

**Міністерство освіти і науки України Дніпровський державний аграрно-  
економічний університет  
Факультет обліку і фінансів  
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною  
безпекою**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**В.о. завідувача кафедри,  
к.е.н., доцент**

\_\_\_\_\_ **Ольга ГУБАРИК**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Удосконалення інструментів антикризового управління на  
підприємстві в умовах воєнного часу»**

**Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною  
безпекою»**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Рівень вищої освіти: другий (магістерський)**

**Здобувач  
групи МГУФЕБ-23**

**Євгеній СІРЕНКО**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент  
науковий ступінь, посада**

**Ольга ГУБАРИК**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Обліку і фінансів

**Кафедра:** Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

**Освітньо-професійна програма:** «Управління фінансово-економічною безпекою»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Рівень вищої освіти:** другий (магістр)

## ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_ Ольга ГУБАРИК

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_р.

## ЗАВДАННЯ

### СІРЕНКУ ЄВГЕНІЮ ВІКТОРОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Удосконалення інструментів антикризового управління на підприємстві в умовах воєнного часу

**2. Науковий керівник:** Губарик Ольга Миколаївна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « 09 » жовтня 2024 року № 3363

**3. Термін подання здобувачем роботи:** 10 грудня 2024 р.

**4. Вихідні дані до роботи:** Закони України, Постанову Кабінету Міністрів України, методичні рекомендації і інші нормативні документи, навчальні посібники, фахові статті, дані бухгалтерського обліку і фінансової звітності ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

**5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**  
Вступ. Теоретичні основи антикризового управління на підприємстві. Оцінка стану фінансово-економічної безпеки та аналіз інструментів антикризового управління підприємством в умовах воєнного часу. Розробка та впровадження інструментів антикризового управління для забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства в умовах воєнного часу. Висновки. Список використаних джерел.

**6. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**  
Підходи до трактування фінансової безпеки. Методологічні підходи до тлумачення сутності поняття фінансово-економічної безпеки підприємства. Роль ФЕБ в забезпеченні сталого функціонування та розвитку компанії в умовах змінюваного ринку. Елементи системи фінансової безпеки підприємства. Елементи фінансово-економічної безпеки підприємства. Механізм та його складові забезпечення ФЕБ підприємства. Інструменти антикризового управління підприємства в умовах воєнного часу. Методи забезпечення фінансової та економічної безпеки компанії в умовах воєнного часу. Портнери та клієнти ТОВ «БОНА ТРЕЙД». Розподіл доходів ТОВ «БОНА ТРЕЙД» за 2019-2023 рр. Фінансові та економічні показники діяльності ТОВ «БОНА ТРЕЙД». Попередній аналіз фінансового стану ТОВ «БОНА ТРЕЙД». Аналіз фінансової стійкості ТОВ «БОНА ТРЕЙД». Оцінка ділової активності ТОВ «БОНА ТРЕЙД». Оцінка економічної безпеки ТОВ «БОНА ТРЕЙД». Модель сфер економічної безпеки ТОВ «БОНА ТРЕЙД». Схема структури формування обліково-аналітичної інформації в ТОВ «БОНА ТРЕЙД». Сформовано інструментарій факторів антикризового управління: елементи зовнішніх та внутрішніх загроз для ТОВ «БОНА ТРЕЙД».

Сформовано схему аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БОНА ТРЕЙД». SWOT-аналіз ефективності системи управління діяльності ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в період військових дій. Запропоновані шляхи стабілізації роботи ТОВ «БОНА ТРЕЙД». Модель порівняння фактичних витрат і планових значень для управління витратами. Початкові дані для кореляційно-регресійного аналізу залежності між обсягами реалізації продукції ТОВ «БОНА ТРЕЙД» (y) та інвестиціями (x) у виробництво за 2019-2024 роки. Зв'язок між обсягами інвестицій у виробництво товарів військового призначення та обсягами реалізації продукції ТОВ «БОНА ТРЕЙД». Інструментарій вдосконаленого антикризового управління ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в умовах воєнного стану.

#### 7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Дата видачі завдання Березень 2024

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні основи антикризового управління на підприємстві	Березень 2024	
2.	Оцінка стану фінансово-економічної безпеки та аналіз інструментів антикризового управління підприємством в умовах воєнного часу	Квітень-травень 2024	
3.	Розробка та впровадження інструментів антикризового управління для забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства в умовах воєнного часу	Липень-серпень 2024	
4.	Вступ. Висновки і пропозиції	Вересень-жовтень 2024	
5.	Оформлення роботи	Жовтень-листопад 2024	

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Євгеній СІРЕНКО  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
( підпис)

Ольга ГУБАРИК  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Сутність фінансово-економічної безпеки та важливість її забезпечення в умовах воєнного часу	11
1.2. Основи системи фінансової безпеки та її складові компоненти	15
1.3. Інструменти антикризового управління на підприємстві в умовах воєнного часу	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	28
2.1. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «БОНА ТРЕЙД»	28
2.2. Механізм управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «БОНА ТРЕЙД»	36
2.3. Аналіз інструментів антикризового управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в умовах воєнного часу	38
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	44

3.1. Оптимізація інструментів фінансово-економічної безпеки ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в надзвичайних кризових умовах	44
3.2. Удосконалення антикризових заходів для ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в умовах воєнного часу за допомогою сучасного інструментарію	51
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

## РЕФЕРАТ

**Тема Удосконалення інструментів антикризового управління на підприємстві в умовах воєнного часу**

Кваліфікаційна робота: 63 сторінки основного тексту, 2 таблиці, 24 рисунки, 52 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є процес антикризового управління на підприємстві в умовах воєнного часу, зокрема інструменти та механізми, що використовуються для забезпечення фінансово-економічної стабільності та стійкості підприємства в умовах кризових ситуацій.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження та удосконалення інструментів антикризового управління на підприємстві в умовах воєнного часу, розробка практичних рекомендацій щодо адаптації та ефективного застосування для забезпечення стабільності, збереження фінансово-економічної стійкості підприємства на відповідному рівні безпеки.

**Методи дослідження.** Дипломне дослідження базується на системному підході та діалектичному методі пізнання економічних явищ, а також положеннях економічної теорії фінансово-економічної безпеки та сучасної теорії управління. У роботі використовуються методи графічного відображення функціональних залежностей і схематичного представлення аналізованих категорій.

Результати впроваджені в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «БОНА ТРЕЙД».

## АНОТАЦІЯ

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ІНСТРУМЕНТИ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ВОЄННИЙ ЧАС.**

## ABSTRACT

Topic **Improvement of anti-crisis management tools at the enterprise in wartime conditions**

Qualification work: 63 pages of the main text, 2 tables, 24 figures, 52 literary sources.

**The object** of the study is the process of anti-crisis management at the enterprise in wartime conditions, in particular the tools and mechanisms used to ensure the financial and economic stability and resilience of the enterprise in crisis situations.

**The purpose** of the qualification work is to study and improve anti-crisis management tools at the enterprise in wartime conditions, develop practical recommendations for adaptation and effective application to ensure stability, maintain the financial and economic resilience of the enterprise at the appropriate level of security.

**Research methods.** The diploma research is based on a systemic approach and dialectical method of cognition of economic phenomena, as well as the provisions of the economic theory of financial and economic security and modern management theory. The work uses methods of graphical display of functional dependencies and schematic representation of the analyzed categories.

The results are implemented in the activities of the limited liability company "BONA TRADE".

## ABSTRACT

CRISIS MANAGEMENT, INSTRUMENTS, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, WARTIME.

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Воєнний час значно змінює економічні реалії не лише на рівні держави, а й на рівні окремих підприємств. В умовах війни підприємства стикаються з цілим рядом нових викликів, що ставлять під загрозу їхню стабільність та розвиток. У багатьох випадках війна призводить до катастрофічних наслідків для бізнесу: зниження попиту на продукцію, порушення виробничих процесів, руйнування інфраструктури, переривання постачання сировини, значне підвищення витрат, а також відтік кваліфікованих кадрів. У таких випадках підприємства змушені оперативно реагувати на зміни та коригувати свою діяльність, аби забезпечити виживання та зберегти робочі місця.

Особливості економічної ситуації, які виникають в умовах війни, зумовлені не лише прямими наслідками військових дій, але й соціально-політичною нестабільністю, зростанням рівня невизначеності, зміною політики уряду. Крім того, підприємства змушені адаптуватись до нових економічних реалій, таких як інфляція, девальвація гривні, зниження обсягів інвестицій, а також зміни в міжнародній торгівлі.

Важливою складовою такого процесу є антикризове управління, яке має стати ефективним інструментом підтримки підприємств під час надзвичайних ситуацій. В умовах воєнного часу це особливо важливо, оскільки підприємства не лише борються за своє фінансове благополуччя, але й мають вирішувати питання збереження людських ресурсів, підтримання виробничих потужностей та забезпечення мінімальних умов для відновлення після закінчення бойових дій.

Таким чином, удосконалення інструментів антикризового управління на підприємствах в умовах воєнного часу є не лише теоретичним, але й практично важливим завданням, оскільки дозволяє підвищити стійкість підприємств, зменшити витрати та забезпечити швидке відновлення їх діяльності після кризових ситуацій. Тож обрана тема дослідження набуває



особливої актуальності для українських підприємств в умовах триваючої війни.

Проблематика «фінансово-економічної безпеки» була досліджена рядом вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: О. І. Барановський, М. М. Єрошенко, М. І. Калмик, В. Мунтян та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та удосконалення інструментів антикризового управління на підприємстві в умовах воєнного часу, розробка практичних рекомендацій щодо адаптації та ефективного застосування для забезпечення стабільності, збереження фінансово-економічної стійкості підприємства на відповідному рівні безпеки.

Відповідно з поставленою метою, у роботі було визначено наступні завдання:

- розглянути сутність та значення фінансово-економічної безпеки підприємства, а також її забезпечення в умовах воєнного часу;
- дослідити основи системи фінансової безпеки та її складові компоненти;
- оцінити існуючі інструменти антикризового управління в умовах воєнного часу, зокрема методи фінансово-економічної стабілізації;
- надати загальну характеристику фінансово-економічної діяльності ТОВ «БОНА ТРЕЙД»;
- проаналізувати систему управління економічною безпекою на підприємстві;
- провести аналіз інструментів антикризового управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в умовах воєнного часу;
- оптимізувати інструменти фінансово-економічної безпеки ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в надзвичайних кризових умовах;
- розробити рекомендації щодо удосконалення інструментів антикризового управління та підприємстві в умовах воєнного часу.

Ці завдання забезпечать комплексне дослідження проблеми та розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів антикризового управління в умовах воєнного часу.

*Об'єктом дослідження* є процес антикризового управління на підприємстві в умовах воєнного часу, зокрема інструменти та механізми, що використовуються для забезпечення фінансово-економічної стабільності та стійкості підприємства в умовах кризових ситуацій.

*Предметом дослідження* є інструменти та методи антикризового управління підприємства, а також їх ефективність, адаптація до нових економічних реалій і специфіка використання для забезпечення фінансово-економічної безпеки та стабільності підприємства.

*Методи дослідження.* Дипломне дослідження базується на системному підході та діалектичному методі пізнання економічних явищ, а також положеннях економічної теорії фінансово-економічної безпеки та сучасної теорії управління. У роботі використовуються методи графічного відображення функціональних залежностей і схематичного представлення аналізованих категорій.

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативно-правові акти, підручники, навчальні посібники, матеріали науково-практичних конференцій, а також наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, що сприяло виявленню та систематизації питань економічної безпеки підприємства в умовах кризи та дозволило здійснити аналіз і розробити конкретні пропозиції для ТОВ «БОНА ТРЕЙД».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці науково обґрунтованих рішень, які в сукупності дозволяють ефективно вирішити важливу проблему управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства.

*Зокрема було удосконалено:*

методичний підхід до аналізу передумов формування системи антикризового управління та розроблено комплекс антикризових

інструментів для ТОВ «БОНА ТРЕЙД», що враховує специфіку його діяльності та відповідає інтересам підприємства в умовах воєнного стану.

*Додатково було розвинуто:*

науковий підхід до формування інструментарію антикризового управління підприємства в умовах воєнного стану, який передбачає взаємозв'язок і взаємозалежність підсистем (зовнішньої та внутрішньої) та їх компонентів. Швидке впровадження ефективної антикризової програми дозволить не лише адаптувати виробництво та господарську діяльність до умов війни, а й створити систему для виявлення та запобігання новим локальним кризовим явищам.

*Апробація результатів роботи.* За результатами проведеного дослідження було опубліковано одну наукову статтю у науковому журналі «Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»» на тему «Місце обліково-інформаційного ресурсу в системі економічної безпеки суб'єкта підприємництва» (листопад 2024 року), а також одну тезу на міжнародній науково практичній інтернет-конференції «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 30-31 жовтня 2024 року) на тему «Розробка концепції економічної безпеки підприємства, як основа її організації».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел (52 найменування). У роботі міститься 2 таблиці та 24 рисунки. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 63 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність фінансово-економічної безпеки та важливість її забезпечення в умовах воєнного часу

Фінансово-економічна безпека (далі – ФЕБ) підприємства є важливим складником загальної системи управління, що охоплює всі аспекти його діяльності та сприяє збереженню стабільності та конкурентоспроможності в умовах зовнішніх і внутрішніх ризиків. Це сукупність заходів, спрямованих на запобігання фінансовим та економічним загрозам, мінімізацію ризиків, забезпечення сталого розвитку та здатності підприємства ефективно функціонувати навіть в умовах воєнного часу.

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення та інтерпретації категорії «фінансова безпека підприємства», що зумовлено його багатогранністю. Аналіз різних наукових поглядів на трактування терміну ФЕБ дозволяє виділити кілька основних підходів, у межах яких фінансова безпека розглядається як рис. 1.1.

Згідно з найбільш поширеним підходом, фінансова безпека компанії визначається як функціональна складова його економічної безпеки. Вона полягає в наявності такого фінансового стану, який характеризується: збалансованістю і високою якістю фінансових інструментів, технологій та послуг; стійкістю до загроз; здатністю компанії забезпечувати реалізацію своїх фінансових інтересів, а також виконання місії та завдань за рахунок достатніх обсягів фінансових ресурсів. Окрім того, цей підхід орієнтує компанію на ефективний і сталий розвиток. Серед прихильників його підходу можна відзначити Кантор Н. Ю. та Багровецьку І. В. [18].

Бланк І. А. стверджує, що: «Фінансова безпека підприємства являє собою кількісно та якісно детермінований рівень його фінансового стану,

який забезпечує стабільний захист його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів...» [7].

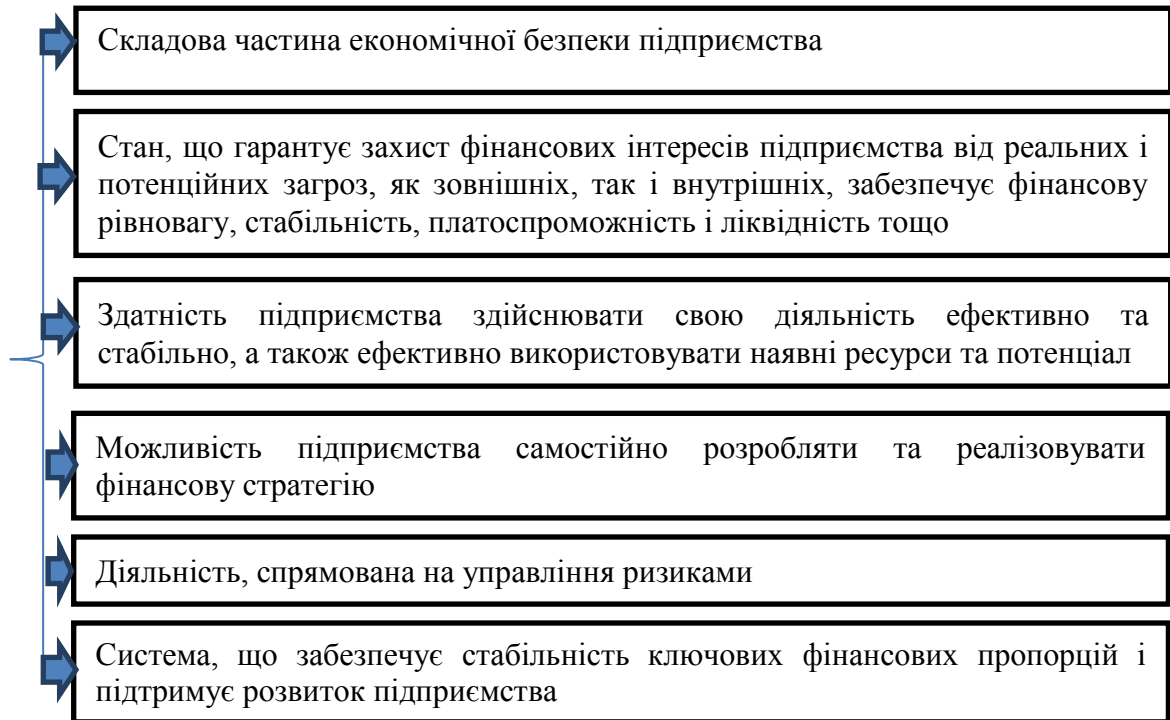


Рис. 1.1. Підходи до трактування фінансової безпеки

Череп А. В. зазначає, що: «ФБ – це складова економічної безпеки..., яка полягає у наявності такого його фінансового стану, який характеризується збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз» [42].

До цього часу науковці не дійшли єдиного визначення поняття ФЕЮ, і аналогічно не існує єдиної точки зору щодо категорії економічної безпеки. У свою чергу, фінансова безпека є важливою частиною загальної економічної безпеки компанії.

При аналізі фінансової безпеки фірми є функціональної точки зору враховується стратегічні напрямки захисту фінансових ресурсів.

ФЕБ компанії є складною системою, що включає низку внутрішніх характеристик, спрямованих на ефективне використання матеріальних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів.

Для оцінки ФЕБ компанії використовуються такі критерії:

функціональний, статистичний та ресурсний (рис. 1.2.):

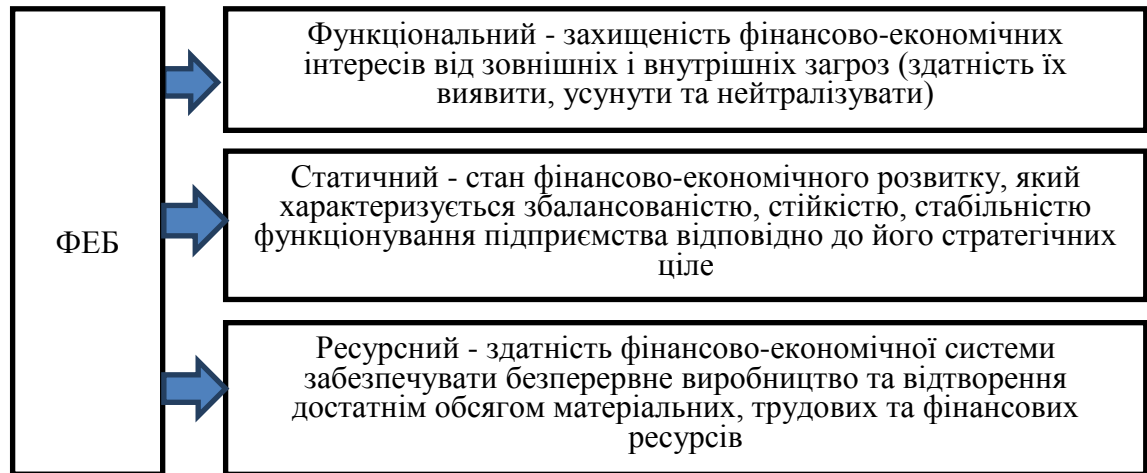


Рис. 1.2. Методологічні підходи до тлумачення сутності поняття фінансово-економічної безпеки підприємства

Фінансово-економічна криза негативно впливають на економічний та виробничий потенціал підприємства. У цьому контексті компанії стикаються з важливим завданням – своєчасно оцінити і спрогнозувати свій стан щодо виконання основних виробничих функцій. Це включає в себе вжиття заходів для захисту цих функцій, що означає забезпечення ЕБ від внутрішніх і зовнішніх загроз, які впливають на ресурси компанії. Для цього необхідно створити систему моніторингу індикаторів безпеки, визначити їх порогові значення та вжити заходів протидії можливих загроз.

Забезпечення ЕБ компанії повинно бути безперервним і цілеспрямованим процесом, який вимагає:

- регулярного прогнозування можливих загроз;
- розробку та впровадження ефективних форм і методів для створення, вдосконалення та розвитку системи ЕБ компанії;
- постійного контролю та управління системою безпеки;
- відповідності вимогам щодо професійної підготовки персоналу.

Так як ФЕБ компанії є основою для його сталого функціонування та розвитку в умовах постійної зміни ринкових умов. Важливість її полягає в тому, що вона дає змогу (рис.1.3.):

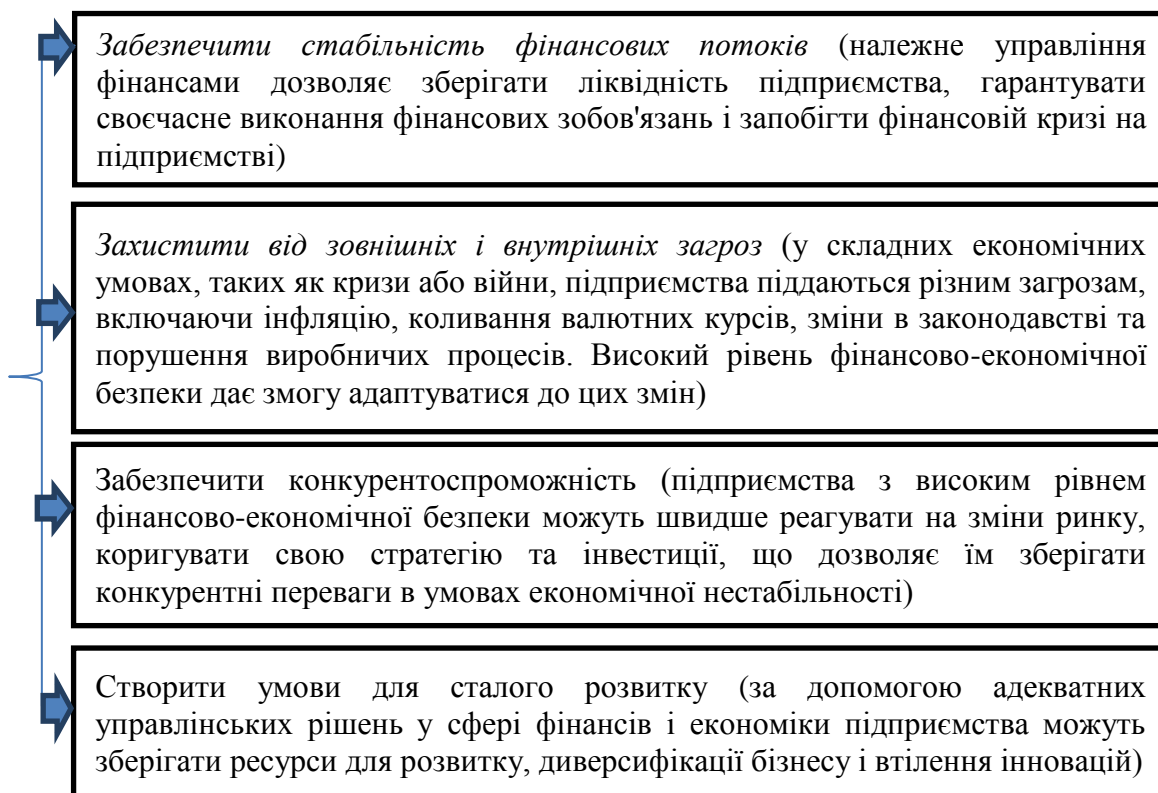


Рис. 1.3. Роль ФЕБ в забезпеченні сталого функціонування та розвитку компанії в умовах змінюваного ринку

В умовах воєнного часу, коли економіка країни і компанії зазнають серйозних потрясінь, необхідність забезпечення ФЕБ набуває особливого значення. Війна створює низку специфічних викликів для компаній, серед яких можна виділити:

- ризики фізичних і фінансових витрат;
- невизначеність ринкових умов;
- зміни у податковій і правовій системі;
- проблеми з постачанням та логістикою;
- соціальні ризики та кадрові втрати.

Забезпечення ФЕБ компанії в таких умовах є критично важливим для збереження його життєздатності та здатності відновлювати діяльність після воєнних подій. Основні напрями забезпечення ФЕБ в умовах війни включають: адаптацію фінансових стратегій; ризик-менеджмент; управління логістикою і ланцюгами постачання та забезпечення кадрового потенціалу.

Отже, ФЕБ є ключовим елементом стійкості компанії, що дозволяє їй адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх загроз, мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток у складних економічних умовах. В умовах воєнного часу необхідність її забезпечення стає ще більш актуальною через численні фактори ризику, включаючи фінансові і фізичні втрати, соціальні проблеми та ринкову нестабільність. Адаптація інструментів ФЕБ до нових умов, зокрема через диверсифікацію фінансових стратегій, ризик-менеджменту та управління ланцюгами постачання, є необхідною для збереження життєздатності компанії в умовах кризи.

## 1.2. Основи системи фінансової безпеки та її складові компоненти

Фінансова безпека (далі – ФБ) компанії є ключовим аспектом його стійкості, здатності ефективно працювати в умовах ринкової економіки та мінімізувати ризики, що можуть вплинути на його фінансову діяльність. Система ФБ компанії включає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безпеки фінансових потоків, захист від внутрішніх та зовнішніх загроз, а також збереження фінансових ресурсів та активів компанії.

В умовах сучасної нестійкої економіки особливо важливим є вивчення економічної сутності терміну «фінансова безпека» та визначення основних класифікаційних ознак ФБ для компаній. Система ФБ організації являє собою сукупність організаційних, управлінських, технічних і режимних заходів, спрямованих на захист інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз. Для убезпечення ФБ компанії необхідно створити власну систему безпеки на підприємстві.

Характеризуючи систему ФБ, важливо спочатку визначити кілька основних методологічних принципів (рис. 1.4):



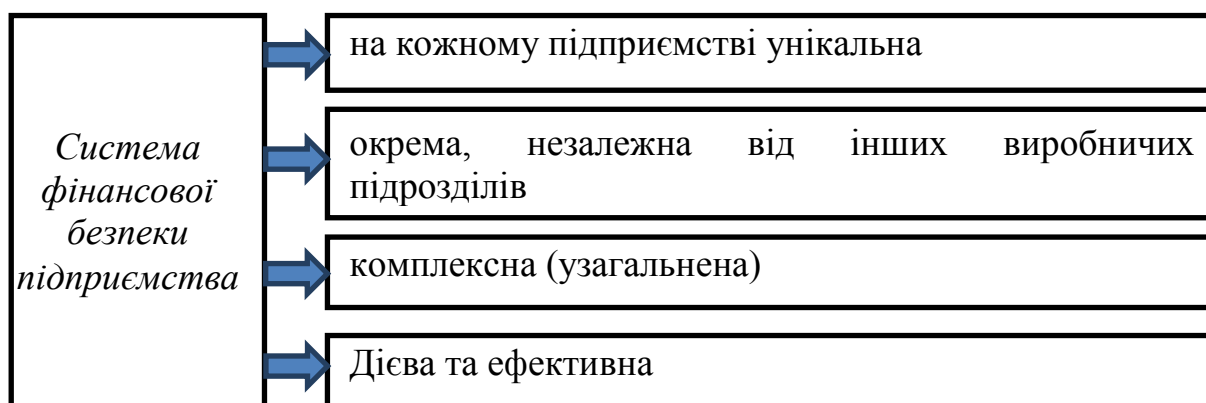


Рис. 1.4. Елементи системи фінансової безпеки підприємства

Особливість кожної компанії визначається її місцем розташування, рівнем конкуренції, напрямками діяльності, а також потенціалом виробництва. Система ФБ фірми повинна бути автономною, відокремленою від систем інших компаній. Але така відокремленість залишається обмеженою, так як велику частину завдань які стоять перед системою безпеки компанії не можна вирішувати без участі вищих органів управління, зокрема на державному рівні.

Система безпеки підприємства повинна бути комплексною. Лише комплексний підхід до ФБ може дати необхідний рівень її надійності. Але головним є її дієвість і ефективність, оскільки навіть при унікальності, автономності та комплексності система може бути не ефективною.

Поняття ФБ є складним і викликає різні підходи до визначення системи ФБ. Відсутність єдиного наукового та офіційно затвердженого визначення зумовлює необхідність пошуку найбільш оптимального трактування його питання. Фінансова та економічна безпека компанії є важливими категоріями, що характеризують здатність підприємства до виживання, розвитку та конкурентоспроможності. ФБ забезпечує ефективність використання капіталу, який є ключовим елементом ЕБ. Однак для повного розуміння цієї безпеки слід враховувати й інші складові, такі як, кадрова, технічна, інформаційна та інші, що доповнюють фінансову складову.

На думку Ревенчук Н. Й.: «Фінансова безпека підприємства – це захист

від можливих фінансових витрат і попередження банкрутства підприємства, досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів» [38].

Покропивний С. Ф. стверджує, що: «ФБ – складова економічної безпеки, яка полягає у найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів» [34].

Коженцьовський Л. визначає: «фінансова безпека – це стан захищеності будь-якого суб'єкта від загроз, якого можна досягти лише за умов певної діяльності» [20].

ФБ компанії полягає у здатності попереджати та нейтралізувати загрози для його фінансового стану. Її основні характеристики: підтримка стабільного фінансового стану, сприяння ефективній діяльності, виявлення проблем на ранніх етапах, подолання криз та запобігання банкрутству.

Головною метою ФБ є забезпечення стабільності компанії та ефективне протистояння ризикам.

Виходячи з зазначеної мети, можемо сформулювати наступні основні завдання ФБ:

- забезпечення стабільного фінансового положення;
- ефективне використання ресурсів;
- ідентифікація та мінімізація загроз і ризиків;
- запобігання занепаду та банкрутству компанії.

ФЕБ компанії, як складне та багатоаспектне явище, включає в себе різноманітні внутрішні та зовнішні фінансово-економічні зв'язки, що визначає велике різноманіття її типів (рис. 1.5).

Отже, ФЕБ є ключовим аспектом захисту підприємства від негативних впливів як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, і відображає рівень ефективності та стабільності діяльності компанії в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

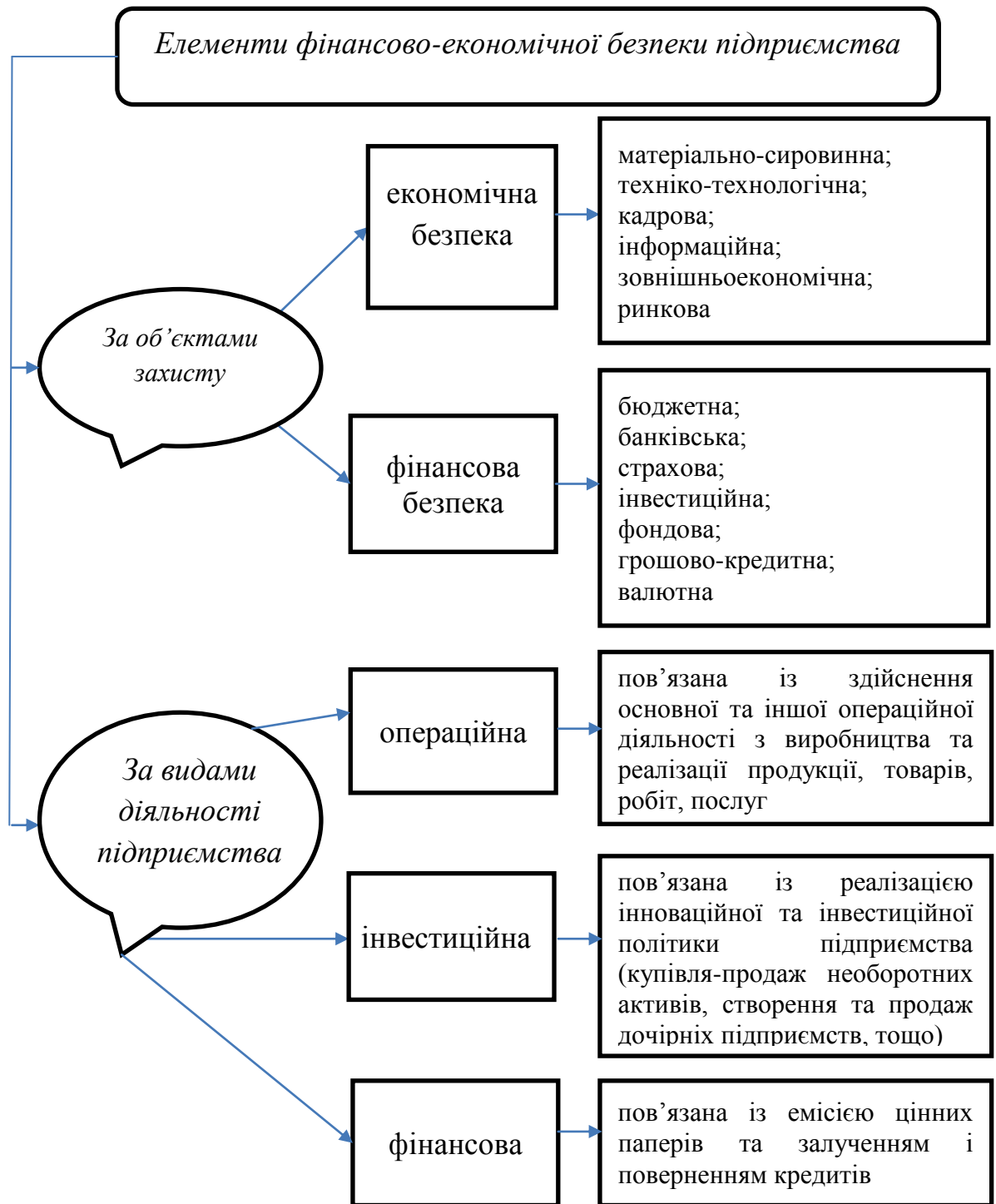


Рис. 1.5. Елементи фінансово-економічної безпеки підприємства

Елементи механізму ФЕБ компанії представимо у вигляді схеми 1.6.

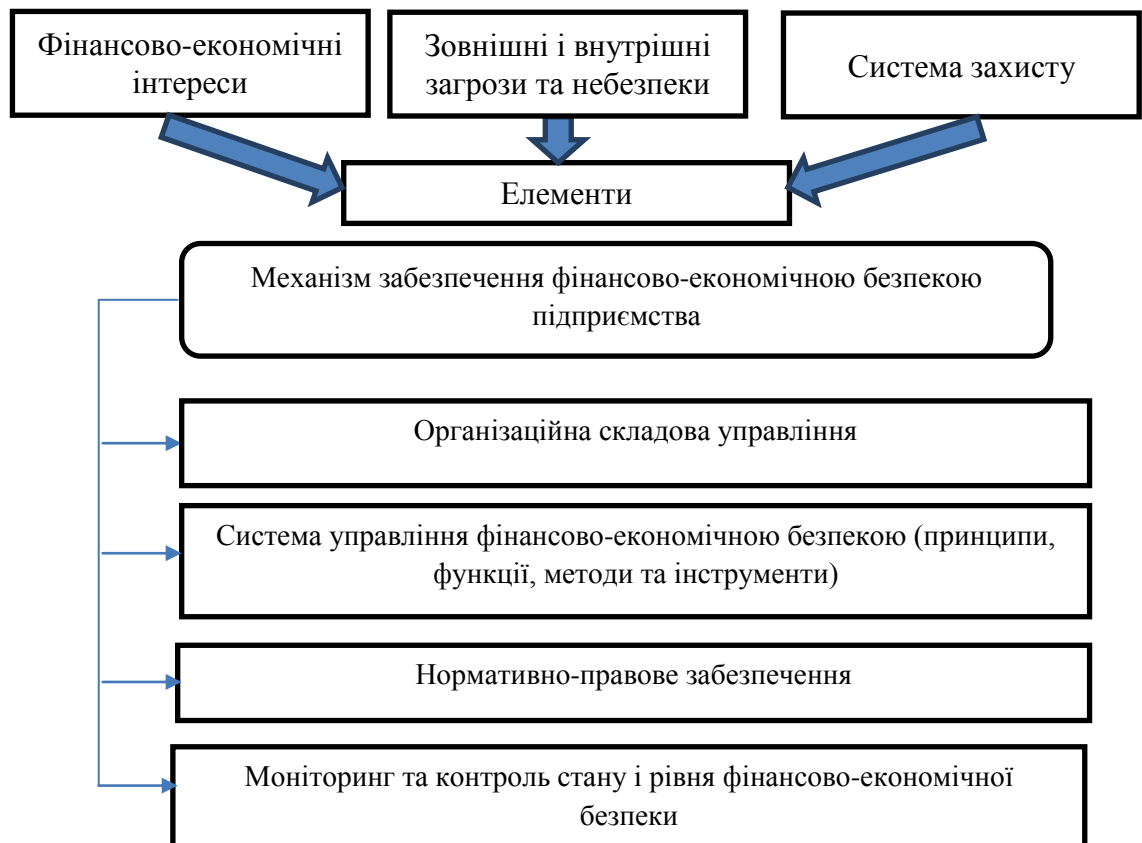


Рис. 1.6. Механізм та його складові забезпечення ФЕБ підприємства

Отже, система ФБ компанії є комплексним механізмом, що включає в себе організаційні, правові, інформаційні, економічні, технічні та контрольні компоненти. Застосування такої системи дозволяє не лише знизити рівень фінансових ризиків, але й забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах воєнного часу та нестабільної економіки. Для ефективного функціонування ФБ необхідно постійно адаптувати її до змін в економічному середовищі, технологіях і законодавстві, а також регулярно оцінювати та удосконалювати для захисту фінансових інтересів підприємства.

### 1.3. Інструменти антикризового управління на підприємстві в умовах воєнного часу

В умовах воєнного часу компанії стикаються з чисельними кризовими ситуаціями, які можуть загрожувати їхньому фінансовому становищу, стабільності та здатності до нормального функціонування. Війна створює специфічні умови, що вимагають від компаній негайного реагування, адаптації та впровадження антикризових заходів для збереження і відновлення їх життєдіяльності.

Антикризове управління в умовах воєнного часу має свої особливості та вимоги, адже крім економічних труднощів фірми часто стикаються з безпековими проблемами, змінами в законодавстві та відсутністю до ринків. Важливим є застосування спеціальних інструментів антикризового управління, спрямованих на збереження ресурсів підприємства, оптимізацію витрат, стабілізацію фінансового становища та забезпечення функціонування в умовах підвищених ризиків [12].

Воєнний час в країні створює унікальні умови для функціонування фірми, і тому звичні методи управління стають неефективними або навіть непридатними. Компанія повинна здійснювати гнучке та швидке реагування на зміни, що виникають під впливом такої ситуації, а саме:

- перебої з постачанням матеріалів, готової продукції, сировини;
- руйнування доріг, транспортного сполучення, мостів;
- виїзд персоналу в зону бойових дій, мобілізація робочої сили;
- втрата та обмеження доступу до зовнішніх ринків;
- різкі коливання валютних курсів та підвищення рівня інфляції;
- військові операції, що призводять до погіршення безпекової ситуації [39].

Враховуючи зазначені фактори, антикризове управління компанією у воєнний час має включати в себе комплекс заходів для підтримки мінімальної життєздатності фірми та збереження її конкурентоспроможності.

Антикризове управління на підприємстві в умовах воєнного часу передбачає застосування різноманітних інструментів і методів для адаптації до нових реалій і підтримки стабільності компанії. Наведемо деякі з найбільш важливих інструментів:



Рис. 1.7. Інструменти антикризового управління підприємства в умовах воєнного часу

В умовах війни основною метою системи економічної безпеки підприємства є захист від внутрішніх і зовнішніх загроз. Ключовим аспектом ФБ є ефективне управління, яке полягає в свідомому впливі на систему безпеки для зниження загроз і ризиків та запобігання негативних наслідків фінансової діяльності. Управління ФБ включає методи та принципи, які забезпечують захист фінансових інтересів підприємства від різноманітних загроз.

У процесі реалізації своєї основної мети управління ФБ компанії вирішує три ключові завдання:

- визначення пріоритетних фінансових інтересів для захисту, шляхом оптимізації шляхів підвищення ринкової вартості компанії;
- ідентифікація та прогнозування внутрішніх та зовнішніх загроз фінансовим інтересам, включаючи оцінку ймовірності їх виникнення та можливих збитків;
- забезпечення ефективної нейтралізації загроз через вибір механізмів, що мінімізують ймовірність реалізації загроз та фінансових витрат [4].

Механізм управління ФБ компанії – це комплекс елементів, що впливають на розробку та реалізацію рішень для захисту фінансових інтересів компанії від загроз: державне правове регулювання ФБ; ринковий механізм регулювання ФБ; внутрішнє управління ФБ та система методів управління ФБ.

Система інструментів управління ФБ компанії включає контрактні зобов'язання, що реалізують управлінські рішення та визначають фінансові відносини з іншими економічними суб'єктами, а саме: платіжні інструменти у вигляді чеків або акредитивів; кредитні – векселя або ерудитні угоди; депозитні – сертифікати або угоди; інвестиційні – акції тощо; інструменти страхування – поліси або договори.

Ефективний механізм управління ФБ компанії забезпечує досягнення поставлених цілей та завдань, а також надійно захищає фінансові інтерес від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Планування ФБ - це процес розробки планів і нормативних показників для захисту фінансових інтересів компанії від різних загроз, а також створення фінансових умов для стабільного зростання в майбутньому.

В свою чергу планування ФБ фірми включає три основні системи, а саме: стратегічне, поточне та оперативне.

Кожна з цих систем має свої методичні підходи, форми реалізації

результатів і визначений період дії.

Усі системи планування ФБ компанії пов'язані і реалізуються послідовно. Спочатку здійснюється стратегічне планування для визначення довгострокових цілей і завдань, а потім формуються поточні плани для захисту фінансових інтересів та наступний рік, що стають основою для оперативних планів.

Важливу роль в управлінні ФБ відіграє внутрішній контроль, який забезпечує виконання управлінських рішень щодо захисту фінансових інтересів компанії. Внутрішній контроль, який поділяється на попередній, поточний і наступний є ключовою частиною загальної системи управління компанією для забезпечення її ефективності.

Попередній контроль здійснюється на етапі формування фінансових планів та бюджетів, перевіряючи обґрунтованість показників і розрахунків для виявлення можливих резервів і запобігання порушенням законодавства та внутрішніх норм.

Поточний контроль проводиться під час реалізації фінансових планів і бюджетів, зосереджуючись на оперативних заходах для забезпечення виконання планових показників.

Наступний контроль відбувається під час аналізу фінансової звітності та звітів керівників підрозділів для оцінки результатів забезпечення фінансової безпеки та коригування ситуації за необхідності [44].

Для підвищення ефективності внутрішнього контролю фінансової безпеки важливе впровадження системи «контролінг», яка координує інформаційне забезпечення, аналіз, планування та контроль. Контролінг зосереджується на ключових аспектах фінансової безпеки, своєчасно виявляючи відхилення від планових показників і приймаючи оперативні управлінські рішення для їх коригування.

Впровадження системи контролінгу підвищує ефективність управління фінансовою безпекою підприємства, зосереджуючи контроль на пріоритетних напрямках і забезпечуючи своєчасне виявлення відхилень від



планових показників для оперативного коригування.

Методи забезпечення фінансової та економічної безпеки компанії в умовах воєнного часу (рис. 1.8.):

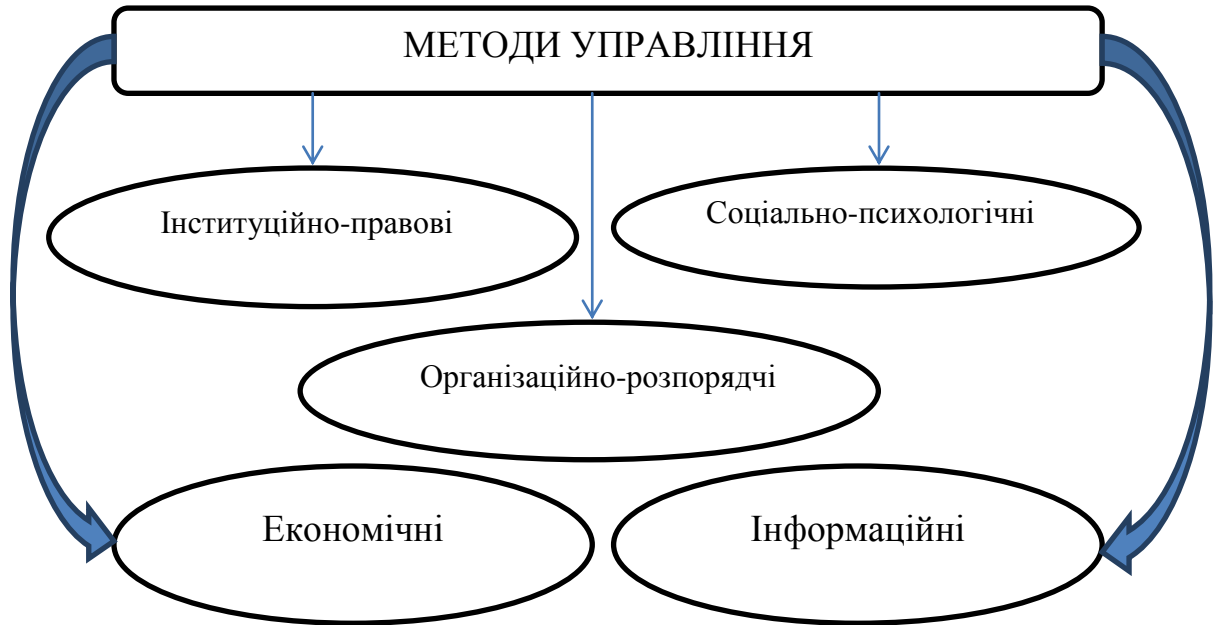


Рис. 1.8. Методи забезпечення фінансової та економічної безпеки компанії в умовах воєнного часу

Організаційно-розпорядчі методи передбачають прямий вплив на об'єкт управління через адміністративну владу (накази, інструкції, правила), створюючи умови для застосування економічних методів.

Економічні методи здійснюють непрямий вплив через економічні інтереси, формуючи матеріальну мотивацію для відповідальних осіб.

Соціально-психологічні методи доповнюють інші методи, впливаючи на соціальні мотиви та поведінку працівників.

Інституційно-правові методи включають створення відділу економічної безпеки та його інтеграцію в організаційну структуру підприємства.

Інформаційні методи забезпечують оперативне реагування на загрози інформаційній безпеці та негативну інформацію про підприємство [16].

Механізм управління економічною безпекою підприємства має

базуватися на прозорості, своєчасності та обґрунтованості. Управління фінансовою безпекою включає постійну взаємодію функцій керівництва, організації, планування, мотивації, аналізу та контролю для прийняття оптимальних рішень. Важливим аспектом є застосування сучасних методів фінансового планування, зокрема бюджетування.

У кризових умовах підприємство повинно точно оцінювати свій виробничий потенціал, стратегію розвитку та ефективно управляти системою фінансової безпеки для забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості.

Фінансова безпека підприємства залежить від наявних фінансових ресурсів: власного капіталу, оборотних коштів, кредитів, інвестицій і бюджетного фінансування.

В умовах воєнного часу можна виділити два підходи до оцінки ФЕБ компанії: індикаторний та ресурсно-функціональний. Ресурсно-функціональний підхід фокусується на досягненні ключових цілей економічної безпеки підприємства, таких як забезпечення фінансової стійкості, технологічної та конкурентної незалежності, ефективності управління на всіх рівнях, високої кваліфікації персоналу та захисту його капіталу, майна і комерційних інтересів.

Індикаторний зосереджений на визначенні ключових показників, таких як коефіцієнт покриття, автономіє, заборгованості, рентабельності активів та капіталу, рівень фінансового лі вереджу і темпи зростання, які відображають платоспроможність і фінансову стійкість компанії. Ці індикатори допомагають оцінити рівень ФБ і виявити ризики для стабільності бізнесу.

Ресурсно-функціональний підхід фокусується на досягненні ключових цілей економічної безпеки підприємства, таких як забезпечення фінансової стійкості, технологічної та конкурентної незалежності, ефективності управління на всіх рівнях, високої кваліфікації персоналу та захисту його капіталу, майна і комерційних інтересів.

Отже, розробка методики управління ФЕБ компанією, визначення

основних індикаторів і інструментів, а також реалізація стратегії безпеки дозволяють уникнути збитків, забезпечити контроль над фінансами та стабільність діяльності. Впровадження ефективного механізму забезпечення безпеки допоможе своєчасно виявити загрози і підтримувати стабільну роботу навіть у кризових умовах. Тож інструменти антикризового управління в умовах воєнного часу є важливими для збереження життєздатності підприємства, його адаптації до нових реалій і забезпечення безперервності його діяльності.

## Висновки до розділу 1

1. Сутність фінансово-економічної безпеки в умовах воєнного часу полягає в досягненні такого фінансового стану підприємства, який забезпечує збалансоване використання фінансових інструментів, технологій і послуг, гарантує стійкість до різноманітних загроз і дозволяє реалізувати фінансові інтереси, а також виконувати стратегічні завдання за рахунок достатніх фінансових ресурсів, зосереджуючи увагу на ефективному та стабільному розвитку навіть в умовах кризи.

2. ФЕБ компанії полягає в наявності необхідних фінансових ресурсів для забезпечення сталого відтворення, виконання фінансових зобов'язань та захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть вплинути на її економічні інтереси. ФБ забезпечує стабільність і платоспроможність підприємства, дозволяє задовольняти потреби в ресурсах для безперебійного виробництва, підтримує фінансову незалежність та стійкість у довгостроковій перспективі. Вона також забезпечує захист від фінансових ризиків і загроз, надаючи підприємству достатню гнучкість і можливість ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

3. Інструменти антикризового управління на підприємстві в умовах воєнного часу є критично важливими для збереження його стабільності та

життєздатності. Вони дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики, забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів і адаптувати бізнес-процеси до нових реалій. Застосування антикризових заходів допомагає зберегти конкурентоспроможність, підтримувати платоспроможність та фінансову стійкість, а також забезпечити безперервність діяльності навіть в умовах економічної нестабільності та воєнних загроз.

Розробка методики управління ФЕБ підприємства, визначення ключових індикаторів та інструментів її забезпечення, а також створення та виконання стратегії безпеки дозволить підприємству уникнути фінансових втрат через негативний вплив на його безпеку в різних аспектах господарської діяльності, а також забезпечить ефективний контроль за доходами та витратами, підтримуючи фінансову стабільність.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

### 2.1. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

Об'єктом дипломного дослідження виступає виробнича компанія товариство з обмеженою відповідальністю «БОНА ТРЕЙД» (далі - ТОВ «БОНА ТРЕЙД»), яке зареєстроване за адресою місто Дніпро, ВУЛИЦЯ ШЕВЧЕНКА, будинок 10, офіс 302. Дата застосування товариства 05.11.20213р.

Згідно з установчими документами, на момент заснування статутний капітал становив 1 515 000 грн.

Основним видом діяльності ТОВ є виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій. До інших видів діяльності підприємства відноситься виробництво металообробних машин, холодне штампування та гнуття на метал, виробництво виробів із дроту, ланцюгів тощо.

Товариство є універсальним постачальником матеріалів і послуг на будівельному ринку України. Завдяки відповідальному підходу до персоналізації обслуговування кожного клієнта, компанія успішно реалізує завдання, поставлені нашими партнерами. Основні напрямки діяльності підприємства можна поділити на три ключові сфери, а саме: виробництво і монтаж систем огорож і в'їзних груп; виробництво і постачання покрівельних і фасадних матеріалів; виробництво і продаж листообробного обладнання.

ТОВ «БОНА ТРЕЙД» пропонує повний спектр послуг з огороження територій, облаштування в'їзних груп і покрівель, включаючи:

- виїзд фахівців для замірів;

- розрахунок кошторису;
- виробництво і доставку матеріалів;
- монтажні роботи «під ключ» в установлені терміни;
- гарантійне обслуговування продукції.

Досліджуване підприємство орієнтоване на надання кінцевий продукт європейської якості відповідно до потреб клієнта, беручи на себе більшість обов'язків, таких як підбір, доставка, оплата та документація. Компанія постійно вдосконалює якість продукції, професійні навички співробітників та розширює виробничі можливості. Вся продукція виготовляється за допомогою сучасного обладнання та відповідає стандартам ГОСТ і системі менеджменту ISO 9001: 2008.

До партнерської та клієнтської бази ТОВ «БОНА ТРЕЙД» відносяться компанії, які представлені на рис. 2.1. та 2.2.

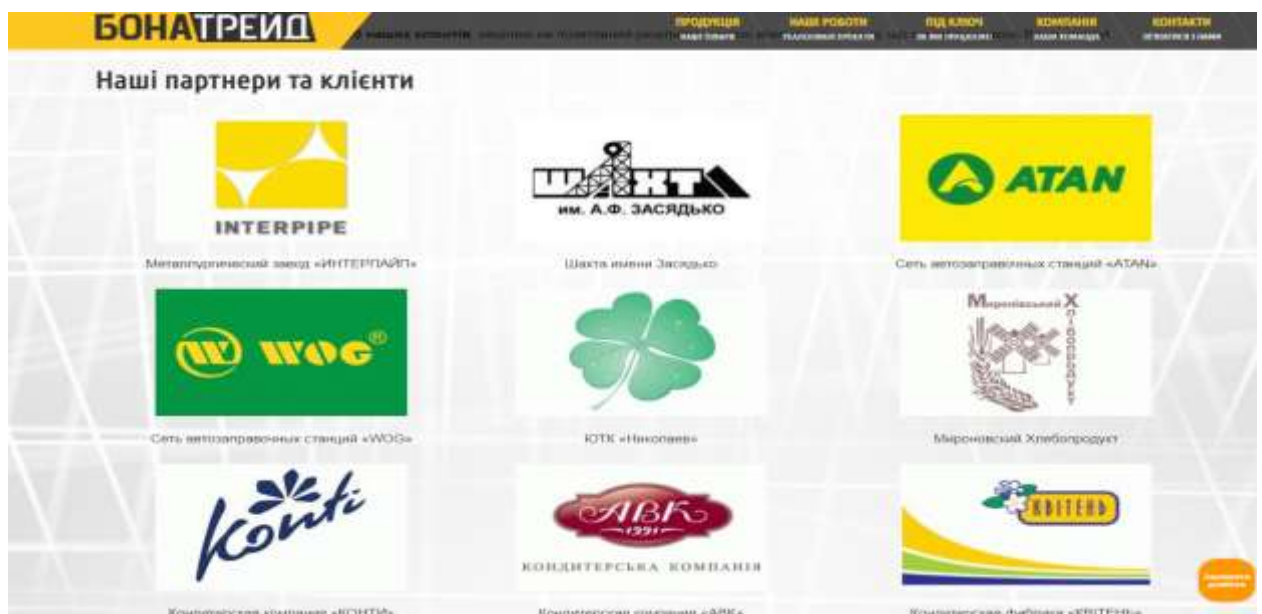


Рис. 2.1. Портнери та клієнти ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

В управлінні ТОВ «БОНА ТРЕЙД» використовується лінійно-функціональна організаційна структура, яка визначає підпорядкованість осіб наступним чином, а саме: очолює підприємство директор, відділ механізації до якого належить 5 цехів; фінансовий відділ; відділ продажу, юридичний

відділ та відділ ІТ.

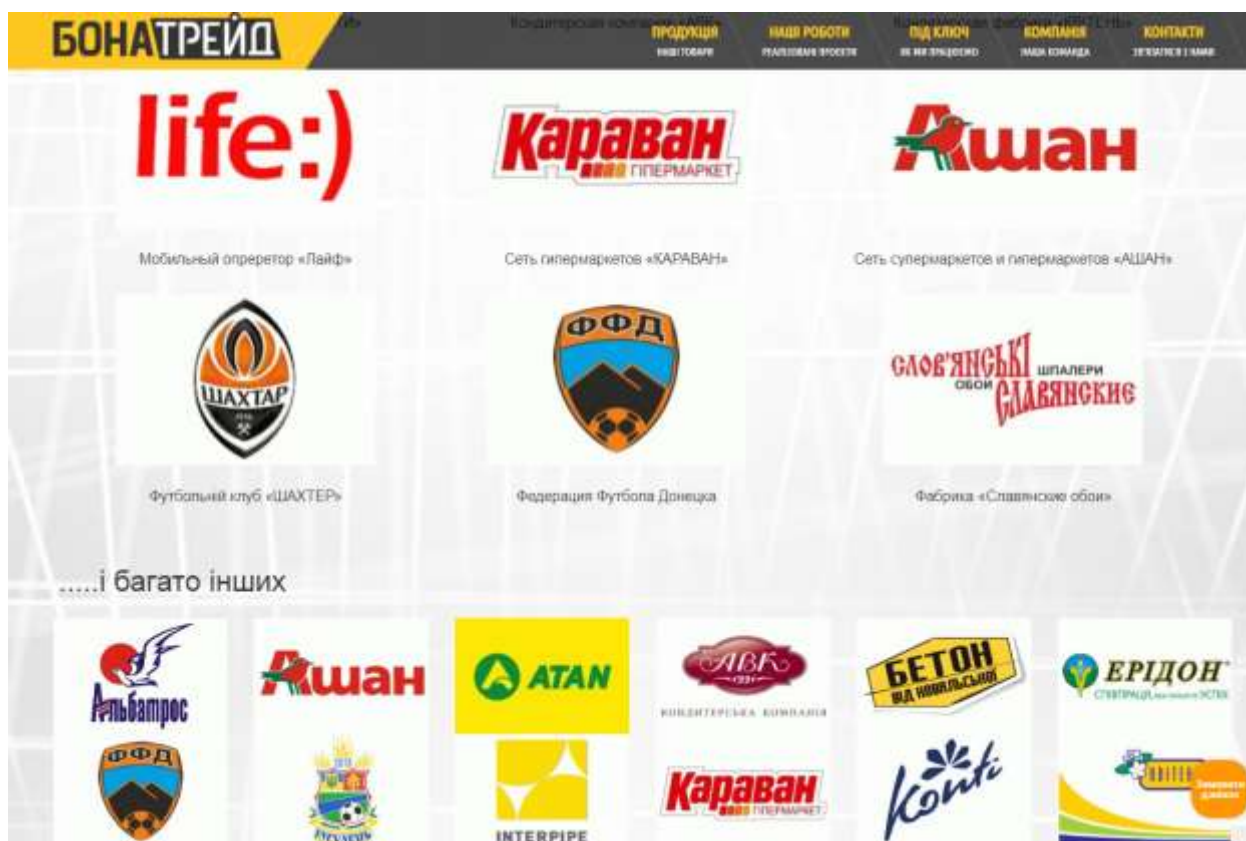


Рис. 2.2. Партнерська та клієнтська база ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

Результати діяльності компанії характеризуються показниками отриманого прибутку. Чим більше величина прибутку і вище рівень рентабельності, тим ефективніше функціонує підприємство, укріплюючи його фінансове положення. Саме тому, вважаємо за необхідне розглянути динаміку, склад та структуру доходів і витрат ТОВ «БОНА ТРЕЙД».

У 2023 році обсяг реалізованих послуг ТОВ «БОНА ТРЕЙД» зріс на 60% порівняно з 20219 роком, досягнувши 4258 тис. грн., завдяки втричі зростанню цін на послуги та незначному розширенню виробництва. З 2021 року структура наданих послуг змінилася, компанія почала надавати проектні послуги. Інші фінансові роботи знизилися на 74,3 % 2 2023 році порівняно з 2019 роком. Доходи від участі у капіталі у компанії відсутні.

Основну частину витрат складає собівартість реалізованої продукції

(80,7 % у 2023 р.), яка зросла на 102,4 % порівняно з 2023 р. Інші операційні витрати становлять 6,89 %, а податок на прибуток – 6,2 %. Загальна сума витрат збільшилася на 103,0 % порівняно з 2022 р. (рис. 2.3).

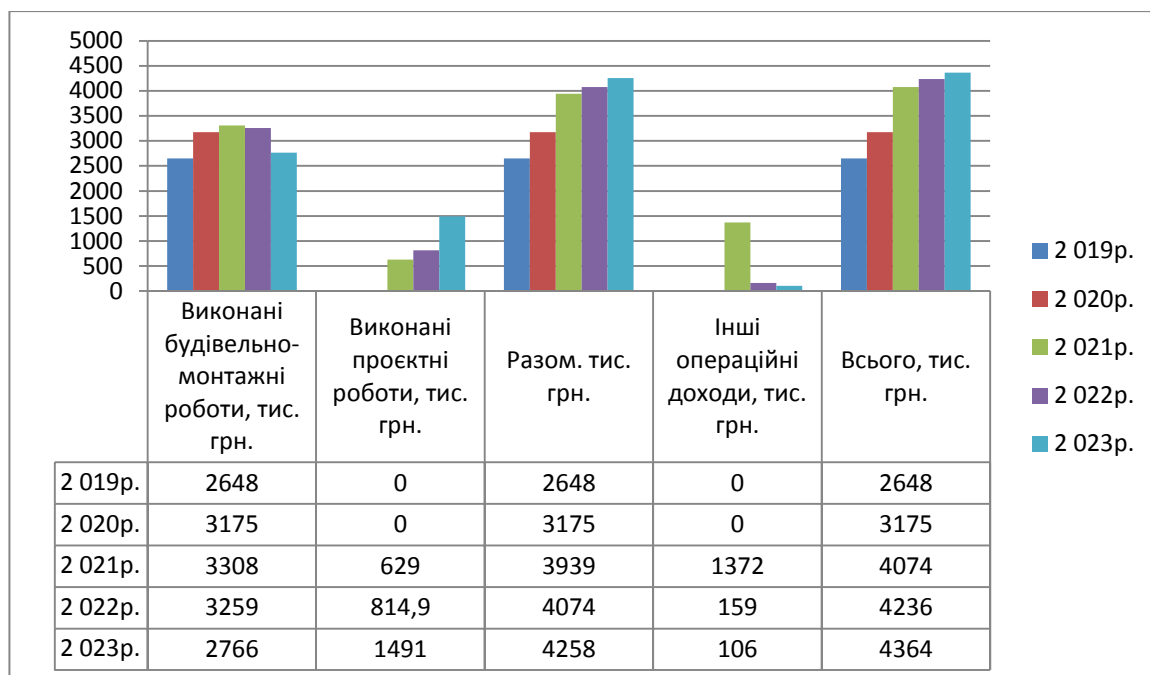


Рис. 2.3. Розподіл доходів ТОВ «БОНА ТРЕЙД» за 2019-2023 рр.

Наступним етапом є аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності, які представлені в таблиці 2.1.

За досліджуваний період компанія показала значне зростання основних фінансових показників, що свідчить про позитивні тенденції в його діяльності. Зокрема: зростання основних засобів на 87,3% відбулося завдяки інвестиціям у модернізацію обладнання та розширення виробничих потужностей, що забезпечило підвищення виробничих можливостей компанії. Збільшення оборотних коштів на 65,7 % є результатом підвищення ефективності управління активами та зростання обсягів реалізації послуг, що сприяло поліпшенню ліквідності товариства. Зростання реалізації послуг на 58,1 % було зумовлене розширенням каналів збуту та покращення маркетингу. Підвищення собівартості на 62,7 % стало наслідком зростання цін на сировину і інвестицій у якість продукції. Чистий прибуток зріс на 46,9 % завдяки збільшенню обсягів реалізації та ефективному управлінню



витратами, але рентабельність продукції знизилась на 0,9 % через зростання витрат, хоча зростання доходів частково компенсувало це.

Таблиця 2.1

## Фінансові та економічні показники діяльності ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Основні засоби, тис. грн	1271	1661	1700	1900	2380	187,3
Оборотні кошти, тис. грн.	4525	4730	4816	5716	7500	165,7
Реалізація послуг, тис. грн	2701	3200	4100	4150	4270	158,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1690	2150	2500	2700	2750	162,7
Чистий прибуток або збиток, тис. грн	660	820	950	953	970	146,9
Рентабельність продукції за чистим прибутком, %	39,1	38,1	38,0	34,7	35,3	0,9

Попередні розрахунки для оцінки фінансового стану компанії представлені на рис. 2.4.

Аналіз даних представленого рисунка показує, що протягом досліджуваного періоду «золоте правило економіки» не дотримувалось.

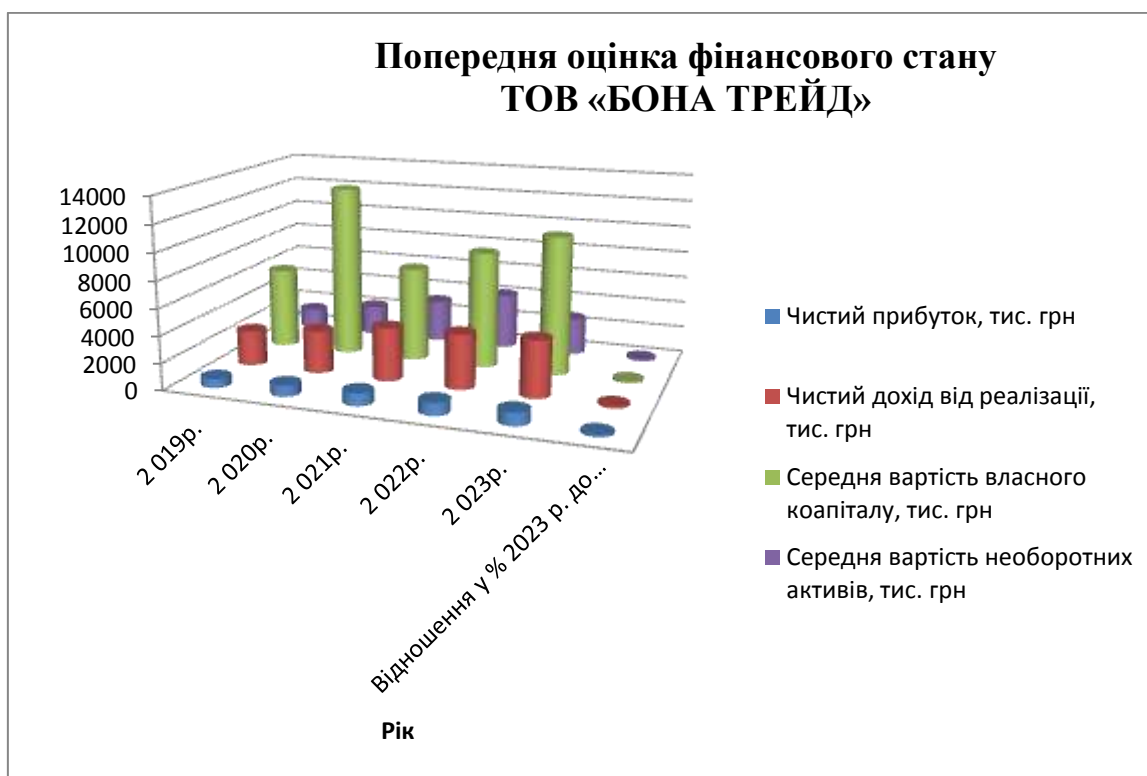


Рис. 2.4. Попередній аналіз фінансового стану ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

Темп зростання середньорічної вартості власного капіталу протягом 20219-2023 рр. суттєво коливався, що призвело до зниження рентабельності активів підприємства.

Для аналізу фінансового стану ТОВ «БОНА ТРЕЙД» потрібно розрахувати показники за основними групами: майнового стану, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності, використовуючи фінансову звітність компанії, зокрема фінансовий звіт та звіт про фінансові результати (рис. 2.5). Всі активи товариства, відображені в балансі, є його майном, і аналіз структури, динаміки активів та відповідних коефіцієнтів має важливе значення, особливо для підприємств матеріального виробництва. Аналіз розпочинається з вивчення динаміки та структури балансу компанії за допомогою вертикального та горизонтального аналізу.

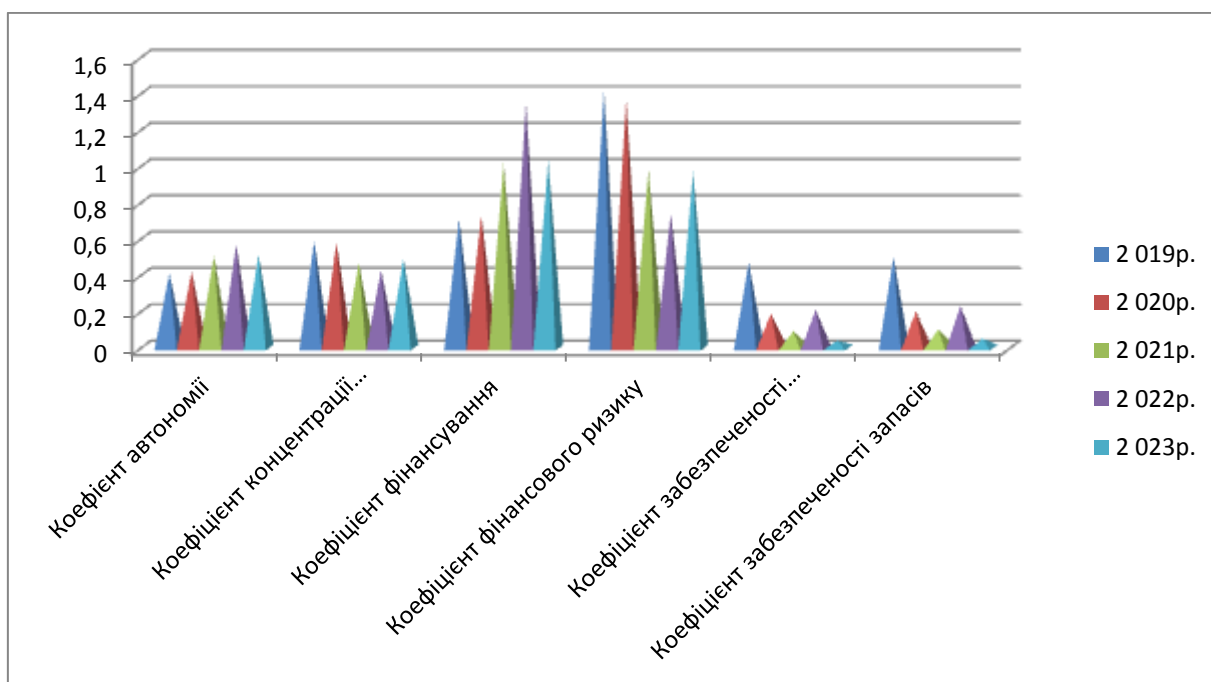


Рис. 2.5. Аналіз фінансової стійкості ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

Фінансова стійкість відображає ступінь незалежності компанії у володінні та використанні свого майна, що допомагає оцінити її фінансові можливості та забезпечити стабільність у майбутньому. Аналіз фінансової стійкості є важливим етапом у загальній оцінці фінансового стану. У довгостроковій перспективі стійкість характеризується співвідношенням власного та запозиченого капіталу. Коефіцієнт автономії зріс з 0,28 у 2019 році до 0,52 у 2023 році, перевищуючи нормативне значення ( $>0,5$ ), що свідчить про високий рівень власного капіталу, інвестованого в діяльність підприємства. Коефіцієнт фінансового ризику у 2015 році складав 0,92 (нормативне значення  $<1$ ), що показує кількість позикових коштів на 1 гривню власного капіталу.

Аналіз ділової активності компанії дозволяє нам оцінити ефективність основної діяльності та швидкість обігу фінансових ресурсів (рис. 2.6.). Можемо зробити висновок, що загальний коефіцієнт обертання капіталу зменшився з 1,7 у 2019 р. до 1,31 у 2023 р., а середній період обігу поточної дебіторської заборгованості зріс з 6 до 9 днів за цей період. Це, у свою чергу, призвело до подовження обігу власного капіталу з 91 у 2019 р. до 147 днів у 2023 р. Це свідчить про необхідність перегляду платіжної дисципліни зі

сторони покупців компанії.

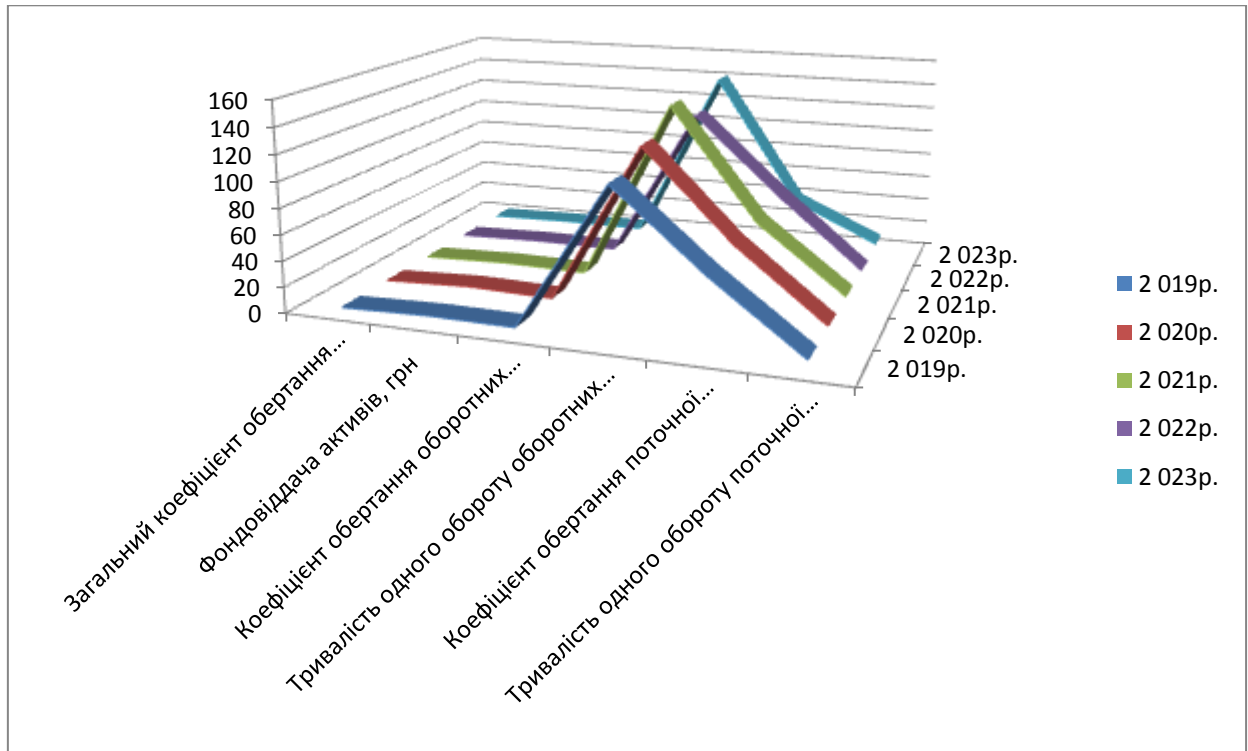


Рис. 2.6. Оцінка ділової активності ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

Завершенням аналізу фінансових коефіцієнтів є рейтингова оцінка діяльності компанії за різні періоди. Така оцінка дозволяє швидко провести комплексний аналіз та основі обмеженого числа показників і ранжувати компанію за результатами її роботи. До показників для оцінки висуваються такі вимоги: однакові напрямки, максимальна інформативність і доступність інформації для розрахунків.

Задовольняють ці вимоги такі показники, як: коефіцієнт автономії, поточної ліквідності, забезпеченості запасів оборотними засобами, рентабельності основних засобів, оборотності власного капіталу, прибуток від реалізації продукції та коефіцієнт зносу основних засобів.

У 2023 році компанія показала найгірші результати серед усіх досліджуваних років, досягнувши рівня «В». Це свідчить про необхідність негайних заходів керівництва для запобігання збитковості. Основними проблемами є дебіторська заборгованість і стан основних засобів, що потребує вжиття термінових дій для уникнення банкрутства.

## 2.2. Механізм управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

Здійснивши аналіз організаційної структури компанії, можемо зробити висновок, що спеціалізована фінансово-економічна служба відсутня. Функції фінансового управління виконують керівник, бухгалтерія, юрист, начальник відділу кадрів та головний інженер. Бухгалтерія займається поточними фінансовими операціями, розробкою фінансового планування та прогнозування. Головний бухгалтер контролює дотримання нормативних актів і ефективне використання ресурсів та підпорядковується безпосередньо керівнику.

Кадрові питання бухгалтерії повністю під контролем головного бухгалтера. Бухгалтері активно бере участь у розробці рішень і підготовці документообігу, а також дотримується затвердженого регламенту документообігу, що забезпечує своєчасне відображення господарських операцій у режимі «реального часу». Юрист відповідає за правовий супровід, розробку правових заходів та аналіз інформації для забезпечення юридичного захисту компанії.

Начальник відділу кадрів займає залученням та ефективним використанням персоналу, впровадженням методів оцінки, відбором та підготовкою кадрів, а також стимулюючими заходами для поліпшення діяльності ТОВ «БОНА ТРЕЙД». Головний інженер відповідає за техніко-технологічну безпеку, включаючи впровадження новітніх технологій, зниження витрат, розвиток інвестицій, зміну асортименту продукції, підвищення якості та розробку резервів для завантаження обладнання.

Для досягнення високого рівня економічної безпеки компанія повинна працювати над забезпеченням захисту ключових функціональних аспектів своєї діяльності. Ці функціональні складові ЕБ компанії включають різні ключові напрямки, що мають суттєві відмінності за змістом.

ЕБ можна розглядати як комплекс складових, серед яких: фінансова,

кадрова, технологічна, політично-правова, інформаційна, екологічна, силова та інтелектуальна.

Оцінка рівня ЕБ здійснюється шляхом порівняння розрахункових значень із реальними даними.

Для визначення інтегральної оцінки ЕБ необхідно розрахувати відносні оцінки безпеки компанії по окремій складовій. Результати розрахунків наведені на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Оцінка економічної безпеки ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

Отже, чим більше значення оцінки наближається до одиниці, ти вищий рівень ЕБ. Аналіз показників досліджуваної компанії дозволяє зробити висновок, що фінансова та силова складові ЕБ перебувають у незадовільному стані. Для кращого розуміння результатів оцінювання елементів ЕБ, вони представлені на рис. 2.8., де радіус-вектори ілюструють рівень кожної складової ЕБ.

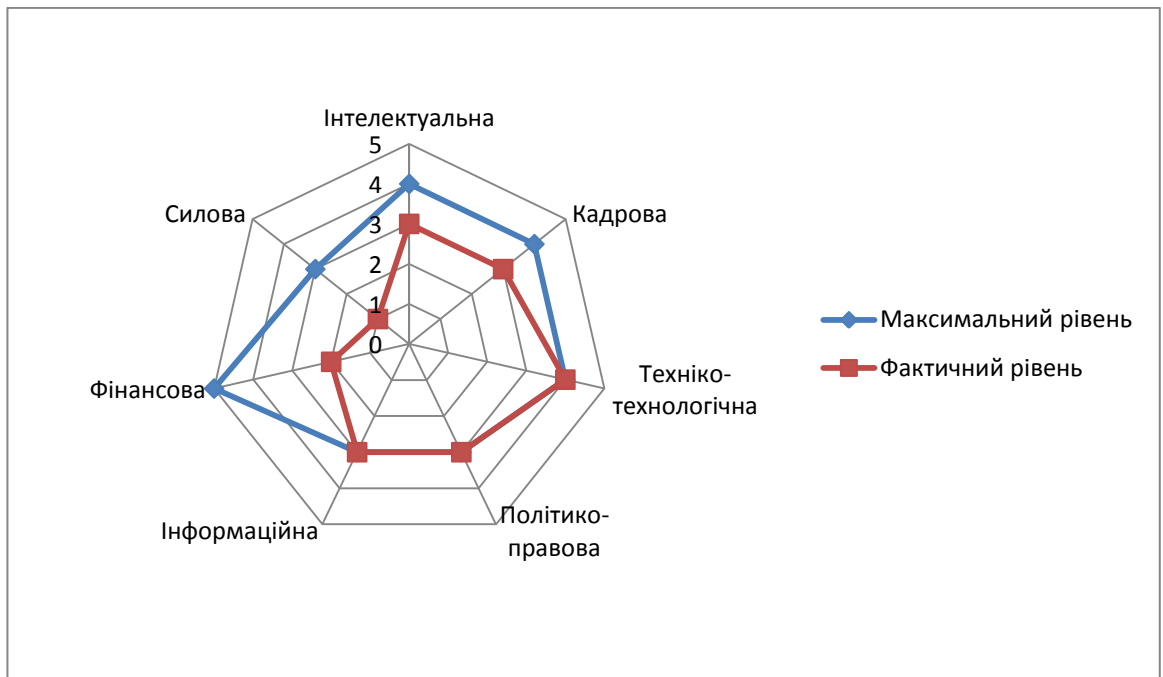


Рис. 2.8. Модель сфер економічної безпеки ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

Тож дивлячись на рис. 2.8., можемо констатувати, що дослідження окремих складових допомагає визначити джерела загроз і вивчити можливі резерви для покращення рівня ЕБ компанії у порівнянні з його фактичним станом.

### 2.3. Аналіз інструментів антикризового управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в умовах воєнного часу

У сучасних умовах воєнного часу забезпечення ФЕБ компанії є особливо важливим завданням для підтримки його стійкості та конкурентоспроможності. ТОВ «БОНА ТРЕЙД» повинне застосовувати ефективні інструменти інтересів і підтримки безперервності діяльності.

При аналізі дослідження було встановлено, що компанія застосовує комплекс інструментів, спрямованих на зниження впливу зовнішніх ризиків та підтримку внутрішньої стійкості бізнесу, а саме: проводить регулярний аналіз фінансових потоків ф складання адаптованого бюджету, що допомагає

виявити проблемні ділянки та своєчасно коригувати витрати; розширяє асортимент продукції та освоєння нових ринку, що дає можливість знизити залежність від окремих постачальників і клієнтів, а також, скорочує витрати, зокрема за рахунок оптимізації логістики та перерозподілу ресурсів, що допомагає зберегти фінансову стійкість.

Ефективне управління підприємством залежить від наявності необхідної інформації для своєчасного ухвалення рішень. Облікова та аналітична інформація є основою інформаційного забезпечення системи управління. Обліково-аналітичне забезпечення – це інтегрована система, що надає якісну економічну інформацію для внутрішніх і зовнішніх користувачів, підтримуючи ухвалення обґрунтованих рішень для стабільного розвитку ТОВ «БОНА ТРЕЙД».

Основними джерелами інформації для аналізу фінансово-господарського стану компанії є дані бухгалтерського обліку, які надають об'єктивну кількісну характеристику господарських операцій, структури активів і пасивів балансу організації. Окрім того, використовуються дані оперативного управлінського обліку, що відображають фінансові показники діяльності, витрати, доходи та прибуток, а також внутрішня нормативна документація, що описує процеси виробництва та збуту продукції. Для оцінки використання планів застосовуються статистичні дані, що допомагають виявити економічні тенденції. Дані податкового обліку та фінансової звітності надають інформацію для оцінки результатів фінансово-господарської діяльності та прогнозування подальшого розвитку компанії.

Інструменти антикризового управління у воєнний час включають використання якісної обліково-аналітичної інформації для проведення економічного аналізу, що має важливе значення для своєчасного реагування на зміну обставин.

Ефективність таких заходів значною мірою залежить від доступності інформації, її обсягу, швидкості отримання та достовірності.

Поточний аналіз базується на оперативних даних обліку та звітності,



що забезпечують швидке реагування на виявлені проблеми, визначення причин їх виникнення та знаходження невикористаних резервів.

Оперативний аналіз включає інформацію з первинних бухгалтерських документів, контрольних матеріалів, щоденних звітів та інших джерел, що дозволяє детально оцінювати поточний стан підприємства.

Основні категорії «обліково-аналітичної інформації» можна зрозуміти через розгляд понять «облікова інформація» та «аналітична інформація» (рис. 2.9):

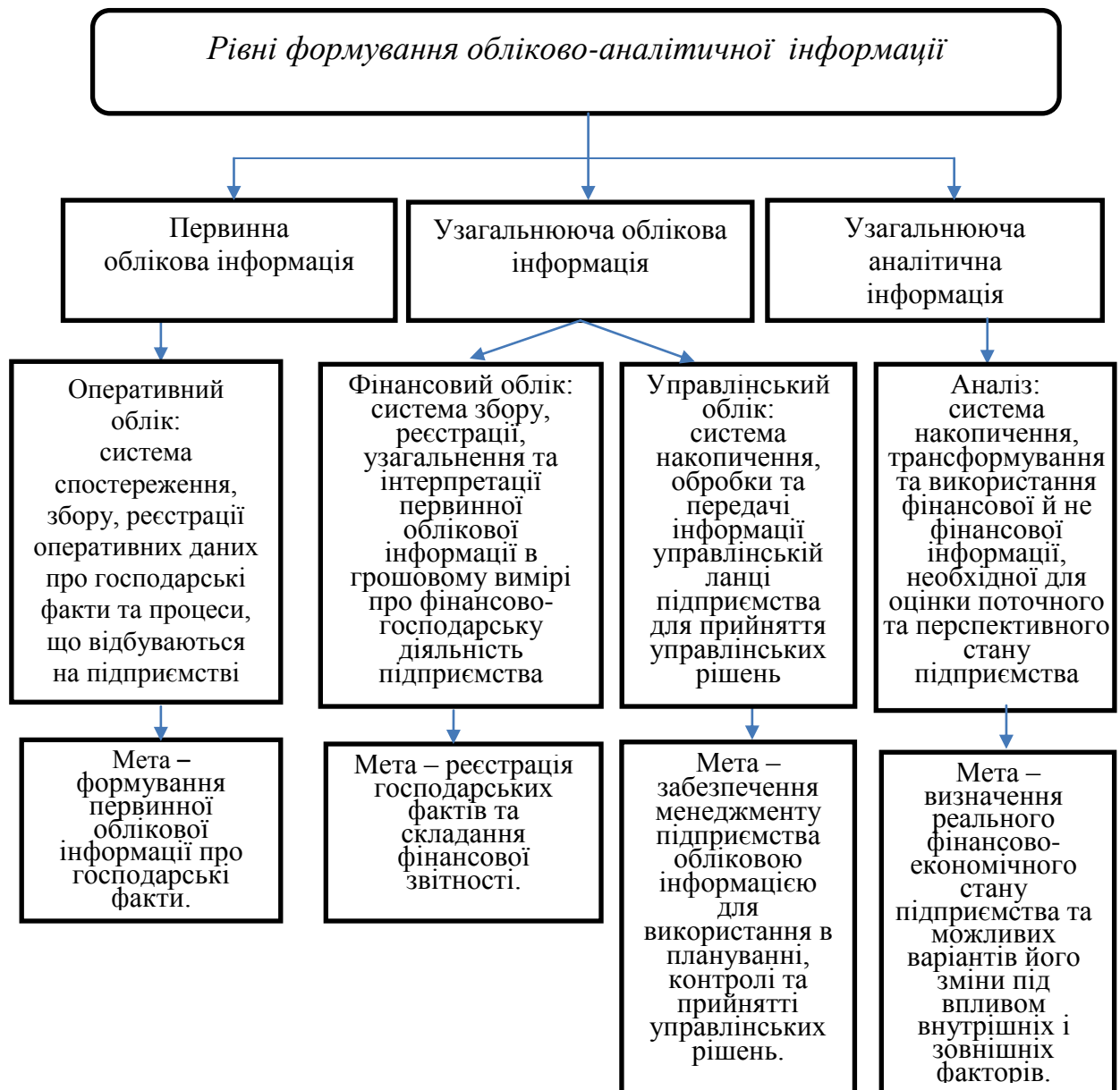


Рис. 2.9. Схема структури формування обліково-аналітичної інформації в ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

У воєнний час інструменти антикризового управління включають використання облікової інформації. Яка відображає стан та структуру активів компанії, а також результати фінансової та виробничої діяльності. Аналітична інформація формується на основі фінансового та управлінського обліку, а також додаткових джерел. Підготовка інформації для економічного аналізу включає перевірку її змісту, обробку, систематизацію та приведення показників до порівнянного вигляду. Це важливо для забезпечення достовірності результатів аналізу. Використовуються методи нейтралізації впливів (цінових, кількісних, методичних), обчислення середніх величин та переведення абсолютних даних у відносні. Інформація є ключовим елементом для прийняття управлінських рішень, сприяє адаптації до змінюваних умов і забезпечує економічну безпеку підприємства, додаючи до процесу створення доданої вартості.

Отже, застосування інструментів антикризового управління ТОВ «БОНА ТРЕЙД» є ефективним для підтримки фінансово-економічної стабільності підприємства в умовах воєнного часу. Проте для подолання нових викликів і забезпечення сталого розвитку підприємству слід продовжувати впроваджувати інноваційні підходи та вдосконалювати наявні стратегії.

## Висновки до розділу 2

1. Дослідження фінансово-господарської діяльності стану ТОВ «БОНА ТРЕЙД» показало, що компанія займається виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій. Крім того, надає послуги та роботи з огороження територій, облаштування в'їзних груп і покрівель. Перелік робіт, що компанія може виконувати в межах своєї господарської діяльності, визначено в будівельному контракті.

Основна мета діяльності компанії полягає в отриманні прибутку та

його ефективному використанні, а також у належному управлінні як власними, так і залученими фінансовими та матеріальними ресурсами.

Згідно зі статутом підприємства, керівництво здійснює директор. Загальна кількість працівників компанії – 29 осіб.

Дослідження також показало значне зростання обсягів реалізації послуг, інвестицій у модернізацію обладнання та покращення виробничих потужностей, що сприяло підвищенню ефективності ТОВ «БОНА ТРЕЙД».

Проте зростання витрат, особливо собівартості продукції, а також збільшення середнього періоду обігу дебіторської заборгованості свідчать про необхідність поліпшення фінансового управління. Незважаючи на високий рівень власного капіталу та покращення деяких показників, результати 2023 року свідчать про потребу у вжитті негайних заходів для підвищення платіжної дисципліни і збереження фінансової стійкості компанії, аби уникнути ризику збитковості та забезпечити стабільний розвиток.

2. Дослідження показало, що ТОВ «БОНА ТРЕЙД» не має спеціалізованої фінансово-економічної служби, а управлінські функції виконують різні працівники, зокрема бухгалтерія, юрист, кадровик та головний інженер. Хоча компанія активно працює над фінансовим управлінням, правовим супроводом, ефективним використанням персоналу та впровадженням нових технологій, стан ЕБ залишається незадовільним, особливо у фінансовій і силовій складових. Для підвищення рівня ЕБ необхідно удосконалити захист ключових аспектів діяльності та виявити резерви для покращення ситуації, що допоможе компанії знизити ризики та підвищити стабільність.

3. Для забезпечення ФЕБ ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в умовах воєнного часу необхідне використання ефективних інструментів антикризового управління. Компанія активно застосовує комплекс заходів, серед яких регулярний аналіз фінансових потоків, складання адаптованих бюджетів, розширення асортименту продукції та освоєння нових ринків. Це допомагає знижувати залежність від окремих постачальників і клієнтів, оптимізувати

витрати та зберегти фінансову стійкість.

Суттєву роль у процес управління відіграє обліково-аналітична інформація, яка підтримує ухвалення своєчасних рішень і адаптацію до змінюваних умов. Використання якісних даних бухгалтерського, управлінського та податкового обліку дозволяє швидко реагувати на проблеми, аналізувати причини їх виникнення та знаходити резерви для поліпшення ситуації.

Незважаючи на ефективність нинішніх інструментів, для подолання нових викликів і забезпечення сталого розвитку компанія повинна впроваджувати інновації та удосконалювати стратегії антикризового управління.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

#### 3.1. Оптимізація інструментів фінансово-економічної безпеки ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в надзвичайних кризових умовах

Фінансову безпеку ТОВ «БОНА ТРЕЙД» ми розглянули як оптимальне використання фінансових ресурсів компанії, що відображається у високих показниках прибутковості, рентабельності, ефективності використання активів, структури капіталу тощо. Це служить показником фінансового та технологічного розвитку компанії.

ФБ також показує здатність компанії протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам і швидко адаптуватись до змінних умов без негативного впливу на діяльність. Криза, як об'єктивний процес ринкових трансформацій, вимагає впровадження сучасних методів та інструментів антикризового управління, фінансового планування та контролю.

Стадії кризи включають: значне падіння ефективності капіталу та прибутковості; збитковість і нестачу обігових коштів; відсутність власних фінансових ресурсів; неплатоспроможність, що може призвести до банкрутства. У таких умовах важлива діагностика за допомогою коефіцієнтів платоспроможності та аналіз фінансових ресурсів [51].

Для виживання в кризових умовах необхідна інтеграція організаційних, фінансових і управлінських аспектів. У умовах воєнного часу необхідно здійснювати постійний моніторинг загроз та діагностику кризових ситуацій, а також бути готовими до адаптації та швидкої реакції на зовнішні зміни.

Система управління компанією повинна базуватись на глибокому розумінні зовнішнього середовища, що включає зміни, загрози і можливості для стратегії. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «БОНА ТРЕЙД» має

включити оцінку впливу змін на стратегію, визначення загроз і виявлення можливостей для розвитку.

При визначенні факторів, що впливають на компанію, їх доцільно класифікувати за окремими групами, такими як економічні, політичні, науково-технічні, екологічні та соціальні.

При виборі факторів, які впливають на організацію, важливо забезпечити їх унікальність, відповідність конкретним розділам і суттєвий зв'язок діяльності компанії. Об'єктивність цього вибору є суб'єктивною, і її результати напряму впливають на ефективність аналізу зовнішнього середовища, в якому функціонує компанія.

Аналіз зовнішнього середовища дає змогу керівництву ТОВ «БОНА ТРЕЙД» своєчасно прогнозувати загрози та можливості, розробляти ситуаційні плани для непередбачуваних обставин і формувати стратегії, які перетворюють загрози на вигідні можливості.

Після проведення аналізу та отримання даних про чинники, які можуть бути загрозами або можливостями, потрібна оцінити внутрішні ресурси компанії: чи є можливість використати ці можливості та які внутрішні слабкі місця можуть ускладнити впровадження заходів для протидії зовнішнім загрозам.

Метою системи антикризового управління в ТОВ «БОНА ТРЕЙД» є своєчасне виявлення та запобігання як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам, що забезпечує захист діяльності компанії та досягнення її стратегічних цілей. В сою чергу, зовнішні загрози часто є найскладнішими для виявлення та прогнозування, а внутрішні – потребують управлінських заходів і контролю з боку керівництва підприємства.

Отже, описані фактори являються складовою інструментів антикризового управління, оскільки дозволяють визначити потенційні загрози та ризики, які можуть вплинути на діяльність компанії.

На рис. 3.1. запропонований фактори, як інструментарій в частині елементів антикризового управління.



Рис. 3.1. Сформовано інструментарій факторів антикризового управління: елементи зовнішніх та внутрішніх загроз для ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

Загалом, антикризове управління включає комплексні заходи та інструменти, спрямовані на виявлення, оцінку та зменшення ризиків, які можуть вплинути на функціонування компанії, а також на розробку стратегії для забезпечення стійкості в умовах кризи.

Також важливими інструментами антикризового управління є такі методи стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, як

PEST-аналіз та SWOT-аналіз. Ці методи допомагають виявляти ключові фактори, що впливають на підприємство, і формувати адаптивні стратегії, що є критичними для успішного антикризового управління.

PEST-аналіз використовується для дослідження макросередовища підприємства. Цей метод особливо важливий у країнах з перехідною економікою, де політичні та економічні чинники мають значний вплив. PEST-аналіз дозволяє відстежувати зміни у політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах, що можуть вплинути на стратегічні рішення компанії. Він орієнтований на виявлення тенденцій і подій, які не підконтрольні підприємству, але здатні вплинути на його діяльність. Важливими аспектами PEST-аналізу є системність і взаємозв'язок усіх чотирьох компонентів, оскільки зміни в одному з них зазвичай впливають на решту, створюючи як загрози, так і можливості для підприємства [5].

SWOT-аналіз є ще одним важливим інструментом, який допомагає впорядкувати інформацію та оцінити внутрішні й зовнішні фактори. SWOT-аналіз розглядає сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Хоча він не надає остаточних рішень, він стимулює керівництво обдумати перспективи розвитку та адаптацію стратегії підприємства.

SWOT-аналіз є інструментом антикризового управління, який дозволить розробити комплексний перелік стратегій ТОВ «БОНА ТРЕЙД», беручи до уваги їхні характеристики. Залежно від змісту стратегії, цей аналіз сприятиме адаптації компанії до змін у середовищі або формуванню впливу на нього (рис. 3.2.).

Мета аналізу внутрішнього середовища полягає в глибокому вивченні ресурсів та можливостей підприємства для надання керівництву інформації, необхідної для вибору стратегії. Під час такого аналізу визначається відповідність між стратегічними цілями компанії та її внутрішніми потенціалами.



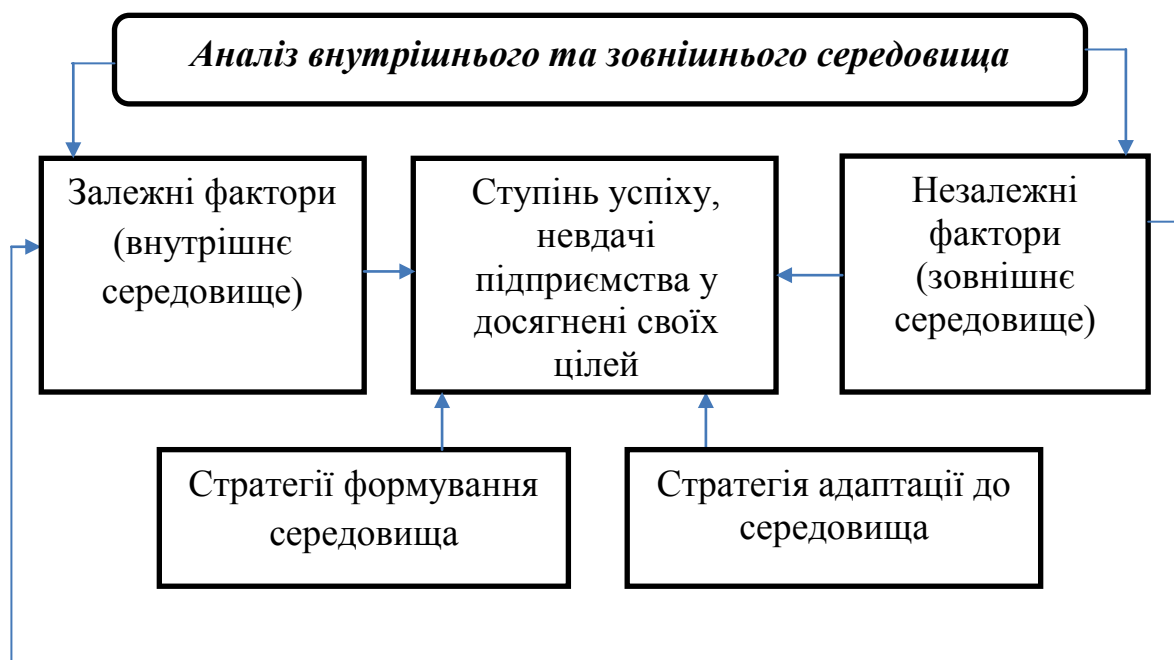
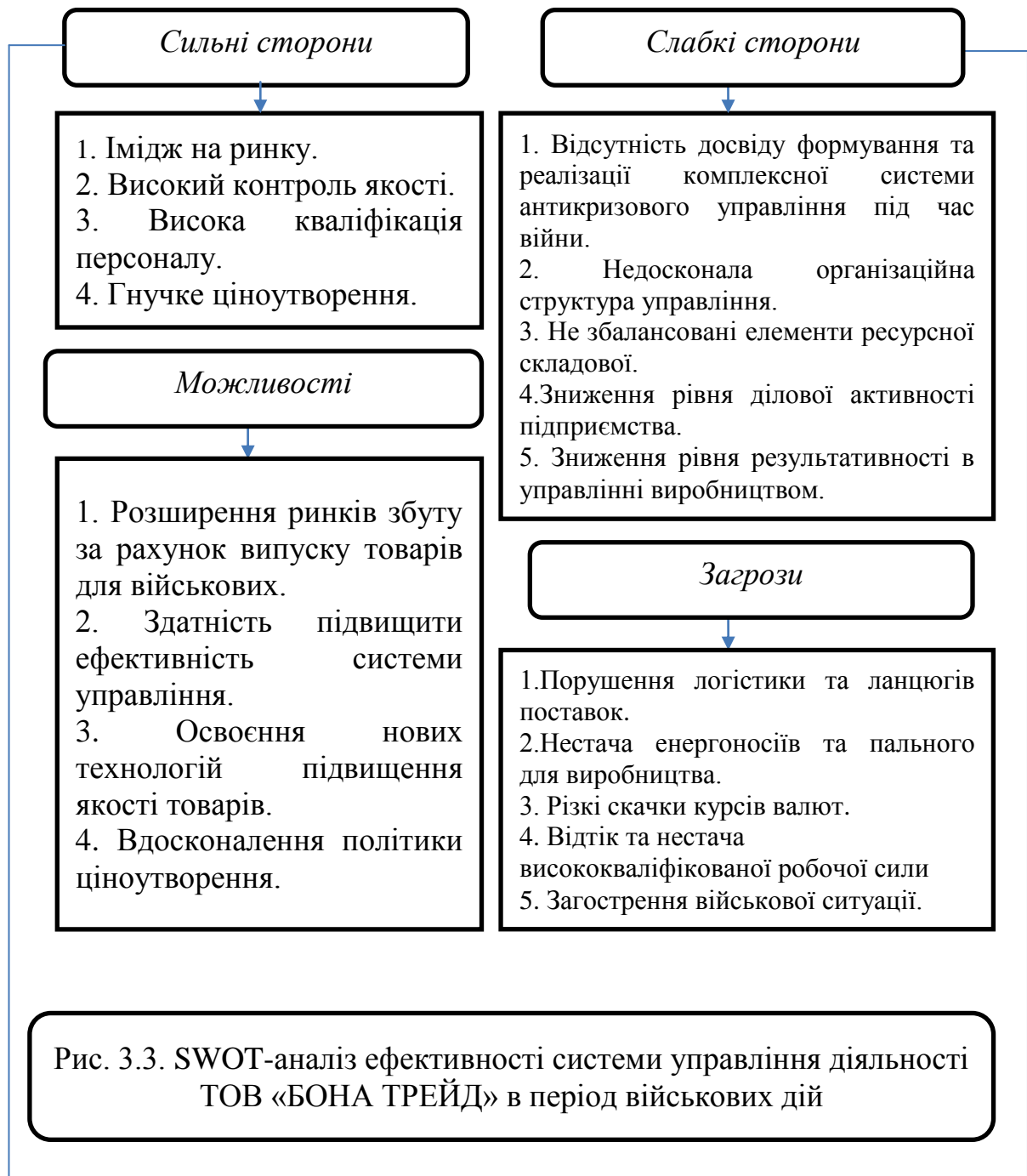


Рис. 3.2. Сформовано схему аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

Оптимізація інструментів фінансово-економічної безпеки ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в умовах сучасної війни повинна враховувати кризові явища, що виникають внаслідок воєнного стану. Кризова ситуація на підприємстві проявляється у фінансових та організаційних аспектах, створюючи безпосередню загрозу його нормальному функціонуванню.

Розвиток кризи в діяльності ТОВ «БОНА ТРЕЙД» є результатом одночасного впливу кількох факторів, які можуть мати різний ступінь впливу. Для визначення цього впливу доцільно провести комплексний аналіз, зокрема, використовуючи матрицю SWOT-аналізу для оцінки ефективності підприємства в умовах кризи (рис. 3.3).

Оцінюючи систему управління ТОВ «БОНА ТРЕЙД», можна виділити як сильні сторони: значний імідж, високий контроль якості, кваліфікацію персоналу та гнучке ціноутворення. Однак є й слабкі сторони: відсутність досвіду в антикризовому управлінні під час війни, незбалансованість ресурсів, зниження ділової активності та ефективності управління ризиками.



Оцінюючи систему управління ТОВ «БОНА ТРЕЙД», можна виділити як сильні сторони: значний імідж, високий контроль якості, кваліфікацію персоналу та гнучке ціноутворення. Однак є й слабкі сторони: відсутність досвіду в антикризовому управлінні під час війни, незбалансованість ресурсів, зниження ділової активності та ефективності управління ризиками.

Можливості для покращення включають розширення ринків збуту, впровадження нових технологій та удосконалення ціноутворення. Загрози

для підприємства включають порушення логістики, нестачу енергоносіїв, валютні коливання, відтік кваліфікованої робочої сили та погіршення військової ситуації.

У кризових умовах основне завдання підприємства - забезпечення стабільної роботи та стійкого розвитку, що досягається через впровадження ефективного антикризового управління, зокрема для подолання наслідків війни. Особлива увага має бути приділена стабілізації фінансування, оптимізації управлінських процесів і використанню сучасних методик антикризового управління.

Для нейтралізації загроз і підтримки економічної безпеки ТОВ «БОНА ТРЕЙД», на нашу думку, важливо впровадити ефективну систему економічної безпеки, розробити заходи для уникнення загроз і мінімізації їхнього впливу. ТОВ «БОНА ТРЕЙД» у відповідь на зовнішні чинники постійно повинна модернізувати виробничі технології, вдосконалювати управлінські системи, а також використовувати новітні наукові та практичні досягнення для підвищення ефективності виробництва та оптимального використання фінансових ресурсів.

Для підтримки ФЕБ у кризових умовах товариству необхідний своєчасний і точний моніторинг факторів, які можуть впливати на підприємство в короткостроковій та довгостроковій перспективах. Інформаційно-аналітичний підрозділ має здійснювати постійний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх процесів підприємства, щоб забезпечити ефективне стратегічне та оперативне управління у разі загроз.

Отже, створення системи ФЕБ є важливим для захисту підприємства від недобросовісної конкуренції, фіктивного підприємництва та рейдерських атак, які можуть перешкоджати нормальному функціонуванню та розвитку. Основи формування такої системи потребують глибокого розуміння ФЕБ та різниці між фінансовою і економічною безпекою, що вимагає розгляду сучасних підходів до визначення цих термінів.

### 3.2. Удосконалення антикризових заходів для ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в умовах воєнного часу за допомогою сучасного інструментарію

ТОВ «БОНА ТРЕЙД», як підприємство, яке спеціалізується на виготовленні металоконструкцій, зазнає численних викликів під час воєнного часу, таких як перебої з постачанням сировини, проблеми з логістикою, нестабільність попиту та коливання цін. На даному етапі аналізу важливо оцінити існуючі антикризові стратегії компанії, зокрема механізми управління ризиками, фінансового планування та стратегічного управління в умовах збройного конфлікту.

В умовах війни компанії доводиться постійно коригувати раніше розроблені плани, ухвалювати оперативні рішення і стежити за ситуацією. На початку конфлікту в «період шоку» підприємство швидко вживало антикризових заходів, але без чіткої стратегії та програми. Для ефективної нейтралізації кризових факторів та використання потенціалу підприємству потрібно впроваджувати антикризове управління, яке передбачає створення комплексної системи, включаючи організаційні структури прийняття рішень, обробки інформації, навчання персоналу та технічні резерви. Такий підхід дозволить ТОВ «БОНА ТРЕЙД» підготуватися до зростання та стійкого розвитку навіть у складних умовах. На основі проведеної діагностики виявлені ключові напрямки стабілізації діяльності, що стали основою антикризової програми компанії (рис. 3.4).

Розглянемо основні напрямки стабілізації діяльності ТОВ «БОНА ТРЕЙД» як частину антикризової програми:

- організаційний напрям стабілізації, ми переконані, включає покращення системи управління, удосконалення структури підприємства через оптимізацію та спрощення процесів, а також налагодження ефективної комунікації між підрозділами. Впевнені, що вказане дозволить зменшити ризик кризових ситуацій, пов'язаних із недостатньою підготовленістю керівництва та неефективними рішеннями.

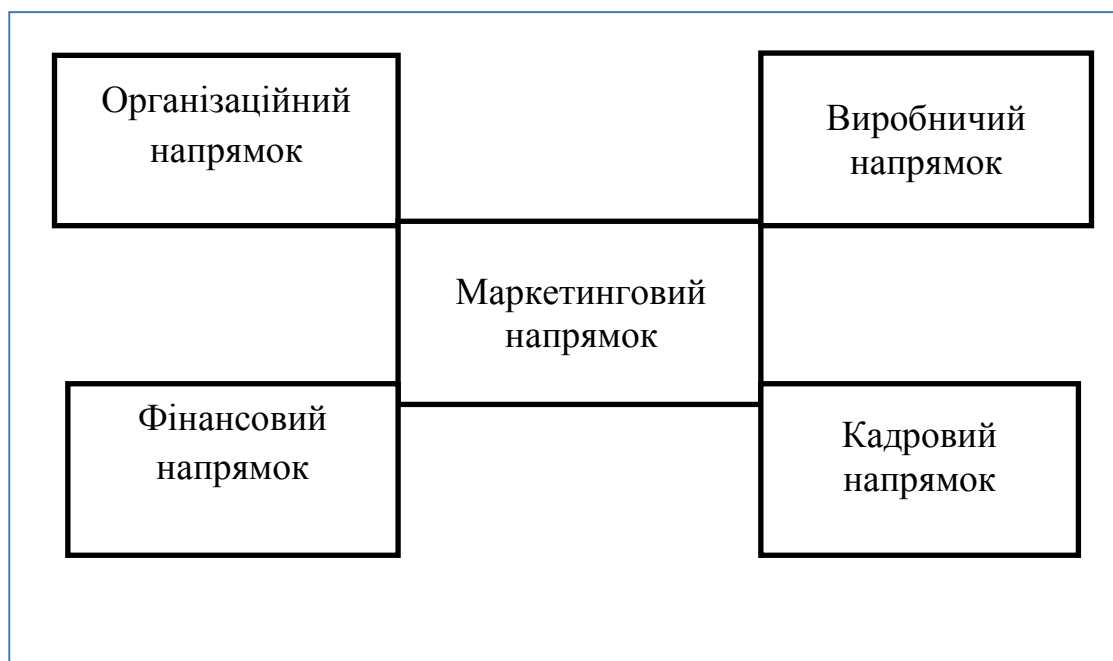


Рис. 3.4. Запропоновані шляхи стабілізації роботи ТОВ «БОНА ТРЕЙ»

Основною причиною кризових станів є недостатня підготовленість управлінських кадрів до своєчасного виявлення та реагування на кризові явища, що часто призводить до банкрутства підприємств. Стійке функціонування компанії можливе лише за умови захищеності на всіх етапах її діяльності, що залежить від багатьох чинників, специфічних для кожного підприємства. В умовах війни важливо уникати інформаційної асиметрії та забезпечити двосторонній потік інформації як всередині компанії, так і зовні. Ключовою цінністю є збереження інтересів підприємства, і для ефективного управління кризою необхідно залучити антикризових менеджерів, які будуть відповідальні за створення механізмів реагування на надзвичайні ситуації та розробку антикризової програми. Важливо також створити команду для швидкого реагування, яка забезпечить діагностику, розробку стратегії та контроль над кризою, що дозволить зменшити втрати та відновити діяльність підприємства.

- виробничий напрям стабілізації передбачає зниження собівартості продукції, пошук альтернативних постачальників та зменшення залежності від імпортованих матеріалів, оптимізацію закупівель та можливе застосування

аутсорсингу, зниження відсотку браку та розширення асортименту продукції, зокрема за рахунок нових видів продукції, не пов'язаних з основним бізнесом.

Зниження витрат виробництва у ТОВ «БОНА ТРЕЙД» є ключовим аспектом ефективності, оскільки витрати безпосередньо впливають на господарську діяльність. Управління витратами повинно бути складовою частиною антикризового менеджменту та передбачати створення єдиної системи з чіткими інструментами. Система управління витратами на підприємстві має деякі недоліки, зокрема, відсутність чіткої структури для управління витратами на різні види продукції та орієнтація лише на базові витрати. Для покращення управління витратами необхідно враховувати їх динаміку і різноманіття, застосовуючи комплексні методи та стратегії. Важливою вимогою є зниження зайвих витрат, вдосконалення інформаційного забезпечення та орієнтація на стратегічні цілі. Система повинна забезпечити точну інформацію про витрати на кожен вид продукції, що сприятиме конкурентоспроможності підприємства. Реагування на відхилення витрат від нормативних значень допоможе уникнути непотрібних витрат і контролювати собівартість продукції. Для контролю витрат доцільно додатково групувати їх за величиною від плану: планові, надмірні та бажані витрати (рис. 3.5).

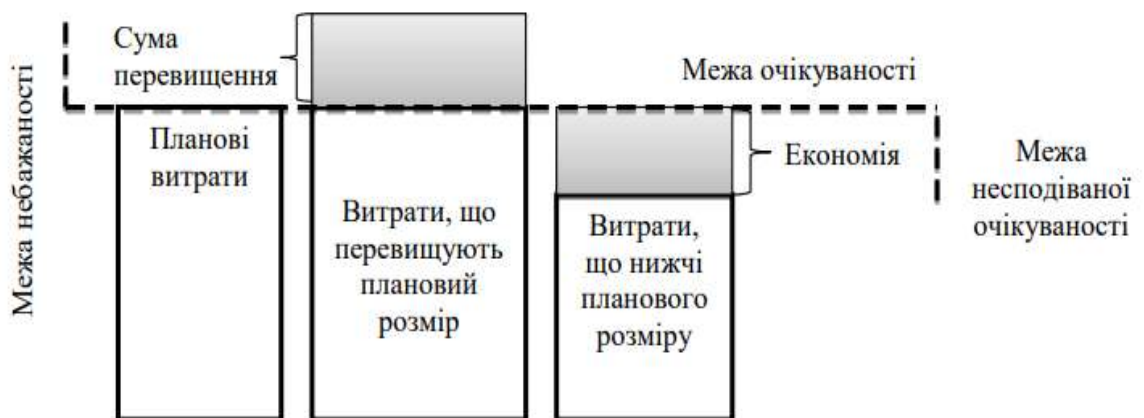


Рис. 3.5. Модель порівняння фактичних витрат і планових значень для управління витратами

Межа очікуваності витрат визначає оптимальний рівень, при якому фактичні витрати дорівнюють плановим. Межа несподіваної очікуваності встановлюється, коли фактичні витрати менші за планові, а межа небажаності - коли вони перевищують план. Для оптимізації витрат на ТОВ «БОНА ТРЕЙД» необхідно визначити межу очікуваності, що дозволить балансувати між економією і прибутком.

На нашу думку ТОВ «БОНА ТРЕЙД» доцільно розробити план для досягнення нового рівня розвитку та налагодити співпрацю зі Збройними Силами України. Одним із ключових антикризових інструментів є випуск нових видів продукції, зокрема для військових потреб, а саме, для армії та медичних закладів. Розширення ринку через партнерства з іншими країнами та оптимізація закупівель можуть сприяти підвищенню доходів і зміцненню позицій підприємства.

Для антикризового управління виробничою діяльністю ТОВ «БОНА ТРЕЙД» доцільно застосовувати економіко-математичні моделі, зокрема оптимізаційні, імітаційні моделі та методи прогнозування, які дозволяють оперативно контролювати ситуацію. Прогнозування використовується для виявлення можливих змін у майбутньому стані компанії та перевірки відповідності моделей реальним умовам, що допомагає вчасно виявити відхилення від плану та оцінити їх наслідки. Для оцінки ефективності підприємницької діяльності в умовах кризи використовуються моделі економічної ефективності, серед яких важливе місце займає кореляційно-регресійний аналіз. Цей підхід дозволяє визначити залежність між витратами на закупівлю сировини для виробництва та доходами від реалізації продукції, що допомагає виявити оптимальні рівні витрат і доходів, а також адаптувати стратегію підприємства до змінюваних умов ринку.

У систематизованих вихідних даних для кореляційно-регресійної моделі взаємозв'язку між обсягами реалізації продукції ТОВ «БОНА ТРЕЙД» ( $y$ ) та інвестиціями ( $x$ ) у закупівлю сировини за період 2019-2024 рр. передбачається, що збільшення витрат на сировину на 20% сприятиме

зростанню доходу на 18%, що відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Початкові дані для кореляційно-регресійного аналізу залежності між обсягами реалізації продукції ТОВ «БОНА ТРЕЙД» (y) та інвестиціями (x) у виробництво за 2019-2024 роки

Рік	Вартість досліджуваного показника, тис. грн.	Рік	Вартість досліджуваного показника, тис. грн.
2019	50730,0	2019	40215,0
2020	77500,0	2020	58450,0
2021	80421,0	2021	71590,0
2022	97244,0	2022	85750,0
2023	87809,0	2023	80880,0
Прогноз на 2024р. 18 %	103614,62	Прогноз на 2024р. 20 %	97056,0

Здійснений аналіз дозволяє створити модель взаємозв'язку між собівартістю виробництва та чистим доходом ТОВ «БОНА ТРЕЙД» за допомогою лінійної функції. Для цього, використовуючи наведені вище формули, розраховуємо коефіцієнти «а» та «b»:

$$a = 17271; b = 0,8872.$$

Кореляційно-регресійна модель, що описує залежність інвестицій у розширення виробництва через виготовлення захисних конструкцій, має вигляд лінійного рівняння:

$$Y = 17271 + 0,8872x.$$

З представленої лінійної залежності можна зробити висновок, що збільшення інвестицій у виробництво захисних конструкцій значно підвищує обсяг їх реалізації. Графічно ця залежність представлена у вигляді зростаючої прямої лінії, де на осі X відображено частку витрат на закупівлю, а на осі Y - чистий дохід від реалізації продукції (рис. 3.6).



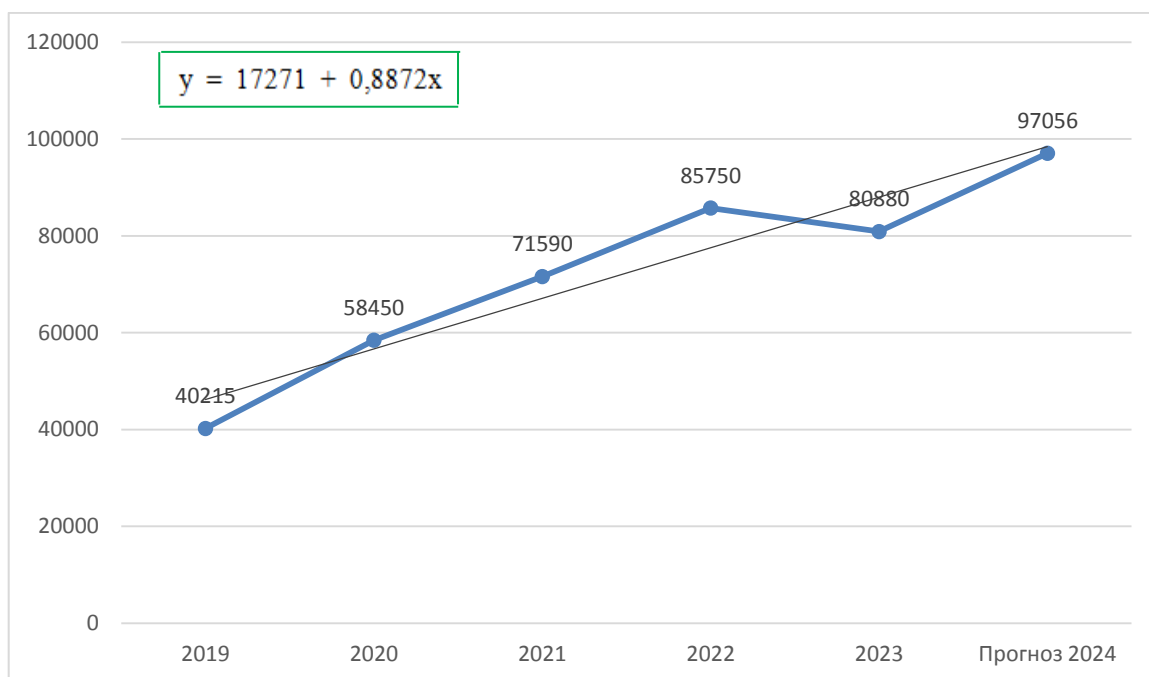


Рис. 3.6. Зв'язок між обсягами інвестицій у виробництво товарів військового призначення та обсягами реалізації продукції ТОВ «БОНА ТРЕЙД»

*сформовано автором*

Отже, зі здійсненого аналізу бачимо, що для ТОВ «БОНА ТРЕЙД» існує позитивна залежність між інвестиціями в закупівлю сировини та доходами підприємства. Модель  $y = 17271 + 0,8872x$  підтверджує ефективність вкладень у закупівлю для збільшення доходів. Прогнозуємо, що збільшення витрат на сировину на 20% спричинить зростання доходу на 18%. Лінійна модель також показує позитивний ефект від інвестицій у виробництво захисних конструкцій, що сприяє зростанню обсягів реалізації продукції. В цілому, інвестиції в закупівлю та виробництво є ключем до сталого росту доходів підприємства.

З точки зору інструментів антикризового управління, впровадження вдосконаленої системи управління для ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в умовах воєнного стану має передбачати оперативність прийняття рішень, оскільки ситуація на підприємстві може швидко змінюватися, а затримки в реакції можуть мати негативні фінансові наслідки. Тому важливо використовувати

комплексний підхід для реалізації антикризового менеджменту, орієнтуючись на пошук оптимальних управлінських рішень, що забезпечать стабільність функціонування та розвиток підприємства. Вдосконалена система антикризового управління підприємством у таких умовах зображена на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Інструментарій вдосконаленого антикризового управління ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в умовах воєнного стану

*запропоновано автором*

Антикризове управління підприємством у системі економічної безпеки в умовах воєнного стану є комплексною, динамічною і багатокomпонентною системою, що складається з двох підсистем: внутрішньої та зовнішньої. Взаємодія цих підсистем є основою для розробки програм і стратегій антикризового управління. Основна мета антикризового управління під час війни — мінімізація негативних економічних і соціальних наслідків, що забезпечується оперативним прийняттям рішень і гнучким реагуванням на зміни зовнішнього середовища.

В умовах війни важливими методами антикризового управління є даунсайзинг, аутсорсинг, модернізація та реінжиніринг. Даунсайзинг дозволяє зменшити витрати, зберігши ключові функції підприємства, а аутсорсинг — звільняє від другорядних процесів, що дозволяє зберегти ресурси. Модернізація допомагає підвищити конкурентоспроможність, а реінжиніринг є радикальним методом, який передбачає перебудову бізнес-процесів для підвищення ефективності.

Антикризове управління в умовах війни проходить кілька етапів: шоківий (визначення можливості функціонування), адаптаційний (налагодження роботи в умовах війни), функціонування (відновлення та стабілізація діяльності) і поствоєнний (мінімізація наслідків війни та адаптація до мирних умов). Важливою складовою є постійна діагностика для виявлення відхилень і оперативного реагування на нові виклики.

Запровадження ефективної антикризової системи дозволяє підприємствам не тільки вижити в умовах війни, а й адаптуватися до нових економічних реалій, підвищуючи свою стійкість і здатність до подальшого розвитку.

### Висновки до розділу 3

1. Оптимізація інструментів ФЕБ ТОВ «БОНА ТРЕЙД» у кризових умовах є важливим кроком для забезпечення стійкості та ефективного функціонування компанії. Ключовими аспектами є інтеграція стратегічного аналізу зовнішнього середовища через PEST- і SWOT-аналізи для своєчасного виявлення загроз і можливостей, що дозволяє адаптувати стратегії та мінімізувати ризики. Окрім того, необхідний постійний моніторинг внутрішніх ресурсів і зовнішніх змін для забезпечення швидкої реакції на кризові ситуації. Створення комплексної системи ФЕБ, яка включає діагностику платоспроможності, управлінський облік і

впровадження сучасних технологій, сприятиме зміцненню конкурентних позицій та захисту підприємства від непередбачуваних загроз, включаючи недобросовісну конкуренцію та економічні атаки.

2. Проведений аналіз показав, що ТОВ «БОНА ТРЕЙД» під час воєнного часу стикається з численними кризовими чинниками, такими як перебої з постачанням, проблеми з логістикою, нестабільний попит і коливання цін. Для ефективного управління кризою підприємству необхідно впроваджувати комплексну систему антикризового управління, яка включає вдосконалення організаційної структури, оптимізацію виробництва та зниження витрат. Виявлені напрямки стабілізації діяльності, такі як покращення управлінських процесів, оптимізація закупівель та пошук альтернативних постачальників, є ключовими для подолання труднощів.

Крім того, для досягнення стійкості та розвитку в умовах війни необхідно застосовувати економіко-математичні моделі, зокрема кореляційно-регресійний аналіз, що дозволяє прогнозувати вплив інвестицій на доходи підприємства. Розширення асортименту продукції, в тому числі для військових потреб, та оптимізація витрат є важливими кроками для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Впровадження вдосконаленого антикризового управління дозволить ТОВ «БОНА ТРЕЙД» швидко адаптуватися до змінюваних умов, забезпечити стабільність та сприяти подальшому розвитку навіть у складних воєнних умовах.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження удосконалення інструментів антикризового управління на підприємстві в умовах воєнного часу дозволили сформулювати загальні висновки, серед яких можна виокремити наступне:

1. Сутність фінансово-економічної безпеки в умовах воєнного часу полягає в досягненні такого фінансового стану підприємства, який забезпечує збалансоване використання фінансових інструментів, технологій і послуг, гарантує стійкість до різноманітних загроз і дозволяє реалізувати фінансові інтереси, а також виконувати стратегічні завдання за рахунок достатніх фінансових ресурсів, зосереджуючи увагу на ефективному та стабільному розвитку навіть в умовах кризи.

2. ФЕБ компанії полягає в наявності необхідних фінансових ресурсів для забезпечення сталого відтворення, виконання фінансових зобов'язань та захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть вплинути на її економічні інтереси. ФБ забезпечує стабільність і платоспроможність підприємства, дозволяє задовольняти потреби в ресурсах для безперервного виробництва, підтримує фінансову незалежність та стійкість у довгостроковій перспективі. Вона також забезпечує захист від фінансових ризиків і загроз, надаючи підприємству достатню гнучкість і можливість ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

3. Інструменти антикризового управління на підприємстві в умовах воєнного часу є критично важливими для збереження його стабільності та життєздатності. Вони дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики, забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів і адаптувати бізнес-процеси до нових реалій. Застосування антикризових заходів допомагає зберегти конкурентоспроможність, підтримувати платоспроможність та фінансову стійкість, а також забезпечити безперервність діяльності навіть в умовах економічної нестабільності та воєнних загроз.

Розробка методики управління ФЕБ підприємства, визначення ключових індикаторів та інструментів її забезпечення, а також створення та виконання стратегії безпеки дозволить підприємству уникнути фінансових втрат через негативний вплив на його безпеку в різних аспектах господарської діяльності, а також забезпечить ефективний контроль за доходами та витратами, підтримуючи фінансову стабільність.

4. Дослідження фінансово-господарської діяльності стану ТОВ «БОНА ТРЕЙД» показало, що компанія займається виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій. Крім того, надає послуги та роботи з огороження територій, облаштування в'їзних груп і покрівель. Перелік робіт, що компанія може виконувати в межах своєї господарської діяльності, визначено в будівельному контракті.

Основна мета діяльності компанії полягає в отриманні прибутку та його ефективному використанні, а також у належному управлінні як власними, так і залученими фінансовими та матеріальними ресурсами.

Згідно зі статутом підприємства, керівництво здійснює директор. Загальна кількість працівників компанії – 29 осіб.

Дослідження також показало значне зростання обсягів реалізації послуг, інвестицій у модернізацію обладнання та покращення виробничих потужностей, що сприяло підвищенню ефективності ТОВ «БОНА ТРЕЙД». Проте зростання витрат, особливо собівартості продукції, а також збільшення середнього періоду обігу дебіторської заборгованості свідчать про необхідність поліпшення фінансового управління. Незважаючи на високий рівень власного капіталу та покращення деяких показників, результати 2023 року свідчать про потребу у вжитті негайних заходів для підвищення платіжної дисципліни і збереження фінансової стійкості компанії, аби уникнути ризику збитковості та забезпечити стабільний розвиток.

5. Дослідження показало, що ТОВ «БОНА ТРЕЙД» не має спеціалізованої фінансово-економічної служби, а управлінські функції виконують різні працівники, зокрема бухгалтерія, юрист, кадровик та

головний інженер. Хоча компанія активно працює над фінансовим управлінням, правовим супроводом, ефективним використанням персоналу та впровадженням нових технологій, стан ЕБ залишається незадовільним, особливо у фінансовій і силовій складових. Для підвищення рівня ЕБ необхідно удосконалити захист ключових аспектів діяльності та виявити резерви для покращення ситуації, що допоможе компанії знизити ризики та підвищити стабільність.

6. Для забезпечення ФЕБ ТОВ «БОНА ТРЕЙД» в умовах воєнного часу необхідне використання ефективних інструментів антикризового управління. Компанія активно застосовує комплекс заходів, серед яких регулярний аналіз фінансових потоків, складання адаптованих бюджетів, розширення асортименту продукції та освоєння нових ринків. Це допомагає знижувати залежність від окремих постачальників і клієнтів, оптимізувати витрати та зберегти фінансову стійкість.

Суттєву роль у процесі управління відіграє обліково-аналітична інформація, яка підтримує ухвалення своєчасних рішень і адаптацію до змінюваних умов. Використання якісних даних бухгалтерського, управлінського та податкового обліку дозволяє швидко реагувати на проблеми, аналізувати причини їх виникнення та знаходити резерви для поліпшення ситуації.

Незважаючи на ефективність нинішніх інструментів, для подолання нових викликів і забезпечення сталого розвитку компанія повинна впроваджувати інновації та удосконалювати стратегії антикризового управління.

7. Оптимізація інструментів ФЕБ ТОВ «БОНА ТРЕЙД» у кризових умовах є важливим кроком для забезпечення стійкості та ефективного функціонування компанії. Ключовими аспектами є інтеграція стратегічного аналізу зовнішнього середовища через PEST- і SWOT-аналізи для своєчасного виявлення загроз і можливостей, що дозволяє адаптувати стратегії та мінімізувати ризики. Окрім того, необхідний постійний

моніторинг внутрішніх ресурсів і зовнішніх змін для забезпечення швидкої реакції на кризові ситуації. Створення комплексної системи ФЕБ, яка включає діагностику платоспроможності, управлінський облік і впровадження сучасних технологій, сприятиме зміцненню конкурентних позицій та захисту підприємства від непередбачуваних загроз, включаючи недобросовісну конкуренцію та економічні атаки.

8. Проведений аналіз показав, що ТОВ «БОНА ТРЕЙД» під час воєнного часу стикається з численними кризовими чинниками, такими як перебої з постачанням, проблеми з логістикою, нестабільний попит і коливання цін. Для ефективного управління кризою підприємству необхідно впроваджувати комплексну систему антикризового управління, яка включає вдосконалення організаційної структури, оптимізацію виробництва та зниження витрат. Виявлені напрямки стабілізації діяльності, такі як покращення управлінських процесів, оптимізація закупівель та пошук альтернативних постачальників, є ключовими для подолання труднощів.

9. Крім того, для досягнення стійкості та розвитку в умовах війни необхідно застосовувати економіко-математичні моделі, зокрема кореляційно-регресійний аналіз, що дозволяє прогнозувати вплив інвестицій на доходи підприємства. Розширення асортименту продукції, в тому числі для військових потреб, та оптимізація витрат є важливими кроками для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Впровадження вдосконаленого інструментарію антикризового управління дозволить ТОВ «БОНА ТРЕЙД» швидко адаптуватися до змінюваних умов, забезпечити стабільність та сприяти подальшому розвитку навіть у складних воєнних умовах.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко Е. В., Гарафонова О. І. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 110-116. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-110-116>.
2. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
3. Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.
4. Барановська О.М. Аналіз фінансового стану як інструмент запобігання кризі та виведення підприємства з неї. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*, 2008. № 12. URL : [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vrabia/2008\\_12stat/UDK%20334.htm.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vrabia/2008_12stat/UDK%20334.htm.pdf).
5. Бондаренко О., Сухецький В. Фінансово-економічна безпека підприємства: теоретичний та практичний. *Ефективна економіка*. 2014. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3580>.
6. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovationand Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/12>.
7. Босак А.О., Вержиковський В.П., Калінін І.Є., Максимів І.Д., Приступа Д.А., Ривак О.І. Засади формування інформаційної безпеки підприємства. *Інтернаука*. 2023. № 11. С.23-29.
8. 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>.
9. Гіржева О.М., Бірченко Н.О. Стратегічний інструментарій ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені*

*Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 115-123.

10. Гордєєв В. І. Формування антикризового управління на підприємстві. Ефективна економіка №3. 2012. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1032>

11. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві . Економіст. 2013. № 8. С. 51-53.

12. Губарик О., Геркіял Н. Проблемні аспекти обліково-аналітичного забезпечення управління кредиторською заборгованістю в контексті фінансово-економічної безпеки підприємства <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-91> Електронний журнал *Економіка та суспільство* doi: 10.32782/2524-0072/2023-54-91. вип. 54, Серпень (2023)

13. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. №11. С. 90-96.

14. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform2019-5\\_0-pages-217\\_226.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2019-5_0-pages-217_226.pdf).

15. Дубинська, О. С. "Визначення рівня фінансово-економічної безпеки на підставі аналізу фінансової звітності підприємства." Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка 5 (2021): 112-122.

16. Жихор О.Б., Гороховатський О., Олейнікова А.Ю. Обчислення інтегрального показника фінансової безпеки підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 2. С. 66–171.

17. Калюжна Ю.В. Аналіз ризиків у системі антикризового управління підприємствами машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 33-39.

18. Кантор Н. Ю. Забезпечення економічної безпеки, як основна функція української держави. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2018. №6. Том 2. С. 64–67.

19. Коваленко, В. В., Суганяка, М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності : методи та інструменти оцінювання : монографія / В. В. Коваленко. Одеса, 2013. 381 с.

20. Коженювський Л. Управління безпекою. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 1. С. 147–154.

21. Колесніков, А. Практичний інструментарій формування економічної безпеки підприємств мережевих структур: інформаційно-аналітичний аспект. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 326(1). с.71-76. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-12>

22. Копилюк О.І., Гузар У.Є., Гута С.В. Сучасні підходи до організації системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес-інформ*. 2019. №3. С. 229-234.

23. Коптєва Г.М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. *Економіка та підприємництво*, 2020 р., № 4 (115) URL:[http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4\\_2020/17.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/17.pdf)

24. Коробцова Д. Фінансово-економічна безпека підприємства і принципи її забезпечення. *Актуальні питання забезпечення фінансової безпеки держави в умовах глобалізації*. Харків. 2022. С. 180-184.

25. Кубай О.Г., Заставнюк О.А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 68-78.

26. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*, 2017. Випуск № 8. С. 278-281.

27. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.

28. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.

29. Мачак , Т., Дубина, О., Юрченко, С. Інформаційне забезпечення управління системою економічної безпеки підприємства та його удосконалення. Економіка та суспільство. 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-66>

30. Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт для здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою» за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти : навч. посіб. / Л. М. Васильєва, І. П. Приходько, Г. Є. Павлова, О. В. Чернецька, Т. П. Погорєлова, О. М. Губарик, С. В. Юрченко; за заг. ред. Л. М. Васильєвої, І. П. Приходька. Дніпро : Біла К. О., 2022. 183 с.

31. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

32. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. Економіка і організація управління. 2023. № 1 (49). С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318>. 2023.1.11.

33. Перерва П. Г., Косенко А.В., Косенко. О.П. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика URL: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012\\_25 /statti/16Pererv.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25 /statti/16Pererv.pdf).

34. Покропивний С. Ф. Економіка підприємств : *підручник*. К. : КНЕУ, 2005. 528 с.

35. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/10.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf)

36. Поліщук О.М., Мельник В.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення обліково-фінансової складової системи економічної безпеки аграрних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2022. Випуск 74. С. 221–226. URL: [http://bses.in.ua/journals/2022/74\\_2022/35.pdf](http://bses.in.ua/journals/2022/74_2022/35.pdf)

37. Прохорова В.В. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством . *Економіка і управління*, 2013. № 2. С. 28-33.
38. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: *монографія*. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
39. Резнік, Н. П., Костилян В. А. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 181-187.
40. Сіренко Є. В. Розробка концепції економічної безпеки підприємства, як основа її організації. *Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: збірник тез II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 30-31 жовтня 2024 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2024. С. 196-197.
41. Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії : *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Менеджмент і маркетинг, 2020. № 70-71. С. 75-82.
42. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства : *Економічний простір*, 2010. № 37. С. 277-282.
43. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Збірник наукових праць ОНЕУ*. 2024. №3-4 (316-317). С. 126-136.
44. Чернецька О. В., Губарик О. М., Федоришин Б. В., Сіренко Є. В. Місце обліково-інформаційного ресурсу в системі економічної безпеки суб'єкта підприємництва. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, випуск № 4 (114) 2024. С. 59-62.
45. Шапурова О. О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану

підприємств. *Економіка та держава*. 2009. № 4. с. 59-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2009\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2009_4_17).

46. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39), 288–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).

47. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *БізнесІнформ*. 2019. № 5. С. 217–226. URL : [https://www.businessinform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-5\\_0-pages-217\\_226.pdf](https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf).

48. Штангрет І.А. Інформаційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки промислового підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Випуск 4 (41). С. 110–115. URL: [https://easterneurope-bem.in.ua/journal/41\\_2023/19.pdf](https://easterneurope-bem.in.ua/journal/41_2023/19.pdf).

49. Ansari, Meraj Farheen, Pawan Kumar Sharma, and Bibhu Dash. "Prevention of phishing attacks using AI-based Cybersecurity Awareness Training." *Prevention* 3.6 (2022): 61-72.

50. Al-Okaily, Manaf, and Aws Al-Okaily. "Financial data modeling: an analysis of factors influencing big data analytics-driven financial decision quality." *Journal of Modelling in Management* (2024).

51. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.

52. Cescon F., Costantini A. , Grassetti L. Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management and Governance*. 2019. Vol. 23 (3). P. 605-636.