

doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.10.107>

УДК 336.1:352

М. Ю. Кушель

кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри бізнес-
економіки та підприємництва
Київського національного
економічного університету
імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна,
marinakuzhel@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3708-7712>

С. М. Клименко

кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри бізнес-
економіки та підприємництва
Київського національного
економічного університету
імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна,
klymenko.svitlana@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9418-7360>

Л. М. Дзюбенко

кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри бізнес-
економіки та підприємництва
Київського національного
економічного університету
імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна,
dzyubenko.lyubov@kneu.edu.ua
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2775-8853>

О. В. Кириллюк

кандидат економічних наук, доцент кафедри
бізнес-економіки та підприємництва Київського
національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна, kuruliuk.oksana@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6766-746X>

О. І. Лобанов

аспірант ДННУ "Академія
фінансового управління",
Київ, Україна,
lobanov281281@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2972-2546>

**ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ**

Анотація. *Вступ.* Використання фінансових інструментів антикризового управління дає змогу компаніям залучати необхідні ресурси, оптимізувати витрати та забезпечувати фінансову стійкість. Тому детальний аналіз та ефективне застосування цих інструментів є одним із ключових факторів успіху бізнесу в сучасних умовах.

Проблематика. Підвищення ефективності використання фінансових інструментів українськими підприємствами для забезпечення їхньої стабільності та розвитку в умовах високої економічної нестабільності.

Мета – оцінка ефективності застосування фінансових інструментів антикризового управління українськими підприємствами в сучасних умовах господарювання для виявлення найкращих практик і розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення.

Методи. Використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу, синтезу, групування, опису, порівняння, теоретичного узагальнення та абстрактно-логічний.

Результати. Проаналізовано основні фінансові інструменти, які використовуються в процесі антикризового управління, сфери їх ефективного застосування, наведено їхню порівняльну характеристику в різних секторах економіки України.

Висновки. Ефективне використання фінансових інструментів є критично важливим для виживання та розвитку українських підприємств в умовах кризи. Однак наявні бар'єри, такі як обмежений доступ до фінансування, високі процентні ставки та нестабільність законодавства, ускладнюють цей процес. Для вирішення цих проблем необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на стимулювання розвитку фінансового ринку, підвищення фінансової грамотності підприємців та посилення державної підтримки. Цифрові технології відкривають нові можливості для оптимізації фінансових процесів і підвищення ефективності антикризового

управління. Впровадження таких технологій, як блокчейн та штучний інтелект, сприятиме підвищенню прозорості та безпеки фінансових операцій, а також дасть змогу приймати більш обґрунтовані рішення.

Ключові слова: антикризове управління, фінансові інструменти, підприємство, криза, реструктуризація боргу, державна фінансова допомога, програма фінансування, суб'єкти економічної діяльності оптимізація витрат.

Табл. 2. Літ. 9.

Marina Kuzhel

Ph. D. (Economics), Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, marinakuzhel@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3708-7712>

Svitlana Klymenko

Ph. D. (Economics), Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, klymenko.svitlana@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9418-7360>

Lyubov Dzyubenko

Ph. D. (Economics), Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, dzyubenko.lyubov@kneu.edu.ua
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2775-8853>

Oksana Kyryliuk

Ph. D. (Economics), Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, kuruliuk.oksana@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6766-746X>

Olexandr Lobanov

SESE "The Academy of Financial Management", Kyiv, Ukraine, lobanov281281@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2972-2546>

USE OF FINANCIAL INSTRUMENTS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS IN UKRAINE

Abstract. Introduction. The use of financial tools of anti-crisis management allow companies to attract the necessary resources, optimize costs and ensure their financial stability. That is why a detailed analysis and effective application of financial instruments is one of the key factors of business success in modern conditions.

Problem Statement. Increasing the effectiveness of the use of financial instruments by Ukrainian enterprises to ensure their stability and development in conditions of high economic instability.

The *purpose* is to develop recommendations on the effective use of financial instruments to minimize the consequences of crises and ensure sustainable business development, based on the analysis of the practical experience of Ukrainian enterprises.

Methods. General scientific and special methods were used: analysis, synthesis, grouping, description, comparison, theoretical generalization and abstract-logical.

Results. The paper analyzed the main financial instruments used in the process of anti-crisis management, the spheres of their effective use, and provided their comparative characteristics in various sectors of the economy of Ukraine.

Conclusions. The effective use of financial instruments is critically important for the survival and development of Ukrainian enterprises in crisis conditions. However, existing barriers such as limited access to finance, high interest rates and unstable legislation make this process difficult. To overcome these problems, it is necessary to develop a set of measures aimed at stimulating the development of the financial market, increasing the financial literacy of entrepreneurs and strengthening state support. Digital technologies open up new opportunities for optimizing financial processes and increasing the effectiveness of anti-crisis management. The implementation of technologies such as blockchain and artificial intelligence can contribute to increasing the transparency and security of financial transactions, as well as allow for more informed decisions based on data.

Keywords: anti-crisis management, financial instruments, enterprise, crisis, debt restructuring, state financial assistance, funding program, cost optimization.

JEL classification: G00, G32.

Вступ. Сучасні економічні умови в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності, що викликано як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. У таких умовах ефективне антикризове управління стає одним із ключових факторів виживання та розвитку підприємств. Фінансові інструменти в цьому процесі відіграють особливо важливу роль, оскільки дають змогу мобілізувати ресурси, оптимізувати витрати та забезпечити фінансову стійкість підприємства. Якщо розглядати антикризове управління як комплекс заходів, спрямованих на запобігання, зменшення та подолання кризових ситуацій у діяльності підприємств, то одним із ключових компонентів цього процесу є використання фінансових інструментів. Ефективне застосування таких інструментів допомагає підприємствам не тільки вижити в складних умовах, а й зміцнити свої позиції на ринку, і тому потребує детального аналізу та актуалізації.

Аналіз досліджень і постановка проблеми. Проблема використання фінансових інструментів антикризового управління в сучасних умовах господарювання в Україні є предметом численних досліджень (С. М. Марченко, І. О. Бланк, Н. В. Зленко, Я. В. Олійник [1–4] та ін.). Більшість із них зосереджуються на аналізі окремих інструментів або їхнього впливу на фінансову стійкість підприємств. Однак аналітичного оцінювання ефективності застосування різних фінансових інструментів в умовах поєднання економічної кризи та воєнного конфлікту, як нині в Україні, досі не проводилося. Саме ця прогалина в дослідженнях і визначає актуальність нашого дослідження. У результаті аналізу досвіду використання фінансових інструментів антикризового управління українськими підприємствами в період з 2014 по 2023 р. нами розроблено рекомендації щодо їх ефективнішого застосування в майбутньому.

Мета дослідження – оцінка ефективності застосування фінансових інструментів антикризового управління українськими підприємствами в сучасних умовах господарювання для виявлення найкращих практик і розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення.

Методи дослідження. Здійснено системний аналіз наукових статей, монографій, звітів, нормативно-правових актів, що стосуються теоретичних основ антикризового управління, фінансових інструментів та досвіду їх використання в Україні, а також конкретних кейсів успішного або невдалого застосування фінансових інструментів антикризового управління на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах системної кризи з подальшим виявленням факторів, що вплинули на результати.

Результати дослідження. Війна в Україні зумовила критичне погіршення фінансового становища підприємств, втрату платоспроможності, банкрутство й фізичне знищення багатьох підприємств, що актуалізувало ана-

ліз фінансових інструментів антикризового управління як багатовекторної діяльності, спрямованої на виявлення, аналіз та усунення локальних причин кризи, а також розроблення та реалізацію заходів щодо відновлення стабільної діяльності підприємства.

У процесі дослідження було систематизовано значення та роль фінансових інструментів у антикризовому управлінні, до яких варто віднести передусім аналіз фінансового стану підприємства, що ґрунтується на проведенні його комплексної оцінки для ідентифікації проблемних зон та визначення необхідних заходів антикризового реагування. Найбільш широко використовуваним інструментом вітчизняні підприємці в умовах повномасштабного вторгнення називають класичний прийом оптимізації витрат, зокрема згортання інвестиційних проєктів, скорочення витрат на виробництво, зменшення адміністративних витрат, перегляд договорів із постачальниками.

Не втрачає актуальності як фінансовий інструмент антикризового управління пошук додаткових джерел фінансування, навіть за сучасних надскладних умов. Варто відзначити зростаючу роль держави у створенні можливостей для залучення додаткових фінансових ресурсів, таких як кредити, інвестиції, факторинг. Зокрема, Національний банк України ще у 2023 р. перейшов до режиму "нижньої межі" для облікової ставки, зрівнявши її зі ставкою за депозитними сертифікатами овернайт. Цей крок є частиною політики пом'якшення, спрямованої на стимулювання економіки. Однак потенціал для подальшого зниження ставок обмежений необхідністю утримання додатних реальних процентних ставок для забезпечення стабільності гривні, хоча значна різниця між поточним рівнем інфляції та дохідністю депозитів ставить під сумнів доцільність такого обмеження.

Гнучкішою, незважаючи на складнощі планування і прогнозування результативності діяльності підприємств, стала процедура реструктуризації боргу, включно з пролонгацією термінів погашення, зміною процентних ставок, конвертацією боргу в капітал, у зв'язку з чим підприємства отримали більший простір для адаптації своїх фінансових зобов'язань до складних економічних умов. Це стало можливим, оскільки українське законодавство у сфері господарського права зазнало низки змін, які спростили процедуру реструктуризації боргу та розширили підстави для її застосування. Наразі, зокрема через окупацію територій та релокацію підприємств, єдиної статистичної бази, що дає змогу проаналізувати структуру заходів та їхню ефективність, немає. Проте Н. В. Зленко [4] зазначає, що аналіз судових рішень свідчить про те, що суди дедалі частіше затверджують плани реструктуризації, які передбачають застосування різних комбінацій інструментів (прононгація, зміна ставок, конвертація).

Непростим для підприємців є стратегічне рішення, що покликане сприяти фінансовій стійкості, адже системна криза спричинила падіння цін на більшість активів. Утім, продаж некритичних активів дає змогу компанії

отримати додаткові кошти, які можуть бути використані для погашення боргів, інвестування в перспективні проекти або покриття поточних витрат та покращання ліквідності.

Загалом усі фінансові інструменти є важливим джерелом результативності антикризового управління, адже їх ефективне застосування допомагає підприємствам подолати кризові ситуації та досягти стійкого розвитку. Вибір і застосування конкретних інструментів мають здійснюватися з урахуванням індивідуальних особливостей кожного підприємства та зовнішніх умов.

У науковій літературі [1; 5; 6] найбільш поширеною є класифікація фінансових інструментів антикризового управління за такими критеріями:

- внутрішніми джерелами фінансування: прибуток, амортизація, резерви;
- зовнішніми джерелами фінансування: банківські кредити, інвестиції, факторинг, лізинг;
- методами реструктуризації боргу: пролонгація, конвертація, відстрочення платежів;
- способами оптимізації витрат: бюджетування, аналіз витрат, закупівлі за принципом найкращої пропозиції.

Факторами, що впливають на ефективність використання фінансових інструментів антикризового управління, є своєчасність застосування, комплексність підходу та кваліфікація персоналу. Загалом ця оцінка залежить від багатьох факторів, включно з масштабом кризи, галуззю економіки, конкретними умовами підприємства та індивідуальними особливостями кожного інструменту. Наше дослідження в сучасних умовах не може спиратися на статистичні дані щодо ефективності різних інструментів, адже вони через обмеженість мають суперечливий характер. Основні фінансові інструменти антикризового управління та їх використання в сучасних умовах (табл. 1) свідчать про застосування вітчизняними підприємствами всього їх доступного спектра в сучасних умовах господарювання.

Найпоширенішими прикладами ефективного використання фінансових інструментів в Україні під час кризи 2008–2009 рр. були стратегії банківського рефінансування для підтримки ліквідності банківської системи та державні гарантії під кредити для підтримки окремих секторів економіки, а також створення фондів підтримки експорту українських товарів і послуг з метою його стимулювання [6].

В умовах російсько-української війни такими прикладами стали програми пільгового кредитування для малого та середнього бізнесу, гарантування кредитів міжнародними фінансовими організаціями та реструктуризація боргів для підприємств, які постраждали від війни. Крім того, факторами ефективності використання фінансових інструментів під час кризи є швидкість або своєчасність застосування, адже час – критично важливий ресурс у сучасних реаліях. Комплексність підходу, як зазначають практики вітчизняного бізнесу, також відіграє важливу роль. Отже, необхідно вико-

Таблиця 1. Основні фінансові інструменти антикризового управління та їх використання в сучасних умовах

Фінансовий інструмент	Переваги	Недоліки	Сфери ефективного використання
Банківські кредити	Швидкий доступ до коштів, гнучкі умови	Високі процентні ставки, необхідність забезпечення	Використання кредитних ліній для покриття дефіциту оборотних коштів, рефінансування боргів
Інвестиції	Стабільне джерело фінансування, можливість отримання додаткових коштів від продажу акцій	Довгий процес залучення, втрата контролю над частиною бізнесу	Залучення інвестицій для фінансування нових проєктів, модернізації виробництва
Факторинг	Швидке отримання коштів за дебіторську заборгованість	Високі процентні ставки, втрата контролю над дебіторською заборгованістю	Використання для фінансування оборотного капіталу, особливо в умовах затримки платежів від дебіторів
Лізинг	Можливість отримання обладнання без великих початкових інвестицій, оновлення основних фондів	Вищі загальні витрати порівняно з купівлею, залежність від лізингової компанії	Оренда дорогого обладнання для підвищення конкурентоспроможності
Реструктуризація боргу	Зменшення фінансового навантаження на підприємство, відстрочення платежів	Може негативно вплинути на кредитний рейтинг, вимагає переговорів з кредиторами	Використання для відстрочення платежів за кредитами, конвертація боргу в капітал
Оптимізація витрат	Збільшення прибутковості, зменшення витрат	Може призвести до зниження якості продукції або послуг, скорочення персоналу	Скорочення невиробничих витрат, перехід на дешевші матеріали

Складено авторами.

ристовувати комбінацію різних інструментів для вирішення проблем, що, безумовно, вимагає високого професіоналізму менеджменту підприємств. Колосальну роль у підтримці економіки під час війни відіграє держава.

Ефективність фінансових інструментів антикризового управління великою мірою залежить від специфіки сектору економіки, яка визначає фактори, що впливають на неї, зокрема:

- **циклічність:** сектори з високою циклічністю, наприклад, промисловість, більш вразливі до економічних спадів і потребують інших інструментів підтримки, ніж сектори зі стабільним попитом, такі як сільське господарство;
- **розмір підприємств,** що визначає їх потенційну гнучкість і здатність до трансформацій, а також рівень доступу до ширшого спектра фінансових інструментів, що є перевагою великого бізнесу;
- **технологічна інтенсивність,** яка в мирні часи є беззаперечною перевагою, в умовах кризи підвищує ступінь ризику, адже потребує інвестицій у дослідження та розробки та вимагає використання специфічних фінансових інструментів.

- регуляторні фактори середовища, котрі підпадають під різні регуляторні вимоги, що впливає на доступність і умови використання фінансових інструментів.

Для дослідження ефективності використання різних фінансових інструментів у процесі антикризового управління (табл. 2) з метою аналізу було обрано матеріали стосовно довоєнних системоутворюючих секторів економіки України.

Таблиця 2. Порівняння ефективності фінансових інструментів у різних секторах економіки України

Фінансовий інструмент	Промисловий сектор	Сільське господарство	Послуги
Банківські кредити	Висока ефективність для інвестицій та модернізації	Висока ефективність для фінансування оборотного капіталу та придбання техніки	Висока ефективність для фінансування оборотного капіталу та розширення бізнесу
Інвестиції	Висока ефективність для великих проєктів, що вимагають значних інвестицій	Менш ефективний для малих і середніх підприємств	Висока ефективність для інноваційних компаній
Факторинг	Низька ефективність, оскільки багато промислових підприємств працюють за договорами передоплати	Висока ефективність для підприємств, які займаються переробкою сільськогосподарської продукції	Висока ефективність для компаній, що надають послуги на умовах відстрочення платежу
Лізинг	Висока ефективність для оновлення обладнання	Висока ймовірність ефективності для придбання сільськогосподарської техніки	Висока ймовірність ефективності для компаній, що надають послуги, які потребують спеціального обладнання
Державні програми підтримки	Висока ефективність для стратегічно важливих галузей	Висока ефективність для малих фермерських господарств	Висока ймовірність ефективності для соціальних підприємств та стартапів

Складено авторами.

Україна неодноразово стикалася з економічними кризами, що вимагало активного використання різноманітних фінансових інструментів для стабілізації ситуації. Сучасний стан справ має критично складний для України характер, адже повномасштабне вторгнення несе ризики політичної нестабільності, тотально погіршує інвестиційну привабливість нашої держави на час активних бойових дій, високі темпи інфляції ускладнюють санаційні процеси, дефіцит бюджету та тлі пріоритизації військового сектору економіки, високий рівень безробіття в поєднанні з дефіцитом кадрів у певних сферах потребують застосування дієвих управлінських механізмів та інструментів [7].

Фінансова допомога в сучасних реаліях стала ключовим фактором виживання української економіки під час війни, адже підтримка міжнародних фінансових організацій впливає на доступність фінансування для вітчизняних підприємств на тлі обмеженого доступу до світових фінансових ринків, що ускладнює залучення інвестицій. Одним з основних викликів є необхідність балансування між зовнішньою підтримкою економіки й забезпеченням внут-

рішньої фінансової стабільності. Іншим викликом є підвищення ефективності використання державних коштів, спрямованих на підтримку економіки.

Загалом держава нині відіграє ключову роль в антикризовому управлінні, у т. ч. на рівні підприємств, створюючи відповідні передумови, зокрема надаючи пряму фінансову допомогу підприємствам, гарантуючи кредити, впроваджуючи програми підтримки окремих секторів економіки, що зумовлено недосконалістю ринкових механізмів, що наразі діють, та обмеженим доступом до міжнародних фінансових ринків. У довоєнні часи роль держави в антикризовому управлінні була менш активна, основний акцент її діяльності визначався стимулюванням ринкових механізмів та створенням сприятливого бізнес-клімату.

Особливістю використання фінансових інструментів у теперішніх умовах господарювання є недостатність розвитку фінансового ринку в Україні порівняно з іншими країнами, що обмежує доступ підприємств до різноманітних фінансових інструментів, таких як венчурне фінансування, облігації, лізинг [4]. У довоєнний період фінансові ринки були більш диверсифіковані й ліквідні, що давало змогу підприємствам використовувати ширший спектр фінансових інструментів для вирішення своїх проблем.

Структура економіки, а саме пріоритизація військового сектору, що перебуває у власності та управлінні держави, залежність від експорту сировинних ресурсів роблять економіку нашої країни вразливішою до зовнішніх стратегій і вимагають специфічних підходів до антикризового управління. Політична нестабільність та корупція теж ускладнюють проведення ефективної антикризової політики й вимагають негайного вжиття додаткових заходів контролю.

Як основну відмінність у застосуванні фінансових інструментів антикризового управління вітчизняні науковці та практики бізнесу визначають також високу залежність від банківського кредитування, адже в Україні банки відіграють домінуючу роль у фінансуванні економіки, тоді як в інших країнах підприємства мають ширший доступ до інших джерел фінансування, причому непрозорість та неефективне регулювання фінансових ринків можуть ускладнювати використання фінансових інструментів. Зазначене створює складні передумови для ефективного управління та вимагає формування нової фінансової стратегії з метою подолання наявних проблем, яка повинна базуватися на таких принципах:

- подальший розвиток фінансових ринків шляхом збільшення їхньої ліквідності, прозорості та доступності фінансових інструментів;
- підвищення ефективності державного регулювання завдяки створенню сприятливого бізнес-клімату та зниження рівня корупції;
- залучення міжнародної фінансової допомоги з метою підтримки не лише життєздатності країни, а й реформ та розвитку економіки загалом;
- посилення ролі приватного сектору, навіть в умовах воєнного стану, шляхом створення умов для розвитку приватного підприємництва та залучення інвестицій.

Запорукою підвищення ефективності антикризового управління можуть стати інновації, зокрема впровадження цифрових технологій з метою оптимізації використання фінансових інструментів. Цифрові технології кардинально змінили ландшафт фінансового світу, надавши нові можливості для використання фінансових інструментів, особливо в умовах кризи. Зокрема, автоматизація процесів сприяє підвищенню швидкості обробки даних, що значно прискорює прийняття рішень стосовно використання фінансових інструментів, а це критично важливо в умовах кризи. Також автоматизація сприяє зменшенню помилок, адже мінімізує людський фактор, знижуючи ризик похибок у розрахунках і прогнозуванні. Необхідність інвестиційних вкладень із метою реалізації проекту автоматизації нівелюється зменшенням витрат у подальшому на обслуговування фінансових операцій.

Цифрові технології, крім того, дають змогу збирати й аналізувати великі обсяги даних, що допомагає виявляти нові тренди та патерни, які можуть бути використані для прийняття більш обґрунтованих рішень у процесі антикризового управління. За допомогою машинного навчання та штучного інтелекту можна створювати точніші прогнози розвитку фінансових ринків, що дозволяє ефективніше використовувати фінансові інструменти [8].

Критично важливим для вітчизняного бізнесу є підвищення прозорості, чого можна досягти з використанням технології блокчейн, яка забезпечує високий рівень прозорості й безпеки фінансових операцій, що підвищує довіру до фінансових інструментів. Інноваційні фінансові інструменти розширюють можливості залучення фінансових ресурсів та пропонують нові варіанти для фінансових ринків, сприяючи зростанню їхньої ліквідності.

Мета використання цифрових технологій в антикризовому управлінні полягає у швидкому оцінюванні фінансового стану підприємств, адже за допомогою аналізу великих даних можна швидко оцінити фінансовий стан підприємства, визначити його ризики та розробити оптимальний план реструктуризації боргу з урахуванням багатьох індивідуальних параметрів функціонування.

Утім, впровадження інноваційних фінансових інструментів в умовах кризи несе також істотні виклики та ризики, основним з яких є кібербезпека, адже неможливість тотального захисту даних створює загрозу для фінансових систем. Необхідність інвестування значних ресурсів стає передумовою для цифрового розриву – нерівномірності доступу до цифрових технологій, що частково обмежує ефективність використання фінансових інструментів. Однак навіть швидкий розвиток цифрових технологій потребує регулювання для забезпечення стабільності фінансового ринку.

Оскільки міжнародна фінансова допомога відіграє критичну роль у підтримці економічного виживання України під час війни, держава має активно працювати над шляхами її подальшого залучення, а також створити передумови для забезпечення прозорості й підзвітності у використанні отриманих коштів, що є ключовим фактором для отримання допомоги в май-

бутньому та її ефективного використання [9]. Транспарентність контролю за використанням фінансових ресурсів теж досягається через застосування відповідних фінансових стратегій та дієвих інструментів.

Висновки. Війна в Україні вкрай негативно вплинула на використання фінансових інструментів. Втрата частини територій, руйнування інфраструктури та погіршення ситуації у сфері безпеки призвели до зменшення надходжень інвестицій, зростання вартості кредитів та ускладнення доступу до фінансування. Водночас державні програми підтримки бізнесу, такі як кредитування під державні гарантії та реструктуризація боргів, частково компенсували негативний вплив війни.

Нами визначено роль фінансових інструментів у антикризовому управлінні, зокрема підтверджено їхню важливість як ключового елементу антикризового управління, виокремлено найефективніші інструменти в сучасних умовах (кредити, інвестиції, реструктуризація боргу, оптимізація витрат) та підкреслено необхідність комплексного підходу до їх використання.

Підкреслено вплив зовнішніх факторів (війна, економічна криза та політична нестабільність) на ефективність використання фінансових інструментів; роль державної політики й міжнародної фінансової допомоги на ефективність антикризового управління.

Частково систематизовано використання фінансових інструментів у різних секторах економіки, зокрема порівняно ефективність їх використання в промисловому секторі, сільському господарстві та сфері послуг.

Наголошено на значущості та ролі цифрових технологій в антикризовому управлінні завдяки їхньому потенціалу в підвищенні ефективності використання фінансових інструментів; виокремлено ключові переваги цих технологій (швидкість, точність, доступність) і актуалізовано виклики, пов'язані з впровадженням цифрових технологій (кібербезпека, цифрова нерівність).

Надано окремі пропозиції щодо вдосконалення використання фінансових інструментів, що ґрунтуються на розробленні конкретних рекомендацій для підприємств, банків, державних органів, міжнародних організацій та розвитку фінансового ринку, покращання доступу до додаткового фінансування для підприємств, створення сприятливого бізнес-клімату тощо.

Напрями подальших досліджень мають ґрунтуватися на вивченні впливу конкретних фінансових інструментів на відновлення економіки після кризи, аналізі досвіду інших країн щодо їх використання в антикризовому управлінні та оцінці ефективності державних програм підтримки бізнесу.

Список використаних джерел

1. *Марченко С. М.* Стратегічне управління державними фінансами: євроінтеграційний курс, міжнародні тренди, національні особливості. *Фінанси України*. 2023 № 1. С. 7–26. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.01.007>.
2. *Фінансове забезпечення розвитку підприємств* : монографія / за заг. ред. І. О. Бланк. Київ : КНТЕУ, 2011. 344 с.
3. *Олійник Я. В., Кучерява М. В., Лобанов О. І.* Міжнародний досвід надання державної допомоги підприємствам в особливих умовах. *Наукові праці НДФІ*. 2023. № 3. С. 51–63. URL: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.03.051>.

4. Зленко Н. В. Формування фінансового механізму антикризового управління суб'єктом підприємництва : дис. ... канд. екон. наук. : 08.00.08. Харків, 2021. 269 с.
5. Alcaide González M. Á., De La Poza Plaza E., Guadalajara Olmeda N. The impact of corporate social responsibility transparency on the financial performance, brand value, and sustainability level of IT companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. Vol. 27, Iss. 2. P. 642–654. URL: <https://doi.org/10.1002/csr.1829>.
6. Жукевич С., Жук Н. Аналіз ймовірності настання кризових явищ як детермінанта фінансової безпеки підприємств харчової промисловості. *Вісник економіки*. 2023. № 1. С. 182–200. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.01.182>.
7. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 1. С. 38–42. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>.
8. Сінковський М. І. Вплив цифрової трансформації на економіку країн з ринками, що розвиваються. *Наукові праці НДФІ*. 2024. № 1. С. 102–111. URL: <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.01.102>.
9. Шараров В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Вип. 14 (91). С. 196–207. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>.

References

1. Marchenko, S. (2022). Strategic public finance governance: European integration course, international trends, national peculiarities. *Finance of Ukraine*, 1, 7–26. DOI: 10.33763/finukr2022.01.007 [in Ukrainian].
2. Blank, I. O. (Ed.). *Financial support for the development of enterprises*. Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].
3. Oliynyk, Ya., Kucheriava, M., & Lobanov, O. (2023). International experience in providing state assistance to enterprises under special circumstances. *RFI Scientific Papers*, 3, 51–63. DOI: 10.33763/npndfi2023.03.051 [in Ukrainian].
4. Zlenko, N. V. (2021). *Formation of the financial mechanism of anti-crisis management of the business entity*. Kharkiv [in Ukrainian].
5. Alcaide González, M. Á., De La Poza Plaza, E., & Guadalajara Olmeda, N. The impact of corporate social responsibility transparency on the financial performance, brand value, and sustainability level of IT companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (2), 642–654. DOI: 10.1002/csr.1829.
6. Zhukevych, S., & Zhuk, N. (2023). Analysis of the probability of crisis events as a determinant of the financial security of food industry enterprises. *Herald of Economics*, 1, 182–200. DOI: 10.35774/visnyk2023.01.182 [in Ukrainian].
7. Mykhailova, Y., & Mykhailov, S. (2023). Theoretical approaches to the anti-crisis management strategies' formation. *Ukrainian Economic Journal*, 1, 38–42. DOI: 10.32782/2786-8273/2023-1-7 [in Ukrainian].
8. Sinkovskiy, M. The impact of digital transformation on the economies of countries with developing markets. *RFI Scientific Papers*, 1, 102–111. DOI: 10.33763/npndfi2024.01.102 [in Ukrainian].
9. Sharapov, V. (2023). Formation of the crisis management concept in wartime conditions. *Humanities Studies*, 14 (91), 196–207. DOI: 10.32782/hst-2023-14-91-22 [in Ukrainian].