

**ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ
ВОЄННИХ ЗАГРОЗ ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Сучасні глобальні виклики, включно з воєнними загрозами, суттєво впливають на стратегії фінансового менеджменту в Україні. Військова агресія російської федерації, економічна нестабільність та виклики безпеки змушують підприємства адаптувати свої стратегії для забезпечення фінансової стійкості. Війна – це найбільш серйозний та загрозливий виклик в антикризовому менеджменті, адже стратегічний фінансовий менеджмент, як зазначає Захарова Н., в умовах дії воєнного стану слід розглядати саме як антикризовий [1].

Умови ведення господарської діяльності безумовно відобразилися на її результатах. Вони дуже відрізняються в розрізі галузей. Найбільше постраждало сільське господарство – лише 44% підприємств отримали прибуток, а загальний збиток по галузі становив понад 344,9 млн грн [2]. Найбільш стабільною, наскільки це можливо в умовах воєнного стану, лишилася фінансова галузь. Вона отримала найвищий прибуток у розрізі галузей – 222523,3 млн грн. Українські банки та інші фінансові установи продемонстрували значну стійкість, що багато в чому дозволило українській економіці вистояти, а Національним Банком України було впроваджено грамотні регуляторні рішення для забезпечення стійкості фінансової системи. Все це стало можливим завдяки грамотним та виваженим стратегічним рішенням. Все ж, працюючи із чужими грошима, фінансові установи мають змогу більше всього накопичувати й акумулювати досвід зі стратегічного фінансового менеджменту.

Головною проблемою в стратегічному фінансовому менеджменті в умовах воєнних загроз є колосальний рівень невизначеності, що значно ускладнює процес обґрунтування довготривалої фінансової стратегії та скорочує терміни планування з кількох років максимум до одного. Основоположними чинниками, що впливають на високий рівень невизначеності, є такі чотири проблеми:

- по-перше, ризик ліквідності та платоспроможності. Внаслідок бойових дій суб'єкти господарювання зіштовхуються з проблемами в забезпеченні ліквідності та виконанні фінансових зобов'язань;
- по-друге, дуже погіршується доступ до джерел фінансування: кредитні умови стають набагато жорсткішими та рівень інвестиційної активності падає до мінімальних значень. Саме країни, які знаходяться в стані війни, мають найменший можливий інвестиційний рейтинг. Згідно дослідження Європейської Бізнес Асоціації за підтримки Gradus Research, у 2023 році інтегральний показник індексу інвестиційної привабливості України становив 2,44 бали з 5 можливих, що визначено за результатами опитування більше ніж 84% директорів великих компаній, які є членами Асоціації, і які вважають інвестиційний клімат несприятливим [3]. На жаль, такі показники отримано порівнянням з такими країнами як Судан, Білорусь, Ліван, Венесуела тощо;
- по-третє, переважна більшість великих компаній в Україні так чи інакше понесли різною мірою фінансові втрати через знищення інфраструктури та активів;
- по-четверте, сталися значні зміни у веденні зовнішньоекономічної діяльності через ускладнення експортно-імпортних операцій внаслідок воєнних дій: особливо на це

вплинула блокада Чорного моря флотом російської федерації, що особливо вдарило по аграріях і великих промислових підприємствах, для яких морські перевезення є основними в експортно-імпортних операціях.

Всі перераховані проблеми породжують кілька значних викликів і формують завдання для системи стратегічного фінансового менеджменту. Постійні зміни цін на енергоносії, валютні коливання та інші глобальні макроекономічні фактори спричиняють турбулентність ринкової кон'юнктури [4]. Інфляційний тиск призводить до стрімкого зростання цін на товари і послуги в умовах війни і, як наслідок – падіння споживчого попиту на товари, що не є базовими. Значне збільшення видатків на оборону та відновлення, тобто трансформація фіскальної політики, призводить до збільшення податкового навантаження на суб'єкти господарювання і населення. Забезпечення фінансової безпеки підприємств та держави потребує формування резервів [5].

Задля подолання зазначених проблем або ж мінімізації їх наслідків стратегічне планування повинно використовувати гнучкі фінансові моделі та стратегії для оперативного реагування на нові загрози. Джерела фінансування необхідно диверсифікувати, що потребує пошуку альтернативних способів залучення капіталу, в тому числі за рахунок міжнародної фінансової допомоги. Вже тривалий час великі компанії мають спеціальні відділи з ризик менеджменту. Їх мета полягає в підтримці системи моніторингу ризиків та кризових сценаріїв, аби знаходити рішення для підтримки діяльності. І суттєву допомогу в подоланні кризових періодів складають інновації у фінансових стратегіях. Впровадження новітніх цифрових технологій та фінансових інструментів і грамотне їх використання сприяє оптимізації фінансових потоків.

Отже, військові загрози в українських реаліях створюють безпрецедентні виклики для стратегічного фінансового менеджменту. В умовах воєнних загроз стратегічний фінансовий менеджмент стикається з унікальними викликами, що потребують негайної адаптації та впровадження антикризових заходів. Військові дії не тільки руйнують інфраструктуру і підприємства, але й суттєво змінюють динаміку внутрішніх і зовнішніх фінансових ринків, посилюючи ризики для стабільного функціонування економіки. Традиційні фінансові моделі виявляються недостатніми для реагування на екстремальні ситуації, що вимагає застосування інноваційних підходів до управління фінансами. Успішне управління фінансами потребує інтеграції, гнучкості, резервів, державної підтримки та активного аналізу ризиків для забезпечення довгострокової фінансової стійкості та адаптивності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Захарова Н., Фінансовий менеджмент та його особливості в умовах воєнного стану : Економічні горизонти №4 (26) 2023, МДПУ ім. Б. Хмельницького, м. Запоріжжя, с. 38-47.
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Європейська Бізнес Асоціація. Режим доступу : <https://eba.com.ua/>
4. Нікольчук Ю., Фінансовий менеджмент в умовах війни в Україні: VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин : виклики глобалізації та регіональні аспекти», ХКТЕІ, м. Хмельницький, 2022 р., с. 151-153.
5. Стратегічний фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Л. А. Костирко, Р. О., Костирко, І. М. Кукса, І. О. Тарасенко. – 2-ге вид. перероб. і доп. – Сєверодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. – 465 с.