

УДК 330.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2022-3-4-79-87>

**ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

natazachosova@gmail.com

**ЛЕВЧЕНКО Вадим Миколайович**

здобувач другого (магістерського)  
рівня вищої освіти,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2917-0105>

levchenko.vadym2317@vu.cdu.edu.ua

**НАЗАРЕНКО Сергій Анатолійович**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3367-5875>

nazarr5@ukr.net

## **ЗАВДАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УПРАВЛІННІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ КРИЗ ТА ВІЙНИ**

*Охарактеризовано вплив військових дій на економічну ситуацію в Україні, а відтак, на зовнішнє середовище функціонування підприємства, тенденції в якому можуть порушити стан економічної безпеки суб'єкта господарювання. Узагальнено внутрішні та зовнішні причини фінансових криз для українських компаній. Визначено особливості фінансового менеджменту підприємства в період кризи, які дадуть йому змогу відновити стан власної економічної безпеки в короткостроковій перспективі для досягнення в подальшому стратегічних орієнтирів свого функціонування та розвитку. Запропоновано сфокусувати функціонування системи фінансового менеджменту підприємства на комплексі таких завдань: орієнтація на збереження власних фінансових ресурсів, їх зважене та раціональне використання; поєднання цифровізації та традиційних форм проведення фінансових операцій; обрання пасивних стратегій роботи на фінансових ринках (утримання від інвестицій, перегляд депозитних програм, обмеження (за можливості) операцій із валютою); збільшення уваги до фінансових ризиків, активізація роботи щодо виявлення нових загроз для фінансового стану підприємства, оцінювання ймовірних фінансових наслідків від викликів, які з'являються у процесі поширення тенденцій кризових явищ; перехід до централізованого фінансового управління; забезпечення можливості налагодження безперервної роботи у онлайн-режимі. Цей управлінський підхід дозволить побудувати таку підсистему фінансової безпеки підприємства, яка здатна буде протидіяти загрозі настання кризи навіть в умовах війни, адже бізнес-процеси та їх фінансове обслуговування буде максимально мобільним і діджиталізованим.*

**Ключові слова:** управління, фінансовий менеджмент, економічна безпека, війна, криза, загроза, ризик, безпеко орієнтоване управління, антикризове управління, зовнішнє середовище, грошовий потік, фінансова підсистема підприємства.

**Постановка проблеми.** Кризовий стан суб'єкта господарювання найчастіше виникає з причини відсутності фінансових ресурсів або через неможливість вільно управляти ними та використовувати на такі цілі, які є для підприємства пріоритетними в той чи інший момент його діяльності й розвитку. Тому організаційна структура управління має передбачати існування фінансової підсистеми, до завдань якої належатимуть: фінансовий менеджмент наявними ресурсами та пошук нових джерел фінансування поточних потреб, розробка і реалізація фінансової стратегії функціонування організації, управління фінансовими ризиками – їх попередження, оцінювання, контроль і мінімізація тощо. У періоди стабільності економічних систем, зокрема, глобальної та національної економіки, ефективність фінансового менеджменту залежить лише від його ресурсного забезпечення, професіоналізму управлінського персоналу та

інших категорій залучених до цього процесу працівників. Однак, у періоди розгортання кризових явищ, як, наприклад, під час глобальної фінансової кризи 2008-2009 років, або нині, у військовий час, вплив загрозливих факторів зовнішнього середовища організації на стан її фінансової підсистеми стає відчутним і таким, що потребує додаткового управлінського впливу з метою стабілізації перебігу фінансових бізнес-процесів та підтримки належного рівня економічної безпеки.

У період криз актуалізується питання забезпечення фінансово-економічної безпеки як на макро, так і на мікрорівні [1, 2]. Безпеко орієнтоване управління фінансовими ресурсами підприємства здійснюється в межах функціонування фінансової підсистеми, і може вважатися як окремим напрямом менеджменту в організації, так і бути поєднанням стратегічного, фінансового та ризик-менеджменту. У більшості випадків це залежить від розміру підприємства, адже малі суб'єкти господарювання не мають достатньо ресурсів для виокремлення управління фінансово-економічною безпекою в самостійний вектор менеджменту, а от великі компанії, підприємства критичної інфраструктури, об'єкти стратегічного, національного значення мають необхідність і виявляють готовність до комплексного управління власною фінансово-економічною безпекою з дотриманням усіх належних принципів і ресурсного забезпечення цього процесу. Отже, завдання фінансового менеджменту та безпеко орієнтованого управління у період війни та криз тісно пов'язані та мають досліджуватися в комплексі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню науково-теоретичних і прикладних аспектів фінансового управління присвячено велику кількість публікацій вітчизняних вчених. У більшості випадків кожен із них ґрунтовно досліджує конкретний аспект фінансового менеджменту або ж акцентує увагу на загальних принципах, функціях або характерних особливостях цього процесу. Так, Чукіна І. доводить, що фінансовий менеджмент є необхідною складовою ефективною системи управління підприємством [3], Августин Р., Демків І. у межах вивчення специфічних аспектів фінансового управління акцентують увагу на стратегічно-тактичному інструментарії управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства [4]; у джерелі [5] піднімається питання правового аспекту антикризового управління у системі фінансового менеджменту, що доводить тісний і нерозривний зв'язок між раціональною й ефективною організацією фінансового управління та тенденціями кризи, які виникають на підприємстві.

З іншого боку, модернізація фінансової системи суб'єкта господарювання може стати потужним інструментом антикризового менеджменту. Кризовий стан підприємства – це недопрацювання фахівців, які опікуються питаннями управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Тому завдання безпеко орієнтованого менеджменту також мають входити до площини функціонування фінансової системи суб'єкта господарювання. Кубай О.Г., Заставнюк О. А. піднімають у своїх дослідженнях питання удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління підприємства [6], а Носань Н.С., Куценко Д.М. формулюють теоретичні засади управління фінансово-економічною безпекою на сучасному етапі розвитку безпекознавства [7]. В умовах інтенсифікації та збільшення кількості ризиків внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування організацій, управління фінансово-економічною безпекою виокремлюється у новий самостійний напрям менеджменту, з власною методологією та підходами до реалізації. Так, Занора В.О. пропонує використовувати проєктне управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах ризику [8, 9]. Необхідність стратегічного управління економічною безпекою вітчизняних суб'єктів господарювання підкреслює у своїх публікаціях Коваль О.В. [10]. І знову ж таки, замикаючи дослідницьке коло проблематики фінансового менеджменту, розуміємо, що відсутність управління фінансово-економічною безпекою може стати суттєвою причиною поширення кризи на підприємстві, що повертає нас до необхідності інтеграції цього напрямку менеджменту з антикризовим управлінням вітчизняними підприємствами [11, 12, 13].

**Метою статті** є обґрунтування можливостей використання підходів та інструментів фінансового менеджменту підприємства в управлінні його економічною безпекою в умовах криз і війни. Для реалізації поставленої мети необхідно виконати низку завдань, зокрема:

охарактеризувати вплив військових дій на економічну ситуацію в Україні, а відтак, на зовнішнє середовище функціонування підприємства, тенденції в якому можуть порушити стан економічної безпеки суб'єкта господарювання; узагальнити внутрішні й зовнішні причини фінансових криз для українських компаній; визначити особливості фінансового менеджменту підприємства у період кризи, що дадуть йому змогу відновити стан власної економічної безпеки у короткостроковій перспективі для досягнення в подальшому стратегічних орієнтирів свого функціонування та розвитку.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Ще навесні 2022 року експерти та аналітики одноставно стверджували, що війна росії проти України завдала масштабних збитків українській економіці. У звіті Світового банку, підготовленому з Єврокомісією та українським урядом, їх сума, станом на 1 червня 2022 року, оцінювалась у 349 мільярдів дол., а вартість відбудови України та її економіки прогнозувалась на рівні близько 349 мільярдів дол. За неповний календарний рік ведення військових дій, Україна зазнала широкомасштабних руйнувань, наслідки яких, на думку фахівців, відчуватимуться упродовж кількох поколінь, адже «сім'ї було розділено й переміщено, порушено розвиток людського потенціалу, знищено культурну спадщину, а позитивна траєкторія розвитку економіки й скорочення рівня бідності змінилася на негативну».

За представленими у Звіті оцінками, прямі збитки, завдані в першу чергу житловому комплексу, транспорту, торгівлі та промисловості України, сягали на початок літа 97 мільярдів дол., а збитки, спричинені порушенням економічних потоків та ланцюгів виробництва, оцінюються у 252 мільярди доларів. Усвідомлюємо, що на кінець 2022 року наведені цифри є більш масштабними, адже основні руйнування критичної інфраструктури припали на осінні місяці. Дослідження міжнародних організацій підкреслюють масштаби викликів, з якими Україна стикається, намагаючись відновити свою економіку та водночас даючи відсіч російській агресії, яка не припиняється [14].

За песимістичним прогнозом падіння українського ВВП у 2022 році складе майже 35%. Економічні навантаження, у першу чергу, відчуваються у сфері приватного бізнесу, який потрапляє в нескінченний ланцюг боргової залежності перед кредиторами: постачальниками, працівниками, фіскальними органами й іншими контрагентами. Враховуючи безпрецедентно високий дефіцит державного бюджету, який за оцінками складатиме 20% у 2023 році, держава, очевидно, не зможе допомогти усім суб'єктам господарювання відновитися після кризи [15].

Отже, економічна нестабільність зовнішнього середовища функціонування вітчизняних підприємств є значною, і сторонньої допомоги їм чекати не варто. Таким чином, керівництву підприємств доцільно розглянути власні можливості по налагодженню антикризового фінансового менеджменту з метою відновлення рівня економічної безпеки.

Основна причина фінансового занепаду будь-якого, навіть успішного, підприємства – це фінансова криза, що може призвести до банкрутства суб'єкта господарювання і його ліквідації. Розгортання фінансової кризи в зовнішньому середовищі функціонування бізнес-структури – це процес, на який підприємство і його системи менеджменту не мають значного впливу. Тому хоча б ризики, які провокують внутрішні фінансові кризи, вітчизняному фінансовому менеджменту не можна допускати. Відтак, завдання протидіяти кризовим явищам, які пов'язані із фінансовими бізнес-процесами та рухом фінансових активів, покладаються на фінансовий менеджмент компаній.

Зазвичай причини фінансової кризи пов'язують у першу чергу із неплатоспроможністю підприємства за зобов'язаннями перед банками або іншими установами, які дають кредити. Також до основних причин кризи належать банкрутство партнерських компаній, занепад ринку, відсутність стратегічного плану і перспектив розвитку підприємства або його перебування в неприбутковому сегменті з низьким рівнем попиту на товари або послуги.

Перераховані нижче причини фінансових криз виникають у зовнішньому середовищі функціонування підприємства, що, в свою чергу, не дає змоги управлінському персоналу вплинути на цей процес:

– кон'юнктурний спад ринку – одна з найбільш важких і несприятливих стадій ринкових трансформацій, яка характеризується найнижчими показниками попиту та скороченням кількості пропозицій джерел капіталу, інвестиційних ресурсів, у які можна спрямувати тимчасово вільні кошти, в наслідок чого доходи підприємств стрімко скорочуються;

– інфляція – найбільш поширена причина й ознака фінансової кризи, яка охоплює всю країну; під час зростання рівня інфляції піднімаються ціни на товари і послуги, сировину і матеріали, внаслідок чого зменшуються виробничі потужності підприємств та купівельна спроможність населення;

– зростання конкуренції в галузі або прихована монополія можуть бути причинами для зниження рівня продажів продукції підприємств;

– криза державного управління і непостійна та непослідовна фінансова політика теж можуть стати причинами зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства (наприклад, дискримінація підприємства владою, політичні преференції призводять до скорочення матеріально-ресурсної бази сировини або зменшення земельного фонду суб'єкта господарювання).

Розглянемо причини внутрішньої фінансової кризи, які виникають на підприємстві. Зазвичай, їх можна уникнути шляхом прийняття своєчасних і грамотних управлінських рішень, і ця робота є безпосереднім завданням фінансового менеджменту разом із управлінням персоналом, стратегічним і ризик-менеджментом:

– відсутність пану подальших дій підприємства та нехтування ризиками і відмова від розробки генеральної стратегії та плану стратегічного розвитку суб'єкта господарювання;

– дефіцит кадрів в організаційній структурі або їх низький рівень кваліфікації та недостатній досвід і професіоналізм;

– втрата ринків збуту і нераціональна маркетингова політика;

– неефективне та перевитратне використання ресурсів;

– не повне завантаження потужностей підприємства (для успішного функціонування й підвищення конкурентоспроможності підприємство повинно використовувати весь свій персонал й всю свою потужність, хоча утримання зайвого штату збільшує витрати на оплату праці);

– клієнти – це основа фінансового успіху будь-якого підприємства, тому втрата клієнтів через неефективну рекламну та маркетингову політики призводить до зменшення кількості замовлень і припинення контрактів, а відтак, і до втрати прибутків;

– не ритмічність виробництва та конфлікти з персоналом, за які відповідальність несе HR-менеджер або менеджер з персоналу.

Під час війни для вітчизняних підприємств з'явилися додаткові загрози їх фінансовій стабільності та фактори негативного впливу на стан економічної безпеки (рис. 1).

Для ефективного управління грошовими потоками як одного із завдань фінансового менеджменту, управлінням необхідно усвідомити важливість наявності грошових фондів, які можна використати за необхідності для компенсації збитків і відновлення стану економічної безпеки. Завдяки збалансованим грошовим потокам відбувається процес розширеного відтворення та економічного стимулювання розвитку суб'єкта господарювання. Успішна синхронізація грошових потоків на підприємстві є важливим завданням його фінансового менеджменту, і саме раціональним управлінням надходжень і виплат, постійною підтримкою платоспроможності підприємства за рахунок здатності своєчасно виплачувати кредити банкам та іншим кредиторам, забезпечується ефективність використання фінансових ресурсів, які надійшли на підприємство із внутрішніх і зовнішніх джерел, характеризується стан ефективного фінансового менеджменту у структурі управління суб'єктом господарювання.



**Рисунок 1 – Можливості використання інструментарію фінансового менеджменту для управління економічною безпекою підприємства та протидії кризам**

*Складено авторами.*

У мирний час фінансовий менеджмент керується такими принципами управління грошовими потоками, яких потрібно дотримуватися для запобігання фінансової кризи:

- мати рівномірний та оптимальний фінансовий потік незалежно від виду діяльності;
- фінансова звітність і інша фінансова інформація, що використовується для прийняття управлінських рішень, повинні бути максимально достовірними, актуальними та релевантними;
- потрібно підтримувати безперебійне, своєчасне надходження інформації, здійснювати постійний моніторинг за всіма видами фінансових операцій та фінансових бізнес-процесів;
- демонструвати стійку готовність до перебоїв із надходженням готівкових коштів; маневреність і здатність швидко знайти додаткові кошти для проведення розрахунків як у формі готівки, так і у цифровій формі;
- мати здатність у мінімальні терміни досягати максимального фінансового результату при докладанні мінімуму управлінських зусиль (оптимізувати фінансовий менеджмент).

У першу чергу, щоб вивести підприємство зі стану фінансової кризи, управлінському персоналу потрібно знайти й локалізувати або усунути головну причину її виникнення. Для цього першочергово необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства та умов його функціонування та розвитку у зовнішньому та внутрішньому середовищі; після аналізу виділити основні причини та фактори, які провокують кризу та потенційно допоможуть її усунути та компенсувати заподіяні наслідки.

Виведення підприємства з кризового стану означає якісну трансформацію його бізнес-процесів, для чого потрібно розробити нові стратегію і місію підприємства. Вони мають стати інформаційною основою для нового плану господарської діяльності, до якого будуть внесені детальні управлінські кроки, які підприємство має вжити для подолання кризи. Часто до цього процесу залучаються нові працівники, у тому числі антикризові менеджери, які мають розділяти цінності підприємства та органічно інтегруватися до його бізнес-культури.

Таким чином, визначимо особливості фінансового менеджменту підприємства у період криз, які сприятимуть відновленню рівня його економічної безпеки.

1. Орієнтація на збереження власних фінансових ресурсів, їх зважене та раціональне використання. Під час кризи доступ до позикових фінансових активів може бути обмеженим, тому розраховувати на них не варто. Доцільно прийняти рішення про тезаврацію капіталу замість виплати дивідендів і радше віддати перевагу нарощенню фінансового потенціалу ніж спрямуванню ліквідних фінансових активів на майбутній розвиток підприємницької діяльності.

2. Поєднання цифровізації та традиційних форм проведення фінансових операцій. У періоди локдаунів і блекаутів інформаційні та техніко-технологічні системи, що опосередковують рух грошових потоків і залучені до проведення фінансових операцій, можуть функціонувати з перебоями або затримками. Фінансовим менеджерам потрібно мати альтернативні варіанти проведення розрахунків, перебувати на постійному зв'язку з контрагентами та партнерами підприємства.

3. Обрання пасивних стратегій роботи на фінансових ринках (утримання від інвестицій, перегляд депозитних програм, обмеження (за можливості) операцій із валютою). Так би мовити, доцільно здійснити перехід у «фінансову оборону» господарської діяльності.

4. Збільшення уваги до фінансових ризиків, активізація роботи щодо виявлення нових загроз для фінансового стану підприємства, оцінювання ймовірних фінансових наслідків від викликів, які з'являються у процесі поширення тенденцій кризових явищ.

5. Перехід до централізованого фінансового управління (фінансовим менеджерам варто більш пильно перевіряти дії підлеглих із фінансовими ресурсами, бути стриманими у делегуванні своїх повноважень і завдань особам, які не мають високого рівня довіри, недовго працюють на підприємстві або не мають достатньої кваліфікації й досвіду роботи в кризових ситуаціях).

6. Забезпечення можливості налагодження безперервної роботи в онлайн-режимі (потрібно запровадити чіткий алгоритм дій і мати усталений перелік завдань для кожного співробітника в умовах переходу до дистанційної роботи).

Врахування наданих пропозицій при організації роботи щодо управління фінансовими підсистемами підприємств дозволить при відсутності додаткових масштабних викликів і небезпек у зовнішньому та внутрішньому середовищах утримати їм фінансові позиції і не опинитися під загрозою банкрутства та ліквідації.

**Висновки.** Дослідивши завдання фінансового менеджменту підприємства в управлінні його економічною безпекою в умовах криз та війни, робимо такі висновки.

1. Обґрунтовано, що фінансовий менеджмент на підприємстві має бути нерозривно пов'язаним із процесами управління фінансово-економічною безпекою та антикризовим управлінням. Завданням фінансового менеджменту є забезпечення наявності в суб'єкта господарювання фінансових ресурсів, достатніх для його безперервної рентабельної діяльності та досягнення стратегічних цілей функціонування та розвитку. Інструментарій фінансового менеджменту покликаний гарантувати дотримання підприємством фінансової дисципліни перед державними органами, контрагентами та партнерами, а також своєчасну ідентифікацію фінансових ризиків, які можуть мати негативний вплив на стан економічної безпеки компанії.

2. Визначено фактори впливу на стан економічної безпеки підприємства, інтенсифіковані війною, які можуть спровокувати настання фінансової кризи на підприємстві, однак можуть бути мінімізовані інструментами грамотного фінансового менеджменту. Серед них: порушення виробничих процесів, руйнування необоротних активів через ракетні обстріли; порушення логістичних ланцюгів; втрата активів на окупованих територіях; втрата інтелектуального потенціалу через міграцію; втрата кадрового капіталу через звільнення та необхідність оптимізації штату; втрата клієнтів через скорочення кількості населення та порушення функціонування збутових мереж; зниження попиту на товари і послуги через зниження рівня платоспроможності населення та підвищення вартості життя; зростання цін на сировину, матеріали, ресурси через зростання валютного курсу; втрата партнерів, порушення термінів виконання угод; ускладнення фінансових розрахунків і реалізації інших бізнес-процесів через відключення електроенергії; ускладнення доступу до інвестиційних і інших фінансових ресурсів через негативні очікування власників капіталу.

3. Конкретизовано такі особливості реалізації фінансового менеджменту підприємства в період криз, які сприятимуть відновленню рівня його економічної безпеки. Це такі завдання: орієнтація на збереження власних фінансових ресурсів, їх зважене та раціональне використання; поєднання цифровізації та традиційних форм проведення фінансових операцій; обрання пасивних стратегій роботи на фінансових ринках (утримання від інвестицій, перегляд депозитних програм, обмеження (за можливості) операцій із валютою); збільшення уваги до фінансових ризиків, активізація роботи щодо виявлення нових загроз для фінансового стану підприємства, оцінювання ймовірних фінансових наслідків від викликів, які з'являються у процесі поширення тенденцій кризових явищ; перехід до централізованого фінансового управління; забезпечення можливості налагодження безперервної роботи у онлайн-режимі.

#### Список використаних джерел

1. Фурман В., Зачосова Н. Сучасні загрози економічній безпеці вітчизняних фінансових установ (на прикладі банківських установ і страхових компаній). *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №16. С.7-11.
2. Зачосова Н.В. Напрями стабілізації стану фінансової складової економічної безпеки національної економіки України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. №8 (36). С.14-18.
3. Чукіна І. В. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Multidisciplinary academic notes. Science research and practice*. 2022. Т. 15. С. 295.
4. Августин Р., Демків І. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №. 3. С. 121-126.
5. Куценко Д.М., Зачосова Н.В. Правові аспекти антикризового управління у системі фінансового менеджменту. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер.: Економіка і менеджмент*. 2011. №2. 172-180.
6. Кубай О. Г., Заставнюк О. А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2022. №. 4. С. 68-78.
7. Носань Н.С., Куценко Д.М. Теоретичні засади управління фінансово-економічною безпекою на сучасному етапі розвитку безпекознавства. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*. 2019. №1. С.76-83.
8. Занора В.О. Проектне управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах ризику. *Наука та інноватика: вітчизняний і світовий досвід*. 2019. №5/16. С.41-45.



9. Занора В.О., Данченко О.Б., Поскрипко Ю.А. Стратегічне управління у сфері фінансово-економічної безпеки: методичні положення щодо забезпечення. 2016. *Економіка та суспільство*. №6. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звертання: 01.09.2022).
10. Koval O. Strategic management of economic security system of business entities: theoretical aspects. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*. 2020. №1. С.40-47.
11. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. №. 2. С. 171-176.
12. Волошанюк Н. В., Погребняк В. В. Вивчення зарубіжного досвіду антикризового управління в сучасних умовах. *Multidisciplinary academic notes. Science research and practice*. 2022. Т. 15. С. 161.
13. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
14. Як війна вплинула на економіку України. URL: <https://www.dw.com/uk/ak-vijna-vplinu-na-ekonomiku-ukraini/a-63093916> (дата звертання: 01.09.2022).
15. Банкрутство під час війни або порятунк економіки із підручних засобів. URL: [https://lb.ua/blog/oleksii\\_movchan/537454\\_bankrutstvo\\_pid\\_chas\\_viyni\\_abo.html](https://lb.ua/blog/oleksii_movchan/537454_bankrutstvo_pid_chas_viyni_abo.html) (дата звертання: 1.09.2022).

### References

1. Furman V.M. & Zachosova N.V. (2015). Modern threats to the economic security of domestic financial institutions (on the example of banking institutions and insurance companies). *Investytsiyi: praktyka ta dosvid. (Investments: practice and experience)*, 16, 7-11 (in Ukr.).
2. Zachosova N.V. (2018). Directions for stabilizing the state of the financial component of the economic security of the national economy of Ukraine. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiya». Seriya «Ekonomika» (Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». «Economy» series)*, 8 (36), 14-18. (in Ukr.).
3. Chukina I. V. (2022). Financial management as a necessary component of an effective enterprise management system. *Multidisciplinary academic notes. Scientific research and practice*, 15, 295. (in Ukr.).
4. Augustyn R. & Demkiv I. (2022). Strategic and tactical tools for managing the financial stability and solvency of the enterprise. *Modeling the development of the economic systems*, 3, 121-126. (in Ukr.).
5. Kutsenko D.M. & Zachosova N.V. (2011). Legal aspects of anti-crisis management in the financial management system. *Visnyk Skhidnoyevropeys'koho universytetu ekonomiky i menedzhmentu. Ser.: Ekonomika i menedzhment. (Bulletin of the East European University of Economics and Management. Ser.: Economics and management)*, 2, 172-180. (in Ukr.).
6. Kubai O. G. & Zastavnyuk O. A. (2022). Improvement of financial and economic security in the anti-crisis management system of an agrarian enterprise. *Ahrosvit. (Agroworld)*, 4, 68-78. (in Ukr.).
7. Nosan N.S. & Kutsenko D.M. (2019). Theoretical foundations of financial and economic security management at the current stage of security science development. *Visnyk Cherkas'koho natsional'noho universytetu imeni Bohdana Khmel'nyts'koho. Seriya Ekonomichni nauky (Bulletin of the Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi. Economic sciences series)*, 1, 76-83. (in Ukr.).
8. Zanora V.O. (2019). Project management of financial and economic security of business entities under risk conditions. *Nauka ta innovatyka: vitchyznyany i svitovyy dosvid. (Science and innovation: domestic and world experience)*, 5/16, 41-45. (in Ukr.).
9. Zanora V.O. & Danchenko O.B. & Poskrypko Yu.A. (2016). Strategic management in the field of financial and economic security: methodical regulations on provision. 2016. *Ekonomika ta suspil'stvo. (Economy and society)*, 6. Retrieved from: <http://economyandsociety.in.ua> (Accessed: 01.09.2022) (in Ukr.).
10. Koval O. (2020). Strategic management of economic security system of business entities: theoretical aspects. *Visnyk Cherkas'koho natsional'noho universytetu imeni Bohdana Khmel'nyts'koho. Seriya Ekonomichni nauky. (Bulletin of the Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi. Economic sciences series)*, 1, 40-47.
11. Bolotnov D. (2022). Peculiarities of anti-crisis management of domestic enterprises. *Innovation and Sustainability*, 2, 171-176. (in Ukr.).
12. Voloshaniuk N.V. & Pogrebnyak V.V. (2022). Study of foreign experience of anti-crisis management in modern conditions. *Multidisciplinary academic notes. Scientific research and practice*, 15, 161 (in Ukr.).
13. Gobela V.V. & Zhivko Z.B. & Leskiv G.Z. & Melnyk S.I. (2022). Management of crisis situations: a study guide. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs, 228. (in Ukr.).
14. How the war affected the economy of Ukraine (2022). Retrieved from: <https://www.dw.com/uk/ak-vijna-vplinu-na-ekonomiku-ukraini/a-63093916> (Accessed: 01.09.2022).



15. Bankruptcy during the war or rescuing the economy from improvised means (2022). Retrieved from: [https://lb.ua/blog/oleksii\\_movchan/537454\\_bankrutstvo\\_pid\\_chas\\_vyni\\_abo.html](https://lb.ua/blog/oleksii_movchan/537454_bankrutstvo_pid_chas_vyni_abo.html) (Accessed: 01.09.2022).

**ZACHOSOVA Nataliia**

DSc (Economics), Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**LEVCHENKO Vadym**

Master student,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**NAZARENKO Serhii**

DSc (Economics), Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**ENTERPRISE'S FINANCIAL MANAGEMENT TASKS IN MANAGING ITS ECONOMIC SECURITY IN CRISIS AND WAR CONDITIONS**

**Introduction.** *The crisis state of a business entity most often arises due to the lack of financial resources or the inability to freely manage them and use them for such purposes, which are a priority for the enterprise at one or another moment of its activity and development. Therefore, the organizational structure of management should provide for effective financial management, the tasks of which will include: management of available resources and the search for new sources of financing current needs, development and implementation of the financial strategy of the organization's functioning, financial risk management, ensuring financial and economic security, anti-crisis management. The war intensifies and multiplies threats and challenges for the activities of enterprises, reduces the level of their financial security, leads to the emergence of new reasons for the unfolding of the financial crisis. Therefore, the management of economic security in the conditions of war and crises, especially in the financial sphere, is currently gaining special relevance in Ukraine.*

**Purpose.** *The study is aimed at substantiating the possibilities of using approaches and tools of financial management of the enterprise in managing its economic security in the conditions of crises and war.*

**Results.** *The impact of military actions on the economic situation in Ukraine, and therefore on the external environment of the enterprise's functioning, trends in which can disrupt the state of economic security of the business entity, is characterized. Internal and external causes of financial crises for Ukrainian companies are summarized. The peculiarities of the financial management of the enterprise in the period of crisis are determined, which will enable it to restore its own economic security in the short-term perspective in order to achieve the strategic guidelines of its functioning and development in the future.*

**Originality.** *It is proposed to focus the functioning of the enterprise's financial management system on a set of tasks such as: focus on preserving one's own financial resources, their balanced and rational use; combination of digitization and traditional forms of financial transactions; choosing passive strategies for work in financial markets (abstaining from investments, reviewing deposit programs, limiting (if possible) transactions with currency); increasing attention to financial risks, intensifying work on identifying new threats to the company's financial condition, assessing the likely financial consequences of challenges that appear in the process of spreading trends of crisis phenomena; transition to centralized financial management; ensuring the possibility of setting up continuous work in online mode. This management approach will make it possible to build such a subsystem of the company's financial security, which will be able to counteract the threat of a crisis even in war conditions, since business processes and their financial service will be as mobile and digitized as possible.*

**Conclusion.** *It is substantiated that financial management at the enterprise should be inextricably linked with the processes of managing financial and economic security and anti-crisis management. The task of financial management is to ensure that the economic entity has financial resources sufficient for its continuous profitable activity and the achievement of strategic goals of operation and development. The toolkit of financial management is designed to guarantee the company's compliance with financial discipline before state bodies and counterparties and partners, as well as timely identification of financial risks that may have a negative impact on the state of the company's economic security.*

**Keywords:** *management, financial management, economic security, war, crisis, threat, risk, safety-oriented management, crisis management, external environment, cash flow, financial subsystem of the enterprise.*

Одержано редакцією: 20.10.2021  
Прийнято до публікації: 21.12.2021