УДК 336:685.012
DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-51

Давиденко Н.М.
доктор економічних наук, професор,
декан факультету фінансів та цифрових технологій
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7469-5536

Гордей О.Д.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри публічних фінансів
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6938-0548

Новицька О.В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічних фінансів
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6451-7808

Davydenko Nadiia
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Dean of the Faculty of Finance and Digital Technologies
State Tax University

Hordei Oksana
Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of Public Finance
State Tax University

Novytska Olena
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Public Finance
State Tax University

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

JUSTIFICATION OF BUSINESS DECISIONS IN THE SPHERE OF HR SYSTEMS IN A MODERN ENTERPRISE

У статті досліджено особливості фінансового менеджменту підприємств в умовах воєнного стану, що характеризуються високим рівнем ризику, економічною нестабільністю та обмеженістю фінансових ресурсів. Розглянуто основні виклики, з якими стикаються підприємства в умовах повномасштабної військової агресії, зокрема загрози зниження ліквідності, ускладнення доступу до фінансових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів та скорочення купівельної спроможності населення. Проаналізовано антикризові фінансові стратегії, спрямовані на адаптацію бізнесу до кризових умов, збереження фінансової рівноваги та забезпечення стабільної діяльності підприємств. Запропоновано підходи до підвищення стійкості підприємств шляхом впровадження антикризових механізмів фінансового менеджменту, що включають адаптацію бізнес-процесів, вдосконалення управління дебіторською заборгованістю, формування стратегічних фінансових резервів та ефективне використання інструментів державної підтримки.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, антикризове управління, фінансова стійкість, рекапіталізація підприємств, управління ризиками, воєнний стан.

The article aims to analyse the main aspects of financial management under martial law, which is characterised by an increased level of business risk. The study also aims to identify key areas for managerial financial decision making aimed at adapting to an unstable economic environment and minimising risks in order to achieve the company's strategic objectives. The article examines the specifics of financial management of companies under martial law, which is characterised by high risk, economic instability and limited financial resources. The main challenges faced by companies in the context of full-scale military aggression are considered, in particular the threat of reduced liquidity, difficulty in accessing financial resources, disruption of logistics chains and reduction

in the purchasing power of the population. The article analyses anti-crisis financial strategies aimed at adapting companies to crisis conditions, maintaining financial balance and ensuring stable operation of companies. The key areas of financial management are identified, including the optimisation of cash flows, the search for alternative sources of financing, risk management and increasing the flexibility of financial strategies. The article considers the issues of recapitalisation of enterprises and the possibility of compensation for direct and indirect losses caused by destruction or damage of tangible assets, impairment of financial resources and breach of contractual obligations. The author emphasises the need for legislative regulation of loss compensation mechanisms and the creation of favourable conditions for financial support to enterprises. The authors proposes approaches to increase the sustainability of enterprises by introducing anti-crisis financial management mechanisms, including adaptation of business processes, improvement of receivables management, creation of strategic financial reserves and effective use of state support instruments. The authors argue that the financial management of companies in times of war has undergone significant changes aimed at increasing adaptability, risk management, ensuring financial stability and maintaining the continuity of business processes. The successful implementation of these changes will not only contribute to the survival of companies in crisis conditions, but also lay the foundation for further economic recovery and development.

Keywords: financial management, crisis management, financial stability, recapitalisation of enterprises, risk management, martial law.

Постановка проблеми. Сучасні економічні реалії в Україні характеризуються значними викликами, що суттєво впливають на ведення бізнесу та функціонування підприємств. У контексті повномасштабного військового вторгнення росії питання збереження економічної активності та забезпечення безперервної роботи підприємств набуває особливої актуальності. В цьому контексті ефективний фінансовий менеджмент стає ключовим чинником подолання кризових явищ, спричинених військовими діями, а також підтримки економічної стабільності в цілому.

Більшість підприємств змушені переглядати підходи до управління фінансами, оскільки в умовах кризи надзвичайно важливими є стабільне фінансування, ефективний розподіл ресурсів та здатність швидко адаптуватися до змін. Саме ці аспекти визначають можливість збереження бізнесу, забезпечення зайнятості населення та зниження ризику фінансової нестабільності.

Крім того, в умовах воєнного часу значно зростає роль фінансового менеджменту у процесах трансформації бізнес-моделей, освоєння нових ринків збуту, диверсифікації діяльності та розробки стратегій довгострокового розвитку. Вплив негативних факторів, таких як порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та нестабільність валютного ринку, призводить до скорочення прибутковості підприємств і ускладнення фінансового забезпечення їхньої діяльності. У цих умовах необхідний гнучкий підхід до фінансового управління, здатність оперативно реагувати на виклики та ефективно використовувати всі доступні фінансові інструменти для забезпечення стійкості та подальшого розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансового управління діяльністю підприємств є предметом досліджень відомих науковців, серед яких варто відзначити праці Жигалкевич Ж.М. та Кам'янська О.В. [8], Захарова Н. [9], Ткаченка М.І., Євась Т.В. та Олійник О.С. [14], Іваненко Л.В. [10], Перевозової І.В. [4], Денисюка О.М. та Саннікової С. [6] та інших. Незважаючи на значний доробок наукових напрацювань у цій сфері, сучасні виклики потребують перегляду існуючих концепцій та розробки нових підходів до вирішення фінансових проблем підприємств.

Більшість наукових досліджень орієнтовані на аспекти фінансового менеджменту в умовах стабільного економічного середовища. Водночас функціонування підприємств у період воєнного стану супроводжується новими загрозами та ризиками, що ставлять під загрозу їхню фінансову стійкість та ефективність діяльності. Це обумовлює необхідність поглибленого аналізу та розробки відповідних фінансових механізмів адаптації до умов військових конфліктів.

Окремої уваги потребують питання, пов'язані з трансформацією фінансового менеджменту в кризових умовах, оцінкою впливу воєнних дій на економічну стабільність підприємств у різних галузях, а також формуванням ефективних стратегій антикризового фінансового управління в умовах високої невизначеності та обмеженості ресурсів. Вивчення цих аспектів є необхідним для розробки дієвих інструментів ефективного фінансового менеджменту та відновлення економічної активності підприємств.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є аналіз основних аспектів фінансового менеджменту в умовах воєнного стану, які характеризуються підвищеним рівнем ризику для ведення бізнесу. Дослідження також спрямоване на визначення ключових напрямів ухвалення управлінських фінансових рішень, орієнтованих на адаптацію до нестабільного економічного середовища та мінімізацію ризиків для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасних геополітичних викликів та економічних змін, спричинених повномасштабною військовою агресією проти України, питання ефективного фінансового управління підприємствами набуває особливого значення та потребує глибокого наукового аналізу.

У стабільних економічних умовах основною метою фінансового менеджменту є максимізація добробуту власників підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [4; 5]. Це досягається шляхом оптимального використання наявних ресурсів, формування ринкової вартості компанії, що дозволяє покрити всі витрати та забезпечити необхідний рівень доходів, пропорційний рівню ризику для інвесторів. Таким чином, стратегічним орієнтиром фінансового управління є зростання ринкової капіталізації підприємства та підвищення його фінансової стійкості.

У період активної фази військової агресії на території України фінансовий менеджмент доцільно розглядати передусім у контексті антикризового управління. Зміна економічних умов зумовлює трансформацію завдань фінансового менеджменту, основною метою якого стає збереження фінансової рівноваги підприємства та забезпечення його подальшої діяльності в умовах високої нестабільності.

Як зазначають Нікольчук Ю.М. та Лопатовська О.О., антикризовий фінансовий менеджмент є комплексом фінансових заходів, спрямованих на виявлення кризових чинників, своєчасну діагностику загроз, розробку та реалізацію механізмів запобігання кризовим явищам, а також їх нейтралізацію шляхом застосування спеціальних методів і принципів фінансового управління [12].

На нашу думку, ефективне антикризове управління має не лише попереджати загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства, а й сприяти формуванню довгострокових конкурентних переваг. Це дозволить забезпечити стабільне виробництво продукції, що відповідає ринковому попиту, а також генерувати достатні фінансові ресурси для виконання зобов'язань перед контрагентами, кредиторами та працівниками. Важливим аспектом антикризового управління є впровадження інноваційних підходів до фінансового менеджменту, що охоплюють усі сфери діяльності підприємства та сприяють його адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища [2; 10].

Антикризове управління покликане забезпечити ефективне реагування підприємства на складні економічні обставини шляхом застосування відповідних управлінських та фінансових механізмів. Його основним завданням є розробка та реалізація стратегій, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та забезпечити подолання фінансових труднощів із найменшими втратами для підприємства [1].

Ключовою метою антикризового фінансового управління є створення умов для збереження стабільного ринкового положення підприємства, підтримки його фінансової стійкості та адаптації до змінних економічних, політичних і соціальних чинників. У цьому контексті важливою є здатність підприємства оперативно реагувати на нові виклики та вирішувати широкий спектр фінансових завдань [5].

Досвід окремих підприємств свідчить про успішну адаптацію до нових умов функціонування, що дозволило визначити пріоритетні завдання та своєчасно їх реалізувати, досягнувши позитивних фінансових результатів, а в деяких випадках – навіть покращити показники діяльності. Водночас значна частина підприємств зіткнулася із серйозними фінансовими проблемами, зокрема зниженням рівня ліквідності, платоспроможності та загальної фінансової стійкості. Особливо гострою є проблема залучення додаткових фінансових ресурсів, оскільки власних коштів для продовження операційної діяльності у більшості випадків недостатньо [1].

Отже, в умовах підвищеного ризику особливо актуальним є адаптація фінансового менеджменту підприємства до динамічного економічного середовища, що вимагає швидкого ухвалення ефективних управлінських рішень, спрямованих на підтримку фінансової рівноваги та довгострокового розвитку.

Одним із об'єктивних наслідків воєнних дій стало зростання систематичного ризику, що спричинило погіршення умов фінансування для всіх підприємств незалежно від галузі діяльності. Водночас рівень індивідуального ризику розподіляється нерівномірно та визначається низкою факторів, зокрема наближеністю підприємства до зони бойових дій, ризиком ракетних чи авіаційних ударів, а також рівнем фінансових зв'язків із контрагентами, розташованими на тимчасово окупованих територіях. Додатковим фактором, що впливає на стійкість підприємства, є його валютна позиція, зокрема співвідношення між борговими зобов'язаннями та активами в іноземній валюті напередодні початку воєнних дій [13].

У період 2022–2024 рр. ключовими факторами зростання систематичного ризику стали висока ймовірність знищення або пошкодження виробничих потужностей, втрата контролю власників (у тому числі держави) над підприємствами, їхніми філіями або окремими матеріальними активами, розташованими на тимчасово окупованих територіях. Додатковою загрозою є незаконне привласнення активів загарбниками у формі їх примусового вилучення, пограбування або так званої «націоналізації». При цьому можливість відшкодування таких втрат залишається низькою, оскільки чинне законодавство не містить чітких механізмів оцінювання цих збитків та інструментів їх компенсації [6].

Дослідження фінансової звітності підприємств різних секторів економіки України в період повномасштабного вторгнення дає нам змогу визначити основні чинники, що впливають на їхню фінансову стійкість. До ключових аспектів, на нашу думку, належать здатність до диверсифікації ринків збуту, гнучкість операційної діяльності, ефективне управління ліквідністю та валютними ризиками, а також можливість залучення фінансових ресурсів у нестабільному економічному середовищі. Особливу роль відіграє адаптивність бізнес-моделей та швидкість реагування підприємств на зміни зовнішніх умов [7].

Фінансові наслідки війни для кожного підприємства залежать від низки специфічних факторів, зокрема від його географічного розташування, структури постачальників і покупців, особливостей активів і зобов'язань, рівня боргового навантаження (левериджу) тощо. Таким чином, вплив війни на фінансовий стан підприємств є багатофакторним і потребує розробки адаптивних стратегій управління ризиками та фінансової стійкості.

Серед основних чинників, що спричиняють непрямі збитки підприємств унаслідок війни, можна виокремити операційні втрати, які зумовлені скороченням виробничих потужностей та зменшенням обсягів реалізації продукції. Додатковими негативними факторами є втрати від коливань валютних курсів та знецінення фінансових активів, зокрема дебіторської заборгованості.

В умовах підвищеного систематичного ризику під час війни між моментом фіксації збитків підприємства та їхньою рекапіталізацією власниками виникає часовий розрив. Знецінення фінансових активів пов'язане з тим, що контрагенти можуть втратити платоспроможність унаслідок фізичного знищення або пошкодження основних активів, а також через перебування на тимчасово окупованих територіях, що ускладнює вико-

нання ними фінансових зобов'язань. Це, у свою чергу, призводить до втрат підприємств та необхідності формування додаткових резервів для покриття ризиків. Рівень потенційних збитків залежить від частки дебіторської заборгованості у структурі активів підприємства, а також від ймовірності повернення боргів після деокупації відповідних територій, що залишається невизначеним фактором.

Прямі збитки підприємств у період війни спричинені фізичним знищенням або пошкодженням матеріальних активів унаслідок бойових дій. Найбільші втрати спостерігаються у зонах активного протистояння, а також на прифронтових територіях, які перебувають у межах досяжності тактичної артилерії противника. Основним фінансовим наслідком таких втрат є необхідність визнання збитків у розмірі балансової вартості знищених активів, що веде до зменшення власного капіталу підприємства та посилює ризики фінансової нестабільності.

Відповідно до чинного законодавства, збитки, завдані внаслідок втрати, пошкодження або знищення майна, класифікуються як «реальні збитки» та передбачають можливість відшкодування.

Законодавчо визначено, що оцінка таких збитків здійснюється з двома основними цілями [11]:

– для визначення шкоди, завданої внаслідок збройної агресії, у межах кримінальних проваджень згідно з нормами законодавства України;

– для обґрунтування претензій постраждалих осіб у процесі подання заяв на компенсацію.

Однак на законодавчому рівні відсутнє чітке регулювання механізму компенсації таких збитків, зокрема не визначено процедуру подання підприємствами заявок на їх відшкодування та відповідні інституції, відповідальні за цей процес.

На нашу думку, у контексті післявоєнного відновлення рекапіталізація підприємств, включаючи компенсацію прямих збитків, має стати одним із ключових завдань на початковому етапі економічного відродження. Високий рівень інвестиційних ризиків та надмірно великі премії за ризик значно обмежили можливості підприємств щодо доступу до банківського кредитування, необхідного для підтримки ліквідності та фінансової стійкості в умовах війни. Крім того, через зростання фінансових ризиків обмежено й можливості залучення капіталу на ринкових умовах для цілей рекапіталізації.

Водночас, уже в період воєнного конфлікту деякі підприємства, які зазнали руйнувань, частково відновлюють свою діяльність за рахунок власних фінансових ресурсів, використовуючи механізм авторекапіталізації. Це свідчить про важливість розробки ефективних механізмів підтримки бізнесу, які б сприяли його відновленню та подальшому розвитку в умовах поствоєнного відновлення економіки України.

Воєнні умови зумовили суттєві зміни у фінансовому менеджменті підприємств, що проявляються в адаптації до нових економічних реалій, підвищеного рівня ризику та нестабільності. Основні напрями цих трансформацій можна узагальнити наступним чином [3, 8, 9]:

Фінансове забезпечення адаптації бізнес-процесів. У відповідь на зміну структури попиту, демографічні зміни та обмеження, спричинені війною, підприємства змушені реорганізовувати свої бізнес-моделі. Це передбачає переорієнтацію виробничих процесів, розширення або скорочення ринків збуту та пошук нових каналів постачання, що потребує відповідного фінансового забезпечення.

Ідентифікація та управління підвищеними ризиками. Високий рівень ризику стає визначальним фактором при ухваленні управлінських рішень. Зокрема, проведення фінансових операцій потребує детального аналізу ризиків із застосуванням спеціалізованих методик оцінювання, що дозволяють не лише оцінити доцільність операцій, а й розробити ефективні механізми мінімізації ризиків.

Оновлення фінансової стратегії підприємства. В умовах невизначеності підприємства переглядають свої фінансові стратегії, визначаючи нові підходи до формування, розподілу та використання фінансових ресурсів. Це включає розробку антикризових заходів, підвищення ліквідності активів та запровадження механізмів фінансової безпеки.

Гнучкість у фінансовому плануванні. З огляду на швидкі зміни в економічному середовищі, виникає необхідність створення оперативних фінансових планів, які можуть бути кориговані відповідно до поточної ситуації. Розробка багатоваріантних сценаріїв розвитку подій дозволяє підприємствам зберігати фінансову стійкість та адаптивність.

Пошук альтернативних джерел фінансування. Для підтримки діяльності підприємства активно застосовуються нестандартні підходи до залучення фінансових ресурсів. До них належать державні програми підтримки, грантові ініціативи, міжнародна фінансова допомога, залучення інвестиційних фондів та кредитних ресурсів на пільгових умовах.

Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності. Одним із ключових завдань у кризовий період є збереження фінансової рівноваги підприємства. Це потребує ефективного управління активами та пасивами, підтримки оптимального рівня ліквідності, формування резервного капіталу та розробки механізмів фінансової стабілізації.

Управління дебіторською заборгованістю. Важливим аспектом фінансового менеджменту є посилення контролю заборгованості шляхом розробки ефективної стратегії її ліквідації. Це включає проведення переговорів із боржниками, узгодження платіжних графіків, моніторинг виконання зобов'язань та впровадження заходів щодо мінімізації проблемної заборгованості.

Оптимізація грошових потоків. З метою забезпечення безперервної платоспроможності підприємства здійснюються заходи щодо оптимізації фінансових потоків. Це передбачає балансування доходів і витрат, підвищення швидкості обігу капіталу та раціональне управління фінансовими ресурсами.

Перегляд політики управління запасами. В умовах порушення логістичних ланцюгів підприємства змушені адаптувати свою політику щодо формування та зберігання запасів. Це включає аналіз оптимального рівня запасів, пошук альтернативних постачальників, створення стратегічних резервів та забезпечення безперебійності постачання критично важливих ресурсів.

Висновки. Отже, фінансовий менеджмент підприємств в умовах війни зазнав суттєвих трансформацій, що спрямовані на підвищення адаптивності, ефек-

тивне управління ризиками, забезпечення фінансової стійкості та підтримку безперервності бізнес-процесів. Основною метою цих змін є не лише забезпечення виживання підприємств у складних кризових умовах, але й створення сприятливих умов для подальшого відновлення та розвитку економіки.

Гнучкість фінансових стратегій надає можливість підприємствам швидко реагувати на зміни економічного середовища, що особливо важливо під час війни. Управління ризиками стає вирішальним у діяльності підприємства, оскільки в умовах невизначеності необхідно миттєво і ефективно аналізувати та мінімізувати можливі втрати.

Фінансова стійкість підприємств, досягнута через оптимізацію витрат, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також диверсифікацію джерел фінансування, здатна забезпечити безперервність бізнес-процесів, що є запорукою стабільності і надійності функціонування підприємств в умовах війни. Успішна реалізація цих змін може стимулювати формування основ для економічного відновлення, а також покращення інвестиційного клімату в повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Бондарук Т. Г., Заїчко І. В., Бондарук І. С. Діагностика фінансового стану підприємства та його інвестиційної привабливості в системі фінансового менеджменту. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* 2022. № 1–2. С. 62–75.
2. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник НУБіП України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. Київ : НУБіП України. 2015. Вип. 211. Ч. 1. С. 76–80.
3. Давиденко Н. М. Теоретичні засади фінансового менеджменту корпоративних підприємств. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського державного аграрного університету*. 2007. Вип. 15. Т.3.С. 61–66.
4. Давиденко Н. М. Фінансовий менеджмент підприємств. *Фінанси України*. 2004. № 6. С. 90–95.
5. Давиденко Н.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ : ТОВ «Задруга». 2012. 516 с.
6. Денисюк О., Саннікова С. LEAN-Менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство.* 2022. № 4. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/ article/view/2023 (дата звернення: 28.02.2025).
7. Дрік І., Бєлозерцев В.. Виклики сучасного менеджменту. *Інформаційні системи у бізнесі. Innovation and Sustainability*. 2023. № (1), С. 239–245. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.239.245
8. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
9. Захарова Н. Фінансовий менеджмент та його особливості в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*, 2023. № 4(26). С. 38–47.
10. Іванченко Л. В., Степаненко С. В., Євтушевська О. О. Фінансовий і податковий менедмент у системі управління підприємством. *Бізнес Інформ.* 2022. № 4. С. 125–129. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-125-129 (дата звернення: 12.03.2025).
11. Наказ Міністерства економіки України, Фонду державного майна України «Методика визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією російської федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності» від 18.10.2022 р. № 3904/1223. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text (дата звернення: 16.03.2025).
12. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 1. С. 99–103.
13. Стан та потреби бізнесу в умовах війни. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/5/28594-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_sicni_2023_roku.pdf (дата звернення: 14.03.2025).
14. Ткаченко М. І., Євась Т. В., Олійник О.С. Особливості фінансового менеджменту комунального підприємства. *Подільський науковий вісник.* 2019. № 2 (10). С. 45–50. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2019/2_2019-45-50.pdf
15. Davydenko N. Modern paradigm of agrarian units' financial security assessment. *Економічний часопис* XXI. 2015. № 5–6. С. 90–93.

References:

1. Bondaruk T. H., Zaichko I. V., & Bondaruk I. S. (2022). Diahnostyka finansovoho stanu pidpryiemstva ta yoho investytsiinoi pryvablyvosti v systemi finansovoho menedzhmentu [Diagnostics of the financial state of the enterprise and its investment attractiveness in the financial management system]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, no. 1–2, pp. 62–75.
2. Davydenko N. M. (2015). Antykryzove finansove upravlinnia na pidpryiemstvi [Anti-crisis financial management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk NUBIP Ukrainy. Seriia "Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes" – Scientific Bulletin of NULES of Ukraine. Series 'Economics, Agricultural Management, Business'.* Kyiv: NULES of Ukraine. Issue 211. part. 1. pp. 76–80.
3. Davydenko N. M. (2007). Teoretychni zasady finansovoho menedzhmentu korporatyvnykh pidpryiemstv [Theoretical foundations of financial management of corporate enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Kamianets–Podilskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu – Collection of scientific papers of Kamianets-Podilskyi State Agrarian University.* issue 15. vol. 3. pp. 61–66.
4. Davydenko N. M. (2004). Finansovyi menedzhment pidpryiemstv [Financial management of enterprises]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, no. 6. pp. 90–95.
5. Davydenko N. M. (2012). Finansovyi menedzhment: pidruchnyk [Financial management: a textbook]. Kyiv: Zadruga LLC. 516 p.
6. Denysiuk O., Sannikova S. (2022) LEAN-Menedzhment yak tekhnolohiia upravlinnia vitchyznianymy pidpryiemstvamy v umovakh kryzy [LEAN-Management as a technology for managing domestic enterprises in times of crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society,* no. 4. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2023 (accessed February 28, 2025).

7. Drik I., Belozertsev V. (2023). Vyklyky suchasnoho menedzhmentu [Challenges of modern management]. Informatsiini systemy u biznesi – Information systems in business. Innovation and Sustainability. (1), pp. 239–245. https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.239.245

8. Zhyhalkevych Zh., Kamianska O. (2022) Finansovyi menedzhment: navch. posib. [Financial management: a textbook]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 214 p.

9. Zakharova N. (2023). Finansovyi menedzhment ta yoho osoblyvosti v umovakh voiennoho stanu [Financial management and its peculiarities under martial law]. *Ekonomichni horyzonty – Economic horizons*, no. 4(26). pp. 38–47.

10. Ivanchenko L., Stepanenko S., Yevtushevska O. (2022) Finansovyi i podatkovyi menedment u systemi upravlinnia pidpryiemstvom [Financial and tax management in the enterprise management system]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 4, pp. 125–129. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-125-129 (accessed March 12, 2025).

11. Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy, Fondu derzhavnoho maina Ukrainy "Metodyka vyznachennia shkody ta obsiahu zbytkiv, zavdanykh pidpryiemstvam, ustanovam ta orhanizatsiiam usikh form vlasnosti vnaslidok znyshchennia ta poshkodzhennia yikh maina u zviazku iz zbroinoiu ahresiieiu rosiiskoi federatsii, a takozh upushchenoi vyhody vid nemozhlyvosti chy pereshkod u provadzhenni hospodarskoi diialnosti" vid 18.10.2022 r. № 3904/1223 [Order of the Ministry of Economy of Ukraine, the State Property Fund of Ukraine 'Methodology for Determining the Damage and Amount of Losses Caused to Enterprises, Institutions and Organisations of All Forms of Ownership as a Result of Destruction and Damage to Their Property in Connection with the Armed Aggression of the Russian Federation, as well as Loss of Profit from the Impossibility or Obstacles to Conducting Business Activities' of 18.10.2022 No. 3904/1223. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text (accessed: March 16, 2025).

12. Nikolchuk Y. M., Lopatovska O. O. (2021). Antykryzovyi finansovyi menedzhment yak osnova upravlinnia finansamy vitchyznianykh pidpryiemstv [Anti-crisis financial management as a basis for financial management of domestic enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, no. 1. pp. 99–103.

13. Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny [The state and needs of business in times of war]. Available at: https://business.diia.gov.ua/uploads/5/28594-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_sicni_2023_roku.pdf (accessed: March 14, 2025).

14. Tkachenko M., Yevas T., Oliinyk O. (2019) Osoblyvosti finansovoho menedzhmentu komunalnoho pidpryiemstva [Peculiarities of financial management of a utility company]. *Podilskyi naukovyi visnyk – Podilskyi scientific visnyk*, no. 2 (10), pp. 45–50. Available at: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2019/2_2019-45-50.pdf

15. Davydenko N. (2015). Modern paradigm of agrarian units' financial security assessment. *Ekonomichnyi chasopys XXI – Economic Journal XXI*, no. 5–6. pp. 90–93.