

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-59>

УДК 658.14:005.21

ГАВЛОВСЬКА Наталія

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>e-mail: nataligavlovska@gmail.com

ВЛАСЬЮК Ірина

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0007-4692-6107>e-mail: vlasiykirina@ukr.net

САМАР Руслан

Хмельницький національний університет

r_samar@ukr.net

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено особливості реалізації фінансового менеджменту в системі управління підприємством з урахуванням масштабів його діяльності, організаційної структури, кадрового складу та фінансових ресурсів. Розкрито зміст фінансового менеджменту на трьох рівнях підприємств – малому, середньому та великому. Для кожного типу підприємств подано візуальні схеми управління, структуровано функціональні обов'язки ключових посадових осіб. У статті аргументовано, що масштаб підприємства впливає не лише на організацію фінансової служби, але й на глибину аналітики, горизонт планування, потребу в ІТ-рішеннях і кількість залучених фахівців. Особливу увагу приділено опису функціональної моделі фінансового менеджменту, яка поєднує зовнішні чинники з внутрішнім контуром управління, що представлений як інформаційно-аналітичний цикл: облік, контроль, аналіз, прогнозування, планування, управління, реалізацію рішень. Такий підхід дозволяє адаптувати управлінську модель до динамічного зовнішнього середовища та внутрішньої структури підприємства, забезпечуючи його стійкість і конкурентоспроможність. Підкреслено, що в умовах фінансової нестабільності та зростання ринкових ризиків фінансовий менеджмент виконує ще й роль інструменту адаптації підприємства до зовнішніх викликів. Зокрема, можливість оперативного реагування, формування антикризових сценаріїв, побудова фінансових моделей та використання механізмів фінансового прогнозування стають критично важливими.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, управління підприємством, організаційна структура, функції фінансового менеджменту, система фінансового менеджменту, антикризове управління.

HAVLOVSKA Nataliia, VLASIYK Irina, SAMAR Ruslan

Khmelnitskyi National University

FINANCIAL MANAGEMENT AS A STRATEGIC BASIS FOR ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT

The article explores the implementation of financial management within the enterprise management system, taking into account the scale of operations, organizational structure, workforce composition, and financial resources. The content and organizational features of financial management are revealed across three types of enterprises – small, medium, and large. For each category, visual schemes of management structures are presented, and the functional responsibilities of key personnel are systematically detailed in tabular form. In small enterprises, financial management functions are primarily concentrated in the roles of the director and chief accountant. In contrast, medium and large enterprises establish more complex financial management systems that include specialized units responsible for planning, budgeting, financial analysis, tax planning, investment management, and other key areas. The study highlights that enterprise size affects not only the organization of financial departments but also the depth of analytics, the planning horizon, the implementation of IT solutions, and the level of staff specialization required. Special attention is given to the functional model of financial management, which integrates external environmental factors with internal managerial processes. This model is conceptualized as an information and analytical cycle comprising accounting, control, analysis, forecasting, planning, management, and decision implementation. Such an approach ensures adaptability of the enterprise management system to external dynamics and internal structural specifics, enhancing organizational resilience and competitiveness. Furthermore, in the context of financial instability and growing market uncertainty, the role of financial management expands to include enterprise adaptation. The ability to swiftly respond to changes, develop anti-crisis strategies, construct financial models, and apply forecasting mechanisms is emphasized as a critical factor for sustainable development and risk mitigation.

Keywords: financial management, enterprise management, organizational structure, financial management functions, financial management system, crisis management.

Стаття надійшла до редакції / Received 18.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 24.09.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Фінансовий менеджмент є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, що охоплює процеси формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей. Ключовим завданням фінансового менеджменту є забезпечення ефективного управління

фінансовими потоками, мінімізація ризиків, оптимізація витрат, максимізація прибутку тощо, тобто всі аспекти які визначають фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства. Від ефективності реалізації фінансового менеджменту на сучасному підприємстві залежить «життєдіяльність» підприємства та його подальший розвиток. У межах сучасної теорії управління фінансовий менеджмент виконує роль інтегратора фінансових рішень, поєднуючи функції планування, аналізу, контролю, прогнозування, регулювання тощо. І забезпечує зв'язок між оперативною діяльністю підприємства та його стратегічними орієнтирами, дозволяючи адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати динамічну рівновагу внутрішньої фінансової системи [2, 3, 9].

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі питанням фінансового менеджменту присвячено значну увагу, що знайшло відображення у працях таких відомих дослідників як Бланк І. А., Кірейцев Г. Г., Непочатенко О. О., Пересада А. А., Терещенко О. О., Чорна М. В., Шеремет А. Д. та інші. Більшість існуючих підходів орієнтовані на стабільне середовище, а механізми адаптації до військових ризиків та кризових викликів досі залишаються не достатньо дослідженими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є систематизація теоретичних і практичних підходів до організації фінансового менеджменту на підприємствах різного масштабу, а також виявлення ключових особливостей функціонування фінансового управління залежно від рівня організаційної складності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

З теоретичної точки зору фінансовий менеджмент поєднує економічну теорію, корпоративних фінансів, управлінського обліку, інвестиційного та стратегічного управління тощо. Його місце в системі управління підприємством визначається через взаємозв'язок із іншими функціями – маркетингом, виробництвом, кадровим управлінням, логістикою та іншими, оскільки, кожна з них потребує фінансового забезпечення й оцінки ефективності.

Варто зазначити, що фінансовий менеджмент посідає ключове місце у сучасній системі управління підприємством, оскільки забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях – стратегічному, тактичному та оперативному, що представлено на рис. 1.



Рис. 1. Місце фінансового менеджменту у сучасній системі управління підприємством

З огляду на зростання складності зовнішнього середовища та значну фінансову турбулентність, саме фінансовий менеджмент забезпечує адаптивність управлінської системи, формування антикризової політики та довгострокову вартісну орієнтацію бізнесу.

Особливість реалізації фінансового менеджменту залежить від масштабів діяльності підприємства, чисельності працівників, обсягу фінансових ресурсів та складності виробничих і комерційних операцій. Чим менше за розміром підприємство, тим простіше його організаційна структура, відповідно – фінансові функції часто поєднуються в межах однієї посадової особи, а прийняття рішень відбувається швидше, але з обмеженим аналітичним опрацюванням. Натомість у середніх і великих компаніях формується розгалужена система фінансового менеджменту з чітким розподілом функцій, залученням фінансових аналітиків, плановиків, контролерів тощо. Саме тому необхідно розглянути особливості фінансового менеджменту залежно від масштабів діяльності підприємства, а також визначити ключові відмінності в управлінських підходах, структурі функцій, використовуваному інструментарії тощо.

Приклад сформованої служби фінансового менеджменту на малих та середніх підприємствах представлено на рис. 2.

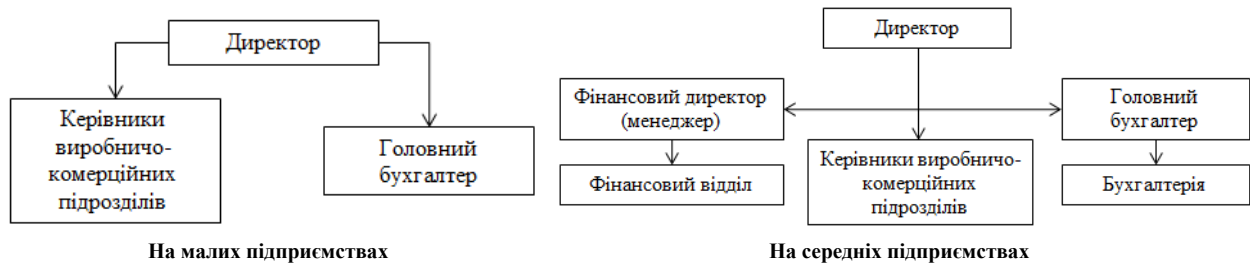


Рис. 2. Фінансовий менеджмент на середніх підприємствах*

*сформовано за [5, 6]

Згідно зі схемою, структура управління на малих підприємствах досить спрощена, але водночас дозволяє забезпечити виконання базових функцій фінансового менеджменту, які більш детально наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Виконання функцій фінансового менеджменту на малих підприємствах*

Посадова особа, підрозділ	Функціональні обов'язки
Директор	Затверджує фінансову політику, бюджети, інвестиційні плани; приймає остаточні управлінські рішення на основі аналітичної інформації; координує взаємодію фінансової та виробничої функцій у межах зазначених посадових осіб / підрозділів
Головний бухгалтер	Веде бухгалтерський і податковий облік, формує фінансову звітність; здійснює контроль витрат, аналізує дебіторську і кредиторську заборгованість; складає фінансові плани, готує інформацію для ухвалення управлінських рішень; веде роботу з аудитом, податковими органами, банками; забезпечує дотримання фінансової дисципліни
Керівники виробничо-комерційних підрозділів	Формують вхідні дані для фінансового планування (обсяги виробництва, закупівель, продажів); розраховують собівартість продукції; відповідають за ефективне використання ресурсів у межах свого підрозділу; співпрацюють з бухгалтером щодо формування кошторисів витрат і бюджетів

*сформовано і доповнено із використанням [1, 4, 5, 6, 7]

Центральну координаційну роль на середніх підприємствах відіграє директор підприємства, під керівництвом якого функціонують фінансовий директор (менеджер), головний бухгалтер та керівники виробничо-комерційних підрозділів. Виконання функцій фінансового менеджменту на середніх підприємствах деталізовано у табл. 2.

Таблиця 2

Виконання функцій фінансового менеджменту на малих підприємствах*

Посадова особа, підрозділ	Функціональні обов'язки
Директор	Загальне керівництво підприємством; затвердження фінансових планів і рішень; стратегічне управління фінансами та розвитком підприємства
Фінансовий директор (менеджер)	Організація та контроль фінансової діяльності; управління капіталом і фінансовими потоками; фінансове планування і прогнозування; формування та контроль виконання бюджетів; управління капіталом; аналіз ефективності використання ресурсів
Фінансовий відділ	Стратегічне та оперативне планування фінансів; бюджетування (формування і контроль бюджету); аналіз фінансової звітності, фінансових показників та рентабельності; прогнозування доходів і витрат; управління грошовими потоками; розробка інвестиційної політики; оцінка інвестиційних проєктів
Головний бухгалтер	Контроль за правильністю ведення бухгалтерського обліку; організація складання фінансової звітності; податкове планування та контроль відповідності законодавству
Бухгалтерія	Ведення бухгалтерського обліку операційної діяльності; обробка первинних фінансових документів; дотримання фінансових обмежень і бюджетів підрозділу
Керівники виробничо-комерційних підрозділів	Розробка та виконання планів виробництва і збуту; надання фактичних показників для аналітичного обліку та контролю; дотримання фінансових обмежень і бюджетів підрозділу

*сформовано і доповнено із використанням [1, 4, 5, 6, 7]

Фінансовий менеджмент на великих підприємствах зображено на рис. 3. Виконання функцій фінансового менеджменту на великих підприємствах деталізовано у табл. 3.

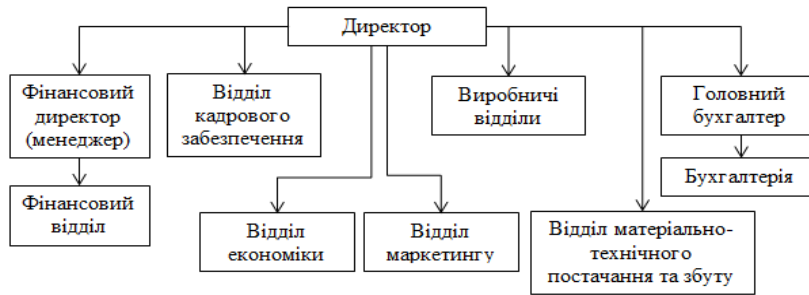


Рис. 3. Фінансовий менеджмент на великих підприємствах*

*сформовано за [5, 6, 8]

Таблиця 3

Виконання функцій фінансового менеджменту на великих підприємствах*

Посадова особа, підрозділ	Функціональні обов'язки
Директор	Стратегічне керівництво; затвердження фінансових планів; контроль виконання фінансової політики; ухвалення ключових управлінських рішень
Фінансовий директор (менеджер)	Координація роботи всіх фінансових служб; стратегічне та оперативне планування; управління капіталом; контроль бюджетування; управління фінансовими ризиками
Фінансовий відділ	Формування фінансових планів; аналіз фінансових показників; управління грошовими потоками; підготовка інвестиційних пропозицій; контроль використання ресурсів
Головний бухгалтер	Ведення фінансового обліку відповідно до стандартів; податкове планування; формування звітності; фінансовий контроль
Бухгалтерія	Первинна документація; облік активів і зобов'язань; формування бухгалтерської та податкової звітності
Виробничі відділи	Планування витрат на виробництво; аналіз витрат на одиницю продукції; координація з фінансовим відділом щодо питань ефективності
Відділ кадрового забезпечення	Аналіз фонду оплати праці; прогнозування витрат на персонал; участь у формуванні бюджету витрат на персонал
Відділ економіки	Розрахунок собівартості; складання кошторисів; економічний аналіз діяльності підрозділів; участь у формуванні цінової політики
Відділ маркетингу	Аналіз ринку; прогнозування доходів; формування маркетингових бюджетів; участь у формуванні цінової стратегії
Відділ матеріально-технічного постачання та збуту	Облік закупівель; контроль витрат на логістику; аналіз ефективності постачання; участь у плануванні оборотного капіталу

*сформовано і доповнено із використанням [1, 4, 5, 6, 7]

З метою поглиблення розуміння внутрішньої побудови та взаємозв'язків між основними елементами фінансового управління доцільно перейти до розгляду моделі функціонування системи фінансового менеджменту підприємства. Модель функціонування системи фінансового менеджменту підприємства в контексті взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища представлено на рис. 4.

Зовнішні чинники (керована система), які прямо чи опосередковано впливають на систему фінансового менеджменту включають:

- фінансові методи, до яких належать бюджетування, планування, аналіз та фінансові важелі, які включають податкову політику, ставки кредитування, інвестиційні інструменти;
- законодавча база яка регламентує фінансову діяльність підприємства;
- нормативне забезпечення, до якого належать внутрішні стандарти, положення, які регулюють діяльність підприємства, зокрема питання пов'язані з фінансовим управлінням;
- інформаційне забезпечення підприємства включає звітність, аналітичну інформацію, моніторинг тощо.

В центрі блок-схеми наведено фінансовий менеджмент, який представлено як інформаційно-аналітичний цикл управління, який зокрема ілюструє трансформацію початкової інформації у фінансові рішення. Оперативне фінансове управління реалізується шляхом реалізації послідовних етапів, а саме облік – контроль – аналіз – прогнозування та планування – оперативне управління – реалізація рішення.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті доведено, що фінансовий менеджмент є центральною складовою сучасної системи управління підприємством, яка забезпечує фінансову сталість, адаптивність та здатність до антикризового реагування. Масштаби підприємства безпосередньо впливають на організацію та функціонування фінансового менеджменту. Зокрема, на малих підприємствах функції фінансового управління, як правило, зосереджені в руках керівника або головного бухгалтера, тоді як на середніх і великих – створюються окремі структурні підрозділи з чітким розподілом відповідальності.

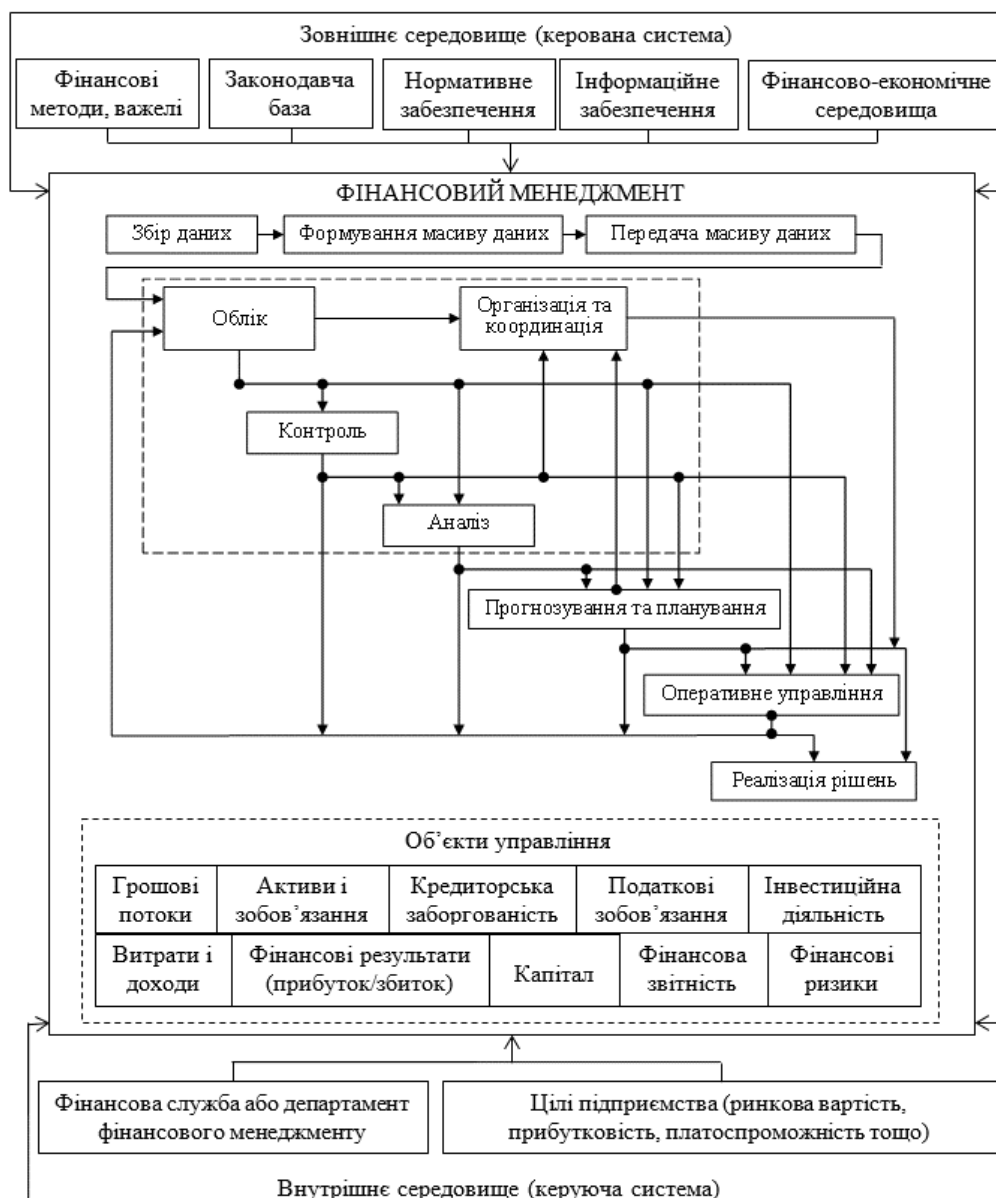


Рис. 4. Модель функціонування системи фінансового менеджменту на підприємстві

На малих підприємствах фінансовий менеджмент характеризується спрощеними процедурами планування, обліку та контролю, що зумовлено обмеженістю ресурсів, невеликою кількістю працівників і гнучкою структурою управління. На середніх підприємствах зростає рівень складності управлінських процесів, зокрема запроваджуються елементи бюджетування, фінансового планування, аналітики, контролю, тощо, що зумовлює необхідність призначення відповідальних осіб або формування окремих відділів. На великих підприємствах формується повноцінна фінансова служба, що може мати ускладнену організаційну структуру. Отже, із зростанням масштабів підприємства ускладнюється його діяльність, взаємозв'язки між підрозділами, бізнес-процеси тощо, поряд з тим зростають і вимоги до рівня професіоналізму фінансових менеджерів, складності використовуваних інструментів та інтегрованості фінансової функції в загальну систему стратегічного управління.

Представлена модель функціонування фінансового менеджменту дозволяє ілюструвати циклічність управлінського процесу та взаємозв'язок між зовнішніми впливами, внутрішнім середовищем і прийняттям фінансових рішень.

Література

1. Бердинець М. Д., Сурженко А. В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 352 с.
2. Гавловська Н., Кримчак О., Подгала В. Формування пріоритетів безпекоорієнтованого управління підприємствами в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №1.С. 275-281.

3. Захарчук Н., Гавловська Н., & Рудніченко Є. Управління змінами: стратегічний вимір. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. №5. С. 452-456.
4. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент : підручник. Житомир : ЖІТІ, 2001. 440 с.
5. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Фінанси підприємств : підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 504 с.
6. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2010. 336 с.
7. Фінансовий менеджмент : початковий посібник / Колектив авторів за заг. ред. Е.О. Юрія. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, 2020. 348 с.
8. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
9. Harbusiuk V., Blikhar V., Rudnichenko Ye., Havlovska N. Socio-economic security of the region in war conditions: damage assessment, modelling of recovery paths and their regulatory support. *Social & Legal Studios*. 2024. Vol. 7, No. 2. P. 149-161.

References

1. Berdynets M. D., Surzhenko A. V. Finansovyi menedzhment u malomu biznesi : navchalnyi posibnyk. Kyiv : «Tsentr uchbovoi literatury», 2016. 352 s.
2. Havlovska N., Krymchak O., Podhala V. Formuvannya prioritetiv bezpekoorientovanoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh turbulentnosti zovnishnoho seredovyshcha. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №1.S. 275-281.
3. Zakharchuk N., Havlovska N., & Rudnichenko Ye. Upravlinnia zminamy: stratehichniy vymir. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. №5. S. 452-456.
4. Kireitsev H. H. Finansovyi menedzhment : pidruchnyk. Zhytomyr : ZhITI, 2001. 440 s.
5. Nepochatenko O. O., Melnychuk N. Yu. Finansy pidpriemstv : pidruchnyk. Kyiv : «Tsentr uchbovoi literatury», 2013. 504 s.
6. Riasnykh Ye. H. Osnovy finansovoho menedzhmentu : navchalnyi posibnyk. Kyiv : Akademvydav, 2010. 336 s.
7. Finansovyi menedzhment : nachalny posibnyk / Kolektyv avtoriv za zah. red. E.O. Yurii. Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytet im. Yurii Fedkovycha, 2020. 348 s.
8. Shevchenko N. V., Melnyk S. I. Finansovyi menedzhment : navchalnyi posibnyk u skhemakh i tablytsiakh. Lviv : Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2022. 224 s.
9. Harbusiuk V., Blikhar V., Rudnichenko Ye., Havlovska N. Socio-economic security of the region in war conditions: damage assessment, modelling of recovery paths and their regulatory support. *Social & Legal Studios*. 2024. Vol. 7, No. 2. P. 149-161.