

УДК 33.336.1

Власюк Н. І.,

natalilty1706@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9463-5626,

Researcher ID: F-1812-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Момрик Ю. І.,

y.momryk.2005@gmail.com,

бакалавр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. В умовах серйозних макроекономічних викликів та дії воєнного стану Україна має застосовувати дієві інструменти регулювання соціально-економічних процесів. Саме тому проблема формування результативної фінансової політики з урахуванням труднощів її впровадження у сучасних умовах набуває особливої актуальності. Така політика має враховувати інтереси всіх учасників фінансових відносин, і цей аспект сьогодні є ключовим. Водночас здійснювати аналіз і прогнозування фінансового стану підприємства у воєнний період надзвичайно складно, адже війна створює форс-мажорні обставини, які можуть призводити не лише до скорочення масштабів його діяльності, а й до повного зупинення роботи з безповоротною втратою активів чи ресурсів. Воєнні реалії посилюють невизначеність і підвищують різноманітні ризики. За таких умов увага керівників та аналітиків часто зосереджується не стільки на збереженні фінансової стабільності бізнесу, скільки на його базовому виживанні у складному макроекономічному середовищі. Управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану зумовлене необхідністю подолання ризиків і загроз, які негативно впливають на формування й використання таких джерел фінансування, як чистий прибуток, статутний та резервний капітал. За умови воєнного стану проблематично відбувається формування чистого прибутку підприємств, що пов'язано із такими чинниками: зміна системи логістики, неможливість провадити фінансово-господарську діяльність підприємства в умовах окупації або повного знищення, потреба й можливості релокації бізнесу, відтік робочої сили тощо. Усі ці фактори знижують доходи суб'єктів господарювання та підвищують витрати на ведення господарської діяльності, що негативно позначається на ефективності діяльності. Матриця фінансової стратегії Франціона-Романе дозволяє оцінювати не лише поточний стан фінансування підприємства, а й прогнозувати можливі варіанти розвитку його стратегічної фінансової політики. Водночас цей інструмент має і певні обмеження: по-перше, прийняття рішень фінансовим аналітиком щодо переміщення підприємства між квадрантами матриці значною мірою залежить від суб'єктивних оцінок; по-друге, у ній не враховується галузева специфіка діяльності підприємства, що може знижувати точність та практичну цінність отриманих результатів.

Ключові слова: фінансова політика, стратегічне планування, управління фінансами підприємств, матриця фінансової стратегії, фінансова стратегія, фінансова тактика.

Vlasyuk N. I.,

natalilty1706@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9463-5626,

Researcher ID: F-1812-2019,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial and Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Momryk Y. I.,

y.momryk.2005@gmail.com,

Bachelor's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

STRATEGY FOR MANAGEMENT OF ENTERPRISE FINANCES IN MARTIAL ARTS CONDITIONS

Abstract. *In the face of serious macroeconomic challenges and martial law, Ukraine must apply effective instruments to regulate socio-economic processes. That is why the problem of forming an effective financial policy, taking into account the difficulties of its implementation in modern conditions, is becoming particularly urgent. Such a policy must take into account the interests of all participants in financial relations, and this aspect is key today. At the same time, analyzing and forecasting the financial condition of an enterprise during a war period is extremely difficult, because war creates force majeure circumstances that can lead not only to a reduction in the scale of its activities, but also to a complete cessation of work with an irreversible loss of assets or resources. War realities increase uncertainty and various risks. Under such conditions, the attention of managers and analysts is often focused not so much on maintaining the financial stability of the business, but on its basic survival in a difficult macroeconomic environment. Management of the financial resources of an enterprise under martial law is due to the need to overcome risks and threats that negatively affect the formation and use of such sources of financing as net profit, authorized and reserve capital. Under martial law, the formation of net profit of enterprises is problematic, which is associated with the following factors: changes in the logistics system, the inability to conduct financial and economic activities of the enterprise under conditions of occupation or complete destruction, the need and possibility of business relocation, labor outflow, etc. All these factors reduce the income of business entities and increase the costs of conducting business activities, which negatively affects the efficiency of activities. The Franchon-Romanet financial strategy matrix allows you to assess not only the current state of financing of an enterprise, but also to predict possible options for the development of its strategic financial policy. At the same time, this tool has certain limitations: first, the financial analyst's decision-making regarding the movement of an enterprise between the quadrants of the matrix largely depends on subjective assessments; second, it does not take into account the industry specifics of the enterprise's activities, which may reduce the accuracy and practical value of the results obtained.*

Keywords: financial policy, strategic planning, corporate financial management, financial strategy matrix, financial strategy, financial tactics.

JEL Classification: H70

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-19>

Постановка проблеми. Функціонування будь-якого суб'єкта господарювання в умовах війни має бути виваженим та враховувати значну кількість ризиків та непередбачуваних обставин. Фінансова політика підприємства має передбачати можливості формування фінансових подушок безпеки, які дадуть змогу оперативно реагувати на непередбачувані ситуації, на можливу втрату майна, різних видів ресурсів, відкриють можливості альтернативних варіантів заробітку та кооперування з іншими учасниками ринку.

Війна відкрила можливості для активування нових видів діяльності, які дають можливість суб'єктам господарювання не лише вижити, але й закріпити ринкові позиції, а в майбутньому – завоювати і лідерські. Саме тому суб'єктам бізнесу в умовах війни важливо постійно слідкувати за зовнішніми викликами і відповідно до них налаштовувати власну операційну діяльність. Цілі підприємства визначають його фінансову політику.

Формування фінансової політики суб'єкта господарювання є складовою його стратегічного управління та забезпечує конкурентоспроможність на ринку. Фінансова політика підприємства має на меті забезпечити фінансову стабільність та базується на альтернативних стратегіях із чітким розподілом повноважень.

Мета фінансової політики суб'єкта господарювання пов'язана зі стратегією його розвитку і

охоплює максимізацію прибутку, мінімізацію витрат, забезпечення конкурентних переваг та інші цілі, важливі для забезпечення фінансової стійкості. Фінансова політика узгоджує різноманітні цілі та напрями діяльності підприємства, її призначення – забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та ефективне управління ресурсами.

Водночас максимізація позитивного фінансового результату не завжди є основною метою суб'єкта господарювання. Крім цього, актуальними є фінансова стійкість, репутація, соціальна відповідальність та екологічна стійкість.

У зв'язку з цим за умов війни як ніколи актуалізується формування стратегічних підходів до управління фінансами підприємств, які не лише забезпечать їм виживання у надскладних зовнішніх умовах, але й дозволять оптимізувати фінансову складову діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед дослідників, які працюють у сфері вирішення проблем формування оптимальної фінансової політики підприємств, варто виокремити К. В. Багацьку, Н. М. Гуляєву, О. І. Кондратюк, І. В. Стояненко, О. А. Пурденко, І. Г. Ганечко, Н. І. Климаш та ін.

Постановка завдання. Метою публікації є висвітлення сутності фінансової політики підприємства, її аналіз в сучасних умовах

господарювання та окреслення стратегічних напрямів управління фінансами в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Створення механізму досягнення цілей підприємства за допомогою формування ефективної фінансової політики використовується у бізнесі як дієва практика.

За умов зростання міжнародних зав'язків фінансова політика стає могутнім інструментом у забезпеченні конкурентоспроможності та успішної фінансової діяльності суб'єкта господарювання у стратегічній перспективі. Її використовують для оцінювання доцільності бізнес-ідей, напрямів інвестування коштів та ефективності розподілу фінансових ресурсів між різними напрямками функціонування.

Етапи фінансової політики доцільно поділяти на довгострокові та короткострокові залежно від часових параметрів фінансових потоків.

Довгострокова фінансова політика окреслює стратегічні орієнтири розвитку підприємства, формуючи загальне бачення процесів без детального аналізу їхніх окремих елементів.

Короткострокова ж фінансова політика зосереджується переважно на питаннях, що стосуються поточних активів і зобов'язань.

Формування й реалізація фінансової політики вимагають постійного контролю, який має інтегрувати обидва підходи в єдину фінансову стратегію підприємства. У процесі її розробки та реалізації керівництву доводиться безперервно ухвалювати управлінські рішення з широкого спектра напрямів. Вибір найоптимальнішого варіанта значною мірою залежить від своєчасності й точності інформації. Саме тому сучасні підприємства інвестують значні ресурси в організацію системи постійного інформаційного забезпечення фінансової політики. Нестача такої інформації може спричинити суттєві прямі втрати, нереалізовані можливості та прийняття неефективних управлінських рішень як тактичного, так і стратегічного характеру [2].

Одним із дієвих інструментів вважається застосування економіко-математичних моделей, які описують взаємозв'язок кількісних характеристик ключових компетенцій, визначених під час стратегічної діагностики підприємства. Науковці також пропонують методологію «кривої досвіду» як основу вибору стратегії на різних рівнях. Вона базується на залежності основних показників розвитку підприємства від комплексу чинників із використанням як емпіричних, так і прогнозних даних.

Методологічний підхід, що спирається на концепцію «кривої життєвого циклу підприємства», передбачає здійснення суттєвих змін у діяльності компанії залежно від етапу її розвитку. Проте недоліком цього підходу є відсутність урахування фінансових аспектів, що обмежує його практичне використання.

Матричний метод вибору стратегії надає можливість враховувати вплив різних груп чинників на

стратегічні рішення та забезпечує індивідуалізацію підходу до формування стратегії підприємства.

Розробку та реалізацію фінансової стратегії здійснюють на двох рівнях: корпоративному та бізнес-рівні. Відмінності їхнього застосування зумовлена різними стратегічними орієнтирами, масштабами діяльності, функціональними завданнями, а також зовнішніми факторами, зокрема податковою політикою чи антимонопольними обмеженнями [2].

Фінансова політика підприємства, яка спрямована на повне розкриття його потенціалу та досягнення оптимальної прибутковості протягом усього життєвого циклу, має охоплювати чітко визначені цілі, інструменти їх реалізації, джерела покриття поточних і капітальних витрат, підходи до оптимізації формування та використання ресурсів, критерії оцінювання ефективності планів, систему контролю та методи оцінювання кінцевих результатів.

Завершальний етап формування фінансової стратегії пов'язаний із досягнутими результатами діяльності, які свідчать про її відповідність стратегічним цілям підприємства, узгодженість із місією та адаптованість до змін зовнішнього середовища. Важливо зазначити, що реалізація стратегії змінює потенціал компанії настільки, що повернення до попереднього стану стає неможливим. Постійність стратегії проявляється у безперервному її вдосконаленні та коригуванні з урахуванням динаміки ринкових умов.

Основну мету фінансової політики суб'єкта господарювання можна сформулювати як безперервне здійснення поточної фінансово-господарської діяльності, реалізацію тактичних цілей та завдань і забезпечення досягнення стратегічної мети шляхом формування оптимального грошового потоку, ефективного використання фінансових ресурсів та успішного фінансового менеджменту.

Призначення фінансової політики підприємства полягає в упорядкуванні фінансових відносин; наданні фінансам плановірності та послідовності; удосконаленні управління грошовими потоками; забезпеченні виконання завдань, визначених керівництвом; прискоренні грошового обороту; оптимізації складу фінансових інструментів; ефективному використанні фінансових ресурсів.

Фінансова політика підприємства передбачає формування таких складових: облікової політики; кредитної політики; політики управління грошовими засобами; політики управління витратами та доходами; дивідендної політики тощо.

Під час воєнного стану проблеми формування оптимальної фінансової політики підприємств значно актуалізуються. Суб'єкти господарювання функціонують в умовах високих ризиків та непередбачуваності, а обмежений обсяг фінансових ресурсів змушує їх невинно підвищувати ефективність їх використання [1].

Як відомо, стійкий фінансовий стан підприємства досягається за рахунок ритмічної роботи, продуманого управління активами і джерелами їх

формування. Цьому сприяють прогнозоване розміщення та ефективне використання власного і залученого капіталу, всебічний аналіз фінансового стану за даними фінансової звітності, вжиття оптимальних управлінських рішень у фінансовій сфері.

Різні типи фінансової політики впливають на підприємство по-різному.

1. Агресивний тип спрямований на високі результати, але водночас пов'язаний зі значним ризиком. Підприємство, що обирає цей тип, інвестує в проекти з великим ризиком та високими прибутками, встановлює низькі ціни на продукцію, має значний обсяг запасів та надає відстрочки платежів.

2. Консервативний тип спрямований на фінансову безпеку та мінімізацію ризиків. Підприємство, що обирає цей тип, інвестує в проекти з низьким ризиком, встановлює середні ринкові ціни на продукцію, має невеликі запаси та надає короткі відстрочки платежів.

3. Помірний тип орієнтований на середні результати при помірному ризикі та ґрунтується на компромісі між ліквідністю та прибутковістю [5].

Формування фінансової політики передбачає певний план дій, що охоплює такі етапи:

1. Визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства.

2. Планування (стратегічне та оперативне).

3. Напрацювання оптимальної концепції управління: капіталом, активами, цінами, витратами, фінансовими потоками.

4. Фінансовий контроль (перевірка виконання фінансових планів, аудит) [5].

Під час розроблення та втілення фінансової політики керівництво підприємства мусить неперервно приймати управлінські рішення з багатьох можливих напрямів.

Виокремлюють низку методологічних підходів до вибору фінансової стратегії підприємства.

Доречним інструментом під час формування стратегічної фінансової політики підприємства є матриця фінансових стратегій Франшона-Романе, результати якої дозволяють не лише оцінити поточний стан суб'єкта господарювання з позиції фінансового ризику, але й розглянути ситуацію в динаміці шляхом прогнозування змін фінансової стратегії залежно від зміни важливих показників функціонування.

Метод Франшона-Романе передбачає розрахунок трьох показників: результату господарської діяльності, результату фінансової діяльності, результату фінансово-господарської діяльності [11].

Результат господарської діяльності (*РГД*) характеризує суму коштів, яка перебуває

у розпорядженні суб'єкта господарювання після фінансування виробничого розвитку. Якщо *РГД* набуває додатного значення, то підприємство забезпечує самофінансування розвитку, а якщо від'ємного – залучає позикові ресурси для фінансування своїх виробничих потреб, оскільки власних ресурсів бракує.

РГД визначають за формулою:

$$РГД = БР - \Delta ФЕП - \Delta ОФ + ІД, \quad (1.1)$$

де *БР* – бруто-результат від експлуатації інвестицій; $\Delta ФЕП$ – зміна фінансово-експлуатаційних потреб; $\Delta ОФ$ – зміна первісної вартості основних засобів за звітний період; *ІД* – інші доходи.

Результат фінансової діяльності (*РФД*) є зміною обсягу заборгованості підприємства, скоригованою на фінансові витрати, дивідендні та податкові виплати. Додатне значення *РФД* свідчить про залучення додаткових джерел фінансових ресурсів; від'ємне – про зменшення обсягу позикових джерел фінансування.

РФД визначають за формулою:

$$РФД = \Delta ПК - Вф - ПП - Д + \\ + Дук - Вук - \Phi Ід + Дф, \quad (1.2)$$

де $\Delta ПК$ – зміна позикового капіталу за звітний період; *Вф* – фінансові витрати; *ПП* – податок на прибуток; *Д* – виплачені дивіденди; *Дук* – дохід від участі в капіталі; *Вук* – втрати від участі в капіталі та інші витрати; $\Phi Ід$ – довгострокові фінансові інвестиції; *Дф* – інші фінансові доходи.

Результат фінансово-господарської діяльності (*РФГД*) визначається як сума результатів господарської та фінансової діяльності підприємства:

$$РФГД = РГД + РФД. \quad (1.3)$$

РФГД дає змогу оцінити обсяг «вільних» грошових коштів суб'єкта господарювання після фінансування ним усіх витрат і забезпечення виробничого розвитку. Додатне значення показника вказує на наявність у підприємства вільних грошових коштів для фінансування інших напрямів функціонування; від'ємне – про нестачу вільних грошових коштів, що може спровокувати ускладнення або скорочення виробничих можливостей суб'єкта господарювання [11].

За результатом здійснених розрахунків суб'єкт господарювання відносять до одного з дев'яти квадрантів матриці (табл. 1).

Квадранти 1, 2 і 3 (головна діагональ матриці) є зоною рівноваги. Над діагоналлю (квадранти 4, 5, 6) перебуває зона успіхів, у якій значення показників додатні, а фінансовий ризик є мінімальним. Під діагоналлю (квадранти 7, 8, 9) розміщена зона дефіцитів, у якій значення показників є від'ємними.

Таблиця 1

Матриця фінансових стратегій

Показники	РФД < 0	РФД → 0	РФД > 0
РГД > 0	1 РФГД → 0	4 РФГД > 0	6 РФГД >> 0
РГД → 0	7 РФГД < 0	2 РФГД → 0	5 РФГД > 0
РГД < 0	9 РФГД << 0	8 РФГД < 0	3 РФГД → 0

Джерело: табл. 1 складена на основі [11]

Опис квадрантів матриці та можливі альтернативні переходи до інших квадрантів характеризує табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика квадрантів матриці Франсона – Романе

№ з/п	Позиції	Характеристики	Можливість переходу
1	Рівновага на підприємстві	Ефективна діяльність, наявність умов для самофінансування та розитку, зменшення заборгованості за рахунок позитивного фінансового результату від господарської діяльності	4, 2, 7
2	Рівновага на підприємстві	Стала фінансова стійкість. Власних коштів достатньо для виробничого фінансування розвитку. Обсяги заборгованості практично не змінюються. Структура джерел фінансування оптимальна, планові обсяги діяльності забезпечені фінансовими ресурсами	1, 3, 5, 7, 4, 6
3		Збереження платоспроможності лише за рахунок нарощування заборгованості, наявність передумов для кризи	8, 2, 5
4	Успіх (збільшення ліквідних коштів)	Наявність вільних коштів для реалізації проектів з використанням позикового капіталу	1, 2, 7
5		Посилення можливості активної експансії, виробничі потреби повністю забезпечуються власними фінансовими ресурсами	2, 6, 8
6		Фінансування не лише власного розвитку, а і створення дочірніх підприємств, залучення додаткових кредитів. Наявні всі можливості для подальшого ефективного розвитку	4, 5
7	Дефіцит ліквідних коштів	Дефіцит ліквідних коштів через розрив між термінами їх надходження і витрачання	2, 8, 9
8		Дефіцит коштів пов'язаний зі зниженням рівня економічної прибутковості	7, 9
9		Кризовий стан підприємства, необхідність згортання інвестицій, потреба у фінансовій підтримці	7, 8

Джерело: табл. 2 складена на основі [11]

Застосуємо матрицю Франсона-Романе для оцінювання фінансової політики ТОВ МК «Галичина» (табл. 3).

Таблиця 3

Розрахунок результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ МК «Галичина» за 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
БР	2369061	3175091	3690164
ΔФЕП	473218	279245	428684
ΔОФ	166632	43942	123159
ІД	375	191	5305
РГД	1729586	2852095	3143626
ΔПК	753761	896849	765981
ВФ	22137	28763	18385
ПП	2203	6795	11840
Вук	-	7	46
РФД	729421	861291	735756
РФГД	2459007	3713386	3879382

Джерело: табл. 3 складена на основі [10]

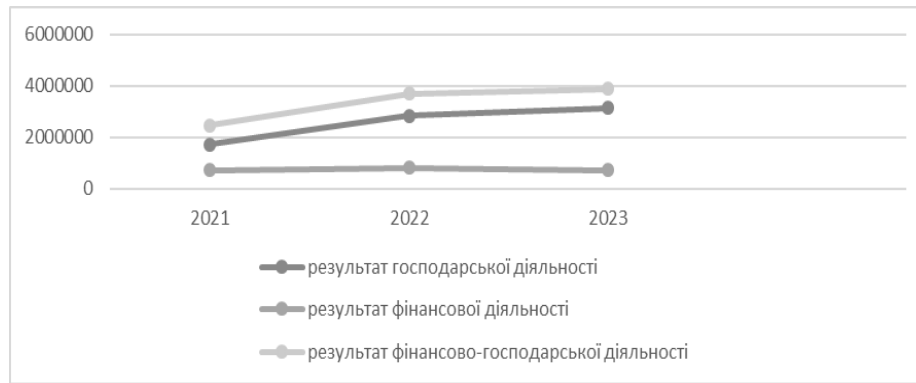


Рис. 1. Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ МК «Галичина» за 2021–2023 рр., тис. грн

Джерело: складено на основі [10]

Як показують дані розрахунків, протягом 2021–2023 рр., незважаючи на складні зовнішні умови, ТОВ МК «Галичина» стабільно перебувала у квадраті 6 матриці Франсона-Романе, тобто підприємству було достатньо коштів не лише для забезпечення основної діяльності, але й для реалізації різноманітних фінансових операцій та подальшого розвитку.

Фінансова стратегія втілюється через різні інструменти та методи, які обирають залежно від конкретних обставин з урахуванням соціально-економічних та політичних чинників. Застосування цих інструментів та методів варіюється залежно від умов, але важливо, щоб вони відповідали загальній стратегії підприємства, узгоджувалися між собою та враховували майбутні зміни в зовнішньому середовищі.

Рис. 1 характеризує динаміку результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Як показує рисунок, незначне зниження результатів фінансової діяльності спостерігалось лише у 2023 році. Всі інші показники характеризувались позитивною динамікою.

Отже, матриця фінансової стратегії Франсона-Романе дає змогу оцінювати не лише поточне фінансування суб'єкта господарювання, а й прогнозувати можливі сценарії змін у межах його стратегічної фінансової політики. Проте цей інструмент має і низку недоліків: рішення фінансового аналітика щодо переходу підприємства в інші квадранти матриці мають суб'єктивний характер, а також матриця не враховує галузевої специфіки функціонування суб'єкта господарювання, що може знижувати достовірність результатів її використання.

Як бачимо, ефективна фінансова політика є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства з мінімальними витратами та у найкоротші терміни. Це важливий компонент успішного управління фінансами, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів, уникати фінансових ризиків та планувати майбутні дії відповідно до загальної стратегії розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, фінансова

політика підприємства має бути спрямована на максимальну реалізацію його потенціалу та досягнення оптимального рівня прибутковості протягом усього життєвого циклу. Вона повинна містити чітко визначені цілі та методи їх досягнення, джерела фінансування поточних та капітальних витрат, методику оптимізації формування й використання матеріальних і фінансових ресурсів, обґрунтовані критерії ефективності реалізації планів компанії, методи контролю за їх виконанням, а також критерії оцінювання досягнутих результатів.

Напрацювання та втілення фінансової політики вимагають постійного контролю, який покликаний поєднувати стратегічний та тактичний підходи в загальну фінансову стратегію підприємства.

Аналіз фінансової політики ТОВ МК «Галичина» за 2021–2023 рр. показав, що, незважаючи на складні зовнішні умови, спричинені воєнним станом, підприємству було достатньо коштів не лише для забезпечення основної діяльності, але й для реалізації різноманітних фінансових операцій та подальшого розвитку. Подальші дії керівництва мають бути спрямовані на забезпечення безперебійної поточної діяльності та акумулювання фінансових ресурсів для здійснення інвестицій.

ЛІТЕРАТУРА

1. ACC. Ведення бізнесу під час війни в Україні. 2022. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannohoopytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatysia-dovidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pisliaviyny>
2. Костенко Ю. О., Короленко О. Б., Гузь М. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
3. Гріщенко І. В., Кобаль О. А. Оцінка показників в процесі фінансового планування підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України* : зб. наук. праць. Вінниця, 2020. С. 223–225.
4. Гріщенко І. В. Оцінка показників фінансової стійкості підприємства. *Перспективи розвитку*

фінансово-економічного простору України : зб. наук. праць. Вінниця, 2020. С. 208–211.

5. Зануда А. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонував уряд та як виживає бізнес. *BBC*. 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453>.

6. Зубар Д. «Зараз не до прибутку». Як працює малий бізнес в Одесі під час війни. *Громадське. Новини*. 2022. URL: <https://suspilne.media/222573-zaraz-pro-pributok-mova-ne-jde-ak-pid-cas-vijni-pracue-malij-biznes-vodesi>.

7. Зюскін А. Цифровізація бізнес-процесів малого бізнесу як фактор зростання його конкурентоспроможності. *Економіка і управління*. 2022. № 28(5). С. 452–461. URL: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-5-452-461>.

8. Федик М. В. Креативна зайнятість в умовах цифрових трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1. С. 48–54.

9. Чумак О. В., Мельничук І. І., Левіна М. В. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163>

10. «Молочна компанія «Галичина». Офіційний сайт. URL: <https://galychyna.com.ua/zvit-auditoryv-2023-rik/>

11. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/viewFile/16958/14131>

REFERENCES

1. ASS. Vedennia biznesu pid chas viiny v Ukraini. 2022. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannohoopytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatsia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pisliaviyny>

2. Kostenko, Yu. O., Korolenko, O. B. and Huz, M. M. (2022), Analiz finansovoi stikosti pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vypusk 43, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.

3. Hrishchenko, I. V. and Kobal, O. A. (2020), Otsinka pokaznykiv v protsesi finansovoho planuvannia pidpriemstva. *Perspektyvy rozvytku finansovo-ekonomichnoho prostoru Ukrainy* : zb. nauk. prats, Vinnytsia, s. 223–225.

4. Hrishchenko, I. V. (2020), Otsinka pokaznykiv finansovoi stikosti pidpriemstva. *Perspektyvy rozvytku finansovo-ekonomichnoho prostoru Ukrainy* : zb. nauk. prats, Vinnytsia, s. 208–211.

5. Zanuda, A. (2022), Biznes pid chas viiny: yak pidtrymku zaproponuvav uriad ta yak vyzyvaie biznes, *BBC*, available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453>.

6. Zubar, D. (2022), «Zaraz ne do prybutku». Yak pratsiuie maliy biznes v Odesi pid chas viiny, *Hromadske. Novyny*, available at: <https://suspilne.media/222573-zaraz-pro-pributok-mova-ne-jde-ak-pid-cas-vijni-pracue-malij-biznes-vodesi>.

7. Ziuskin, A. (2022), Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv maloho biznesu yak faktor zrostannia yoho konkurentospromozhnosti. *Ekonomika i upravlinnia*, № 28(5), s. 452–461, available at: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-5-452-461>.

8. Fedyk, M. V. (2022), Kreatyvna zainiatist v umovakh tsyfrovoykh transformatsii, *Investitsii: praktyka ta dosvid*, № 1, s. 48–54.

9. Chumak, O. V., Melnychuk, I. I. and Levina, M. V. (2024), Kontseptualni zasady formuvannia finansovoi polityky v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom, *Ekonomika ta suspilstvo*, vypusk 62, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163>

10. «Molochna kompaniia «Halychyna», ofitsiinyi sait, available at: <https://galychyna.com.ua/zvit-auditoryv-2023-rik/>

11. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/viewFile/16958/14131>

Стаття надійшла: 02.10.2025

Стаття прийнята: 27.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025