

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
В УМОВАХ ВІЙНИ

Виконавець: здобувачка другого рівня
вищої освіти, групи м2ФС-3
Галузь знань 07 Управління та
адміністрування
Спеціальність 072 Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок
Освітньо-професійна програма: «Фінанси,
банківська справа та страхування»
Бурда Людмила Володимирівна
Керівник: к.е.н., доцент Костенко Г.П.

Запоріжжя–2024

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ	1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	9
	1.1 Антикризове фінансове управління в загальній системі управління підприємством	9
	1.2 Управління фінансово-економічними ризиками як інструмент забезпечення фінансової стійкості підприємства	27
	1.3 Трансформація антикризового фінансового управління в умовах цифрової економіки	42
	Висновки до розділу 1	46
РОЗДІЛ	2 АНАЛІЗ Й ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА	48
	2.1 Загальна оцінка фінансово-майнового стану підприємства, фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності	48
	2.2 Аналіз й оцінка ділової активності та рівня заборгованості підприємства	68
	2.3 Оцінка ймовірності банкрутства підприємства	73
	Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ	3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ	79
	3.1 Удосконалення системи антикризового фінансового управління	79
	3.2 Залучення цифрових інструментів в систему антикризового фінансового управління підприємства	93
	3.3 Прогнозування динаміки фінансових результатів діяльності підприємства внаслідок реалізації заходів, спрямованих на подолання фінансової кризи	99
	Висновки до розділу 3	105
ВИСНОВКИ		107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		116
ДОДАТКИ		124

ВСТУП

Сучасна світова економіка характеризується високим рівнем нестабільності, посиленням конкуренції, зростанням геополітичної напруженості та швидкими змінами технологічного укладу. Ці фактори створюють значні ризики для підприємств, що потребує своєчасного виявлення та ефективного управління.

Війна в Україні, як складова частина цих глобальних процесів, створила безпрецедентні виклики для української економіки. Підприємства опинилися в умовах значної невизначеності, що призвело до погіршення їх фінансового стану та загострення проблем ліквідності. Крім того, війна спричинила різке зростання інфляції, девальвацію національної валюти, перебої з постачанням енергоресурсів, руйнування виробничих потужностей та логістичних мереж. Змінюються потреби споживачів, виникає необхідність переорієнтації виробництва, адаптації бізнес-моделей та впровадження нових технологій. У таких умовах ефективне антикризове управління стає необхідною умовою виживання та подальшого розвитку бізнесу.

Дослідженню проблеми антикризового управління бізнесом присвячена значна кількість наукових праць закордонних і вітчизняних вчених, таких як Бланк І., Василенко В., Градов А., Іванюта С., Коротков Е., Лігоненко Л., Терещенко О., Ткаченко А., Штангрет А., Денисюк О.Г., Ткаченко А.М., Сергєєва О.Р., Рубан В.М., Хандій О.О. Проблеми цифрової трансформації управлінських моделей в менеджменті підприємства досліджуються в роботах Гусєва О.Ю., Легоміонова С.В., Шлапак О.А., Коваленко О.О., Коробки С.В. та інших. Дослідженню антикризового менеджменту в умовах розвитку цифрових технологій присвячено роботи Токмакова І, Панченко Н, Кургузова М., Чупріної М., Шеховцової І, Горбенко Т, Кулиняк І. та інших. Проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах війни розглядаються в роботах Тимошенко М.В., Рябенко Г.М., Верланова О.Ю., Звягінцевої О.Б., Клименко С.О. та інших.

Проте недостатньо дослідженими залишаються проблеми удосконалення механізму антикризового фінансового управління підприємства, в тому числі впровадження у господарську практику цифрового інструментарію в умовах війни в нашій країні та потужної цифровізації світової економіки й бізнес-середовища.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю розробки нових теоретичних концепцій та практичних інструментів, які дозволять українським підприємствам ефективно протистояти викликам, пов'язаним з воєнними діями. З одного боку, війна створює безпрецедентні фінансові ризики для бізнесу, такі як девальвація валюти, інфляція, перебої з постачанням та збутом продукції. З іншого боку, вона вимагає від підприємств швидкої адаптації до нових умов, зміни бізнес-моделей та пошуку нових ринків збуту. У цих умовах дослідження механізмів антикризового управління набуває особливої ваги, оскільки дозволяє розробити ефективні стратегії адаптації до нових реалій та забезпечити довгострокову стабільність бізнесу.

Існуюча теоретична база антикризового управління підприємств потребує уточнення та доповнення з урахуванням специфіки воєнних конфліктів. Практична необхідність в розробці нових інструментів та моделей антикризового управління обумовлена відсутністю достатнього досвіду підприємств у подоланні криз такого масштабу.

Об'єктом дослідження є процес антикризового фінансового управління на рівні окремого підприємства в умовах воєнного часу.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методологічні та практичні підходи до оптимізації системи антикризового фінансового управління підприємства з метою підвищення його стійкості до зовнішніх викликів і загроз.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення моделі антикризового фінансового управління підприємства в умовах воєнного часу.

Для досягнення мети дослідження передбачається виконання наступних завдань:

визначити місце антикризового фінансового управління в загальній системі управління підприємством;

дослідити управління фінансово-економічними ризиками як інструменту забезпечення фінансової стійкості підприємства;

вивчити особливості трансформації антикризового фінансового управління в умовах цифрової економіки;

надати загальну оцінку фінансово-майновому стану підприємства, фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності;

проаналізувати й оцінити ділову активність та рівень заборгованості підприємства;

оцінити ймовірність банкрутства підприємства;

розробити шляхи удосконалення системи антикризового фінансового управління;

вивчити можливість залучення цифрових інструментів в систему антикризового фінансового управління підприємства;

здійснити прогнозування динаміки фінансових результатів діяльності підприємства внаслідок реалізації заходів, спрямованих на подолання фінансової кризи.

При проведенні досліджень з теми доцільно використовувати методи аналізу літературних джерел, систематизації, синтезу, порівняльного аналізу, аналізу фінансової звітності, моделювання та графічного представлення.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що воно спрямоване на розробку нових підходів до антикризового фінансового управління підприємствами в умовах, які кардинально відрізняються від традиційних кризових ситуацій. Результати дослідження можуть бути використані для розробки ефективних стратегій антикризового управління підприємствами, що дозволить їм зберегти свою діяльність та забезпечити стабільність.

Практична значимість результатів дослідження з даної теми визначається тим, що окреслені проблеми можна вважати типовими для більшості підприємств виробничої сфери нашої країни, які опинились в кризовому стані. Тож, результати дослідження мають користь як в контексті розвитку теорії, так і для вирішення практичних завдань українського бізнесу в умовах війни.

ВИСНОВКИ

Постпандемічний період розвитку світової економіки продемонстрував, що людство має справу з проблемою подолання бар'єру складності економіки з номенклатурою виробів, що невпинно зростає, й глобальним поділом праці – подолання цього бар'єру можливе лише у межах нового цифрового технологічного устрою. Такий устрій обумовлює появу нових особливостей, що чинять вплив на процеси та інструменти антикризового управління. Багато з них відкривають нові можливості щодо швидкого подолання кризових явищ й потенціалу нового зростання. Проте деякі цифрові трансформації містять в собі нові виклики, що стануть перепорою розвитку й можуть поставити під загрозу подальше існування підприємства.

В нашій країні до традиційних кризових чинників додалися умови війни, й синергетичний вплив усієї сукупності загроз багаторазово ускладнив умови господарювання.

В контексті актуальних проблем подолання кризових явищ у функціонуванні вітчизняних підприємств в кваліфікаційній роботі було розглянуто основні напрямки удосконалення механізму антикризового фінансового управління підприємства на прикладі суб'єкта господарювання галузі харчової промисловості та виробництва напоїв ТОВ «Бон Буассон Беверідж».

В результаті проведеного дослідження були виконані наступні завдання.

По-перше, систематизовано теоретико-методологічні підходи до формування й функціонування системи антикризового фінансового управління та визначено їх актуальність в умовах воєнного часу.

Встановлено, що система антикризового фінансового управління є центральною ланкою системи управління підприємства, оскільки вона забезпечує координацію результатів та підвищення ефективності менеджменту персоналу, виробничого, маркетингового та інших складових загального менеджменту. Узагальнена кінцева мета фінансового менеджменту й одночасно

критерій для визначення рівня ефективності його здійснення може бути сформульована як максимізація добробуту власників підприємства через максимізацію ринкової вартості підприємства. Функціонування цієї системи являє собою заходи, спрямовані на оптимізацію й збалансування потреби в фінансових ресурсах та джерел їх формування. Окреме значення має визначення впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ, прогнозування можливих загроз та ризиків, оцінки їх рівня та характеру впливу на фінансову безпеку та стійкість господарюючого суб'єкта в контексті досягнення попередньо визначених цілей та реалізації намічених завдань.

Зазначено, що в сучасних умовах господарювання антикризова спрямованість фінансового управління носить постійний превентивний характер і має на меті передбачення й запобігання кризової небезпеки, недопущення банкрутства, а також подолання наслідків кризи та мінімізація їх негативного впливу задля відновлення фінансової стійкості та забезпечення подальшого сталого розвитку. Антикризова стратегія, яка має адаптивний характер, розробляється й реалізується в межах загальної стратегії підприємства. Фінансове прогнозування й планування є основним інструментом практичної реалізації цілей і заходів антикризового фінансового управління.

Важливим елементом антикризового фінансового управління є система управління ризиками, а в умовах високої варіативності чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, появи абсолютно нових загроз, які можуть привести як до економічних, так і до репутаційних збитків, використання адекватних методів управління економічними ризиками й свідоме використання певної їх частини є запорукою успішної діяльності.

Проведено комплексний аналіз впливу воєнних дій на фінансовий стан підприємств виробничої сфери. Ідентифіковано ключові фінансові ризики, що виникають в умовах воєнного конфлікту, та оцінено їхній вплив на діяльність підприємства. Визначено, що на відміну від традиційної, криза воєнного часу є набагато складнішою й несе з собою дуже серйозні наслідки. Отже, це вимагає

від підприємства постійного ретельного моніторингу загрозливих чинників й розробки стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємства.

Досліджено основні тенденції трансформації сучасних моделей антикризового фінансового управління під впливом стрімкої цифровізації світової економіки та залучення штучного інтелекту в бізнес-середовище. Виявлено, що цифрові інструменти докорінно змінюють усю систему антикризового управління підприємства, несучи в собі одночасно і нові можливості, і нові виклики. На порозі становлення цифрової економіки потужні конкурентні переваги й можливості протистояти викликам отримують ті підприємства, які активно опановують сучасні цифрові інструменти здійснення бізнес-процесів, зокрема, у фінансовій сфері. В першу чергу, це дає можливість оперативного реагування навіть на слабкі кризові сигнали й адекватного реагування на них. Воєнний стан став акселератором цифрової трансформації в сфері фінансового управління суб'єктами господарювання.

По-друге, здійснено комплексний аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства, проведена оцінка ймовірності банкрутства.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Бон Буассон Беверідж» є одним з провідних вітчизняних виробників соковмісних і прохолоджуючих напоїв, енергетичних напоїв та питної води в пляшках, саме виробництво та реалізація цієї продукції є основним джерелом його доходів. Підприємство знаходиться в стані кризи середньої важкості, його фінансовий стан поступово погіршується.

Аналіз балансу підприємства виявив, що 50% активів складає довгострокова дебіторська заборгованість в сумі 19 862 тис.грн, за період дослідження не змінилась – це одна з причин несприятливого фінансового стану. В 2023 році зростання активів відбулось за рахунок нарощування виробничих запасів на 546% (або на 4 881 тис.грн) та дебіторської заборгованості за товари й послуги на 82,7% (або на 3 653 тис.грн), дебіторська заборгованість за виданими авансами також тримається на високому рівні. Високий рівень дебіторської заборгованості – ще одна проблема в забезпеченні фінансової стійкості.

Власний капітал скорочується в аналізований період внаслідок використання нерозподіленого прибутку на покриття збитків підприємства, в 2023 році він скоротився на 2 068 тис.грн (або 9,1%). Відсутність реінвестицій, нарощування фізичного й морального зносу основних засобів та нематеріальних активів, відсутність резервного капіталу – також причини погіршення фінансового стану підприємства.

Підприємство не має довгострокових зобов'язань, не користується довгостроковими й короткостроковими кредитами банків – це відповідає загальній тенденції на ринку позикового капіталу, знижує боргову небезпеку і в той самий час обмежує фінансові можливості підприємства. Стрімко зростають поточні зобов'язання і забезпечення: за три роки вони зросли у 7,4 рази й сягнули 17 408 тис.грн (або 44% пасивів).

Кредиторська заборгованість в 2023 році має тенденцію до зниження й становить 3 996 тис.грн. За весь період спостереження дебіторська заборгованість переважає над кредиторською (кредиторська заборгованість зросла в 4,2 рази, а дебіторська у 1,7 разів). Частка дебіторської заборгованості в майні складає 69% у 2023 році, абсолютний показник боргу є критичним й загрожує подальшим погіршенням фінансового стану. Нормалізація рівня дебіторської заборгованості дасть компанії кошти, яких так не вистачає для операційної діяльності й дозволить нормалізувати стан кредиторської заборгованості.

Майно підприємства складається з необоротних та оборотних активів у співвідношенні 55% до 45%, останнього року частка оборотних активів зросла внаслідок значного нарощування обсягу виробничих запасів, що може бути свідченням планів підприємства нарощувати обсяги виробництва, а також прагненням захистити кошти від інфляції. Це ефективне рішення, вкладення мають окупитись в наступному році, проте створені запаси потребують ретельного зберігання та оперативного залучення у виробництво аби уникнути непродуктивних втрат.

Несприятливою є структура балансу. Високоліквідні активи складають 0,04%, середньоліквідні – 23,3%, низьколіквідні – 21,7%, важколіквідні – 55%. Якщо в 2021 році співвідношення власного й позикового капіталу становило 92,3% до 7,7%, то в 2023 році воно становило 55,8% до 44,2% – це негативна тенденція, яка свідчить про зменшення фінансової стійкості. Співвідношення постійного і змінного капіталу змінилось з 96% до 4% у 2021 році до 55,8% до 44,2% – це віддзеркалення тривожної тенденції збитковості підприємства впродовж усього аналізованого періоду. Постійний капітал скорочувався внаслідок покриття збитків за рахунок нерозподіленого прибутку минулих років.

Підприємство має незавершені капітальні інвестиції вартістю 39 тис.грн (або 0,2%) – проте їх реалізація дозволила б повернути кошти в обіг.

Сума грошових коштів на кінець 2023 року склала 15 тис. грн (або 0,09% від суми оборотних активів) – це вкрай недостатньо з огляду на масштаби діяльності компанії й спричиняє проблему тимчасової неплатоспроможності.

Тривожну тенденцію демонструє співвідношення оборотних активів за джерелами їх формування. Якщо у 2021 році власні оборотні активи становили 72,8%, а сформовані за рахунок позикових коштів – 27,2%, то у 2023 році це співвідношення становило 1,8% до 98,2% відповідно. Така залежність від позикових коштів викликала різке збільшення поточних зобов'язань й становить небезпеку для фінансової стійкості компанії.

Відносні показники фінансової стійкості у 2023 році стрімко погіршились й майже досягли граничного рівня: коефіцієнт фінансової автономії 0,558, коефіцієнт концентрації позикового капіталу 0,442, коефіцієнт фінансової стійкості 1,262, коефіцієнт фінансового ризику 0,792, коефіцієнт страхування бізнесу дорівнює нулю. Це свідчить про стрімке погіршення фінансового стану й посилення залежності компанії від позикових коштів.

Коефіцієнти ефективності використання активів та власного капіталу мають від'ємну величину, оскільки підприємство є збитковим. Ситуація трохи поліпшилась в 2023 році у порівнянні з попереднім, оскільки сума збитку

скоротилась, а сума активів зростає, проте в цілому ситуація залишається складною.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2023 році знизився до 0,014 (що в 7 разів нижче нормативного рівня), коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами знизився до 0,018 (що у 5 разів менше норми), коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами знизився до 0,055 (що у 10 разів менше норми). Це означає, що підприємство має серйозні проблеми в сфері оборотності, у нього катастрофічно зростає залежність від позикових коштів.

Впродовж аналізованого періоду ліквідність балансу не була абсолютною, а в 2023 році ліквідність стала незадовільною, оскільки активів недостатньо для покриття зобов'язань і забезпечень, цей дефіцит складає 5 458 тис.грн. Загальний показник ліквідності знизився у 12 разів й досяг критично низького значення 0,951. Це свідчить про значне погіршення ліквідності компанії й загрозу банкрутства в майбутньому.

Коефіцієнт майнової ліквідності знизився до граничного рівня 1,018, коефіцієнт швидкої ліквідності знизився нижче граничного рівня до 0,686, коефіцієнт грошової ліквідності знизився до 0,001 при граничному значенні 0,2 – це свідчить про хронічний критичний дефіцит готівки у й загрозу неплатоспроможності. Коефіцієнт критичної ліквідності також мав спадну тенденцію й склав 1,018, тобто майже досяг граничної позначки – що є підтвердженням негативної тенденції.

Коефіцієнт Бівера досяг позначки 0,014, (оскільки грошовий потік складається лише з амортизації), а якщо взяти до уваги, що збитки набагато переважають, а тому «поглинають» амортизацію, то значення результативного показника набуває від'ємного значення -0,105. Такий результат сигналізує, що за 1-2 роки підприємство стане банкрутом.

Чистий рух грошових коштів від операційної діяльності від'ємного значення -13 612 тис. грн – це означає, що операційна діяльність стає все більш

збитковою і це є однією з основних причин поглиблення фінансової кризи на підприємстві.

Чистий фінансовий результат в аналізований період являє собою збиток: в 2021 році він складав 467 тис.грн, у 2022 році збільшився до рекордних 4 371 тис.грн, а у 2023 році скоротився до 2 068 тис.грн тис.грн. Не зважаючи на деяке поліпшення ситуації, все ж збитковість залишається значною й поступово погіршує фінансовий стан компанії.

Аналіз динаміки ймовірності настання банкрутства, проведений за різними моделями, виявив нестійкий фінансовий стан з тенденцією різкого погіршення, що не виключає небезпеки банкрутства у найближчі 1-2 роки.

По-третє, сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи антикризового фінансового управління підприємства. Зокрема, розроблено концептуальну модель антикризового фінансового управління, яка базується на використанні сучасних цифрових фінансових інструментів, враховує специфіку воєнного часу. Запропоновано виділити інтенціональну, експектаційну, когнітивну та функціональну підсистеми шляхом оптимізації розподілу функціональних обов'язків, що дозволить актуалізувати й підвищити ефективність реалізації прогностного, планового, інформаційного та операційного аспектів сталого функціонування підприємства. Удосконалена функціональна структура системи антикризового управління підприємством передбачає, що першоосновою має стати антикризова безпекоорієнтована стратегія, яка за основу якісних перетворень внутрішнього середовища повинна приймати організаційно-технічні зміни, що відповідають вимогам сьогодення із застосуванням сучасного інструментарію та технічних засобів. Підсистема управління фінансами відіграватиме вирішальну роль, оскільки саме вона справляє вирішальний вплив на формування і використання грошових потоків, й фінансову стійкість підприємства в цілому. Підсистема управління ризиками повинна стати каталізатором свідомого врахування й прийняття ризиків в стратегічній перспективі як чинника підвищення ефективності господарювання. Неабияке значення надається підсистемі корпоративної культури – вона повинна

сконцентрувати свою увагу на поліпшенні формування корпоративної місії й стратегії розвитку компанії, що відповідає її системі цінностей, морально-етичному кодексу. Пропонується ввести нову штатну посаду антикризового менеджера у фінансово-економічному відділі, обов'язки якого будуть фокусуватись на підготовці рішень в галузі антикризової стратегії та детальній розробці політики антикризового менеджменту підприємства.

Тактичні заходи антикризового фінансового управління доцільно підпорядкувати наступним пріоритетам:

- удосконалення управління ліквідністю,
- регулярна виплата заробітної плати й недопущення виникнення заборгованості,
- поліпшення фінансової незалежності,
- ретельне управління оборотністю,
- організація гнучких каналів збуту.
- поліпшення рентабельності.

Прогнозування фінансових результатів здійснено методом проектування балансу та фінансових результатів діяльності аналізованого підприємства, який передбачає розробку механізмів утворення додаткових фондів, аналіз вартості джерел формування капіталу в рахуванням реалізації запропонованих заходів удосконалення системи антикризового фінансового управління. Передбачається, що оптимізація структури активів дозволить зменшити загальну їх вартість на 13 378 тис.грн за рахунок розумного скорочення довгострокової та короткострокової дебіторської заборгованості, продажу заморожених незавершених капітальних інвестицій та нормалізації рівня виробничих запасів. Обсяг пасивів зменшиться внаслідок використання частини нерозподіленого прибутку на покриття збитків, а також скорочення інших поточних зобов'язань.

Очікується, що підприємство отримає прибуток від звичайної діяльності в розмірі 390 тис.грн, що дозволить йому скористатися чистим прибутком в сумі 320 тис.грн для оновлення техніко-технологічної бази підприємства й подальшого залучення сучасних цифрових інструментів, зокрема, в систему

антикризового фінансового управління. За прогнозом, завдяки поліпшенню системи антикризового управління й активізації виробничої й збутової діяльності підприємству «Бон Буассон Беверідж» вдасться подолати збитковість, вийти на мінімальну прибутковість (рентабельність продажів складе біля 1%). Таким чином, буде створена позитивна тенденція на подолання фінансової кризи й поступову фінансову стабілізацію, про що свідчать прогнозні показники фінансового стану. Зокрема, показник ліквідності балансу може зрости вдвічі й досягти позначки 1,902.

Практична значимість роботи визначається тим, що проблеми недостатньої ліквідності й платоспроможності, нестійкого фінансового стану, окреслені в результаті дослідження «Бон Буассон Беверідж» можна вважати характерними для вітчизняних підприємств виробничої сфери, в значній мірі вони пов'язані з війною. Отже, результати дослідження можуть бути використані для оптимізації системи антикризового фінансового менеджменту на інших підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України. *Liga360*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T030436?an=2506> (дата звернення 25.08.2024)
2. Кодекс України з процедур банкрутства. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 25.08.2024)
3. Наказ Міністерства фінансів України від 14.09.2016 №616 «Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара». *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#n143>
4. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Полтава: РВВ ПДАУ, 2021. 300 с.
5. Бедринець М.Д., Сурженко А.В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 352 с.
6. Бердар М.М., Кот Л.Л. Антикризове управління ризиками на підприємстві *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. №4(70). С. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-4> (дата звернення 25.08.2024)
7. Божкова В., Сигида Л., Мірошніченко С. Підходи до систематизації методів управління економічними ризиками промислових підприємств *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №5 (05). DOI: 128–133. <https://doi.org/10.32782/dees.5-20> (дата звернення 25.08.2024)
8. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2016. 232 с.

9. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни *Економічний простір*. 2022. №182 С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (дата звернення 25.08.2024)

10. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Вид. 2-ге. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.

11. Волкова Н., Степанко О. Прогнозування ризику настання банкрутства на підприємстві *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. №2 (02). С. 173–178. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-29> (дата звернення 25.08.2024)

12. Гапєєва О., Головка Р. Застосування світового досвіду у формування економічної безпеки підприємства *Економічний простір*. 2024. №191 С.29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-6> (дата звернення 25.08.2024)

13. Глушко А., Бикова, М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства в аспекті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Економічний простір*. 2023. №184 С. 143–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-25> (дата звернення 25.08.2024)

14. Глущенко С.В., Івахненко С.В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти: навчальний посібник. Київ: НАУКМА, 2020. 92 с.

15. Єремян О.М., Маліновська П.Б. Оцінка антикризового управління будівельним підприємством *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2024. №76. С.59–63. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure76-9> (дата звернення 25.08.2024)

16. Єрмоленко О., Коковіхіна О., Лисьонкова Н. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. №190, С. 114–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-21> (дата звернення 25.08.2024)

17. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

18. Заїчко І.В., Різник Д.В., Павленко Н.В. Антикризове управління фінансами: стратегії та інструменти для подолання кризових ситуацій.

Причорноморські економічні студії. 2024. №86. С. 146-152. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-23>

19. Зайцев І.Ю. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 250 с.

20. Захарченко В.І., Єрмак С.О., Онешко С.В. Теорія створення і функціонування організаційно-технологічних систем у високотехнологічному виробництві: монографія. – Одеса: Фенікс, 2022. – 324 с.

21. Кіструга Ю. Внутрішні та зовнішні чинники загрози безпеки підприємства: сутність та їх діагностика *Економіка. Фінанси. Право.* 2024. №1 С. 105–107. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.1.18> (дата звернення 25.08.2024)

22. Костакова Л.Д. Антикризовий фінансовий менеджмент – компонента управління промисловим виробництвом *Економіка. Фінанси. Право.* 2021. №5/1 С. 10–13. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.5\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.5(1).2) (дата звернення 25.08.2024)

23. Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Гузь М.М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. №43 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77> (дата звернення 25.08.2024)

24. Костриченко В.М., Ковальчук В.О. Оцінювання антикризової стійкості підприємства: методичні аспекти *Економіка та управління підприємствами. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* 2019 Том 30 (69). №5 С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-38> (дата звернення 25.08.2024)

25. Криво'в'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник, 3-тє видання, допов. і перероблене. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

26. Крупка М.І., Ковалюк О.М., Коваленко В.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

27. Кудріна О., Івченко А. Стратегія безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні: компонентний підхід *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. №2 (11). С. 95–102. . DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-15> (дата звернення 25.08.2024)

28. Кулініч Т., Стернюк О. Управлінські моделі в менеджменті підприємства: виклики цифровізації. *Економічний простір*. 2023. №184 С. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-17> (дата звернення 25.08.2024)

29. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2020. 120 с.

30. Мартинов А.А., Шедько Б.В. Вибір інструментарію антикризового управління на промислових підприємствах України *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №2 С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.2.9> (дата звернення 25.08.2024)

31. Новіченко Л., Свирида О. Фінансова безпека підприємства як основа фінансової безпеки держави *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №4 (04). С. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-5> (дата звернення 25.08.2024)

32. Овсак О.П., Кривицька Н.Ю., Савицька І.А. Складники антикризового управління підприємницькою структурою *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №5 (73) С. 99–103 DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-5-15> (дата звернення 25.08.2024)

33. Овчаренко Л. Конкурентні сили як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану та напрями їх аналізу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №6 (06). С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-7> (дата звернення 25.08.2024)

34. Огренич Ю. Стан та забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації економіки *Економічний простір*. 2024. №189 С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-2> (дата звернення 25.08.2024)

35. Одношевна, О., Міньковська, А., & Саванчук, Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах *Економіка та суспільство*, 2023. №49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9> (дата звернення 25.08.2024)

36. Орехов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення *Економіка і організація управління*. 2023.

№1(49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11> (дата звернення 25.08.2024)

37. Орлов В., Шостак Л. Ефективність підходів оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №7 (07). С. 64–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-10> (дата звернення 25.08.2024)

38. Пестовська З.С., Романова К.С., Розенберг О.С. Практичні аспекти сучасного антикризового фінансового менеджменту *Європейський вектор економічного розвитку*. 2022 №1 (32). С. 91–107 URL: https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/Full_issues/Issues/1_32_2022.pdf

(дата звернення 25.08.2024)

39. Пешков А., Лега О. Аналіз фінансової стійкості вітчизняних підприємств в умовах невизначеності *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №1 (10). С. 151–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-27> (дата звернення 25.08.2024)

40. Потапюк І., Мазіленко С., Прусова М. Фінансово-економічна безпека як основа безпеки підприємства *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. №2 (02). С. 156–160. <https://doi.org/10.32782/dees.2-26> (дата звернення 25.08.2024)

41. Проць Р. Причини та наслідки кризи як виклик для сучасної системи економічної безпеки підприємства *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №1 (10). С. 80–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-14> (дата звернення 25.08.2024)

42. Рябенко Г., Верланов О., Звягінцева О., Клименко С. Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 125 – 128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17> (дата звернення 25.08.2024)

43. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54. URL:

https://www.researchgate.net/profile/I-Kryvovyazyuk/publication/361091934_Systema_upravlinna_rizikami_pidpriemnickoi_dialnosti_v_sferi_optovoi_torgivli/links/629b567ca3fe3e3df85c45b2/Systema-upravlinna-rizikami-pidpriemnickoi-dialnosti-v-sferi-optovoi-torgivli.pdf#page=52
(дата звернення 25.08.2024)

44. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №1. С. 220 – 225 DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30> (дата звернення 25.08.2024)

45. Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О., Аранчій Д.С. Сучасні технології фінансового менеджменту: навч. посіб. Полтава: ПДАУ, 2023. 218 с.

46. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Полтава: Видавництво ПП «Астрія», 2020. 434 с.

47. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / Васьківська К. В., Сич О. А. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2022. 236 с.

48. Фінансово-економічний словник-довідник / за наук. ред. проф. О.О.Томіліна. Полтава: ПДАУ. 2023. 108 с.

49. Фінансовий менеджмент: підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук [та ін.] Житомир: ЖНАЕУ, 2021. 320 с.

50. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

51. Фінансовий менеджмент: підручник / О. В. Кнейслер, О. Р. Квасовський, О. Ю. Нігіаліді; за ред. д-ра екон. наук, професора Кнейслер О. В. Тернопіль: Вид-во «Економічна думка», 2023. 478 с.

52. Химич І.Г., Винник Т.М., Константюк Н.І. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. №25. С. 153–159. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-24) (дата звернення 25.08.2024)

53. Хитрова О.А. Особливості антикризового управління підприємством в умовах цифровізації *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний*

журнал. 2024. №78. С.153–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-29> (дата звернення 25.08.2024)

54. Хома І., Панчак, М.-І. Шляхи вирішення проблем щодо ліквідності та платоспроможності малих вітчизняних підприємств *Економічний простір*. 2023. №184. С. 148–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-26> (дата звернення 25.08.2024)

55. Чайкіна А. Впровадження цифрового інструментарію антикризового менеджменту як основи підвищення економічної безпеки підприємства *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №1 (10). С. 213–218. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-37> (дата звернення 25.08.2024)

56. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.

57. Юдіна С., Галаганов В., Стребіж, М. Методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства *Економічний простір*. 2023. №187 С. 178–183. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-29> (дата звернення 25.08.2024)

58. Як обрати ідеальну low/no-code платформу: корисні поради URL: https://speka.media/yak-obrati-idealnu-lowno-code-platformu-korisni-poradi-9q21k9?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=20972733776&gad_source=1 (дата звернення 25.08.2024)

59. Яструбецька Л. «Колесо рівноваги суб'єктів підприємництва в гібридних фінансових конфліктах» як концептуальна модель діагностики стану фінансової безпеки *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8 (08). С. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-9> (дата звернення 25.08.2024)

60. Aghion P. et al. Turbulence, Firm Decentralization and Growth in Bad Times. *HBS Working Knowledge*. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/turbulence-firm-decentralization-and-growth-in-bad-times> (date of access: 25.08.2024)

61. Aleskerova Y., Kolomiets M., Karpinskyi Y. Financial planning in the enterprise as a method of minimizing financial risks. *Finance, banking, insurance and stock market: Market infrastructure*. 2024. Vol. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-10> (date of access: 25.08.2024)

62. Applegate L. M., Harreld J. B. Don't Just Survive – Thrive: Leading Innovation in Good Times and Bad. *HBS Working Knowledge*. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/dont-just-survivethrive-leading-innovation-in-good-times-and-bad> (date of access: 25.08.2024)

63. Building Businesses in Turbulent Times. HBS Working Knowledge. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/building-businesses-in-turbulent-times> (date of access: 25.08.2024)

64. Dafri W., Al-Qaruty R. Challenges and opportunities to enhance digital financial transformation in crisis management. *Social Sciences & Humanities Open*. 2023. Vol. 8, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100662>. (date of access: 25.08.2024)

65. Hanna J. Risky Business with Structured Finance. *HBS Working Knowledge*. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/risky-business-with-structured-finance> (date of access: 25.08.2024)

66. Löyttyniemi T. Financial instability in 2022-2023: Causes, risks, and responses. CEPR. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/financial-instability-2022-2023-causes-risks-and-responses> (date of access: 25.08.2024)

67. Sharpening Your Skills: Managing the Economic Crisis. *HBS Working Knowledge*. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/sharpening-your-skills-managing-the-economic-crisis> (date of access: 25.08.2024)

68. Stulz R. M. Crisis risk and risk management. *European Financial Management*, 2023. Vol. 29. P. 1377–1400. DOI: <https://doi.org/10.1111/eufm.12441> (date of access: 25.08.2024)

69. Tiahunova Z., Kruchak L. Digital management as a platform for sustainable enterprise development in times of modern crises. *Economic space*. 2024. Vol. 191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-16> (date of access: 25.08.2024)