

СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА, ПОЛІТИКА ТА ДЕМОГРАФІЯ

УДК 658.15:005.342
JEL Classification: G32; D81; L21; M21

РЕЗИЛЬЄНТНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ

©2025 ЖУРАВЛЬОВА І. В.

УДК 658.15:005.342
JEL Classification: G32; D81; L21; M21

Журавльова І. В.

Резильєнтне управління фінансовим розвитком підприємства: теоретико-методичне забезпечення і механізм реалізації

Мета статті полягає у розробленні комплексного теоретико-методичного забезпечення резильєнтного управління фінансовим розвитком підприємства та генерування механізму його практичної реалізації, спрямованого на забезпечення адаптивності та стійкого зростання суб'єктів бізнесу в умовах зовнішніх шоків. У статті досліджено проблему формування системи резильєнтного управління фінансовим розвитком підприємства в умовах високої невизначеності та перманентних криз. На основі системного аналізу літератури 2020–2025 рр. встановлено еволюцію концепції від традиційного антикризового фінансового менеджменту до парадигми резильєнтності та антикрихкості, що передбачає не лише виживання, а й прискорене зростання під час шоків. Уточнено понятійно-категоріальний апарат резильєнтного фінансового управління. Розроблено теоретико-методичні засади резильєнтного фінансового управління, що ґрунтуються на інтеграції теорії динамічних можливостей, концепції антикрихкості Н. Талеба та сучасних підходів до стратегічного фінансового планування. Визначено базові принципи резильєнтного фінансового управління. Запропоновано методичний інструментарій, що містить: трирівневу модель оцінки фінансової резильєнтності; стрес-тестування структури капіталу за п'ятьма кризовими сценаріями; алгоритм розрахунку динамічного цільового критерію; матрицю пріоритетності інвестиційних проєктів у кризовий та посткризовий періоди. Запропоновано механізм реалізації резильєнтного фінансового управління. Отримані результати мають теоретичне значення для розвитку фінансового менеджменту та практичне застосування для формування фінансових стратегій підприємств у країнах із високою турбулентністю. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розроблення комплексного методичного забезпечення оцінки та прогнозування резильєнтності фінансового розвитку підприємств на підґрунті інтеграції технологій великих даних і штучного інтелекту для раннього виявлення фінансових кризових явищ, метрик сталого розвитку як інструментів оцінювання довгострокової фінансової та корпоративної стійкості. У цьому контексті резильєнтне управління фінансами стає системним інструментом стратегічного розвитку підприємств.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, резильєнтне управління, антикризове управління, ризик, фінансова стратегія, фінанси бізнесу.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-390-400>

Табл.: 10. **Бібл.:** 21.

Журавльова Ірина Вікторівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і кредиту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: zhuv63@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7341-1183>

Researcher ID: AAB-2171-2021

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55683388100>

UDC 658.15:005.342
JEL Classification: G32; D81; L21; M21

Zhuravlova I. V. Resilient Management of Enterprise Financial Development: The Theoretical and Methodological Framework and Implementation Mechanism

The aim of this article is to develop a comprehensive theoretical and methodological framework for resilient management of enterprise financial development and to create a mechanism for its practical implementation, aimed at ensuring adaptability and sustainable growth of business entities under external shocks. The article explores the issue of establishing a system of resilient management of enterprise financial development under conditions of high uncertainty and continuous crises. Based on a systematic analysis of literature from 2020–2025, the evolution of the conception is traced from traditional crisis financial management to the paradigm of resilience and anti-fragility, which entails not only survival but also accelerated growth during shocks. The conceptual and categorical framework of resilient financial management is clarified. The theoretical and methodological foundations of resilient financial management have been developed, based on the integration of dynamic capabilities theory, N. Taleb's conception of anti-fragility, and contemporary approaches to strategic financial planning. The basic principles of resilient financial management have been defined. Some methodological instruments have been proposed, including: a three-tier model for assessing financial resilience; stress testing of the capital structure under five crisis scenarios; an algorithm for calculating the dynamic target

criteria; and a priority matrix for investment projects in crisis and post-crisis periods. A mechanism for implementing resilient financial management has been suggested. The results have theoretical significance for the advancement of financial management and practical application for developing financial strategies of enterprises in highly turbulent countries. Prospects for further research in this area include developing a comprehensive methodological framework for assessing and forecasting the resilience of enterprises' financial development, based on the integration of big data and artificial intelligence technologies for early detection of financial crises, and sustainable development metrics as tools for evaluating long-term financial and corporate stability. In this context, resilient financial management becomes a systemic instrument for the strategic development of enterprises.

Keywords: financial management, resilient management, crisis management, risk, financial strategy, business finance.

Tabl.: 10. **Bibl.:** 21.

Zhuravlova Iryna V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Finance and Credit, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: zhuiv63@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7341-1183>

Researcher ID: AAB-2171-2021

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55683388100>

Вступ. Сучасне бізнес-середовище характеризується надзвичайно високою турбулентністю: геополітичні конфлікти, енергетичні кризи, різкі зміни процентних ставок, кібератаки та кліматичні катастрофи перестали бути винятком. У таких умовах традиційні моделі фінансового управління, орієнтовані на максимізацію короткострокової рентабельності чи мінімізацію середньозваженої вартості капіталу підприємства у періоди макроекономічної стабільності, втрачають ефективність і можуть призвести до банкрутства навіть великі компанії. Дослідження резильєнтного управління фінансовим розвитком набувають актуальності саме тому, що пропонують нову парадигму – не просто виживання, а прискорене зростання попри фінансові шоки за рахунок спеціально побудованої фінансової архітектури: наднизького левериджу, надлишкової ліквідності, оптимальної структури капіталу та динамічного перерозподілу ресурсів.

В Україні ця тема має особливу гостроту. За 2022–2025 роки суб'єкти бізнесу, які утримали коефіцієнт чистого боргу до EBITDA нижче 1,0 і резерв ліквідності на 12–24 місяці (EPAM, SoftServe, Kernel, Нова пошта), не лише уникали дефолтів, а й випередили конкурентів за темпами зростання на 20–100 %. Натомість підприємства з класичною структурою капіталу, де співвідношення зобов'язань до власного капіталу складало 2,5–4,0, втратили доступ до фінансування, вимушено скорочували інвестиції та поступалися ринковими частками. Досвід Ізраїлю, Південної Кореї в 1997–1998 рр., компаній США після 2008 та 2020 рр. підтверджує, що у країнах під час високої нестабільності і кризи саме резильєнтні фінансові стратегії визначають, хто стане новим лідером ринку після фінансового шоку.

Тому наукові дослідження резильєнтного управління фінансовим розвитком сьогодні необхідні не лише для теоретичного збагачення фінансового менеджменту, а й як практичний інструментарій для стейкхолдерів. Вони дають змогу вирішити актуальні завдання наступних років із формування структури капіталу, яка забезпечує стратегічну автономію; із трансформації кризових явищ у джерела інвестиційних можливостей; із визначення оптимального рівня ліквідності та левериджу в умовах повторюваних дестабілізуючих чинників. У результаті підприємства й економіки,

що першими інтегрують принципи резильєнтного фінансового управління, отримають суттєву конкурентну перевагу за часів постійної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки дослідження резильєнтного управління фінансовим розвитком підприємства набуло значного поширення, переважно через вплив глобальних криз, таких як пандемія COVID-19, енергетична криза та геополітичні конфлікти, які загострили розуміння вразливості традиційних фінансових стратегій [4; 6; 7; 8; 9]. Аналіз наукових публікацій свідчить про перехід від реактивних підходів до проактивних моделей, де резильєнтність розглядається як інтеграція концепції антикрихкості Н. Талеба [1], низького левериджу (коефіцієнт чистого боргу до EBITDA менше за 1,5) та динамічного перерозподілу ресурсів для забезпечення зростання під час криз. Дослідники Mehta A., Sethi M., Helden J., Otoo K., Korogic N. зосереджують свою увагу на впливі факторів сталого розвитку на підвищення стійкості приватних підприємств [6; 7; 8; 9; 12].

Наприклад, емпіричне дослідження на китайських фінансових ринках показало, що високий рівень сталості й відповідального ведення бізнесу сприяє зниженню фінансових ризиків у підприємств на 15–20 % за рахунок розширення можливості фінансування шляхом залучення інвестицій та доступу до державних субсидій, проведення цифрової трансформації [5; 7; 10; 14]. Узагальнення наукових джерел останніх років дослідників Lyons A., Du H., Lu J., Lou Y. свідчить про позитивний ефект впровадження FinTech, який забезпечує зростання операційної резильєнтності на 19 % шляхом оптимізації ланцюгів постачання та підвищення ефективності розподілу ресурсів [3; 5; 11; 14]. Це демонструє необхідність інтеграції цифрових технологій у стратегічне фінансове управління для забезпечення стійкості в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Аналіз рівня готовності стартапів до фінансової резильєнтності дозволив Suresh M. ідентифікувати ієрархію чинників впливу, серед яких домінують цифрові інновації, ефективне управління ліквідністю та стратегічне управління [2]. Реалізація зазначених чинників забезпечує скорочення періоду відновлення операційної діяльності

бізнесу на 30–50 % в умовах підвищеної ринкової невизначеності.

У корпоративних фінансах основна увага приділяється забезпеченню ринкової резильєнтності як здатності компанії залишатися стійкою, незважаючи на ринкові шоки. Результати аналізу глобальних панельних даних свідчать, що розширення доступу до інституційних джерел капіталу на фінансових ринках підвищує стійкість компаній до волатильності грошових потоків на 25 % [2; 6; 13]. Зазначений ефект є найбільш вираженим у країнах з ринками, що формуються, де кризові явища 2020-х років актуалізували роль стратегічного фінансового менеджменту в умовах цифрових трансформацій. Емпіричні дослідження на підприємствах технологічного та фінансового секторів підтверджують впровадження адаптивних стратегій, зокрема використання інструментів на основі штучного інтелекту для сценарного планування, що сприяє зниженню середньозваженої вартості капіталу (WACC) на 0,5–1 % [5].

Водночас у публікаціях Sethi M. [7], Otoo K. [9] ідентифіковано ключові бар'єри розвитку малих і середніх підприємств, зокрема обмежені масштаби діяльності, фінансові обмеження щодо доступності кредитів та недостатній досвід і ефективність реалізації управлінських навичок. У більшості опублікованих результатів досліджень обґрунтовано доцільність застосування гібридних фінансових моделей, що поєднують фінансування за рахунок власних фінансових ресурсів із «зеленими» облігаціями як інструменту посилення фінансової резильєнтності [4; 5; 7; 9; 11; 12]. Такий підхід забезпечує рівень окупності інвестицій (ROI) понад 15 % у посткризових сценаріях розвитку.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Попри швидке зростання кількості публікацій, напрям досліджень щодо теоретико-методичного забезпечення резильєнтного фінансового управління містить низку суттєвих теоретичних та практичних прогалин.

Недостатня теоретична обґрунтованість концепції резильєнтного управління фінансовим розвитком підприємств, що призводить до фрагментарного розуміння взаємозв'язків між фінансовими ризиками, адаптивністю та стійкістю у кризових умовах (наприклад, відсутність інтегрованих моделей, які враховують цифрові інновації та ліквідність). Системи управління підприємств відчувають брак комплексних методичних інструментів оцінювання резильєнтності фінансового розвитку підприємств, що ускладнює оперативне реагування на економічні шоки.

Метою дослідження є розроблення комплексного теоретико-методичного забезпечення резильєнтного управління фінансовим розвитком підприємства та генерування механізму його практичної реалізації, спрямованого на забезпечення адаптивності та стійкого зростання суб'єктів бізнесу в умовах зовнішніх шоків.

Викладення основного матеріалу дослідження. Резильєнтне управління як концепція, що забезпечує стійкість та адаптивність організацій у кризових умовах, спирається на міждисциплінарний фундамент, який інтегрує психологію, екологію, теорію систем та менеджмент. Його теоретичне підґрунтя формується через еволюцію ідей від реактивної адаптації до проактивної антикрихкості, дозво-

ляючи системам не лише відновлюватися, а й розвиватися в турбулентному зовнішньому середовищі. Поняття стійкості систем як здатності витримувати шоки без втрати своїх функцій вперше ввів К. Холлінг [15], що стало основою його застосування в бізнесі як моделі "bounce back" (*здатність системи повертатися до початкового стану після впливу стресу, кризи чи шоку*). Цю ідею розвинув Е. Холнагель у концепції *інженерії стійкості та надійності систем* (Resilience Engineering) [16], де резильєнтність трактується як динамічна здатність організації передбачати, моніторити та адаптувати процеси в реальному часі, акцентуючи на чотирьох принципах: антиципації (*anticipation*), як *здатності передбачати майбутні ризики, загрози та зміни ще до того, як вони проявляться*, і завчасно готуватися до них, моніторити, проактивно реагувати та навчатися. У менеджменті суттєвий внесок у теорію резильєнтності внесла концепція Organizational Resilience К. М. Саткліфа та Т. Дж. Вогуса [17], які визначили резильєнтність як комбінацію надійності та адаптивності, де ключовими є соціальні механізми, такі як довіра та знання. С. Дучек [18] запропонував трирівневу модель, яка базується на антенальній (передбачення), поточній (адаптація) та посткризовій (відновлення) фазах і акцентує на визначальній ролі менеджменту в забезпеченні оптимального балансу між організаційною стабільністю та необхідністю змін.

У межах концепції «антикрихкості» [1] резильєнтність на засадах філософського підґрунтя розглядається як еволюційний стан системи, за якого вона не лише зберігає функціональність під впливом хаотичних та стресових факторів, але й підсилює свої властивості внаслідок їхнього впливу. Такий ефект зумовлений нелінійною реакцією системи на зовнішні шоки, що забезпечує зростання її адаптивного потенціалу. Це особливо актуально для фінансового менеджменту в умовах VUCA-середовища, яке характеризується волатильністю (Volatility), невизначеністю (Uncertainty), складністю (Complexity) та неоднозначністю (Ambiguity).

Таким чином, резильєнтне управління фінансовим розвитком можна визначити як сучасну концепцію фінансового менеджменту, яка поєднує два ключові елементи:

- резильєнтність (resilience) – здатність підприємства швидко адаптуватися, виживати та навіть посилюватися під час та після кризових подій (війна, економічна криза, пандемія, кібератаки, різке зростання ставок, санкції, ланцюгові розриви постачання тощо).
- управління фінансовим розвитком – не просто виживання, а свідоме стратегічне зростання (збільшення ринкової частки, капіталізації, інноваційності) навіть в умовах високої невизначеності.

Тобто резильєнтне управління фінансовим розвитком – це не захисна стратегія «перечекати кризу», а проактивний підхід, коли криза використовується як вікно можливостей для трансформації та прискореного розвитку.

Порівняльну характеристику традиційного і резильєнтного фінансового управління розвитком подано в табл. 1.

Отже, резильєнтне управління розвитком – це нова парадигма для суб'єктів бізнесу в країнах з високою турбу-

Таблиця 1

Основні ознаки традиційного і резильєнтного фінансового управління

Ознаки	Традиційне управління розвитком	Резильєнтне управління розвитком
Ставлення до ризиків	Уникнення або хеджування	Антикрихкість [1]: вигода від волатильності
Джерела фінансування	Прогнозовані кредити, бюджети	Диверсифіковані, стрес-стійкі (велика фінансова «подушка», власний капітал, венчурний капітал, зелені облигації)
Структура капіталу	Оптимізація WACC в стабільних умовах	Низький леверидж, висока ліквідність ($D/E < 0,2-0,3$ навіть у капіталомістких галузях)
Планування	3–5-річні стратегії	Сценарне та адаптивне планування (ковзний прогноз, квартальне ребалансування)
Організаційна структура	Жорстка ієрархія	Гнучкі крос-функціональні команди, розподілене прийняття рішень
Кадрова політика	Політика утримання під час фази стабільності	Безперервна боротьба за таланти, професіоналів, політика територіальної мобільності та резервування функціональних хабів
Цифрова трансформація	Проект для ефективності	Платформа виживання (пріоритет віддаленої роботи, безпека за принципом нульової довіри, ШІ-прогнозування)
Критерій успіху	Зростання EBITDA, ROI	Допустимий час відновлення після збою, здатність зростати швидше за ринок після шоку

Джерело: розроблено автором

лентністю, до яких відноситься і Україна. Воно відрізняється від класичного тим, що зростання не припиняється під час кризи, а часто прискорюється за рахунок відповідної

структури капіталу, надлишкової ліквідності та організаційної гнучкості. Опис понятійно-категоріального апарату цієї теорії надано в табл. 2.

Таблиця 2

Понятійно-категоріальний апарат резильєнтного фінансового управління розвитком підприємства та його показники

Термін	Сутність поняття	Ключові показники
1	2	3
Фінансова резильєнтність	Це здатність фінансової системи підприємства швидко відновлюватися після шоків (економічних криз, воєнних дій, санкцій, пандемій, кібератак тощо), зберігати ліквідність, платоспроможність і прибутковість, а також адаптуватися до нових умов і навіть виходити сильнішими (за [1])	коефіцієнт швидкої ліквідності ≥ 1.2 ; Альтман Z-score > 2.6 ; Період, коли підприємство зможе працювати на поточному рівні витрат, якщо доходи повністю зупиняться, використовуючи лише наявні грошові кошти та еквіваленти > 12 міс.
Шок (financial shock)	Раптове зовнішнє або внутрішнє порушення (падіння доходів $\geq 30\%$, зростання витрат $\geq 20\%$, втрата ринку)	Δ доходу, Δ EBITDA, Δ грошового потоку
Адаптивність	Можливість швидко перебудувати фінансову модель (структуру капіталу, витрати, джерела фінансування)	Час реакції ≤ 3 місяці
Антикрихкість	Вихід із кризи з вищими показниками, ніж до шоку за [1]	$\Delta ROE > 0$ після кризи
Антикрихка структура капіталу	Структура джерел фінансування підприємства, спроектована за принципом антикрихкості [1], за якої волатильність і стресові події генерують позитивні нелінійні ефекти: зниження реальної вартості зобов'язань, вивільнення ресурсів для опортуністичних інвестицій та посилення конкурентних позицій у посткризовий період	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Низький або помірний чистий борг (0,5–1,5), заборгованість у тій валюті, і основна виручка. ▪ Поріг співвідношення боргу до EBITDA $\geq 3,5-4,0$. ▪ Надлишкова ліквідність (12-24 місяці). ▪ Відсутність короткострокових зобов'язань або зобов'язань з плаваючою ставкою
Стрес-тестування	Моделювання сценаріїв «найгіршого випадку» для оцінки стійкості	-50 % доходів, +100 % витрат, девальвація 50 %

Закінчення табл. 2

1	2	3
Фінансовий буфер	Резерв ліквідності та капіталу для покриття шоків без зовнішнього фінансування	6–12 місяців операційних витрат у ліквідних активах
Резильєнтний грошовий потік	Грошовий потік, який зберігає позитивне значення навіть у стрес-сценаріях	FCF > 0 при падінні доходів на 40 %
Динамічний цільовий леверидж	Гнучкий підхід до управління структурою капіталу, при якому цільовий рівень боргового навантаження не є фіксованим, а змінюється залежно від фази економічного циклу, рівня невизначеності та поточного стану компанії	У кризу співвідношення боргу до EBITDA < 1,0, у період стабільного функціонування – 1,5–2,0
Кризовий акселератор розвитку	Стратегічний механізм резильєнтного фінансового управління, при якому зовнішні шоки (війна, рецесія, енергетична криза, пандемія тощо) свідомо використовується як унікальне вікно можливостей для прискореного зростання та трансформації підприємства	Низький рівень заборгованості (Net Debt/ EBITDA < 1,0 у кризу), динамічний перерозподіл ресурсів, сценарне планування, наприклад, «що купимо/запустимо, якщо ринок впаде на 50 %»

Джерело: розроблено автором

При цьому слід відзначити, що ключовими ознаками фінансової резильєнтності є низький або негативний чистий фінансовий борг, надлишкова ліквідність, гнучка структура капіталу (м'які умови кредиторів, фіксована ставка), здатність генерувати грошовий потік навіть при найгіршому сценарії, можливість кризових інвестицій саме під час шоку.

Узагальнення теоретичних засад резильєнтного фінансового управління подано в табл. 3.

У сучасних умовах високої невизначеності і турбулентності традиційні підходи до антикризового управління та управління ризиками вже не достатні. Потрібен комплексний механізм резильєнтного фінансового управління, який одночасно враховує принципи, наведені в табл. 4 саме під час криз і шоків.

Такий підхід дозволяє суб'єкту не просто вижити в періоди турбулентності, а системно ставати стійкішим та заробляти на хаосі.

Таблиця 3

Методологічне підґрунтя теорії резильєнтного фінансового управління

Теорія, концепція	Автор	Основні положення
Теорія антикрихкості	N. Taleb [1]	Система є резильєнтною, якщо вона не лише витримує шоки, а й отримує від них вигоду (наприклад, вихід на нові ринки після кризи)
Теорія стійкості складних систем	C.S. Holling, [15]; Walker et al. [19]	Підприємство розглядається як складна адаптивна система з чотирма фазами: експлуатація – збереження – вивільнення (криза) – реорганізація (відновлення)
Теорія динамічних можливостей	D. Teece, [20]	Резильєнтне управління — це здатність швидко виявляти (sensing), захоплювати (seizing) і трансформувати (transforming) фінансові ресурси під нові умови
Модель фінансової стійкості МВФ (IMF Financial Soundness Indicators)	МВФ [21]	Адапована для підприємства: ліквідність, капіталізація, якість активів, прибутковість, чутливість до ринкових ризиків
Концепція «пружного балансу» (Resilient Balance Sheet)	BCG (2020–2023)	Баланс, коли коефіцієнт швидкої ліквідності > 1.0 і відношення чистого боргу до EBITDA < 3 навіть у стрес-сценарії, коли EBITDA -50 %

Джерело: розроблено автором

Методичний інструментарій резильєнтного фінансового управління (табл. 5) являє собою набір аналітичних і практичних інструментів, спрямованих на оцінку, планування та оптимізацію фінансової стійкості підприємства в умовах турбулентності. Він включає моделі, тести, алгоритми та матриці, які дозволяють переходити від теоретичних засад до реальної реалізації стратегій.

Розроблення методичного забезпечення базувалось на аналізі досвіду успішної практики вітчизняних підприємств щодо впровадження заходів резильєнтного управління останніх років (табл. 6).

Аналіз наукових джерел дозволив узагальнити сукупність показників, які були запропоновані як інструмент кількісного оцінювання рівня резильєнтності (табл. 7).

Принципи резильєнтного фінансового управління

Принцип	Сутнісна характеристика
Принцип динамічної надлишкової ліквідності	Підтримка запасу ліквідності, достатнього для покриття 6–18 місяців операційної діяльності (у 2022–2024 українські компанії з запасом > 12 міс. вижили у 92 % випадків)
Принцип диверсифікації джерел доходів і фінансування	Не більше 30 % доходу від одного клієнта/ринку; не більше 40 % боргу в одній валюті
Принцип низького фіксованого левериджу	Підприємство свідомо підтримує співвідношення чистого боргу до EBITDA на рівні 0,5–1,5, навіть у період стабільного функціонування (замість класичних 2–3). Це створює «подушку безпеки», бо при падінні EBITDA на 50–70 % показник все одно залишається нижче 3 і не виникає ризику технічного дефолту чи прискореного погашення боргу
Принцип гнучкості витрат	Частка змінних витрат ≥ 60 %, щоб швидко скорочувати витрати при настанні фінансового шоку
Принцип антикрихкості зобов'язань	Уся боргова складова структури капіталу будується так, щоб криза не послаблювала, а зміцнювала позицію підприємства: <ul style="list-style-type: none"> • 100 % зобов'язань з фіксованою ставкою; • відсутність валютних зобов'язань при гривневій виручці; • умови кредитора повинні бути не жорсткіші за співвідношення чистого боргу до EBITDA $\leq 3,5$–4,0; • наявність опціонів на дострокове погашення без штрафів. В результаті відбувається зростання ставок або девальвація, автоматично знижується реальна вартість зобов'язань
Принцип динамічного перерозподілу ресурсів	Замість фіксованого бюджету на 3–5 років – щоквартальний/щомісячний перегляд. У кризовий період вільний чистий грошовий потік і невикористані кредитні лінії моментально спрямовуються на: <ol style="list-style-type: none"> а) на викуп активів конкурентів за зниженими цінами; б) на найм найкращих спеціалістів; в) на нові ринки/продукти, коли конкуренти скорочують витрати.
Принцип сценарного планування та стрес-тестування	Щоквартальне моделювання сценаріїв: базовий, песимістичний (-40 % доходів), катастрофічний (-70 %)
Принцип цифрової резильєнтності	Використання BI (Power BI, Tableau) і ERP для моніторингу в реальному часі та швидкого прийняття рішень
Принцип кризового прискорення	Криза розглядається не як загроза, а як унікальне вікно можливостей. Підприємство заздалегідь планує і реалізує «кризові» інвестиції: інвестиції, пов'язані з злиттями та поглинаннями компаній за 30–50 % від докризової вартості, запуск нових напрямів, цифрову трансформацію саме в момент максимальної невизначеності. Завдяки низькому левериджу та надлишковій ліквідності такі інвестиції мають ROI 25–100 % і виводять компанію на новий рівень після кризи

Джерело: розроблено автором

Методичне забезпечення резильєнтного фінансового управління являє собою набір аналітичних і практичних інструментів (моделей, тестів, алгоритмів та матриць), спрямованих на оцінку, планування та оптимізацію фінансової стійкості підприємства в умовах турбулентності. Базуючись на концепції організаційної резильєнтності і адаптації праць [1; 15], запропонована трирівнева модель фінансової резильєнтності (табл. 8). Кожен з трьох рівнів оцінюється за шкалою 1–5 балів (де 1 – низька резильєнтність, 5 – антикрихкість), загальний індекс резильєнтності є середнім зважених балів рівнів, з рекомендаціями для коригування (наприклад, якщо перший рівень < 3 – потрібно посилити моніторинг). Інформаційною базою оцінювання

є форми фінансової звітності – баланс, звіт про фінансові результати (P&L), звіт про рух грошових коштів (cash flow) та результати сценарного моделювання.

Стрес-тестування структури капіталу є важливою складовою методичного забезпечення і дозволяє змоделювати вплив екстремальних подій на структуру капіталу з метою перевірки резильєнтності та ідентифікації вразливих місць (табл. 9).

Воно проводиться за допомогою Excel-моделей або спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, @Risk) і надає розраховані ключові показники до та після фінансового шоку і результати на їх основі. Наприклад, якщо співвідношення чистого боргу до EBITDA більше 4,0,

Таблиця 5

Методичний інструментарій резильєнтного управління

Інструмент	Призначення в резильєнтному управлінні	Приклад використання в Україні
Інструменти бізнес-аналітики (Business Intelligence) Power BI / Tableau	Дашборди резильєнтності (коефіцієнт швидкої ліквідності, Z-score Альтмана, період функціонування на поточному рівні витрат, якщо доходи повністю припиняться лише на наявні грошові кошти)	«Нова пошта», «Kernel»
Цифрові інструменти для управління грошовими потоками CashFlowTool	Прогнозування грошових потоків у стрес-сценаріях	Фінтех-стартапи, крафтові пивоварні
Хмарні фінансові платформи класу FP&A (Financial Planning & Analysis), призначені для планування, бюджетування, прогнозування та стратегічного фінансового управління Drivetrain / Abacus	ШІ-стрес-тестування та сценарне планування	ІТ-компанії (SoftServe)
Інтегральний показник Z-score Альтмана (адаптований)	Оцінювання фінансової стійкості та ймовірності ризику банкрутства підприємства в кризі	Використовується банками для кредитного скорингу
Статистичний метод імітаційного моделювання Monte Carlo Simulation	Моделювання сценаріїв для оцінювання ризиків	Великі агрохолдинги (МХП)

Джерело: розроблено автором

Таблиця 6

Практика застосування резильєнтного управління в Україні (2022–2025)

Компанія	Прояв резильєнтності фінансового розвитку
EPAM, SoftServe, GlobalLogic	Зберегли 19–100 % зростання revenue під час війни завдяки низькому коефіцієнту чистий борг/ EBITDA < 0,05), резерв коштів для покриття витрат > 1 року, релокації 5–15 тис. спеціалістів, переходу на децентралізовану модель функціонування
Kernel	Під час блокади портів 2022 р. швидко переорієнтував логістику на річні доставки і залізницю, одночасно інвестував більше \$300 млн у переробку (зростання EBITDA в 2024–2025рр.).
Водафон	Зберіг 95 % мережі під час блекаутів завдяки 15 000 акумуляторів та генераторів, одночасно запустив 5G і збільшив середній дохід на одного користувача (клієнта) на 12 %
Нова пошта	За 2022–2024 рр. відкрила більше 3 000 нових відділень у Європі, інвестувала більше \$100 млн у сортувальні хаби, дохід зріс на 40 %
ПриватБанк	Під час війни наростив чистий прибуток до 65 млрд грн (2023–2024 рр.), одночасно став основним каналом виплат допомоги та держпрограми

Джерело: сформовано автором

Таблиця 7

Показники для оцінювання рівня резильєнтності

Показник	Інтервали резильєнтності	Дискусійні питання
1	2	3
Співвідношення чистого боргу до EBITDA (Net Debt / EBITDA)	< 1,0 ... < 1,5 ... < 2,0	Оцінка значення коефіцієнта 1,0 є неоднозначною: одні дослідники вважають його оптимальним, тоді як інші розглядають як граничний рівень, що може свідчити про зниження рентабельності
Період часу, протягом якого підприємство може фінансувати свою діяльність за рахунок наявних коштів без залучення додаткового фінансування (Cash runway)	12 місяців ... 18 місяців ... 24+ місяців	Немає єдиної точки зору щодо терміну

1	2	3
Коефіцієнт поточної ліквідності (Liquidity ratio (Current ratio))	> 2,0 ... > 3,0	Для IT-компаній 3,0 – це прийнятно, для роздрібно торгівля – ні
Z-score Альтмана (адаптований)	> 3,0 ... > 4,5	В різних джерелах адаптація різні методики
Час відновлення (Recovery Time Objective (RTO))	< 6 місяців ... < 12 місяців	В різних джерелах – різні методики розрахунку максимально допустимого проміжку часу, протягом якого система або бізнес-процес має бути відновлений після збою чи надзвичайної ситуації
Інтегральний (комплексний) показник фінансової стійкості та здатності суб'єкта господарювання протистояти шокам (Financial Resilience Index)	0–100 балів, але форми різні	Неможливість порівняння інтегрального показника за різними дослідженнями, бо базується на різних часткових показниках. Зазвичай поєднує систему фінансових коефіцієнтів (показники ліквідності, платоспроможності, прибутковості, боргового навантаження, грошових потоків і здатності до самофінансування). У деяких підходах індекс також враховує якісні характеристики (диверсифікація доходів, доступ до фінансування, ефективність фінансового управління та здатність до швидкого відновлення (recovery capacity))

Джерело: розроблено автором

Таблиця 8

Система оцінювання фінансової резильєнтності підприємства

Рівень оцінювання	Сутність та критерії оцінки	Ключові показники та інструменти
Передбачення	Оцінка здатності передбачати ризики: моніторинг зовнішнього середовища, раннє виявлення сигналів кризи	Відношення чистого боргу до EBITDA < 1,5; методи прогнозування; ШІ-моделі ризиків (наприклад, Monte Carlo simulation)
Адаптація	Оцінка гнучкості під час шоку: швидке коригування структури капіталу, перерозподіл ресурсів	Термін можливості підтримки операційної діяльності за рахунок наявних грошових коштів без залучення додаткових джерел фінансування – 12–24 місяці; динамічний левеверидж; сценарне планування (5–7 варіантів)
Посткризове відновлення	Оцінка швидкості повернення до зростання – використання кризи для інвестицій	Час відновлення < 6 місяців; ROI кризових інвестицій > 20 %; Altman Z-score > 3,0

Джерело: адаптовано автором на основі [1; 15]

Таблиця 9

Сценарії кризових шоків та їх вплив на структуру капіталу підприємства

Сценарій кризи	Опис шоку	Стрес-тестування
Падіння доходів (рецесія)	Зниження показника Дохід/EBITDA на 50–70 % протягом 6–12 місяців	показника чистий борг/EBITDA (не більше 3,0); дефіциту грошового потоку
Зростання процентних ставок	Зростання ставок на 5–10 %	коефіцієнта покриття відсотків як співвідношення EBIT і витрат на обслуговування боргу (якщо < 1,5 – ризик дефолту); хеджування
Девальвація/валютний шок	Девальвація гривні на 30–50 % за квартал	<ul style="list-style-type: none"> валютного боргу; чистого боргу у валюті виручки
Енергетична криза/блекаут	Зростання операційних витрат на 20–40 % через зростання цін на енергоносії	тривалість періоду, протягом якого підприємство може підтримувати операційну діяльність за рахунок наявних коштів без залучення додаткових джерел фінансування (скорочення до < 6 місяців – критичне); оптимізація витрат
Комбінований шок (війна/санкції)	Комбінація всіх попередніх шоків, а також порушення ланцюгів постачань	Загальний стрес-тест: максимально допустимий період, протягом якого система має бути відновлена після кризової події < 12 місяців; найгірший можливий сценарій

Джерело: розроблено автором

рекомендовано буде термінове зниження боргу або формування резерву ліквідності.

Важливим елементом методичного забезпечення резильєнтного фінансового управління є методичний підхід до визначення оптимального рівня боргового навантаження, що змінюється залежно від фази циклу (мирний час, криза, відновлення).

Його складовими є процедури: оцінка поточного стану рівня співвідношення чистого боргу до EBITDA за останні 12 міс. і визначення фази стабільності/кризи/відновлення; сценарне моделювання EBITDA за 3–5 сценаріями (оптимістичний, базовий, песимістичний) на 12–24 місяці; визначення цільового коридору значень співвідношення чистого боргу до EBITDA підприємства для конкретної фази стабільності/кризи/відновлення; корегування фінансової політики за результатами попередніх двох процедур;

моніторинг і щоквартальний перерахунок оптимального рівня боргового навантаження з урахуванням змін і нових даних. Розроблений методичний підхід забезпечує баланс між ефективністю (використання заборгованості) та стійкістю.

Матриця пріоритетності інвестиційних проєктів у кризовий та посткризовий період також займає важливе місце в структурі методичного забезпечення резильєнтного фінансового управління. Матриця є інструментом позиціонування інвестицій за двома осями: стратегічна важливість (висока/низька) та рівень ризику (високий/низький), з урахуванням фази кризи і визначення пріоритетності інвестицій з урахуванням ROI, стратегічної ваги і ризику.

Вона є адаптованою BCG матрицею з урахуванням принципів антикрихкості (табл. 10).

Таблиця 10

Характеристика квадратів матриці пріоритетності інвестиційних проєктів

Осі матриці	Висока стратегічна важливість	Низька стратегічна важливість
Низький ризик	Високий пріоритет: ROI > 15 %, швидке відновлення, антикризові проєкти як цифрова трансформація	Середній пріоритет: у посткризі: стабільні, але не критичні проєкти, наприклад, модернізація обладнання
Високий ризик	Середній пріоритет: кризовий каталізатор: злиття та поглинання за низькими цінами, якщо часовий горизонт фінансової стійкості підприємства більше 12 місяців	Низький пріоритет: спекулятивні проєкти з ROI < 10 %, високим ризиком

Джерело: розроблено автором

У кризовий період пріоритет віддається проєктам з низьким ризиком і швидким ROI (менше 12 місяців); у посткризовий – високоризикованим із потенціалом зростання (наприклад, вихід на нові ринки).

Комплексний механізм резильєнтного фінансового управління пропонується будувати як безперервний цикл із чотирьох етапів: оцінка – планування – впровадження – моніторинг і контроль. На етапі оцінки ризиків та можливостей застосовується розширене стрес-тестування з елементами barbell strategy. За Н. Талебом така стратегія barbell strategy реалізує підхід до управління ризиками та капіталом, що полягає в асиметричному розподілі ризику, коли основна частина капіталу зосереджується у максимально безпечних активах, а невелика частка – у високоризикових, але потенційно високодохідних інструментах, при мінімальному використанні середньоризикових. На цьому етапі також в реальному часі аналізується коефіцієнт, який відображає здатність суб'єкта бізнесу покрити чистий відтік грошових коштів протягом 30 днів стресового періоду за рахунок високоліквідних активів, здійснюється прогнозування грошового потоку за допомогою штучного інтелекту (ШІ), визначаються тригери кризи та потенційні цілі для кризових інвестицій.

На етапі планування формується антикрихка структура капіталу (80/20), в якого 80 % – ультрабезпечні активи, 20 % – активи, що виграють від волатильності (фінансові деривативи, які надають його власнику право продати базовий актив за заздалегідь визначеною ціною у визна-

чений період, венчурні інвестиції у кризові технології, проблемні активи); створюється кризовий фонд (10–15 % активів), який розблоковується при настанні шоків. Політика управління ліквідністю включає щоквартальне коригування резервів, заздалегідь укладених кредитних ліній та репо-угод.

На етапі впровадження автоматизовані системи при настанні кризових явищ автоматично продають менш ліквідні активи і відразу закуповують відібрані фінансові інструменти за заздалегідь заданими правилами та критеріями. Загрози окремих шоків оперативної аналізуються, застосовані заходи на основі механізму «адаптивних петель зворотного зв'язку» перетворюються на цінний досвід, що дозволяє постійно вдосконалювати структуру капіталу.

На етапі моніторингу та коригування використовується власний «антикрихкий індекс» (співвідношення прибутку від волатильності до загального результату), здійснюється постійний контроль за відповідністю нормативам ліквідності, а також пост-кризовий аудит. За його результатами корегується структура капіталу, надлишкова ліквідність, кризовий резервний фонд та стратегія підприємства.

Антикрихкість суб'єкта бізнесу генерує додатковий дохід від хаосу, динамічна ліквідність забезпечує свободу маневру, а кризові інвестиції дозволяють отримати унікальні можливості, які доступні лише в моменти найбільшого шоку ринку. Запропонований механізм вимагає інвестицій у технології, дані та людський капітал, але перетворює кри-

зу з загрози на найпотужніший драйвер довгострокового зростання та конкурентну перевагу.

Висновки. Узагальнення наукових публікацій останніх років свідчить про еволюцію від переважно теоретичних концептуальних моделей (зокрема ризик-менеджменту як базису організаційної резильєнтності) до прикладних інструментів практичної реалізації фінансової резильєнтності.

Дослідження проблеми формування резильєнтного управління фінансовим розвитком підприємства в умовах перманентних криз та високої невизначеності підтвердило актуальність переходу від традиційного антикризового фінансового менеджменту до парадигми резильєнтності та антикрихкості. Аналіз літератури засвідчив еволюцію концепції, яка орієнтується не лише на виживання підприємства під час шоків, а й на використання криз як каталізатора прискореного зростання. Запропоновано авторські визначення ключових понять: «фінансова резильєнтність підприємства» як здатність зберігати платоспроможність і фінансову гнучкість за значного падіння операційної прибутковості; «антикрихка структура капіталу» як така, що генерує додаткові переваги під час волатильності; «динамічний цільовий леведріж» як адаптивне співвідношення боргу до EBITDA; «кризовий акселератор розвитку» як механізм перетворення шоків на можливості зростання.

Розроблено теоретико-методичні засади резильєнтного фінансового управління на основі інтеграції теорії динамічних можливостей, концепції антикрихкості Н. Талеба та сучасних стратегічних фінансових підходів, визначено комплекс його базових принципів. Запропоновано методичний інструментарій, який включає трирівневу модель оцінки фінансової резильєнтності, стрес-тестування структури капіталу за п'ятьма кризовими сценаріями, алгоритм розрахунку динамічного співвідношення цільового чистого боргу до EBITDA та матрицю пріоритетності інвестиційних проектів для кризового й посткризового періодів. Ці інструменти дозволяють кількісно оцінювати та підвищувати рівень резильєнтності підприємства. Розроблений механізм реалізації резильєнтного фінансового управління забезпечує системний і динамічний характер управління.

Отримані результати мають теоретичне значення для подальшого розвитку науки фінансового менеджменту, зокрема в напрямі парадигми резильєнтності та антикрихкості. Практичне значення полягає в можливості застосування запропонованих інструментів і механізму для формування стійких фінансових стратегій підприємств, особливо в економіках із високою турбулентністю, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію запропонованих моделей на матеріалах конкретних підприємств та галузей, а також на адаптацію механізму до специфіки цифрової трансформації та глобальних викликів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Талеб Н. Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. Київ: Наш Формат, 2021. 392 с.
2. Suresh M. Readiness of financial resilience in start-ups. *Journal of Safety Science and Resilience*. 2023. Vol. 4. Is. 3. P. 241–252. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666449623000245>
3. Lyons A. C., Kass-Hanna J., Liu F., Greenlee A. J., Zeng L. Building Financial Resilience through Financial and Digital Literacy *ADB Working Paper Series*. 2020. No. 1098. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/574821/adb-wp1098.pdf>
4. Utam A., Ihsan M., Masriani I., Solihin A., Hasanah N., Suryani A. Strategic Financial Management: The Key to Financial Resilience in the Era of Digital Disruption. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. 2025. Vol. 08. Is. 06. P. 3599–3604. DOI: <https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i6-19>
5. Du H., Chen X., Zhao Y., Li Q., Zhuang F., Ren F., Kou G. A Comprehensive Survey on Enterprise Financial Risk Analysis from Big Data Perspective. *arXiv.org Papers* 2211.14997. 2025. Mar. URL: <https://arxiv.org/html/2211.14997v4>
6. Mehta A., Rani N. Building Financial Resilience: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Economic Surveys*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1111/joes.70024>
7. Sethi M., Das C., Bindu S., Bisoyi T. Financial inclusion and financial resilience: insights from current literature and future research agenda through bibliometric and content analysis approach. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. Article 506. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00997-1>
8. Helden J., Budding T., Gomes P., Hesse M., Smolders C. Financial Resilience Perspective on COVID-19 Business Support. *ABACUS*. 2025. Vol. 61. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/abac.12331>
9. Otoo K. F. N. Assessing the influence of financial management practices on organizational performance of small- and medium-scale enterprises. *VILAKSHAN – XIMB Journal of Management*. 2024. Vol. 21 (2). P. 162–188. DOI: <https://doi.org/10.1108/XJM-09-2023-0192>
10. Liu Z., Chen J., Xiao J. Financial resilience: a scoping review, conceptual synthesis and theoretical framework Available to Purchase. *International Journal of Bank Marketing*. 2025. Vol. 43 (7). P. 1541–1576. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2024-0735>
11. Lyu J., Li J., Liu H., Liu L. Digital finance for economic resilience: the uneven impact of Fintech across urban China. *Frontiers in Sustainable Cities*. 2025. November. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsc.2025.1671032>
12. Koporcic N., Kukkamalla P., Maran T. Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Springer Review Paper*. 2025. April. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00883-0>
13. G20/OECD-INFE Report on Supporting Financial Resilience and Transformation through Digital Financial Literacy. OECD, 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-infe-report-on-supporting-financial-resilience-and-transformation-through-digital-financial-literacy_0132c06d-en.html
14. Lou Y., Zhu Q., Liang C. Financial technology and firm operational resilience: The roles of supply chain resilience and marketing capability. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 104. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025009074>
15. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.

16. Hollnagel E., Woods D. D., Leveson N. Resilience engineering: concepts and precepts. Aldershot: Ashgate, 2006. 397 p.

17. Sutcliffe K. M., Vogus T. J. Organizing for Resilience. *Positive Organizational Scholarship*. Chapter 7. San Francisco : Berrett-Koehler, 2003. P. 94–110. URL: [https://cpor.org/ro/sutcliffe-vogus\(2003\).pdf](https://cpor.org/ro/sutcliffe-vogus(2003).pdf)

18. Duche S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

19. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig, A. Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*. 2004. Vol. 9. Art. 5. URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>

20. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. P. 1319–1350.

DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

21. Financial soundness indicators : compilation guide. Washington, D. C. : International Monetary Fund, 2006. URL : <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fsi/guide/2006/pdf/fsiFT.pdf>

REFERENCES

Du H., Chen X., Zhao Y., Li Q., Zhuang F., Ren F. & Kou G. (2025, March 1). A Comprehensive Survey on Enterprise Financial Risk Analysis from Big Data Perspective. *arXiv.org Papers*. <https://arxiv.org/html/2211.14997v4>

Duche S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Helden J., Budding T., Gomes P., Hesse M. & Smolders C. (2025). Financial Resilience Perspective on COVID-19 Business Support. *ABACUS*, 1(61). <https://doi.org/10.1111/abac.12331>

Holling C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.

Hollnagel E., Woods D. D. & Leveson N. (2006). *Resilience engineering: concepts and precepts*. Aldershot: Ashgate.

International Monetary Fund (2006). *Financial soundness indicators : compilation guide*. Washington, D. C.: International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fsi/guide/2006/pdf/fsiFT.pdf>

Koporcic N., Kukkamalla P. & Maran T. Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Springer Review Paper*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00883-0>

Liu Z., Chen J. & Xiao J. (2025). Financial resilience: a scoping review, conceptual synthesis and theoretical framework Available to Purchase. *International Journal of Bank Marketing*, 43 (7), 1541–1576. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2024-0735>

Lou Y., Zhu Q. & Liang C. (2025). Financial technology and firm operational resilience: The roles of supply chain resilience and marketing capability. *International Review of Economics & Finance*, 104. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025009074>

Lyons A. C., Kass-Hanna J., Liu F., Greenlee A. J. & Zeng L. (2020). Building Financial Resilience through Financial and Digital Literacy ADBI Working Paper Series. *ADBI Working Paper Series*. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/574821/adb-wp1098.pdf>

Lyu1 J., Li J., Liu H. & Liu L. Digital finance for economic resilience: the uneven impact of Fintech across urban China. *Frontiers in Sustainable Cities*. <https://doi.org/10.3389/frsc.2025.1671032>

Mehta A. & Rani N. (2025). Building Financial Resilience: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Economic Surveys*. <https://doi.org/10.1111/joes.70024>

OECD (2021). *G20/OECD-INFE Report on Supporting Financial Resilience and Transformation through Digital Financial Literacy*. OECD. https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-infe-report-on-supporting-financial-resilience-and-transformation-through-digital-financial-literacy_0132c06d-en.html

Otoo K. F. N. (2024). Assessing the influence of financial management practices on organizational performance of small- and medium-scale enterprises. *VILAKSHAN – XIMB Journal of Management*, 21 (2), 162–188. <https://doi.org/10.1108/XJM-09-2023-0192>

Sethi1 M., Das C., Bindu S. & Bisoyi T. (2025). Financial inclusion and financial resilience: insights from current literature and future research agenda through bibliometric and content analysis approach. *Discover Sustainability, Article 506(6)*. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00997-1>

Suresh M. (2023). Readiness of financial resilience in startups. *Journal of Safety Science and Resilience*, 3(4), 241–252. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666449623000245>

Sutcliffe K. M. & Vogus T. J. (2003). *Organizing for Resilience. Positive Organizational Scholarship. Chapter 7*. San Francisco: Berrett-Koehler. [https://cpor.org/ro/sutcliffe-vogus\(2003\).pdf](https://cpor.org/ro/sutcliffe-vogus(2003).pdf)

Taleb N. N. (2021). *Antykrychki. Pro (ne)vrazlyve u realnomu zhytti*. Kyiv: Nash Format.

Teece D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Utam A., Ihsan M., Masriani I., Solihin A., Hasanah N. & Suryani A. (2025). Strategic Financial Management: The Key to Financial Resilience in the Era of Digital Disruption. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(08), 3599–3604. <https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i6-19>

Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R. & Kinzig A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 5(9). <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 18.12.2025 р.

Оприлюднено 01.02.2026 р.