

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІД ЧАС ВІЙНИ**НІКОЛЬЧУК Юлія**

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

<https://orcid.org/0000-0001-7466-2558>e-mail: y.nikolchuk@xktei.km.ua

В сучасних економічних та політичних умовах, які спричиняють нестабільність функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання, виникає потреба у формуванні та прийнятті ефективних управлінських рішень з проблем фінансування підприємств та відновлення їх фінансової стійкості, платоспроможності та кредитоспроможності. Проблеми формування фінансових ресурсів підприємствами є особливо актуальними в умовах введеного в Україні воєнного стану та повномасштабного вторгнення на територію України окупаційних військ. Метою статті є дослідження визначальних аспектів фінансового менеджменту під час війни, що супроводжується високим рівнем ризику ведення бізнесу, а також визначення ключових напрямів прийняття управлінських фінансових рішень на основі адаптації до ризикових умов господарювання з метою досягнення поставлених цілей підприємства. Управління фінансовим станом є ключовою складовою фінансового менеджменту в сучасних умовах, оскільки фінансово-майновий стан підприємства визначає його економічну успішність в умовах невизначеності, ризиків і будь-яких складних економічних умов. Наразі обґрунтування ефективних рішень фінансового менеджменту підприємства вимагає актуальних досліджень щодо його адаптації до кризових умов функціонування бізнесу під час війни. У статті узагальнено підходи до визначення сутності фінансового менеджменту. Автором окреслено особливості фінансового менеджменту під час війни, що супроводжується високим рівнем ризику ведення бізнесу та необхідністю адаптації до нових реалій ринку. Охарактеризовано напрями діджиталізації фінансового менеджменту на підприємстві, що передбачає використання цифрових технологій та інструментів для оптимізації фінансових процесів, підвищення ефективності управлінських рішень фінансового характеру. На основі проведеного дослідження можна стверджувати про актуальність подальшої розробки форм, методів та інструментів підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання під час війни.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, фінансові ресурси, управління фінансовими ресурсами, фінансовий стан, фінансова стійкість, війна.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28>

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ
ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Зміни, які відбуваються в нашій країні, потребують якнайшвидшого оновлення кожного елемента системи фінансового менеджменту підприємства, що можуть впливати на його подальший інвестиційно-інноваційний потенціал, відновлення, в разі необхідності втраченого виробництва чи можливого фінансового оздоровлення підприємств зупинених вимушено, реалізацію антикризових програм за різними напрямками щодо підтримки діяльності підприємства в умовах, що склалися.

Сучасні умови господарювання характеризуються значними викликами, що зумовлюють особливості ведення бізнесу в Україні. Більшість суб'єктів господарювання вимушені зовсім по іншому підходити до вирішення питань, пов'язаних з управлінням фінансами. Внаслідок дії комплексу негативних факторів знижується прибутковість господарської діяльності, тим самим загострюються проблеми фінансового забезпечення.

Традиційно саме в процесі фінансового менеджменту вирішуються завдання управління активами, капіталом, грошовими потоками, прибутком, інвестиціями тощо. Виникає потреба реформатування підходів до прийняття управлінських рішень фінансового характеру, оскільки фінансовий менеджмент у кризових умовах вимагає гнучкості, інноваційності та зосередженості на ефективних стратегіях розвитку. Це дозволить не допустити поглиблення кризи, підтримати стабільність, забезпечити стійкість фінансового стану підприємства та зберегти його конкурентоспроможність.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у висвітлення сутності і значення фінансового менеджменту, детального дослідження перспектив його розвитку зробили так вчені як Бланк І. А., Белозерцев В., Вахович І. М., Дрік І., Жорнова А. О., Жигалкевич Ж. М., Захарова Н., Кам'янська О. В., Максимова М. В., Морозова Г. С., Непочатенко О. О., Олійник О. В., Пташник С. А., Ужва А. М., Шелудько В. М. та ін. Не дивлячись на те, що теоретичні і практичні питання фінансового менеджменту досить поширені у фаховій науковій літературі, вважаємо за доцільне проаналізувати основні аспекти фінансового менеджменту підприємств в умовах війни та виокремити можливості його переорієнтації у зв'язку із викликами сьогодення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження визначальних аспектів фінансового менеджменту під час війни, що супроводжується високим рівнем ризику ведення бізнесу, а також визначення ключових напрямів прийняття управлінських фінансових рішень на основі адаптації до ризикових умов господарювання з метою досягнення поставлених цілей підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З початку війни і впродовж 2022 р. кількість нових зареєстрованих підприємств скоротилася більш ніж на 50 %, що стало найнижчим показником кількості реєстрацій за останні 10 років. Але, у подальші місяці відбулося відновлення позитивної динаміки. Це стало можливим завдяки адаптації бізнесу до умов воєнного стану, фінансової підтримки міжнародних партнерів, застосуванню державних програм підтримки, налагодженню логістичних маршрутів тощо. За даними Державної служби статистики України на 01.07.2024 року кількість зареєстрованих юридичних осіб становила 1 511 133 од., з них у формі товариств з обмеженою відповідальністю функціонувало 798 047 од, приватних підприємств – 199 787 од., фермерських господарств – 50 560 од. [9].

Зауважимо, що деяким підприємствам вдалося адаптуватися до нових умов, сформувати першочергові завдання, які потребують своєчасної реакції і вирішити їх, отримавши позитивний фінансовий результат, а інколи і наростивши його. Однак, більшість підприємств стикнулася з погіршенням фінансового стану, в тому числі знизженням ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості. Особливо критичним для багатьох стало питання щодо залучення фінансових ресурсів, оскільки власних для подальшої діяльності частіш за все недостатньо [1]. Тож актуальною є необхідність адаптації фінансового менеджменту підприємства до умов ризику та забезпечення швидкої реакції на їх зміну при прийнятті управлінських рішень.

З метою виявлення особливостей фінансового менеджменту під час війни, охарактеризуємо зміст даного поняття. В економічній літературі сформовано низку підходів до визначення поняття «фінансовий менеджмент», серед яких можна виділити наступні (табл. 1):

Таблиця 1

Трактування поняття «фінансовий менеджмент» вітчизняними вченими

№ з/п	Автори	Визначення
1	2	3
<i>Прихильники першого підходу</i>		
1	Бланк І.А.	Фінансовий менеджмент – це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства і організацією обороту його грошових коштів.
2	Непочатенко О.О., Пташник С.А.	Фінансовий менеджмент – це комплексна система принципів і методів розвитку і реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл та використання фінансових ресурсів підприємства та організації його грошей потоків з метою досягнення оперативного-тактичних та стратегічних цілей.
3	Давиденко Н.М.	Фінансовий менеджмент розглядається як система, в якій відображається технічна, економічна й організаційна єдність об'єкта управління.
4	Вахович І.М.	Фінансовий менеджмент – це система наукових підходів, професійних навичок і цілеспрямованих дій з оптимізації фінансових рішень з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у довго- та короткостроковому періодах.
5	Завадський Й.С.	Фінансовий менеджмент – це система управління фінансовими ресурсами підприємства чи організації і здійснення впливу на них за допомогою методів, важелів і інструментів фінансового механізму, який спрямований на управління рухом фінансових ресурсів і фінансових відносин, які виникають.
6	Кондратенко Н.О.	Фінансовий менеджмент – це система фінансового забезпечення підприємства, націлену на досягнення загальної мети керування при оптимізації обігу його грошових коштів.
<i>Прихильники другого підходу</i>		
7	Крамаренко Г.О., Чорна О.С.	Фінансовий менеджмент – це наука про управління фінансами підприємства щодо вироблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства.

1	2	3
<i>Прихильники третього підходу</i>		
8	Поддерьогін А.М.	Фінансовий менеджмент – це процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обороту його грошових коштів.
9	Кірейцев Г.Г.	Фінансовий менеджмент – це процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання й оптимізації обороту його грошових коштів з метою найбільш повної реалізації його цілей.
10	Шевченко Н.В., Мельник С.І.	Фінансовий менеджмент – це сукупність процесів управління формуванням, використанням, розподілом фінансових ресурсів підприємства, а також контролюванням з подальшою оптимізацією та мінімізацією ризику неплатоспроможності.
<i>Прихильники четвертого підходу</i>		
11	Васьківська К.В., Сич О. А.	Фінансовий менеджмент або управління фінансами, полягає в діях з придбання, фінансування і управління активами, спрямованих на реалізацію певної мети. Таким чином, управлінські рішення фінансового менеджменту можна віднести до наступних трьох основних операцій з активами: інвестиції, фінансування і управління ними.
12	Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В.	Фінансовий менеджмент – це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень щодо придбання, фінансування та управління активами, спрямовані на реалізацію певної мети підприємства.

Джерело: систематизовано автором на основі [6, 7, 8]

Прихильники *першого підходу* визначають фінансовий менеджмент на основі використання системного підходу. Однак, тут існує певна суттєва різниця. Частина вчених базують трактування сутності фінансового менеджменту на системі принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень фінансового характеру, що значною мірою виокремлює його понятійні риси і дає змогу узагальнено окреслити напрями управлінських дій.

Ряд авторів розглядають фінансовий менеджмент як частину загальної системи управління підприємством. Це пояснюється тим, що в межах взаємодії з іншими системами управління організаційне забезпечення фінансового менеджменту може бути інтегроване в загальну систему управління. При цьому, фінансовий менеджмент займає в провідне у системі управління підприємством, оскільки він дозволяє координувати результати та підвищувати ефективність інших складових загального менеджменту.

Деякі вчені пов'язують фінансовий менеджмент безпосередньо з професійною діяльністю, яка спрямована на досягнення цілей суб'єкта господарювання завдяки ефективному використанню всіх фінансових взаємозв'язків і фінансових ресурсів суб'єкта господарювання.

Представники *другого підходу* вважають, що фінансовий менеджмент – це наука з управління фінансами, яка передбачає розробку методів для досягнення цілей діяльності підприємства, зокрема забезпечення міцного та сталого фінансового становища. Вважаємо, що таке трактування є досить широким і найчастіше недостатньо конкретизує його сутність в умовах діяльності певного підприємства.

Представники *третього підходу* характеризують фінансовий менеджмент як процес, пов'язаний в першу чергу з управлінням фінансовими ресурсами, що вважаємо достатнього обґрунтованим.

Представники *четвертого підходу* трактують фінансовий менеджмент з позиції управління активами підприємства. Повністю погодитись з таким трактуванням на нашу думку неможна, оскільки фінансовий менеджмент охоплює більш широке коло об'єктів і обмежувати їх тільки активами недоцільно.

На основі аналізу підходів щодо сутності фінансового менеджменту зазначимо, що вони не обмежуються лише наведеними вище. На нашу думку, фінансовий менеджмент – це процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обороту його грошових коштів з метою досягнення поставлених цілей.

Зауважимо, що управління фінансовим станом є ключовою складовою фінансового менеджменту в сучасних умовах, оскільки фінансово-майновий стан підприємства визначає його економічну успішність в умовах невизначеності, ризиків і будь-яких складних економічних умов. Наразі обґрунтування ефективних рішень фінансового менеджменту підприємства вимагає актуальних досліджень щодо його адаптації до кризових умов функціонування бізнесу під час війни.

Керування фінансовим станом включає в себе процес ухвалення управлінських рішень, які забезпечують досягнення запланованих результатів і досягнення визначених показників. Це передбачає системний аналіз фінансово-економічних складових, що на нього впливають, таких як активи, ліквідність, рентабельність і т.д., та прийняття рішень щодо управління окремими складовими і у їх взаємозв'язку. При діагностиці фінансово стану важливим є оцінка його показників на предмет відповідності нормативним значенням. Зважаючи на динамічність і постійну мінливість соціально-економічного середовища бізнесу, обґрунтовані науковцями нормативні показники фінансового стану необхідно завжди адаптувати до реалій функціонування бізнесу [2].

В табл. 2 узагальнено нормативні значення основних показників фінансової стійкості, в тому числі з їх актуалізацією для підприємств, які функціонують в Україні в умовах війни.

Таблиця 2

Нормативні значення показників фінансової стійкості

№ з/п	Показник	Нормативне значення	Пропоноване актуальне нормативне значення за умов воєнного стану
1	Коефіцієнт покриття	1,5-2,5	>0,2
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	>1
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	>0,7

Джерело: [3]

Одним із показників, на який аналітики роблять фокус під час дослідження фінансового стану бізнесу, є його фінансова стійкість.

Тож, при формуванні стратегічних цілей і прийнятті управлінських рішень, менеджмент підприємства має керуватись зокрема тим, як те чи інше рішення вплине на цей показник. Проте, акцент на поліпшенні показників фінансової стійкості, особливо в умовах війни та невизначеності, може спричинити зменшення ділової активності внаслідок суттєвого скорочення обсягів позикового капіталу. Так, покращується показник фінансової незалежності, оскільки суттєво зменшується сума залучених коштів, проте й діяльність підприємства теж скорочується. Окрім того, низці підприємств України доводиться реалізовувати агресивну політику фінансування для забезпечення поточних витрат: очевидно, що при реалізації агресивної політики слід очікувати фінансову стійкість меншу, аніж при помірній чи консервативній політиках.

Тому управління фінансовим станом вимагає комплексного підходу, який враховує не лише аспекти управління фінансами, а й питання виробничого менеджменту. Підхід до управління фінансовим станом шляхом вдосконалення операційної діяльності підприємства в цілому набував популярності і до повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року, що свідчить про актуальність такого підходу не лише під час криз. Серед науковців, що досліджують це питання, варто відзначити А.Ужву, на думку якого застосування комплексного підходу до управління підприємством може сприяти його більшій ефективності, а, отже, поліпшити фінансові показники. Д.Ванькович висловлює думку, що ефективність управління підприємством залежить від постійного удосконалення управлінських структур, а фінансовий стан є важливим показником їх роботи [10].

Таким чином, прихильники комплексного підходу вважають, що фінансовий стан є відображенням ефективності господарської діяльності підприємства і не може бути покращений без внесення змін у інші аспекти його функціонування, такі як виробництво і збут.

Це свідчить про те, що аналіз фінансового стану і подальше ним управління не може відбуватись у вакуумі. Недостатньо проаналізувати фінансову звітність підприємства та скласти план дій, виконання якого забезпечить приведення даних показників до нормативних значень у наступному звітному періоді. Для ефективного управління фінансовим станом підприємства потрібно ретельно дослідити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, що мають значення для конкретного підприємства. Використання SWAT-аналізу і особливо PEST-аналізу буде актуальним й доречним для досягнення цієї мети [8].

Таким чином, можна стверджувати, що фінансовий стан є зрізом загальної картини фінансово-господарської діяльності певного бізнесу й відображає так звані «симптоми», які виникають на підприємстві. Тому, при управлінні важливо ставити перед собою завдання

комплексного покращення функціонування підприємства, замість окремих «штучних» змін в показниках, з урахуванням зовнішньоекономічних факторів.

В умовах війни фінансовий менеджмент зазнав певних трансформацій, які можна узагальнити наступним чином (табл. 3):

Таблиця 3

Особливості фінансового менеджменту під час війни

№ з/п	Зміст
1	Фінансове забезпечення реорганізації бізнес-процесів з метою адаптації підприємства до нових реалій на основі змін попиту з боку населення, демографічних процесів та врахування специфічних умов діяльності під час війни.
2	Першочергове врахування підвищеного рівня ризику при прийнятті управлінських рішень в процесі здійсненні господарської діяльності. Стосовно окремих операцій - це проведення детальної оцінки на основі методів, що дозволяють адекватно проаналізувати ситуацію, формування висновку щодо доцільності їх здійснення та обґрунтування механізмів управління ризиком.
3	Перегляд і обґрунтування нової фінансової стратегії підприємства з метою пошуку ефективного підходу щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів в умовах невизначеності.
4	Забезпечення можливості корегування оперативних планів у відповідності із умовами, що швидко змінюються, забезпечення гнучкості цих планів, багатоваріантності.
5	Пошук нестандартних рішень щодо залучення фінансових ресурсів через програми державної підтримки, міжнародну фінансову допомогу тощо.
6	Використання пільгових умов щодо оподаткування і страхування бізнесу.
7	Підтримка фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, на рівні, що дозволяє забезпечити достатній рівень його фінансової рівноваги та фінансової безпеки.
8	Переформатування системи управління витратами підприємства шляхом вилучення «зайвих», «невиправданих» витрат з одного боку, і збільшення витрат на безпеку персоналу, захист майна тощо.
9	Підвищення якості управління заборгованістю шляхом формування стратегії ліквідації заборгованості, яка включатиме зв'язок із боржниками щодо причин непогашення, напрями і форми роботи щодо своєчасної ліквідації заборгованості, узгодження платіжних графіків, контроль платежів.
10	Концентрування уваги на забезпеченні оптимізації грошових потоків підприємства задля підтримки його постійної платоспроможності.
11	Управління запасами підприємства на основі адаптації їх розмірів до реальних умов функціонування підприємства, побудови нових логістичних зв'язків, оцінки ефективності і доцільності їх формування.

Джерело: систематизовано автором на основі [4]

В умовах війни держава намагається забезпечити функціонування економіки шляхом створення певних додаткових фінансових можливостей для бізнесу. Така підтримка має сприяти організації роботи переміщених підприємств, відновленню втрачених активів, збереженню робочих місць, активізації експортної діяльності, забезпеченню ліквідності підприємств, стимулюванню економічної активності та інновацій, діяльності ключових галузей та регіональному розвитку.

Ключовими трендами травня 2024 р., які сприяли зміцненню стійкості підприємництва в умовах війни, були наступні [5]:

1. Сприяння у сфері фінансування. Уряд удосконалив фінансову підтримку українського бізнесу через інструмент портфельних гарантій. КМУ прийняв постанову щодо вдосконалення фінансової підтримки українського бізнесу, якою внесено зміни для підвищення ефективності державних гарантій на портфельній основі. Зміни передбачають, що термін дії державних гарантій буде продовжено до 10 років для кредитів, які залучаються з метою відбудови основних засобів, зруйнованих частково або повністю внаслідок воєнної агресії, та до п'яти років для всіх інших категорій кредитів (це збільшує строк дії договорів для сільськогосподарських товаровиробників за попередньо наданими гарантіями).

Нововведення є відчутною підтримкою для МСП – резидентів України в умовах воєнного стану та можуть вплинути на реалізацію довгострокових інвестиційних проектів і забезпечити потребу в оборотному капіталі.

2. Сприяння у сфері інвестування. КМУ 30 квітня 2024 р. ухвалив рішення про підвищення ефективності використання фінансового ресурсу держави, переорієнтувавши програму «Доступні кредити 5-7-9 %» на кредитування на інвестиційні цілі. Внесено зміни до програми «Доступні кредити 5-7-9 %», якими максимальну суму кредиту на цілі фінансування оборотного капіталу зменшено до 5 млн грн. Також обмежено розмір маржі банків, які працюють з позичальниками за цією програмою, що дасть змогу вивільнити 3 млрд грн і спрямувати ці кошти безпосередньо на кредитування бізнесу.

Крім того, Верховна Рада ухвалила закон, який відкриває можливість для підприємств оборонно-промислового комплексу мати доступ до програми дешевих кредитів «5–7–9 %», згідно з чим для виробників зброї розмір відсотків становитиме: на інвестиції цілі – 7 %, на поповнення обігових коштів – 9 %. Максимальна сума кредиту – 500 млн грн.

ЕКА України запускає страхування інвестицій від воєнних та політичних ризиків, що сприятиме створенню об'єктів та інфраструктури, потрібних для розвитку переробної промисловості та експорту товарів, зроблених в Україні.

Потенційним споживачам пропонуватимуть два продукти:

1) страхування прямих інвестицій:

- максимальна сума – 200 млн грн;
- страховий тариф – визначається індивідуально за кожним договором;
- мінімальна та максимальна ставки страхового тарифу – 0,49 % і 8,05 %.

2) страхування інвестиційних кредитів:

- максимальна сума – 200 млн грн;
- страховий тариф – визначається індивідуально за кожним договором;
- мінімальна й максимальна ставки страхового тарифу – 0,95 % і 4,05 %.

3. Підтримка в напрямі валютної лібералізації. З метою поліпшення умов ведення бізнесу в Україні та виходу на нові ринки, а також підтримки відновлення економіки та сприяння припливу нових інвестицій у країну НБУ впроваджує найбільший пакет пом'якшення валютних обмежень з початку повномасштабної війни.

Згідно з постановою Правління НБУ від 3 травня 2024 р. № 56 «Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18» внесено зміни в кількох напрямах:

Скасовано всі валютні обмеження для імпорту робіт та послуг. Бізнес отримує можливість купувати та переказувати іноземну валюту за кордон для проведення операцій з імпорту робіт і послуг. У зв'язку з цим НБУ звернеться до уряду України щодо скасування постанови Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 р. № 153 «Про окремі питання щодо забезпечення здійснення імпорту». До того ж НБУ окремо надав можливість бізнесу купувати валюту та переказувати кошти за кордон для оплати аеропортових та портових зборів, штрафів, а також членських внесків.

Для стимулювання припливу нових інвестицій в Україну, мінімізації ризиків згорання діяльності підприємств з іноземним капіталом та підтримки економіки бізнесу забезпечено можливість репатріювати за кордон «нові» дивіденди за корпоративними правами чи акціями, нараховані за результатами діяльності за період, що розпочинається з 1 січня 2024 р. Ліміт для репатріації «нових» дивідендів – на рівні 1 млн євро в еквіваленті. Контроль здійснюватимуть за допомогою системи НБУ «Е-ліміти».

З метою залучити в Україну потрібне обладнання для ведення бізнес-діяльності юридичним особам та фізичним особам-підприємцям надано можливість переказувати кошти за кордон за лізингом/орендою без додаткових обмежень щодо предмета лізингу/оренди й дати укладення договору.

Пом'якшено умови для купівлі валюти резидентами з метою обслуговування і повернення «нових» зовнішніх кредитів, кошти за якими надійшли в іноземній валюті з-за кордону після 20 червня 2023 р. на рахунки позичальників в українських банках. З трьох до одного року зменшується мінімальний строк користування «новим» кредитом, за досягнення якого дозволено купувати іноземну валюту для погашення такого кредиту. Відповідно заборону купувати валюту для погашення «нових» кредитів застосовуватимуть винятково для погашення короткострокових кредитів строком до одного року, а для сплати процентів – незалежно від строку користування кредитом.

Надано можливість погашати проценти за «старими» зовнішніми кредитами, які відповідно до умов кредитного договору підлягають сплаті в період із 24 лютого 2022 р. У межах одного договору для прострочених (на 1 травня 2024 р.) процентних платежів надано можливість переказувати не більше 1 млн євро в еквіваленті за один календарний квартал. Водночас це обмеження не застосовуватимуть до майбутніх планових процентних платежів.

З метою дальшого розвитку безготівкових розрахунків в Україні пом'якшено обмеження щодо переказу іноземної валюти від представництв міжнародних карткових платіжних систем та іноземних авіакомпаній за кордон на рахунок нерезидента – юридичної особи, чий інтереси ці

представництва представляють в Україні. Щомісячний ліміт для проведення таких операцій (одним представництвом однієї компанії) встановлено на рівні 5 млн євро в еквіваленті.

Переважає більшість положень документа набрали чинності з 4 травня 2024 р., лише в частині репатріації «нових» дивідендів – з 13 травня 2024 р.

Пріоритетом державної політики є підтримка українського підприємництва через удосконалення кредитно-фінансових механізмів та впровадження широкої валютної лібералізації (цього досягають шляхом: скасування валютних обмежень для імпорту робіт та послуг; надання можливості репатріації «нових» дивідендів; залучення потрібного обладнання через лізинг/оренду; пом'якшення умов купівлі валюти резидентами для обслуговування зовнішніх кредитів; полегшення безготівкових розрахунків). Крім того, держава докладас зусиль для створення сприятливих умов для інвестування в економіку України завдяки реалізації інструментів страхування прямих інвестицій та страхування інвестиційних кредитів.

Під час військових дій та певних обмежень, що вони створюють, великого значення набуває необхідність цифрової трансформації бізнес-процесів. Запровадження діджиталізації у фінансовий менеджмент підприємства передбачає використання цифрових технологій та інструментів для оптимізації фінансових процесів, підвищення ефективності управлінських рішень фінансового характеру. Слід виділити наступні напрями розвитку діджиталізації у фінансовому управлінні підприємством (табл. 4).

Таблиця 4

Напрями розвитку діджиталізації та їх значення у фінансовому управлінні підприємством

№ з/п	Напрямок	Значення
1	Хмарні технології	Використання хмарних сервісів для зберігання та обробки даних дозволяє забезпечити доступ до фінансової інформації з будь-якого пристрою, території та покращити її збереження.
2	Автоматизовані системи управління ризиками	Використання цифрових інструментів для аналізу та прогнозування ризиків допомагає знизити ймовірність негативних наслідків фінансових ризиків та розробити альтернативні варіанти досягнення результату.
3	Електронний документообіг	Сприяє прискоренню обробки бази даних, що забезпечує можливість точної оцінки діяльності та оптимізації інформаційних потоків на підприємстві.
4	Спеціалізовані програми для обліку та звітності	Застосування дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу бухгалтерської і фінансової інформації. Електронний облік дозволяє швидше та точніше підготувати звіти та уникати зайвих помилок.
5	Фінансовий аналітичний інструментарій	Використання аналітичних програм та інструментів дозволяє більш детально аналізувати фінансові показники, виявляти тенденції та знаходити можливості для оптимізації фінансових процесів.
6	Електронний банкінг та електронні платежі	Застосування електронних платіжних систем дозволяє здійснювати фінансові операції швидко, зручно і надійно. Електронний банкінг дозволяє оперативно управляти банківськими рахунками, що сприяє підвищенню ліквідності і платоспроможності підприємства.
7	Кібербезпека	Застосування захисту даних та кібербезпекових заходів допомагає уникнути можливої віртуальної небезпеки та втрати конфіденційної фінансової інформації.

Джерело: [4]

Цифровізація процесів, пов'язаних з організацією фінансового менеджменту є необхідним кроком для сучасних підприємств у забезпеченні ефективного управління фінансами в нестабільних умовах господарювання, підвищенні прибутковості діяльності та досягненні конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фінансовий менеджмент в умовах викликів сьогодення має здебільшого антикризовий характер. Серед особливостей можна відзначити наявність серйозних слабкопрогнозованих й неконтрольованих зовнішніх ризиків та появу нових можливостей, пов'язаних зі зміною структури попиту, демографії, грантових програм від міжнародних організацій та уряду України та рішень ЄС, що покращують можливості збуту продукції.

Вихідною позицією є ідентифікація головних фінансових викликів та ризиків, з якими стикається підприємство, його адаптація до нових реалій ринку. З боку фінансового менеджменту

важливим вбачається розробка підходів до оцінки фінансового стану, в тому числі експрес-аналіз через ключові показники і більш детальний підхід у розрізі окремих груп фінансових показників: майнового стану, фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, прибутковості, ділової активності. Це є основою вчасного реагування на можливі загрози фінансовому положенню підприємства, важливим підґрунтями формування його кредитоспроможності. При цьому основним завданням фінансового менеджменту є опрацювання можливостей залучення фінансових ресурсів, включаючи програми державної підтримки і міжнародних партнерів, та забезпечення їх ефективного використання.

Фінансовий менеджмент за таких умов повинен враховувати ризики та нові можливості, бути гнучким й оперативним реагувати на ситуацію, що постійно змінюється, маючи заздалегідь пророблені варіанти для можливих альтернативних ліній її розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дрік, І. ., & Белозерцев, В. (2023). ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ У БІЗНЕСІ. *Innovation and Sustainability*, (1), 239–245. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.239.245>
2. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
3. Жорнова А. О. Управління фінансовим станом підприємства в умовах воєнного стану. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», 17-19 квітня 2024 р.; Національний університет «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 1. С. 570-573.
4. Захарова Н. Фінансовий менеджмент та його особливості в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*, 2023. № 4(26). С. 38-47.
5. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. Травень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voennyu-chas-traven-2024-roku> (дата звернення: 20.05.2024).
6. Максимова М.В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7064> (дата звернення: 09.05.2024).
7. Непочатенко О.О., Пташник С.А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf (дата звернення 18.05.2024).
8. Олійник О.В., Морозова Г.С. Фінансовий менеджмент: навч. посібник/ ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Х., 2020. 248 с.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2024).
10. Ужва А.М. Моніторинг як інформаційне забезпечення системи контролінгу підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. Тернопіль, 2010. № 18. С. 203-205.

REFERENCES:

1. Drik I. ., & Bielozertsev B. . (2023). CHALLENGES OF MODERN MANAGEMENT. INFORMATION SYSTEMS IN BUSINESS. *Innovation and Sustainability*, (1), 239–245. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.239.245>
2. Zhyhalkevych Zh. M., Kamianska O.V. (2022) Finansovyi menedzhment: navch. posib. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2022. 214 p.
3. Zhornova A. O. (2024) Upravlinnia finansovym stanom pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Management of the financial state of the enterprise in the conditions of martial law]. Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Menedzhment ta marketing yak faktory rozvytku biznesu», 17-19 kvitnia 2024 r.; Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska akademiia» [ta in.]. Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia», T. 1. p. 570-573.
4. Zakharova N. (2023) Finansovyi menedzhment ta yoho osoblyvosti v umovakh voiennoho stanu [Financial management and its features under martial law]. *Ekonomichni horyzonty*, No 4(26). p. 38-47.
5. Instrumenty pidtrymky biznesu u voiennyi chas. Traven 2024 roku (2024) Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voennyu-chas-traven-2024-roku> (accessed 20 May 2024).
6. Maksimova M.V. (2019) Systema finansovoho menedzhmentu v umovakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [The financial management system in the conditions of the development of the digital economy]. *Efektivna ekonomika*. No 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7064> (accessed 09 May 2024).

7. Nepochatenko O.O., Ptashnyk S.A. (2021) Finansovyi menedzhment yak neobkhidna skladova efektyvnoi systemy upravlinnia pidpriumstvom [Financial management as a necessary component of an effective enterprise management system]. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf (accessed 18 May 2024).
8. Oliinyk O.V., Morozova H.S. (2020) Finansovyi menedzhment: navch. posibnyk/ KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Kh., 2020. 248 p.
9. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy (2024). Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 12 May 2024).
10. Uzhva A.M. (2010) Monitorynh yak informatsiine zabezpechennia systemy kontrolinhu pidpriumstva [Monitoring as information support of the company's controlling system]. Vseukrainskyi naukovo-vyrobnychy zhurnal «Innovatsiina ekonomika». Ternopil. No 18. p. 203-205.

FINANCIAL MANAGEMENT DURING THE WAR

NIKOLCHUK Yuliia

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

In modern economic and political conditions, which cause the instability of the functioning of domestic business entities, there is a need for the formation and adoption of effective management decisions on the problems of financing enterprises and restoring their financial stability, solvency and creditworthiness. The problems of the formation of financial resources by enterprises are especially relevant in the conditions of the martial law introduced in Ukraine and the full-scale invasion of the territory of Ukraine by the occupying forces. The purpose of the article is to study the key aspects of financial management during the war, which are accompanied by the riskiness of doing business, as well as to outline the key directions of making managerial financial decisions based on adaptation to risky business conditions in order to achieve the set goals of the enterprise. Financial condition management is a key component of financial management in modern conditions, as the financial and property condition of the enterprise determines its economic success in conditions of uncertainty, risks and any difficult economic conditions. Currently, the justification of effective financial management solutions of the enterprise requires actual research on its adaptation to the crisis conditions of business operation during the war. The article summarizes approaches to defining the essence of financial management. The author outlines the peculiarities of financial management during the war, which is accompanied by a high level of business risk and the need to adapt to new market realities. The directions of digitalization of financial management at the enterprise are characterized, which involves the use of digital technologies and tools to optimize financial processes, increase the effectiveness of management decisions of a financial nature. On the basis of the conducted research, it is possible to assert the relevance of further development of forms, methods and tools for improving the efficiency of management of financial resources of economic entities during the war.

Key words: financial management, financial resources, management of financial resources, financial condition, financial stability, war.