



Менеджмент

УДК 637.3; 338.43

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17350906>

**Фінансовий менеджмент в умовах кризових викликів: механізм
ефективності та напрями вдосконалення**

Лагодієнко Наталія Володимирівна,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Міжнародний університет бізнесу і права,
прос. Героїв України 9, м. Миколаїв, Україна, 54007
<https://orcid.org/0000-0002-8472-1395>

Скляр Лариса Борисівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Одеський національний технологічний університет,
вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039
<https://orcid.org/0000-0002-8332-8823>

Бахчиванжи Людмила Анатоліївна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,
Одеського національного технологічного університету,
вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039
<https://orcid.org/0000-0001-8381-9684>



Матвійчук Максим Сергійович,

аспірант кафедри менеджменту і логістики,

Одеського національного технологічного університету,

вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039

<https://orcid.org/0009-0008-4915-6731>

Прийнято: 29.09.2025 | Опубліковано: 14.10.2025

Анотація: У статті розглядається фінансовий менеджмент як стратегічний інструмент реагування на кризові виклики в сучасній економіці. Показано, що глобальні та локальні потрясіння, включаючи військові дії та їх соціально-економічні наслідки, змінюють умови функціонування підприємств та зумовлюють необхідність розробки нових підходів до фінансового менеджменту. Потреба в швидкому прийнятті рішень стимулює трансформацію фінансового менеджменту, підвищення стабільності та мінімізацію ризиків, що зумовлює необхідність розробки комплексного системного підходу. Запропоновано розглянути системний підхід, який інтегрує прогнозування ризиків, використання антикризових інструментів та впровадження адаптивних моделей підтримки фінансових рішень. Доведено, що такий підхід дозволяє підприємствам підвищити свою фінансову ефективність, зменшити вразливість до зовнішніх потрясінь та забезпечити стратегічну стабільність. Особлива увага приділяється інструментам підвищення стабільності та адаптивності, включаючи цифровізацію процесів, використання сучасних ІТ-рішень, диверсифікацію джерел фінансування, інтеграцію в міжнародні фінансові мережі та розвиток партнерських відносин. Український контекст дослідження розкривається через аналіз фінансового менеджменту у воєнний та повоєнний періоди. Визначено, що для вітчизняних підприємств ключовим завданням є не лише підтримка фінансової стабільності, а й створення умов для



довгострокового відновлення та зростання. Підкреслюється важливість державної підтримки, механізмів державно-приватного партнерства та спрямування ресурсів на стратегічні напрямки розвитку. Зазначається, що перспективними напрямками є стале фінансування, «зелені» інвестиції та інноваційні рішення, які можуть поєднувати економічні та соціальні цілі. Зроблено висновок, що фінансовий менеджмент в умовах кризових викликів набуває нових функцій та стає основою економічної модернізації. Його вдосконалення в Україні визначає можливість перетворення надзвичайних обставин на поштовх до якісних змін та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності національної економіки.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, антикризове управління, фінансова безпека, стратегічне управління, конкурентоспроможність.

Financial management in times of crisis: efficiency mechanisms and areas for improvement

Lagodiienko Nataliia,

Doctor of Science in Economics,

Professor, Professor, Department of Finance, Accounting and Taxation,

International University of Business and Law,

Heroes of Ukraine Ave. 9, Mykolaiv, Ukraine, 54007

<https://orcid.org/0000-0002-8472-1395>

Skliar Larysa,

Candidat of Science in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Auditing,

Odesa National University of Technology,

Kanatna St., 112, Odesa, Ukraine, 65039

<https://orcid.org/0000-0002-8332-8823>



Bakhchivanzhi Liudmila,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade,
Odesa National University of Technology,
Kanatna St., 112, Odesa, Ukraine, 65039
<https://orcid.org/0000-0001-8381-9684>

Matviichuk Maksym,

Postgraduate student, Department of Management and Logistics,
Odesa National University of Technology,
Kanatna St., 112, Odesa, Ukraine, 65039
<https://orcid.org/0009-0008-4915-6731>

Annotation: The article examines financial management as a strategic tool for responding to crisis challenges in the modern economy. It is demonstrated that global and local shocks, including military actions and their socio-economic consequences, alter the operating conditions of enterprises and necessitate the development of new approaches to financial management. The need for rapid decision-making drives the transformation of financial management, increasing stability and minimizing risk, which necessitates the development of a comprehensive systemic approach. It is proposed to consider a systemic approach that integrates risk forecasting, the use of anti-crisis tools, and the implementation of adaptive models of financial decision support. It has been proven that this approach enables enterprises to increase their financial efficiency, reduce vulnerability to external shocks, and ensure strategic stability. Particular attention is paid to tools for improving stability and adaptability, including the digitalization of processes, the use of modern IT solutions, diversification of funding sources, integration into international financial networks, and the development of partnerships. The Ukrainian context of the study is revealed through an analysis of financial management during the war and post-war periods. It is



determined that for domestic enterprises, the key task is not only to maintain financial stability, but also to create conditions for long-term recovery and growth. The importance of state support, mechanisms of public-private partnership, and directing resources to strategic areas of development is emphasized. It is noted that promising areas include sustainable finance, "green" investments, and innovative solutions that can combine economic and social goals. It is concluded that financial management in the context of crisis challenges acquires new functions and becomes the foundation of economic modernization. Its improvement in Ukraine determines the possibility of transforming extraordinary circumstances into an impetus for qualitative changes and ensuring the long-term competitiveness of the national economy.

Keywords: financial management, crisis management, financial security, strategic management, competitiveness.

Постановка проблеми. В сучасному глобальному середовищі, що характеризується частими економічними шоками, фінансовий менеджмент перебуває в центрі наукової уваги як складовий елемент механізмів забезпечення стійкості підприємств. Забезпечення оперативної адаптації фінансової політики до кризових викликів є критично необхідним як для відновлення, так і для подальшого розвитку бізнес-структур. Водночас недостатнє дослідження специфіки цих процесів, особливо в українському контексті, створює пробіл між теоретичними концепціями та практичними потребами управління.

З одного боку, критичний характер фінансових ресурсів у періоди рецесії чи системних потрясінь вимагає мобілізації нетрадиційних моделей управління. З іншого – відсутність упорядкованого підходу до трансформації цих моделей знижує гнучкість реагування на невизначеність [1]. Саме тому проблема формування ефективних механізмів фінансового менеджменту як відповідь на кризові виклики стоїть на порядку денному для бізнесу, держави і науковців. Через це актуальним напрямком дослідження стає розробка системного підходу, що поєднуватиме прогнозування ризиків, застосування антикризових



інструментів і адаптивну підтримку фінансових рішень. У випадку України це передбачає не просто оперативну реакцію на надзвичайні ситуації, а створення проактивної фінансової політики, яка забезпечить і виживання, і посилену впровадженість у макроекономічний контекст, адаптацію до зовнішніх шоків та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансового менеджменту в умовах кризових викликів знайшла відображення у працях багатьох науковців. Зокрема, Піскунов Р. та Москаленко О. [1] дослідили анатомію фінансових криз, визначивши їх періодизацію та причини. Халіна В. і Абелєнцев Є. [2] розглянули адаптацію бізнесу до умов невизначеності, що має значення для вибудови стійких моделей управління. Серед сучасних підходів варто виділити роботи Овчарук О.М. та Переверзева С.С. [3], присвячені антикризовому управлінню, а також Бадяєва О. [4] і Хацер М.В. [5], які акцентують на ролі цифрової трансформації у підвищенні ефективності фінансового менеджменту. Важливі аспекти оптимізації управління у процесах цифровізації подають Галькевич М., Гуренко Т. та Андрійчук А. [6].

Окрему увагу приділено формуванню фінансової стійкості та стабілізації підприємств у кризових умовах. Зокрема, Семенов А.Г. [10], Шушкова Ю.В. та Парфенюк Є.І. [11] зосереджуються на стратегічних орієнтирах зміцнення стійкості, тоді як Партин Г. і Загородній А. [9] аналізують шляхи фінансової стабілізації у воєнний та повоєнний періоди. Перспективним напрямом у цьому контексті є концепція «зелених інвестицій», розроблена Пристемським О. та Єфремовим А. [12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на всі існуючі наукові наробки, питанняудовolenня фінансового менеджменту в умовах кризових викликів вимагає подальшого розвитку та поглиблення, що і обумовлює постановку завдання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка системного підходу до фінансового менеджменту в умовах кризових



викликів, що поєднує прогнозування ризиків, застосування антикризових інструментів та формування адаптивної підтримки фінансових рішень з урахуванням специфіки українського економічного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах ведення господарської діяльності кризові виклики дедалі більше виступають ключовим детермінантом трансформації фінансового менеджменту підприємств. Традиційні підходи, що ґрунтуються на стабільних моделях прогнозування й управління, виявляються недостатньо ефективними у період високої турбулентності, коли зовнішнє середовище характеризується різкими коливаннями макроекономічних показників, нестабільністю фінансових ринків та політичними ризиками. Саме криза, незалежно від її природи – економічної, політичної, соціальної чи воєнної, – стає каталізатором пошуку нових інструментів управління фінансами [2], що забезпечують не лише виживання, а й можливість збереження конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що кризові виклики формують особливий режим функціонування підприємств, який вимагає переосмислення ролі фінансового менеджменту. Якщо у стабільних умовах його головними завданнями є забезпечення ліквідності, оптимізація структури капіталу та максимізація вартості компанії, то у період кризи першочергового значення набувають інші пріоритети: оперативна реструктуризація витрат, мобілізація резервних ресурсів, управління ризиками та підтримка фінансової стійкості [3]. Отже, трансформація фінансового менеджменту відбувається у напрямі переходу від стабілізаційної до адаптивно-антикризової моделі, що передбачає гнучке реагування на зміни середовища.

Особливе місце серед чинників трансформації займають глобальні виклики, зумовлені процесами цифровізації та інтеграції світових ринків. З одного боку, це розширює можливості підприємств у доступі до фінансових ресурсів, але з іншого – робить їх більш уразливими до зовнішніх шоків, таких як фінансові кризи, пандемії чи геополітична нестабільність. Водночас



внутрішні кризові фактори (політична невизначеність, інституційна слабкість та структурні дисбаланси національної економіки) підсилюють необхідність адаптації фінансових стратегій [4]. У таких умовах підприємства вимушені впроваджувати нові інструменти контролю та прогнозування, орієнтуючись на багатоваріантність сценаріїв розвитку. В контексті сучасної України трансформація фінансового менеджменту набула особливої актуальності у зв'язку з воєнними діями та їхніми соціально-економічними наслідками. Порушення логістичних ланцюгів, зменшення платоспроможного попиту, обмеженість доступу до фінансових ресурсів та висока невизначеність зовнішнього середовища вимагають від підприємств застосування нетрадиційних підходів [5]. Це стосується не лише оперативного управління ліквідністю чи скорочення витрат, а й стратегічного переосмислення фінансових моделей, орієнтації на диверсифікацію джерел фінансування, інтеграцію інноваційних технологій у фінансові процеси та формування довгострокових механізмів фінансової стійкості.

В умовах невизначеності, коли кризові виклики стають постійним фактором економічного середовища, формування дієвого інструментарію фінансового менеджменту спрямованого на підвищення стійкості та адаптивності підприємств, набуває вирішального значення. Якщо в класичній фінансовій парадигмі основна увага зосереджувалася на максимізації вартості бізнесу та ефективному використанні ресурсів, то в умовах кризового середовища акцент зміщується на забезпечення гнучкості управлінських рішень, здатності до швидкого реагування та формування механізмів довгострокової фінансової стійкості [6].

Одним із ключових завдань стає побудова системного підходу, що інтегрує кілька взаємопов'язаних блоків. По-перше, це моніторинг зовнішніх та внутрішніх ризиків, який передбачає не лише відстеження ринкових змін, а й моделювання сценаріїв їхнього впливу на фінансові потоки підприємства. По-друге, застосування антикризових інструментів, що включає реструктуризацію



боргів, оптимізацію витрат, мобілізацію резервів і створення механізмів швидкого відновлення ліквідності. По-третє, адаптивна підтримка фінансових рішень, яка базується на впровадженні цифрових технологій, автоматизації фінансових процесів, використанні систем прогнозової аналітики. Нарешті, завершальним блоком стає стратегічна трансформація фінансової політики, орієнтована на диверсифікацію джерел фінансування, інтеграцію інновацій та забезпечення довготривалої фінансової стійкості.

Візуалізація цього підходу, наведена на рисунку 1, дає змогу побачити логіку переходу від діагностики кризових чинників до формування комплексної системи управлінських дій.



Рисунок 1. Системний підхід до фінансового менеджменту в умовах кризових викликів

Джерело: авторська розробка

Центральним елементом такої схеми виступає механізм прийняття рішень, який спирається на постійний аналіз ризиків і водночас підтримує баланс між короткостроковими заходами стабілізації та стратегічними орієнтирами розвитку. Саме завдяки інтеграції зазначених елементів формується своєрідна



«екосистема» фінансового менеджменту, здатна забезпечити його гнучкість та стійкість навіть у надзвичайно мінливих умовах.

Особливого значення ці положення набувають для українських підприємств, які функціонують у реаліях воєнної економіки та поствоєнного відновлення. Вони стикаються не лише з традиційними фінансовими ризиками, а й із викликами, пов'язаними з руйнуванням інфраструктури, зменшенням доступу до міжнародних ринків капіталу, відтоком робочої сили та непередбачуваними політичними рішеннями. За таких умов запропонований системний підхід може стати основою для адаптивного механізму управління фінансами, що поєднує антикризові практики з інноваційними інструментами розвитку [7]. У перспективі це дозволить не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, але й використати їх як імпульс для модернізації фінансового менеджменту та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Специфіка розвитку фінансового менеджменту в Україні у воєнний та повоєнний період визначається комплексом унікальних викликів, які суттєво відрізняють національну економіку від досвіду інших країн. Воєнні дії призвели не лише до різкого скорочення економічної активності у низці секторів, але й до необхідності формування нових моделей фінансової поведінки підприємств, здатних працювати в умовах підвищеної турбулентності. Для більшості суб'єктів господарювання постала проблема не стільки нарощення прибутковості, скільки збереження ліквідності, забезпечення виконання базових фінансових зобов'язань і пошуку альтернативних джерел фінансування [8].

У цьому контексті суттєво трансформувалося застосування класичних інструментів фінансового менеджменту. Якщо до війни підприємства робили ставку на оптимізацію витрат, диверсифікацію доходів та залучення інвестицій для розширення виробництва, то в умовах воєнного часу першочерговим завданням стало оперативне реагування на руйнування виробничих і логістичних ланцюгів, перебої у постачанні ресурсів та скорочення платоспроможного



попиту. Водночас зросла роль цифрових технологій, що дозволяють забезпечувати безперервність фінансових операцій, проводити дистанційний контроль та швидко моделювати різні сценарії розвитку подій [9]. Не менш важливим завданням у повоєнний період стане відновлення фінансової стійкості підприємств та побудова стратегій довгострокового розвитку. Ключовими чинниками у цьому процесі виступатимуть залучення міжнародної фінансової допомоги, розвиток партнерств із міжнародними фінансовими інституціями, активізація внутрішнього інвестиційного потенціалу та використання інноваційних фінансових інструментів. Очевидним є й те, що після завершення воєнних дій фінансовий менеджмент в Україні матиме не лише відновлювальний, але й трансформаційний характер: його завданням стане побудова більш стійкої моделі, орієнтованої на мінімізацію системних ризиків, розвиток адаптивних фінансових стратегій та підвищення конкурентоспроможності у глобальному економічному просторі [10].

У цьому сенсі запропонований системний підхід до фінансового менеджменту, який поєднує моніторинг ризиків, антикризові інструменти та стратегічну трансформацію, може стати дієвою основою для відновлення та модернізації української економіки. Його застосування дозволить підприємствам не лише зменшити уразливість до зовнішніх шоків, а й використати період відбудови як можливість для структурної перебудови бізнес-процесів, впровадження цифрових технологій і розвитку сталих фінансових практик. Саме в цьому полягає ключова перспектива воєнного та повоєнного фінансового менеджменту в Україні – перетворення кризи на фундамент для довготривалого економічного зростання.

Успішне функціонування українських підприємств у воєнних та повоєнних умовах залежить від здатності фінансового менеджменту адаптуватися до багатофакторного середовища та швидко реагувати на виклики. Одним із першочергових напрямів вдосконалення є цифровізація фінансових процесів, що забезпечує прозорість, швидкість і точність прийняття рішень.



Важливим завданням також виступає розбудова систем внутрішнього контролю та управління ризиками, здатних оперативно виявляти потенційні загрози та мінімізувати їхні наслідки [11]. Подальшого розвитку потребує інтеграція підприємств у міжнародні фінансові мережі, що відкриває можливості залучення зовнішніх інвестицій і партнерських ресурсів. У цьому контексті особливе значення матимуть механізми державно-приватного партнерства, спрямовані на підтримку стратегічних галузей економіки та забезпечення макрофінансової стабільності. Не менш актуальною є й орієнтація на стійкі фінанси та «зелені» інвестиції [12], адже вони дозволяють поєднати економічні інтереси з екологічними й соціальними аспектами розвитку.

Висновки. Вдосконалення фінансового менеджменту в Україні передбачає формування нової парадигми, що поєднуватиме інноваційні технології, стратегічне бачення та адаптивність до нестандартних умов. Це дає змогу перетворити кризу не лише на виклик, але й на унікальну можливість для модернізації та довготривалого зміцнення економіки. Кризові виклики стають визначальним чинником трансформації фінансового менеджменту, змушуючи підприємства переглядати традиційні підходи та впроваджувати інноваційні інструменти. Найбільш ефективною відповіддю на сучасні виклики є системний підхід, який інтегрує прогнозування ризиків, антикризові механізми та стратегічну адаптацію. В умовах України, де воєнні події та їхні наслідки значно впливають на економічну динаміку, застосування такого підходу дозволяє сформувати більш стійкі моделі фінансового управління.

Перспективним напрямом розвитку фінансового менеджменту є вдосконалення інституційного середовища, підвищення ефективності механізмів державної підтримки, цифровізація фінансових процесів та інтеграція в міжнародні фінансові структури. Розвиток цих напрямів сприятиме не лише стабілізації національної економіки, але й створить передумови для сталого економічного зростання у повоєнний період. Фінансовий менеджмент в умовах кризових викликів може і повинен стати фундаментом для довгострокової



відбудови та підвищення конкурентоспроможності української економіки, перетворюючи надзвичайні обставини на поштовх до якісних змін.

Список використаних джерел

1. Піскунов Р., Москаленко О. Анатомія фінансових криз: періодизація та причини. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. Вип. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-08-02>
2. Халіна В., Абеленцев Є. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>
3. Овчарук О.М., Переверзєв С.С. Антикризове управління підприємством: актуальні аспекти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Вип. 2(30). С. 887-899. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-887-899](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-887-899)
4. Бадяєв О. Цифрова трансформація фінансового управління підприємством в умовах кризи. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. Вип. 2. С. 253-258. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-33>
5. Хацер М.В. Цифрова трансформація та її вплив на фінансовий менеджмент підприємств, що функціонують на галузевих ринках. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. Вип. 1(31). С. 95-104. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-08>
6. Галькевич М., Гуренко Т., Андрійчук А. Стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15>
7. Косова Т.Д., Арсенюк Н.М., Буй П.С. Адаптивний фінансовий механізм управління інвестиціями і кредитним портфелем підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2(88). С. 103-108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-15>



8. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. Вип. 2. С. 215-223. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28>
9. Партин Г., Загородній А. Шляхи фінансової стабілізації діяльності підприємств України за умов воєнного стану та в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-51>
10. Семенов А.Г. Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства. *Держава та регіони*. 2019. Вип. 4(109). С. 119-125. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-21>
11. Шушкова Ю.В., Парфенюк Є.І. Стратегічні орієнтири та засоби зміцнення фінансової стійкості підприємств в умовах нестабільності. *Академічні візії*. 2023. Вип. 24. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8424502>
12. Lagodiienko V.V., Datsii O.I., Petrenko O.P., Tepliuk M.A., Budiaiev M.O. Economic aspects of assessment and marketing of carbon emissions by enterprises based on the principles of sustainable development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. No 3. 111-117. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/111>
13. Кулаковська Т. А., Петкова Д. Ф. Генезис наукової думки щодо дефініції «фінансовий ризик». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №3. pp. 383-387. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-60>
14. Крюкова І. О., Найда А. В., Іванченкова Л. В., Лагодієнко Н. В. Оцінка податкового навантаження та ролі податків у сучасній економіці України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. №2. pp. 93-97. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-17><https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-17>
15. Лагодієнко В. В., Басюркіна Н. Й., Лагодієнко Н. В., Копитко В.І., Богданов О. О. Основні стратегії мінімізації ризиків в агросфері. *Актуальні*



проблеми інноваційної економіки та права. 2025. №1. pp. 36-39.
<https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-9>