Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 336.64(477)

Лютий Ігор Олексійович
доктор економічних наук, професор,
член-кореспондент НАН України, заслужений економіст України,
завідувач кафедри фінансів
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Lyutyy Igor
Dr. Sc. (Economics), Professor,
Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine,
Honored Economist of Ukraine, Head of the Department of Finance
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0002-3249-002X

Носова Євгенія Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Nosova Euvgenia
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0002-7975-0984

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЗАГРОЗИ ТА ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ
FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES OF UKRAINE IN WAR CONDITIONS: THREATS AND WAYS OF STRENGTHENING

Анотація. *У сучасних умовах діяльність вітчизняних підприємств продовжує розгортатися в умовах економічної турбулентності, що*

висуває жорсткі вимоги до систем їхньої фінансової стійкості. Стаття присвячена комплексному дослідженню механізмів формування та зміцнення фінансової безпеки підприємства як фундаментального чинника забезпечення його функціонування. Актуальність обраного напряму зумовлена необхідністю трансформації традиційних підходів до управління фінансами у гнучкі адаптивні системи, здатні превентивно нівелювати вплив загроз.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо розбудови цілісної системи фінансової безпеки підприємства, здатної забезпечити його автономність, стабільність та конкурентоспроможність в умовах ринкової нестабільності.

Методологія дослідження. Для досягнення поставленої мети використано сукупність наукових методів: порівняльний аналіз (для уточнення дефініцій «фінансова безпека», «ризик» та «загроза»); метод системного узагальнення (для формування структури параметрів фінансової захищеності); графічний метод (для візуалізації етапів діагностики); а також логіко-аналітичний метод (для формулювання стратегічних заходів зміцнення фінансового стану).

Виклад основного матеріалу. У роботі доведено, що фінансова безпека підприємства є багаторівневою категорією, яка корелює з обсягами ресурсного потенціалу та інтенсивністю виробничих процесів. Автором здійснено критичний огляд наукових підходів, що дало змогу синтезувати уточнене трактування фінансової безпеки як сукупності гарантій стабільного розвитку, що забезпечуються через ідентифікацію ризиків та мобілізацію внутрішніх резервів. Особливу увагу приділено диференціації дестабілізуючих чинників на зовнішні та внутрішні.

У ході дослідження сформовано комплекс практичних заходів щодо підвищення рівня фінансової захищеності підприємства. Пріоритетними

напрямами визначено підтримку високої ліквідності, мінімізацію витрат, впровадження інноваційних інформаційних технологій та модернізацію технічної бази. Доведено, що забезпечення технологічного суверенітету та правовий захист комерційних інтересів є критичними умовами для збереження фінансової автономності. Запропоновані стратегії зміцнення фінансового стану створюють умови для зростання інвестиційної привабливості підприємства в довгостроковій перспективі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на впровадження штучного інтелекту в процеси прогнозування фінансових ризиків.

Ключові слова: *фінансова безпека підприємства, фінансова стійкість, підприємство, загроза, ризик.*

Summary. *Under current conditions, the activities of domestic enterprises continue to unfold amidst economic turbulence, which imposes stringent requirements on their financial stability systems. The article is devoted to a comprehensive study of the mechanisms for forming and strengthening an enterprise's financial security as a fundamental factor in ensuring its functioning. The relevance of the chosen topic is driven by the need to transform traditional financial management approaches into flexible adaptive systems capable of preventively neutralizing the impact of threats.*

The aim of the article is to provide a theoretical substantiation and develop practical recommendations for building an integrated financial security system for an enterprise, capable of ensuring its autonomy, stability, and competitiveness in conditions of market instability.

Research methodology. To achieve this goal, a set of scientific methods was employed: comparative analysis (to clarify the definitions of "financial security," "risk," and "threat"); the method of systemic generalization (to formulate the structure of financial security parameters); the graphical method

(to visualize the diagnostic stages); and the logical-analytical method (to formulate strategic measures for strengthening the financial state).

Main results. The study proves that the financial security of an enterprise is a multi-level category that correlates with the volume of resource potential and the intensity of production processes. The author conducted a critical review of scientific approaches, which allowed for the synthesis of a refined interpretation of financial security as a set of guarantees for stable development ensured through risk identification and the mobilization of internal reserves. Particular attention is paid to the differentiation of destabilizing factors into external and internal ones.

In the course of the study, a complex of practical measures to increase the level of an enterprise's financial protection was formed. Priority areas identified include maintaining high liquidity, minimizing costs, implementing innovative information technologies, and modernizing the technical base. It is proved that ensuring technological sovereignty and the legal protection of commercial interests are critical conditions for maintaining financial autonomy. The proposed strategies for strengthening the financial state create conditions for increasing the enterprise's investment attractiveness in the long term. Further research should be directed towards the implementation of artificial intelligence in financial risk forecasting processes.

Key words: *enterprise financial security, financial stability, enterprise, threat, risk.*

Вступ. У сучасних умовах ринкової трансформації здатність підприємств ефективно реагувати на дестабілізуючі чинники є фундаментальною умовою їхнього успішного розвитку. Пріоритетним напрямом забезпечення стабільної діяльності підприємств виступає дієве управління їхньою фінансовою безпекою. Важливим аспектом є

превентивне запобігання кризовим явищам та ідентифікація ключових чинників впливу для підтримки високої ефективності функціонування.

На сьогодні діяльність підприємств здійснюється в умовах нестійкості та невизначеності зовнішнього середовища. Процес розбудови фінансової безпеки підприємств ускладняється великою кількістю зовнішніх та внутрішніх загроз, що створюють перешкоди для їхньої стійкості. Кризовий стан значної частини підприємств детермінований не лише низьким рівнем їхньої фінансової захищеності, а й загальною соціально-економічною ситуацією в державі. За таких обставин формування системи фінансової безпеки набуває критичного значення для успішного функціонування підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній науці питання розбудови цілісної концепції фінансової безпеки підприємства посідає одне з ключових місць, що зумовлено динамічністю зовнішніх та внутрішніх загроз. Аналізуючи еволюцію наукової думки в напрямі ідентифікації функціональних складників фінансової безпеки та розробки стратегічних орієнтирів її зміцнення, особливу увагу варто приділити науковому доробку ряду науковців. Зокрема, серед авторитетних вітчизняних вчених, які детально висвітлюють сутність та проблеми фінансової безпеки слід виділити таких як: Ареф'єва О. [2], Барвіцька Ю. [4], Бердар М. [6], Бланк І. [1], Бондаренко С. [7], Варналій З. [3, 7], Коць Д. [9], Кремень В. [4], Кремень О. [4], Марченко В. [11], Плєшакова Н. [10], Рожко О. [10], Ситник Н. [5], Усик О. [11], Чепіль Ю. [5], Яструбецька Л. [13] та інші. Серед зарубіжних вчених необхідно визначити таких як: Дзядкевич А. [15], Івасакі І. [14], Коценда Е. [14], Кярамонте Л. [16], Пальтриньєрі А. [16], Пізера С. [16], Піхлер Ф. [16], Соколовська Е. [15], Хмелевський М. [15] та інші.

Однак, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації існуючих методик оцінювання фінансової безпеки до специфічних умов

діяльності підприємств, зокрема в періоди кризових явищ та воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Сучасна геополітична нестабільність та докорінні економічні зміни, спричинені війною в Україні, зумовлюють необхідність перегляду концептуальних засад фінансової безпеки підприємств. Методологічні підходи, сформовані за часів стабільної економіки, наразі втрачають свою ефективність і потребують адаптації до специфічних умов функціонування суб'єктів господарювання у воєнний період.

Дослідження наявних теоретичних парадигм щодо сутності фінансової безпеки суб'єктів господарювання дозволяє структурувати їх за кількома концептуальними векторами. Ресурсно-функціональний підхід трактує безпеку через призму оптимізації використання корпоративного потенціалу задля нейтралізації ризиків та забезпечення стратегічної стабільності. Захисний підхід фокусується на створенні механізмів імунітету фінансових інтересів до деструктивних чинників внутрішнього та зовнішнього походження. Водночас гармонізаційний підхід акцентує на здатності системи підтримувати фінансову рівновагу та адаптивність у динамічних ринкових умовах.

Воєнні дії зумовлюють необхідність фундаментальної трансформації зазначених підходів. У сучасних реаліях фінансову безпеку доцільно трактувати як адаптивний механізм, що гарантує інституційну стійкість підприємства до специфічних воєнних ризиків та забезпечує його гнучкість у турбулентному середовищі. На перший план виходить не лише нейтралізація загроз, а й стратегічне управління ресурсами для підтримки життєздатності бізнесу, збереження його потенціалу та формування бази для повоєнної регенерації.

У межах даного контексту фінансову безпеку підприємства в умовах воєнного стану доцільно розглядати як комплексну характеристику

фінансового менеджменту. Вона визначає спроможність суб'єкта господарювання підтримувати стабільність, ліквідність та платоспроможність під тиском деструктивних воєнних чинників, а також формувати фінансовий базис для стратегічної адаптації та відновлення бізнесу в повоєнний період.

Структура та обсяги фінансових ресурсів детермінуються масштабами підприємства, його галузевою приналежністю та інтенсивністю виробничих процесів. При цьому кількісні показники фінансового потенціалу безпосередньо корелюють із результативністю господарської діяльності. Наявність достатнього обсягу ресурсів та їх раціональний розподіл є запорукою фінансової стійкості та безпеки функціонування підприємства, що підкреслює пріоритетність формування системи його фінансового захисту.

Ефективна фінансова безпека підприємства базується на комплексному аналізі та оцінці актуальних загроз у межах кожної функціональної складової, що дозволяє розробити систему превентивних та адаптивних заходів. В науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «фінансова безпека підприємства», що зумовлює необхідність порівняльного аналізу існуючих дефініцій.

Бланк І. трактує «фінансову безпеку підприємства як кількісно та якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії та створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному та перспективному періодах» [1, с. 584].

О. Ареф'єва визначає фінансову безпеку «як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, який виражається у

найкращих значеннях фінансових показників прибутковості та рентабельності бізнесу, якості управління та використання основних та оборотних коштів, структури його капіталу, норми виплат за цінними паперами, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського становища та перспектив її технологічного та фінансового розвитку» [2, с. 14].

В свою чергу, Варналій З. визначає, що «фінансова безпека – це захищеність фінансових інтересів суб'єктів господарювання на всіх рівнях фінансових відносин, забезпеченість домашніх господарств, підприємств, організацій та установ, регіонів, галузей, секторів економіки держави фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення їхніх потреб і виконання зобов'язань» [3].

Узагальнення наукових підходів дає змогу визначити сутність фінансової безпеки підприємства як сукупність гарантій стабільного розвитку та збереження стратегічного потенціалу в майбутньому. Вона постає як цілісна система, спрямована на ідентифікацію потенційних ризиків та їх оперативне нівелювання шляхом мобілізації внутрішніх можливостей підприємства. Це забезпечує стабільність фінансового стану та умови для подальшого зростання.

Таким чином фінансову безпеку підприємства слід розглядати як комплексний стан, що визначається такими параметрами: по-перше, гармонізацією застосовуваних фінансових інструментів, технологій та послуг; по-друге, захищеність від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз; по-третє, спроможністю фінансової системи підприємства генерувати обсяги ресурсів, необхідні для реалізації стратегічних інтересів, місії та поточних завдань; по-четверте, наявністю потенціалу для безперервного та прогресивного розвитку цієї системи.

Оптимізація фінансового стану підприємства безпосередньо залежить від рівня його фінансової захищеності. Послідовність процедур

діагностики та формування фінансової безпеки підприємства систематизовано й відображено на рис. 1



Рис. 1. Етапи діагностики та формування фінансової безпеки на підприємстві

Джерело: складено авторами на основі [4-5]

Системна реалізація етапів оцінювання дозволяє встановити належний контроль за діяльністю підприємства, а також ідентифікувати зовнішні та внутрішні загрози, що деструктивно впливають на його фінансовий, кадровий та матеріально-технічний потенціал.

Об'єктивна необхідність побудови системи фінансової безпеки зумовлена наявністю поліструктурних загроз, що супроводжують життєвий цикл підприємства. Водночас значна частина дослідників фокусує основну увагу на ідентифікації зовнішніх та внутрішніх загроз фінансовій безпеці підприємства. За джерелом походження зазначені загрози класифікують на зовнішні та внутрішні (рис. 2).

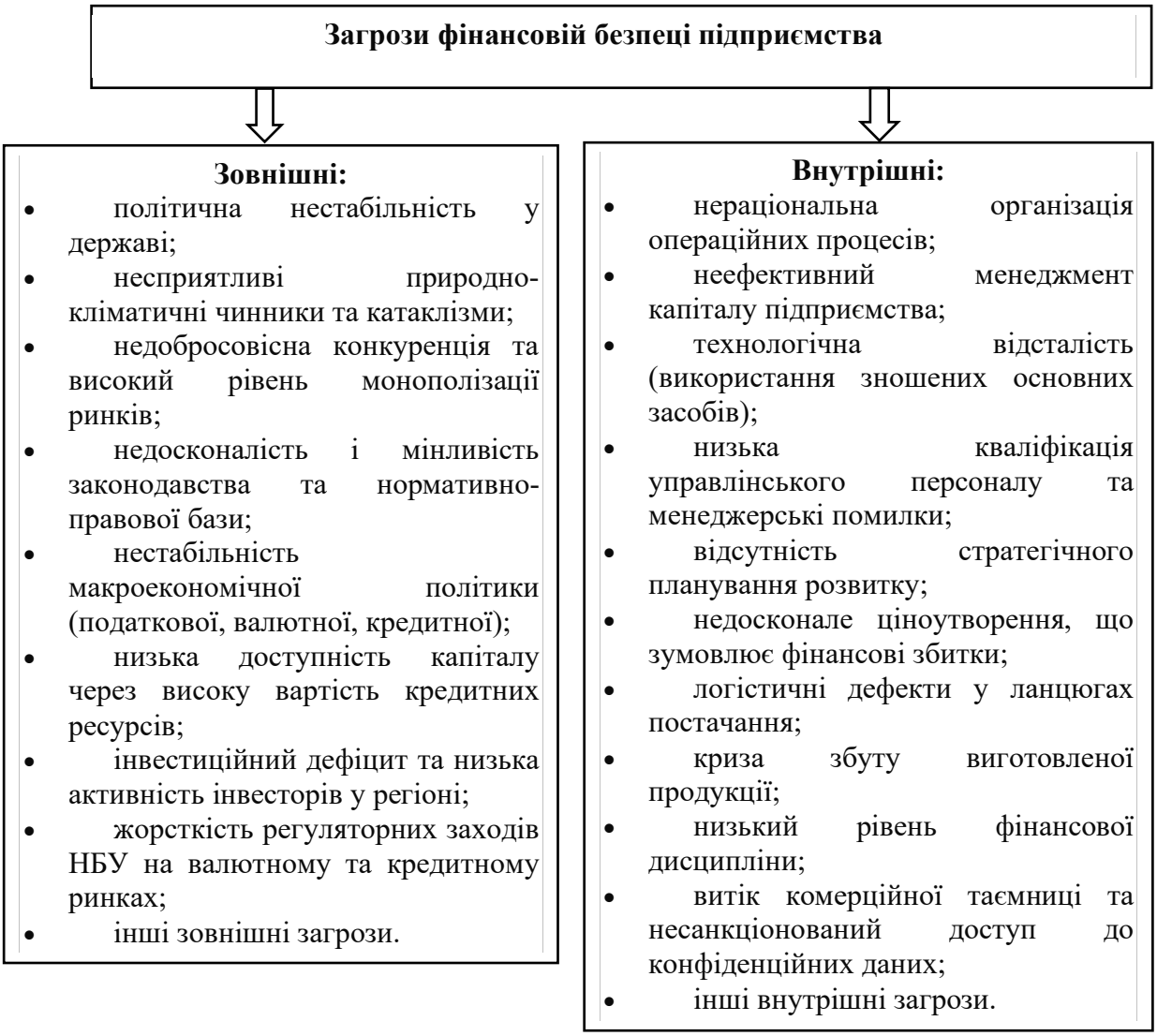


Рис. 2. Загрози фінансовій безпеці підприємства

Джерело: складено авторами на основі [6-7; 13]

Зовнішні загрози не залежать від діяльності підприємства, тому їх можна лише враховувати (за умови ідентифікації) під час планування діяльності. Внутрішні загрози детерміновані безпосередньо діяльністю підприємства: існуючою системою організації процесів, якістю фінансового менеджменту та кваліфікаційним рівнем керівного складу [6, с. 93].

Як стверджують Варналій З. та Бондаренко С., критичну небезпеку зазвичай становлять зовнішні загрози, оскільки вони відзначаються низьким ступенем прогнозованості та складнощами у виявленні. До

найбільш деструктивних зовнішніх чинників науковці відносять економічну нестабільність у країні, що відображається у погіршенні ключових макроекономічних індикаторів: скороченні обсягів ВВП, зростанні рівня безробіття, прискоренні інфляційних процесів та девальвації національної валюти [7, с. 107].

Оприлюднені фінансові звітності за 2022-2024 роки підприємств, що становлять суспільний інтерес та середніх підприємств, які оприлюднюють свою фінансову звітність разом із звітом незалежного аудитора свідчать, що фактично в усіх випадках звіт незалежного аудитора містить окремий розділ «Суттєва невизначеність, що стосується безперервності діяльності». В ньому зазначається про існування подій та умов, які вказують на існування суттєвої невизначеності, що може поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі та привертається увага користувачів фінансової звітності до відповідних приміток, які базуються на судженнях управлінського персоналу про здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі, виходячи з оцінки подій та умов, що впливають на таку безперервність.

Аналіз фінансової звітності за 2024 рік ста підприємств різних галузей реального сектору економіки свідчить, що в якості таких подій і умов вказані як фінансові, так і операційні або інші загрози, спричиненні впливом триваючого військового вторгнення, а деякі підприємства вказали декілька таких подій чи умов (таблиця 1), вбачаючи загрози як фінансово-інвестиційній, так і операційні чи регуляторні.

Узагальнення та аналітичне опрацювання зазначених загроз виступає фундаментом для формування дієвого інструментарію убезпечення фінансових інтересів підприємств у період збройного конфлікту. Слід наголосити, що характер та інтенсивність деструктивного впливу є варіативними й корелюють із галузевим профілем підприємства, його

масштабами, регіональною локацією та іншими специфічними детермінантами.

Таблиця 1

Події або умови, що можуть поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі

Події або умови, вказані у фінансових звітностях 100 обраних підприємств (випадкова вибірка)	Кількість вказівок на існування	Тип загрози
Перевищення зобов'язань над активами або перевищення поточних зобов'язань над поточними активами	12	фінансова
Позики з фіксованим строком, погашення яких наближається, за відсутності реальних перспектив пролонгації чи погашення; або надмірне використання короткострокових позик для фінансування довгострокових активів.	9	фінансова
Ознаки скасування фінансової підтримки кредиторами	4	фінансова
Від'ємні грошові потоки від операційної діяльності, про які свідчить прогнозна фінансова звітність.	11	фінансова
Негативні ключові фінансові коефіцієнти	17	фінансова
Значні операційні збитки або значне зменшення вартості активів, що використовуються для генерування грошових потоків.	19	фінансова
Неможливість отримати фінансування для розробки нових основних продуктів або для фінансування інших суттєвих інвестицій.	21	фінансова
Втрата активів унаслідок бойових дій чи окупації	16	операційна
Втрата основного ринку, ключового клієнта (клієнтів), франшизи, ліцензії або головного постачальника (постачальників).	19	операційна
Труднощі з робочою силою.	38	операційна
Нестача важливих ресурсів.	13	операційна
Зміни у законах чи нормативних актах або урядовій політиці, що, за очікуванням, негативно вплинуть на суб'єкт господарювання.	10	регуляторна
Відсутність страхування чи недостатнє страхування від ризиків у разі їх настання.	12	регуляторна
Встановлення правил жорсткого валютного контролю	8	регуляторна

Джерело: розроблено авторами на підставі оприлюдненої фінансової звітності 100 підприємств, що становлять суспільний інтерес та середніх підприємств за 2024 рік

Трансформація фінансової стабільності вітчизняних підприємств під тиском війни є багатоаспектним та нелінійним процесом. Секторальна диференціація реакцій на воєнні виклики зумовлена специфікою діяльності, ринковою позицією та адаптивним потенціалом менеджменту. Детальний аналіз динаміки фінансових індикаторів у галузевому розрізі дозволяє ідентифікувати критичні точки вразливості, а також виокремити ті сегменти, що зберігають резистентність або демонструють розвиток навіть у кризових умовах.

Підприємства оборонно-промислового комплексу демонструють позитивну динаміку фінансових індикаторів, що корелює зі зростанням державного оборонного замовлення та розширенням експортного портфеля. Збільшення доходів і рентабельності в цьому секторі супроводжується підвищенням рівня капіталізації та інвестиційної привабливості відповідних підприємств.

Натомість підприємства легкої промисловості та сфери послуг зазнали суттєвого погіршення фінансових результатів. Це спричинено скороченням платоспроможного внутрішнього попиту та порушенням логістичних ланцюгів. Наслідком стало зниження ліквідності, погіршення показників оборотності активів і зростання кредиторської заборгованості в цих секторах.

Загальна шкода сільськогосподарському сектору станом на грудень 2025 року оцінюється Світовим банком у 12,1 мільярда доларів США, а загальні потреби у реконструкції та відновленні, пов'язані з сільським господарством, оцінюються у 55,3 мільярда доларів США [8]. Аграрний сектор, попри часткову втрату доступу до сільськогосподарських угідь, виявляє відносну стійкість завдяки збереженню експортного потенціалу. Фінансова стабільність аграрних підприємств значною мірою залежить від їхньої здатності адаптуватися до нових логістичних маршрутів та волатильності світових цін на продовольство. Спостерігається тенденція до

збільшення операційних витрат, пов'язаних із транспортуванням продукції та страхуванням ризиків, що частково компенсується зростанням експортної виручки в умовах підвищеного глобального попиту на продовольство

Сектор інформаційних технологій продемонстрував найвищий ступінь резильєнтності до деструктивного впливу збройного конфлікту, зберігши фінансову стабільність та забезпечивши позитивну динаміку експортної виручки. Високий адаптивний потенціал IT-підприємств зумовлений їхньою мобільністю, інтеграцією у глобальний ринок та здатністю до оперативної трансформації бізнес-процесів. Фінансова архітектура компаній цієї галузі характеризується стійким зростанням рентабельності та активним залученням іноземного капіталу [9].

Натомість підприємства енергетичного сектору опинилися у критичному стані через масові руйнування інфраструктури та падіння внутрішнього споживання, що дестабілізувало їхній фінансовий стан. За оцінками Світового банку, станом на 31.12.2025 року, загальна шкода енергетичному сектору України оцінюється у 24,8 мільярда доларів США, охоплюючи виробництво, транспортну та розподільчу інфраструктуру електроенергії, газові системи, мережі центрального опалення, нафтові об'єкти та вугільні активи. Підсектор енергетики має найбільшу частку збитків (близько 70 відсотків, або 17,1 мільярда доларів США), при цьому домінуючим компонентом є активи генерації (14,2 мільярда доларів США), далі йдуть передача (2,3 мільярда доларів США) та розподіл (0,7 мільярда доларів США) [8]. Необхідність капіталомісткого відновлення та модернізації об'єктів призводить до зниження прибутковості, проте стратегічна значущість галузі дозволяє залучати державні преференції та міжнародну допомогу.

Стратегічні пріоритети забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах ресурсного дефіциту зосереджені на оптимізації структури

капіталу та посиленні фінансової адаптивності. Це передбачає диверсифікацію каналів фінансування, залучення альтернативних інструментів (мезонінне фінансування, краудфандинг) та формування ліквідних резервів. Фундаментального значення набуває розбудова систем превентивного реагування на загрози, що включає використання Data Science, методів прогнозування ризиків та алгоритмів штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень [10; 11].

Так, за даними опитування Європейської Бізнес Асоціації, проведеного серед своїх членів, бізнес утримує фінансові резерви на відносно стабільному рівні. Так, 67% компаній мають запас фінансової міцності на рік і більше, 21% - на пів року, 10% - на кілька місяців, і лише 2% повідомляють про відсутність резервів [12].

Як справедливо зазначають Коценда Е. та Івасакі І. російсько-українська війна ще більше посилила ризики виживання, особливо для підприємств, розташованих у країнах, географічно або економічно схильних до конфлікту [14].

На виживання підприємств впливає складний набір чинників, які відіграють вирішальну роль у визначенні стійкості під час криз. Зокрема, зарубіжні вчені Соколовська Е., Хмелевський М., Дзядкевич А. підкреслюють важливість правових форм реєстрації, структури власності, складу ради директорів, фінансових показників, розміру та віку підприємств як ключових детермінант виживання [15]. Також вчені Пізера С., Кярамонте Л., Пальтріньєрі А., Піхлер Ф. виявили, що війна між росією та Україною призвела до значного збільшення систематичного ризику для підприємств, який, будучи недиверсифікованим ризиком, створює кілька загроз для фінансової системи, ціноутворення активів підприємств та вартості капіталу. Однак можна стверджувати, що підприємства можуть зменшити шкідливий вплив російсько-українського конфлікту шляхом збільшення долі своєю діяльності за кордоном [16].

Впровадження адаптивних моделей фінансового планування та контролю, здатних до оперативної трансформації під впливом зовнішніх загроз, є критичним для підтримання стійкості. Даний процес охоплює розробку сценарних планів, проведення регулярних стрес-тестувань фінансового стану підприємства та створення цільових страхових фондів для покриття ймовірних збитків.

Диверсифікація операційних процесів та векторів збуту дозволяє мінімізувати деструктивну залежність від конкретних територій чи галузевих сегментів, що мають найвищу вразливість у період воєнних дій. Це передбачає трансформацію продуктового портфеля, експансію на нові ринки та активне впровадження інструментів електронної комерції. Реалізація цих стратегій потребує міждисциплінарної синергії підрозділів підприємства та інтенсифікації взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами: банківськими установами, регуляторами та бізнес-партнерами. Фундаментом фінансової резильєнтності стає розвиток кризових компетенцій персоналу та формування корпоративної культури, адаптованої до умов стратегічної невизначеності. Перегляд традиційних парадигм управління та впровадження інноваційних фінансових методів є безальтернативним етапом забезпечення життєздатності підприємства в сучасних реаліях.

Переходячи до обґрунтування стратегічних підходів із забезпечення фінансової стійкості підприємств у повоєнний період, слід зазначити, що цей процес вимагає комплексного врахування як актуальних викликів, так і перспектив економічної регенерації. Ключовим аспектом є розроблення довгострокової фінансової стратегії, яка б інтегрувала завдання відновлення виробничих потужностей, технологічної модернізації та адаптації бізнес-моделі до нових економічних реалій.

Пріоритетним стратегічним вектором є активна участь підприємств у програмах державної підтримки та міжнародної допомоги, спрямованих на

відбудову економіки. Це охоплює залучення до проєктів відновлення інфраструктури, технологічної модернізації та розвитку експортного потенціалу. Підприємства мають розробити чіткі механізми взаємодії з державними інституціями та міжнародними фінансовими організаціями для максимізації синергії від залучення ресурсів.

Не менш важливим є розвиток партнерств та інтеграція в глобальні ланцюги створення вартості. Такий підхід передбачає пошук стратегічних інвесторів, створення спільних підприємств із міжнародними партнерами та активізацію участі в галузевих альянсах. Це не лише забезпечить приплив додаткового капіталу, а й відкриє доступ до передових технологій і нових ринків збуту.

Нарешті, критичного значення набуває розроблення стратегії управління людським капіталом. Вона має бути орієнтована на утримання висококваліфікованих фахівців через створення привабливих умов праці, впровадження програм професійного розвитку та формування інноваційної корпоративної культури.

Отже, зміцнення фінансової безпеки підприємств у повоєнний період потребує реалізації цілісної стратегічної парадигми, яка збалансовує насущні виклики з довгостроковими векторами економічного поступу. Впровадження окреслених стратегічних заходів дозволить підприємствам не лише регенерувати втрачений фінансовий потенціал, а й закласти фундаментальне підґрунтя для сталого зростання у трансформованому ринковому середовищі.

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють констатувати, що фінансова безпека підприємства в умовах ринкової нестабільності є фундаментальною системою гарантій його стабільного розвитку та стратегічної стійкості. Уточнено, що сутність цієї категорії полягає у спроможності підприємства превентивно ідентифікувати загрози, мобілізувати внутрішні ресурси та гармонізувати фінансові інструменти

для досягнення операційних і стратегічних цілей. Доведено, що рівень фінансової захищеності безпосередньо корелює з обсягами ресурсного потенціалу та ефективністю його розподілу, що вимагає від менеджменту формування адаптивної системи фінансового захисту.

Важливим науковим внеском є диференціація понять «ризик» та «загроза» за характером їх прояву, що дозволяє підприємству більш точно класифікувати дестабілізуючі чинники на зовнішні та внутрішні.

Практична реалізація стратегій зміцнення фінансової безпеки підприємства має базуватися на підтримці належної ліквідності, мінімізації витрат, модернізації технічної бази та забезпеченні комплексного правового захисту. Систематичний аналіз продуктивності матеріальних ресурсів та підвищення кваліфікації персоналу створюють умови для посилення фінансової автономності та інвестиційної привабливості підприємства.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробці прогностичних моделей фінансової безпеки на основі цифрових технологій та автоматизації ідентифікації загроз. Сформовані рекомендації складають науково-прикладне підґрунтя для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах високої невизначеності середовища.

Література

1. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. К. : Ніка-Центр, 2014. 784 с.

2. Ареф'єва О. В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №1(91). С. 98.

3. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації: монографія. Київ: Знання України, 2020. 423 с.

4. Кремень О. І., Барвіцька Ю. В., Кремень В. М. Фінансова безпека підприємства та науково-методичний інструментарій її оцінювання.

Проблеми розвитку економіки. 2021. № 3. С. 24-31. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.3.3

5. Ситник Н. С., Чепіль Ю. Б. Фінансова безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 67-73. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.67

6. Бердар М. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка.* 2016. №125. С. 67-73.

7. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний вісник університету*. 2023. № 56. С. 106-113. DOI: https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113

8. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA5). *Worldbank.* URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf (дата звернення: 24.02.2026).

9. Коць Д. В. Фінансова безпека підприємства: теоретичні аспекти забезпечення. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.60

10. Лютий І. О., Рожко О. Д., Плєшакова Н. А. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. №3. С. 1-14. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.11

11. Марченко В. М., Усик О. В. Фінансова безпека суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 48-53. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.48

12. Чотири роки великої війни: як працює бізнес в Україні. *EBA*. URL: https://eba.com.ua/chotyry-roky-velykoyi-vijny-yak-pratsyuye-biznes-v-ukrayini/ (дата звернення: 24.02.2026).

13. Яструбецька Л. С. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних загроз: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 320 с.

14. Kocenda E., Iwasaki I. Corporate survival in emerging european markets: Impacts of the COVID-19 pandemic and the Russo-Ukrainian war. *Economic Systems.* 2025. Vol. 49, Issue 4. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2025.101332

15. Sokolowska E., Chmielewski M., Dziadkiewicz A. Impact of Macroeconomic Shocks on Financial Performance and Risk Management: A Case Study of LPP SA During the COVID-19 Pandemic and the Ukraine War. *Risks*. 2024. №12 (12). P. 1-23. DOI: https://doi.org/10.3390/risks12120195

16. Pisera S., Chiaramonte L., Paltrinieri A., Pichler F. Firm systematic risk after the Russia–Ukraine invasion. *Finance Research Letters.* 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105489

References

1. Blank, I. A. (2014). *Upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstva*. Nika-Tsentr [in Ukrainian].

2. Apefyeva, O. V. (2013). Ekonomichni osnovy formuvannya finansovoyi skladovoyi ekonomichnoyi bezpeky. *Aktualni problemy ekonomiky*, (1), 98 [in Ukrainian].

3. Varnaliy, Z. S. (2020). *Ekonomichna ta finansova bezpeka Ukrayiny v umovakh hlobalizatsiyi*. Znannya Ukrayiny [in Ukrainian].

4. Kremen, O. I., Barvitska, Yu. V., & Kremen, V. M. (2021). Finansova bezpeka pidpryyemstva ta naukovo-metodychnyy instrumentariy yiyi otsinyuvannya. *Problemy rozvytku ekonomiky*, (3), 24–31. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.3.3 [in Ukrainian].

5. Sytnyk, N. S., & Chepil, Yu. B. (2024). Finansova bezpeka pidpryyemstva v umovakh voyennoho stanu. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (11), 67–73. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.67 [in Ukrainian].

6. Berdar, M. (2016). Zabezpechennya finansovoyi bezpeky subyektiv pidpryyemnytstva. *Visnyk Kyyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, (125), 67–73 [in Ukrainian].

7. Varnalii, Z. S., & Bondarenko, S. M. (2023). Finansova bezpeka pidpryyemstv Ukrayiny v umovakh viyny ta povoyennoho vidnovlennya. *Ekonomichnyy visnyk universytetu*, (56), 106–113. https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113 [in Ukrainian].

8. World Bank. (2026). *Shvydka otsinka zavdanoyi shkody ta potreb na vidnovlennya (RDNA5)*. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf [in Ukrainian].

9. Kots, D. V. (2022). Finansova bezpeka pidpryiemstva: Teoretychni aspekty zabezpechennia. *Efektyvna ekonomika*, (11). https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.60 [in Ukrainian].

10. Lyutyy, I. O., Rozhko, O. D., & Plyeshakova, N. A. (2023). Finansova bezpeka sub'yektiv pidpryyemnytstva Ukrayiny v umovakh viyny. *Efektyvna ekonomika*, (3), 1–14. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.11 [in Ukrainian].

11. Marchenko, V. M., & Usyk, O. V. (2024). Finansova bezpeka subiektiv pidpryiemnytskoi diialnosti v suchasnykh umovakh. *Ahrosvit*, (5), 48–53. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.48 [in Ukrainian].

12. European Business Association. (n.d.). *Chotyry roky velykoyi viyny: Yak pratsyuye biznes v Ukrayini*. https://eba.com.ua/chotyry-roky-velykoyi-vijny-yak-pratsyuye-biznes-v-ukrayini [in Ukrainian].

13. Yastrubetska, L. S. (2022). *Finansova bezpeka sub'yektiv pidpryyemnytstva v Ukrayini v umovakh hibrydnykh zahroz*. LNU imeni Ivana Franka [in Ukrainian].

14. Kocenda, E., & Iwasaki, I. (2025). Corporate survival in emerging European markets: Impacts of the COVID-19 pandemic and the Russo-Ukrainian war. *Economic Systems, 49*(4). https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2025.101332

15. Sokolowska, E., Chmielewski, M., & Dziadkiewicz, A. (2024). Impact of macroeconomic shocks on financial performance and risk management: A case study of LPP SA during the COVID-19 pandemic and the Ukraine war. *Risks, 12*(12), 1–23. https://doi.org/10.3390/risks12120195

16. Pisera, S., Chiaramonte, L., Paltrinieri, A., & Pichler, F. (2024). Firm systematic risk after the Russia–Ukraine invasion. *Finance Research Letters, 64*. https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105489