал, економічний потенціал, конкурентоспроможність, модель, концепція, фінанси, антикризове управління.

Mishchenko Volodymyr Akimovitch, Doctor of Economics, Professor of the Department of Accounting and Finance; tel. +38 (050) 534-68-38; vladmish30@gmail.com.

Shapran Evgen Mukolaevitch, Doctor of Engineering, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Trade and Examination of Goods; tel. +38 (066)835-61-88; Evgeny.Shapran@khpі.edu.ua.

Daragan Anton Volodymyrovitch, Aspirant PhD, tel. +38 (099)1005008; anton.daragan0710@gmail.com;

Drugova Olena Sergiivna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance; tel. +38 (066) 481-16-99; drugova.elena.sergeevna@gmail.com.

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kyrpychova Str., 2, Kharkiv, Ukraine, 61002

THE ROLE OF FINANCIAL POTENTIAL IN THE MODERN CONCEPT OF COMPETITIVE ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract. The article defines the main features of modern company management, which include: anti-crisis, innovativeness, value orientation, controlling. The need to take these features into account when forming and realizing the financial potential as a component of the economic potential of the enterprise is described. It is proposed to form a separate innovation and investment potential along with other types of potential. At the same time, the financial potential ensures continuous innovativeness precisely because of the most dynamic innovation-investment potential with its intellectual component, thereby ensuring the constant competitive advantages of the enterprise. The interaction between financial and economic potential is described through the model of a balanced scorecard, which takes into account non-financial indicators and makes it possible to assess the contribution to the financial result and the potential of various resources of the enterprise.

Keywords: management, controlling, financial potential, economic potential, competitiveness, model, concept, finance, anti-crisis management.

Актуальність проблеми. Нинішні зовнішні умови змінюються так часто й швидко без правил і регламентів, що неможливо відслідковувати події й оцінювати із будь-яким запізненням результати їх впливу на той чи інший показник діяльності підприємства і в цілому на економічну ситуацію країн, регіонів і підприємств. В таких умовах пріоритетним завданням для

підприємств є вдосконалення формування фінансового потенціалу, як найпотужнішого чинника оперативного й стратегічного впливу на економічний розвиток підприємства, й пошук ефективних методів управління ним в конкурентному середовищі.

Питання формування й оцінки економічного й фінансового потенціалу підприємства розглядаються в наукових працях таких провідних вітчизняних та закордонних дослідників, як: О. Я. Базилінська, М.І. Баканов, І.Т. Балабанов, О.І. Барановський, Б.Є. Бачевський, М.М. Бердар, О.М. Волкова, Даниленко, І.В., А.І. Зятковський, А.І. Ковальов, А. Б. Колас, Г.А. Крамаренко, Н.С. Краснокутська, М.Н. Крейніна, Н.В. Кузьминчук, Л.А. Лахтіонова, Е.А. Маркар'ян, Д.С. Моляков, Т. Ю. Назарова, Л.О. Омелянович, П.Г.Перерва, В.П. Привалов, В.М. Родіонова, Н.О. Русак, Н.В.Сабліна, О.О. Терещенко, М.Г. Чумаченко, А.В. Чупіс та ін. Однак аспекти, пов'язані з удосконаленням організаційно-методичних підходів до управління фінансовим потенціалом підприємства з урахуванням особливостей сьогоденного менеджменту, опрацьовані в недостатній мірі.

Мета дослідження – визначення особливостей сучасного конкурентоспроможного менеджменту й необхідності врахування їх при формуванні фінансового потенціалу підприємства для забезпечення постійної інноваційності а отже і конкурентних переваг підприємства.

Стан фінансів підприємства повністю залежить від його фінансового потенціалу. Сучасні економічні умови обумовлюють необхідність вдосконалення підходів до управління цим показником з урахуванням наступних обставин: 1) потреба управління фінансовими ресурсами підприємства для забезпечення його ефективної діяльності; 2) ефективне управління фінансовим потенціалом забезпечує реалізацію цілей та напрямів розвитку суб'єкта господарювання; 3) фінансовий потенціал закладає основу для визначення шляхів мінімізації збитків та максимізації прибутків; 4) стан фінансового потенціалу впливає на фінансовий стан окремих підприємств і держави в цілому [1, с.123]. Перелік цих чинників свідчить про необхідність дослідження шляхів удосконалення управління фінансовим потенціалом суб'єктів господарювання з метою підвищення ефективності менеджменту підприємства і його конкурентоспроможності.

На наш погляд, в нинішніх умовах різні антикризові заходи мають бути не реакцією на певні появи кризових явищ, а виконувати запобіжну функцію. Це можна забезпечити через застосування превентивного безперервного антикризового діагностування, тобто перманентного випереджаючого діагностування. Розуміння такого підходу до антикризового менеджменту набирає оберти в наукових джерелах, консалтингових компаніях і на практиці. Так, Туленков М.В., стверджує, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій [2]. Коротков Є.М. звертає увагу на те, що необхідність застосування перманентного антикризового

управління визивається проявами сильного загострення різнопланових протиріч [3].

Надьон Г.О. відзначає доцільність зміни парадигми антикризового управління підприємством, що передбачає перехід від антикризового управління як засобу подолання наслідків кризи до процесу, що відбувається постійно [4]. Автор відмічає, що антикризове управління має бути невід'ємним атрибутом стратегічного менеджменту, спрямованим на передбачення, попередження та мінімізацію впливу кризових ситуацій та криз [4]. Автор також дійшов до висновку, що антикризове управління підприємством має відбуватися постійно, незалежно від наявності кризових явищ, кризових ситуацій. Новою парадигмою антикризового управління передбачається його активний характер, спрямований на спостереження, виявлення, локалізацію, попередження за певними ознаками кризових явищ, кризових ситуацій [4]. Сьогодні вже немає сумніву в тому, що антикризові процеси мають протікати організовано [5]. Антикризовий менеджмент включає прийняття низки швидких заходів щодо подолання кризових явищ в той чи інший період, тобто з цієї точки зору він є епізодичним. Але для сьогоденного ефективного управління підприємством елементи антикризового менеджменту мають бути постійно присутніми як в стратегічному, так і в тактичному управлінні, тобто необхідно придати безперервність процесу антикризового менеджменту [6, с.948]. Таким чином, першою особливістю нинішнього менеджменту можна вважати й стверджувати його перманентний **антикризовий характер**. В підтвердження думок приведених науковців, на наш погляд, класичний менеджмент сьогодні вичерпав уже свої можливості й він об'єктивно не може бути результативним в умовах невизначеності й кризових ситуацій, тому всі його функції повинні мати антикризову складову, тобто управління повинно бути перманентним антикризовим [6, с.953].

Складовою нинішнього класичного менеджменту є також контролінг. В наукових працях німецьких авторів термін контролінгу розглядається через призму двох складових: 1) контролінг як філософія; 2) контролінг як інструмент: 1) контролінг, як філософія та спосіб мислення керівників, орієнтований на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства на довгострокову перспективу; 2) контролінг, як інструмент, орієнтований на досягнення цілей з використанням інтегрованої інформаційно - аналітичної та методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу й прийняття управлінських рішень у всіх функціональних сферах діяльності підприємства [6, с.948].

В науковій публікації консультанта департаменту управлінських технологій Київської аудиторської групи Грамотенко О. до основних постулатів філософії сучасного контролінгу відносяться: 1) верховенство рентабельності (обсяги випуску, кількість філій та клієнтів, асортимент продукції, сума балансу є другорядними порівняно з ефективністю роботи

підприємства в цілому та його підрозділів); 2) зростання обсягів бізнесу підприємства виправдане лише за збереження колишнього рівня або зростанні ефективності; 3) заходи щодо забезпечення зростання прибутковості не повинні підвищувати допустимі для конкретних умов функціонування підприємства рівні ризиків. І далі, на думку цього автора, контролінг переріс усі загальноприйняті тлумачення та перетворився на систему управління підприємством [7]. В доповнення його думки, в нашій інтерпретації контентно контролінг носить уже всеохоплюючий характер. І дійсно він перетворився в систему економічного управління підприємством [6, с. 950]. Тому другою особливістю сьогоденного менеджменту є його **контролінговий характер**.

Слід відзначити, що в першому пункті цих постулатів філософії не врахована нинішня тенденція переходу від оцінки діяльності підприємства через прибутковість до визначення ефективності його функціонування з використанням показника приросту вартості підприємства. Міжнародні компанії й великі змішані або чисто національні підприємства застосовують саме показник максимізації приросту їх ринкової вартості. При застосуванні вартісно-орієнтованого управління вся система мотивації менеджерів і працівників компанії направлена саме на збільшення абсолютної величини цього індикатора. Крім того, департамент контролерів проводить різнопланові заходи щодо врахування інтересів усіх стейкхолдерів, які прямо або опосередковано приймають участь у створенні, виготовленні й реалізації готових виробів [6, с. 949].

Теорія стверджує а практика констатує, що в недалекому майбутньому на всіх великих, середніх і окремих малих підприємствах вартісні показники повністю замінять показник прибутку. Глобалізація економічних процесів і функціонування підприємств в умовах постійних кризових явищ, невизначеності й стрімкого зростання міжнародної й національної конкуренції обумовлюють необхідність збільшення розмірів підприємств з метою протидії таким викликам [6, с. 949]. В цьому сенсі до третьої особливості сучасного менеджменту можна віднести його **вартісно-орієнтований характер**.

Інноваційно-інвестиційний потенціал вводиться в якості складової економічного потенціалу і одночасно він є підскладовою фінансового потенціалу. Це необхідно для управління процесом своєчасного фінансування поточних і майбутніх потреб інноваційного характеру й формування певних фінансових ресурсів для забезпечення або переходу на нові інноваційні переваги або супроводження й підтримку поточних інноваційних конкурентних аспектів виробництва. З іншої сторони, такий вид потенціалу повинен носити динамічний характер з метою своєчасного фінансування різнопланових інновацій, які можуть появлятися в будь-який час. Тим самим забезпечується безперервне поповнення інноваційної складової самого підприємства. Такий підхід має велике

значення для підприємств, які входять або планують увійти в різні економічні об'єднання (холдинги, кластери, ...), для яких інноваційність є одним з основних показників можливості самого входження і в подальшому функціонування в умовах необхідності забезпечення інноваційності для виготовлення виробів об'єднанню (угрупованню) й для свого безкризового розвитку.

В літературних джерелах інноваційно-інвестиційний потенціал окремі науковці поєднують з інноваційним потенціалом. Є певна відмінність в цих термінах але це не змінює в цілому їх контенту в реальності. Для нашого підходу це поняття має значення в тому, що інноваційний потенціал є основним фактором конкурентоспроможності підприємства, тому він завжди повинен бути профінансованим реально або забезпечений таким фінансуванням в процесі появи інновацій незалежно від часової потреби в цьому. Особливість такого підходу до формування інноваційно-фінансового потенціалу полягає в тому, що в інноваційній діяльності підприємства задіяна значна частина кваліфікованого інтелектуального труда зі своїм науковим і технічним оснащенням, який може генерувати інновації в будь-який час на протязі, наприклад, року. В цьому сенсі четвертою особливістю сучасного менеджменту є його **перманентний інноваційний характер**. На рис. 1. представлена сучасна концепція конкурентоспроможного менеджменту, який може успішно функціонувати лише при наявності всіх 4-х постійних складових. Відсутність хоча би однієї з них значно знижує ефективність менеджменту компанії. Правильний квадрат або ромб з вершинами особливостей менеджменту забезпечує ефективне формування потенціалу підприємства й максимальну віддачу його колективу для одержання кінцевого фінансового результату. Одночасно це пришвидшує перехід до процесу формування корпоративних цінностей і підвищення рівня інноваційності, а отже і конкурентних переваг компанії.

Більшість авторів ототожнює фінансовий потенціал з фінансовими ресурсами, які знаходяться у розпорядженні підприємства для здійснення поточних та майбутніх витрат. До фінансових ресурсів в цьому сенсі відносять безпосередньо ресурси, які приймають участь у виробничо-господарській діяльності й залучаються для фінансування певних стратегічних напрямків розвитку підприємства [8, с. 54].

Такі ресурси можуть розглядатися в якості складової фінансового потенціалу, як грошові доходи та накопичення, отримані підприємством від застосування наявних ресурсів через процес здійснення їх обороту. Однак, визначати фінансовий потенціал тільки, як сукупність фінансових ресурсів не є недостатнім тому, що в ньому не відображаються, наприклад, «потенційність» їх віддачі або можливості трансформації в інші складові елементи чи виробничі фактори.

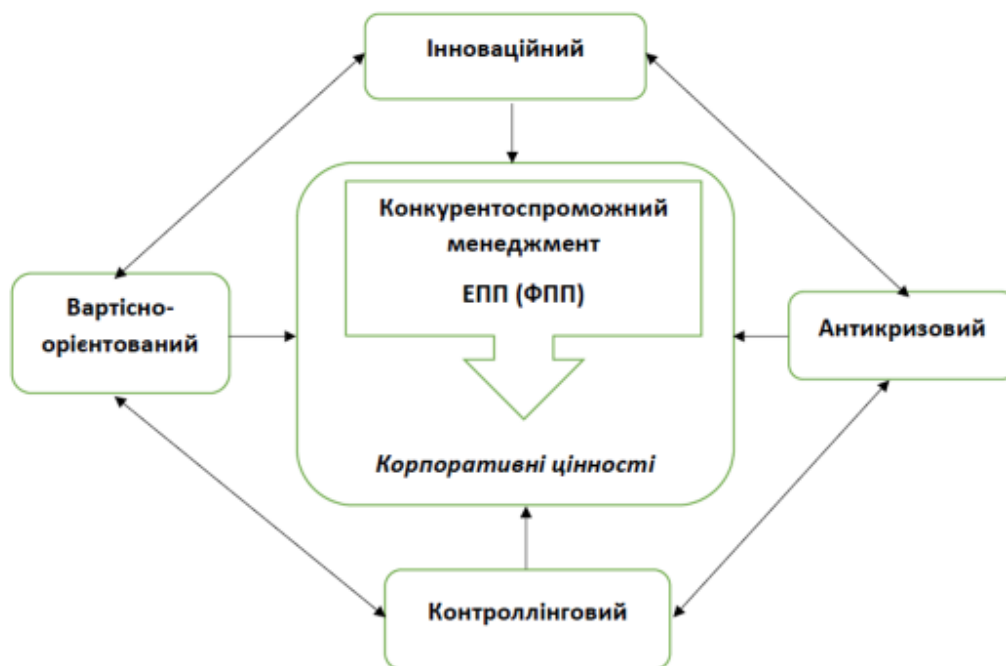


Рис.1. Сучасна концепція конкурентоспроможного менеджменту

В цілому з урахуванням наукових трактувань терміну можна відзначити, що фінансовий потенціал є більш ширшим поняттям в порівнянні з фінансовими ресурсами, оскільки він включає їх і одночасно передбачає: 1) підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства через ефективне використання усіх фінансових ресурсів; 2) мобілізацію наявних фінансових ресурсів з метою забезпечення стабільного здійснення різних господарських процесів на підприємстві.

Варто лишній раз відзначити ту обставину, що фінансовий потенціал не існує самостійно а являється складовою економічного потенціалу і функціонує, наприклад, поряд з виробничим, маркетинговим або організаційним потенціалом підприємства. Його сутність полягає, насамперед, певною мірою не в наявності фінансових ресурсів у конкретний часовий проміжок, а у здатності підприємства формувати та відтворювати в повному обсязі необхідні активи у стислі строки з мінімальними витратами. Можна констатувати, що фінансовий потенціал підприємства представляє собою основу діяльності підприємства, оскільки ресурси безпосередньо створюють умови для його функціонування, а їх наявність та використання стає можливим завдяки наявності фінансового потенціалу.

Безумовно, фінансовий потенціал в найбільшій мірі взаємопов'язаний з економічним потенціалом, оскільки останній охоплює всі сторони діяльності підприємства і забезпечує виконання його головних завдань, які вимірюються вартісними й фізичними показниками. Такий взаємозв'язок має на меті постійно забезпечувати максимальну ефективність реалізації цілей з урахуванням особливостей кожного етапу розвитку підприємства і можливість трансформації інших видів потенціалу у фінансові результати. В

наукових джерелах приводяться до 9 різних потенціалів на підприємстві. Кожен з них вносить певний вклад у кінцеві результуючі показники фінансової діяльності підприємства, тому необхідно враховувати й формувати його структуру складових таким чином, щоби досягнути максимального результату. При аналізі й оцінці структурних характеристик мають місце певні труднощі, які обумовлені функціонуванням усіх елементів потенціалу, перш за все, це стосується складнощі встановити внесок в потенціал кожним типом використаних ресурсів.

Слід відмітити, що нинішні діючі традиційні системи контролю і звітності з використанням лише фінансових показників не уможливають відстежувати названі процеси. Системи бухгалтерської звітності ігнорують або некоректно відображають значну вартість нематеріальних активів, результати задоволення стейкхолдерів (споживачів, персоналу, постачальників, партнерів та ін.), хоча саме ці фактори в значній мірі впливають і одночасно є джерелами конкурентних переваг. Побудова системи управління, наприклад, вартістю або фінансовим потенціалом в цьому сенсі має включати саме такі моделі, які можна органічно вписати в систему стратегічних пріоритетів компанії. До них, на наш погляд в першу чергу, відноситься система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC, СЗП), яка також вирішує проблему оцінки внеску в фінансовий результат і потенціал різних ресурсних видів підприємства.

В науковій праці [9, с.121], зокрема, відзначається, що: «Реалізація ідеї вартісно-орієнтованого управління припускає визначення фінансових і нефінансових важелів створення вартості підприємства. Концепція збалансованої системи показників у цьому плані – потужний інструмент ідентифікації фінансових і нефінансових показників і їхніх цільових значень, що впливають на вартість організації. Концепція BSC дозволяє уникнути односторонньої фінансової орієнтації системи вартісно-орієнтованого управління».

Використання СЗП дозволяє сформувати цілісний підхід до стратегічного економічного управління, в якому можна віддзеркалити послідовний процес формування фінансового результату (прибутку, вартості компанії) або фінансового потенціалу через чотири класичні проекції (фінанси, споживачі, бізнес-процеси, персонал).

Для успішної конкурентної боротьби необхідні інтеграція і системність в управлінні компанією, які дозволяють перетворити розрізнені напрямки бізнесу, відповідні потенціали й не об'єднаних співробітників в єдине ціле з метою досягнення головної мети, яка може оцінюватися такими показниками, наприклад, як прибуток або вартість компанії. Особливість СЗП полягає в тому, що вона дозволяє включати будь-які нові опції й вибирати відповідні показники фінансового й нефінансового характеру для кожної з них. Тому уже при формуванні всіх необхідних потенціалів підприємства можна краще врахувати різнопланові можливості досягнення

кінцевих фінансових результатів. Гнучкість при формуванні й оперативність при реалізації економічного потенціалу підвищує ефективність використання й самого фінансового потенціалу з його джерелами формування та поповнення в процесі виконання завдань по досягненню конкретних цілей компанії.

Модель управління економічним і фінансовим потенціалом або в цілому фінансовими результатами з використанням збалансованої системи показників уможливує проводити глибокий сценарний аналіз запропонованих стратегій і їхнього впливу на формування й реалізацію усіх потенціалів та досягнення запланованих вартісних показників підприємством.

Оскільки фінансовий потенціал не є ізольованою категорією, а елементом системи впливу на розвиток підприємства, на нього безпосередньо впливають також усі фактори внутрішнього й зовнішнього середовища. Рівень же самого фінансового потенціалу залежить від наявності власних фінансових коштів і можливості доступу до фінансових ресурсів, які можуть бути залучені підприємством із зовнішнього середовища [10, с. 51].

Ефективне використання фінансового потенціалу залежить в значній мірі від підприємницьких здібностей (людського фактору), тому на кожному підприємстві необхідно враховувати й адекватно оцінювати поточні та перспективні фінансові можливості і приймати відповідні рішення щодо оптимізації фінансових ресурсів. Слід особливо зазначити, що важливу якщо не основну роль в цьому процесі відіграє менеджмент підприємства. Недосконала управлінська система призводить до втрачання ефективного використання складових елементів фінансового потенціалу, що негативно віддзеркалюється на діяльності підприємства й ускладнює забезпечення необхідного й безперервного рівня його інноваційності й конкурентоспроможності. На формування фінансового потенціалу безперечно впливає також ефективність діяльності самого підприємства, оскільки при умові успішної реалізації прибуткових виробничих процесів зростає рівень фінансового потенціалу підприємства а при збитковій діяльності він зменшується. Іншими словами, існує безпосередня залежність рівня фінансового потенціалу від рентабельності (збитковості) підприємницької діяльності господарюючого суб'єкта.

Висновки. 1. Усі складові конкурентоспроможного антикризового менеджменту в нинішніх умовах і в майбутньому повинні бути перманентними. Вони певним чином виступають «дахом» або «парасолькою» від впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Відсутність або «непрацездатність» хоча би однієї характеристики (вершини квадрату) значно знижує результативність діяльності і конкурентоспроможність підприємства й підвищує вірогідність наближення або появи ознак банкрутства. Лише при правильному квадраті (ромбі) є

можливість досягти максимального ефекту від реалізації економічного і його складової – фінансового потенціалу підприємства.

2. Потенціал будь-якого рівня і призначення має на меті забезпечити при його здійсненні конкурентні переваги підприємства на певний період. Перманентна інноваційна діяльність приймає участь у формуванні нової або продовженні діючої інноваційності в часі, забезпечуючи тим самим підтримку постійних конкурентних переваг. Саме перманентність інноваційного розвитку підприємства як основи його конкурентоспроможності повинна забезпечуватися фінансовим потенціалом через можливість фінансування інноваційних пропозицій або проектів в будь-який часовий термін. Для цього при необхідності повинні бути мобілізовані наявні фінансові ресурси для «потенційного» або поточного й своєчасного впровадження наукових і практичних пропозицій.

3. Контролінговість охоплює й активізує всі менеджерські функції й колектив підприємства на взаємодію й досягнення кінцевих цілей, які можуть виражатися у прибутку або вартості підприємства. Одночасно в його завдання входять проблеми вирішення внутрішніх можливих конфліктів між окремими структурами, групами працівників а також власниками, менеджерами й виконавцями завдань. В той же час він повинен вирішувати питання задоволення інтересів зовнішніх економічних агентів, пов'язаних різними мережами з виробництвом та реалізацією окремих виробів підприємства.

4. Вартісно-орієнтованість, як сучасний інноваційний управлінський інструмент, має на меті оцінювання діяльності й одержаних результатів компанії. Вартісно–орієнтованість менеджменту, зокрема, антикризового управління з використанням концепції фінансового контролінгу, є нагальною необхідністю для підприємств, функціонуючих сьогодні в умовах невизначеності, підвищених ризиків та перманентної макроекономічної кризи. Таке управління направлено на мобілізацію усіх підрозділів підприємства й процесів на прийняття стратегічних та оперативних заходів в операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності з метою зростання його ринкової вартості й максимізації добробуту власників, акціонерів та інших стейкхолдерів. Для активізації діяльності всіх підрозділів і процесів на досягнення запланованих домінантних показників доцільно застосовувати систему збалансованих показників, яка має бути інтегрованою в систему вартісного управління підприємством. Вартість компанії також зростає при раціональному й ефективному використанні всього наявного економічного потенціалу підприємства, в результаті чого покриваються вартісні витрати на власний (дивіденди) і позиковий (відсотки) капітал.

5. Корпоративні цінності є орієнтиром для менеджменту будь-якого підприємства й досягаються вони в основному проєкціями контролінговості й вартісно-орієнтованості. Антикризовість приймає також участь в цьому досягненні самостійно через людський фактор і опосередковано через

контролінговість і вартісно-орієнтованість. Між інноваційністю й іншими трьома проекціями існує пряма й зворотна взаємодія.

Список використаної літератури:

1. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. Економіка та управління національним господарством: Актуальні проблеми економіки. 2015. №4 (166). с. 123.
2. Туленков Н. В. Модель менеджмента: традиционная или наступательная. Перспективный менеджмент современной организации. Персонал. 1998. № 2. С. 41–45.
3. Коротков С. М. Антикризове керування. М.: НФРА-М, 2003. 350 с.
4. Надьон Г. О. Криза в діяльності підприємства як об'єкт антикризового управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2009, № 4, Т. 2. с. 102-105.
5. Ван Хорн Дж.К., Вахович Дж.М. Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. – 12-е изд. – СПб.: Вильямс, 2008. 1232 с.
6. Міщенко В. А., Шапран Є. М., Другова О. С. Необхідність зміни погляду на контент сучасного менеджменту на підприємстві. Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. P. 945-953. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-innovations-and-prospects-of-world-science-2-4-fevralya-2022-goda-vankuver-kanada-arhiv/>.
7. Грамотенко О. Контролінг (Что? Зачем? Кому? Как?). URL: www.cfin.ru/management/controlling/whatis.
8. Костевич О. Д. Фінансовий потенціал як фактор сталого розвитку. Вісник Чернігівського технологічного університету. Серія «Економічні науки». Чернігів: ЧДТУ, 2010. № 43. 54-59 с.
9. Сохацька О. М., Островська Г. Й. Інтеграція balanced scorecard в систему управління. Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. 2008. №85. с. 121.
10. Турчак В. В. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2014. №8 (11). 49-52 с.

References:

1. Kuzenko T. B., Sablina N. V. Methodical approaches to the management of the financial potential of the enterprise. Economy and management of the national economy. Actual problems of the economy. 2015. No. 4 (166). p. 123.
2. Tulenkov N. V. Management model: traditional or offensive: Prospective management of a modern organization. Personnel. 1998. No. 2. P. 41–45.
3. Korotkov E. M. Anti-crisis management. M. NFRA-M, 2003. 350 p.
4. Nadion G. O. Crisis in the activity of the enterprise as an object of anti-crisis management. Bulletin of Khmelnytskyi National University. 2009, No. 4, T. 2. p. 102-105.
5. Van Horn J. K., Vakhovich J. M. Fundamentals of financial management: Trans. with English – 12th ed. - St. Petersburg: Williams, 2008. 1232 p.
6. Mishchenko V. A., Shapran E. M., Drugova O. S. The need to change the view on the content of modern management at the enterprise. Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. pp. 945-953. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-innovations-and-prospects-of-world-science-2-4-fevralya-2022-goda-vankuver-kanada- archive/>.
7. Gramotenko O. Controlling (What? Why? To whom? How?). Available at: www.cfin.ru/management/controlling/whatis.
8. Kostevich O. D. Financial potential as a factor of sustainable development. Bulletin of the Chernihiv University of Technology. Series "Economic Sciences". Chernihiv: ChDTU, 2010. No. 43. pp. 54-59.
9. Cokhatska O. M., Ostrovska G. Y. Balanced scorecard integration into the management system. Communal economy of the cities. Scientific and technical collection. 2008. No. 85. p. 121.
10. Turchak V. V. Methodology for assessing the financial potential of an enterprise in modern business conditions. A young scientist. 2014. No. 8 (11). P. 49-52.

Стаття надійшла до редакції 02.02.2023 р.