

Бороденко Т. М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів ім. В. Федосова,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3202-5491>

Tetiana Borodenko

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Ісмаїлов А. Б.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів ім. В. Федосова,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0629-9160>

Arsen Ismailov

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

FINANCIAL SECURITY OF AN ENTERPRISE AS THE BASIS OF ITS FINANCIAL STABILITY UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY AND WARTIME

Анотація. Статтю присвячено дослідженню теоретичних і практичних засад фінансової безпеки підприємств як системоутворювальної умови їх фінансової стійкості в умовах нестабільності та воєнного стану. На основі аналізу наукових підходів систематизовано концептуальні трактування поняття «фінансова безпека підприємства» – захисний і стабілізаційний – та встановлено її взаємозв'язок із суміжними фінансовими категоріями: стійкістю, гнучкістю, стабільністю і рівновагою. Доведено, що фінансова безпека є найширшою з-поміж зазначених категорій і охоплює їх усі як складові елементи. У статті систематизовано ключові індикатори фінансової безпеки підприємства за п'ятьма групами – показники майнового стану, ліквідності, фінансової незалежності, рентабельності та ділової активності – з визначенням порогових значень і оптимальних напрямів динаміки. Обґрунтовано чотирирівневу шкалу оцінки рівня фінансової безпеки: достатній, передкризовий, кризовий і критичний. Охарактеризовано концептуальні підходи до забезпечення фінансової безпеки в кризових умовах: інтегроване управління ризиками, стратегічна стійкість, екосистемний підхід, інтеграція ESG та цифрова трансформація. Окрему увагу приділено агропромислому комплексу як стратегічно важливому секторові економіки, що зазнає специфічних ризиків - сезонності грошових потоків, кліматичної залежності, цінової волатильності та загроз воєнного часу. Розкрито роль державної підтримки (податкові пільги, субсидовані кредитні програми, державні гарантії, цільові гранти) у зміцненні фінансової стійкості підприємств. Сформульовано практичні рекомендації: впровадження адаптивного моніторингу індикаторів фінансової безпеки, диверсифікація доходів і ринків збуту, підтримка оптимального рівня ліквідності, оптимізація структури капіталу, застосування стрес-тестування та сценарного аналізу, цифровізація фінансового менеджменту. Зроблено висновок, що фінансова стійкість є необхідною, але недостатньою умовою фінансової безпеки: остання потребує формування комплексної превентивної системи управління загрозами та ризиками.

Ключові слова: фінансова безпека, фінансова стабільність підприємств, фінансова стійкість, підприємство, індикатори фінансової безпеки, воєнний стан, управління ризиками, антикризовий менеджмент, агросектор, держ-підтримка.

Abstract. The article is devoted to the study of theoretical and practical foundations of financial security of enterprises as a system-forming condition of their financial stability in modern crisis conditions. The conceptual approaches to the interpretation of the concept of "financial security of an enterprise" are investigated, and its interconnection with related categories is established: financial stability, flexibility, stability, and financial equilibrium. It is determined that in conditions of military conflict, traditional methods of assessing financial security require significant adaptation taking into account the specifics of the crisis environment, in particular, the destruction of infrastructure, disruption of logistics chains, devaluation of the national currency, and a sharp decline in domestic consumer demand. The article systematises the key indicators of financial security of enterprises - covering property status, liquidity, financial independence, business activity, and profitability - and determines their threshold values. Strategic and tactical approaches to managing the financial security system are substantiated, and the structural and logical scheme of its functioning is characterised. Special attention is paid to the agricultural sector as a strategically important segment of the Ukrainian economy: agro-industrial enterprises face specific risks related to seasonal cash flow fluctuations, dependence on weather conditions, price volatility on global commodity markets, and disruption of export logistics

in wartime. It is argued that state support mechanisms – tax preferences, subsidised credit programmes, state guarantees, and targeted grants – play a decisive role in maintaining the financial resilience of agricultural enterprises and small businesses during periods of heightened uncertainty. Recommendations for increasing the level of financial security in conditions of cyclical economy and wartime are developed, including the introduction of an adaptive monitoring system for financial security indicators, diversification of income sources, optimisation of the capital structure, and the use of digital financial technologies.

Keywords: financial security, financial stability of enterprises, financial resilience, enterprise, financial security indicators, martial law, risk management, crisis management, agricultural sector, state support.

Постановка проблеми. Сучасна економічна дійсність, обтяжена наслідками глобальних криз і, зокрема, збройного конфлікту на території України, гостро актуалізує проблематику фінансової безпеки підприємств. Забезпечення стабільного фінансового стану суб'єктів господарювання в умовах перманентних зовнішніх і внутрішніх загроз набуває ознак стратегічного завдання державної ваги. Разом із тим, питання взаємозв'язку між фінансовою безпекою та фінансовою стійкістю підприємства досі лишаються предметом дискусій у наукових колах, а єдиного концептуального підходу до їх вирішення не сформовано.

Погіршення умов ведення господарської діяльності внаслідок руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, девальвації національної валюти та зниження купівельної спроможності населення ставить під загрозу саму можливість функціонування малого та середнього бізнесу. За таких обставин розробка і реалізація дієвої системи управління фінансовою безпекою підприємства стає необхідною умовою його виживання і подальшого розвитку.

Вказані обставини зумовлюють актуальність дослідження теоретичних засад і практичних інструментів забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах нестабільності та воєнного стану, а також необхідність розроблення відповідних рекомендацій для суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансової безпеки підприємств широко досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Значний внесок у розроблення теоретичних і методологічних засад цього питання зробили такі українські вчені: І.О. Бланк [1], О.І. Барановський [2], М. Єрмошенко [3], Л.А. Костирко [4], О.Ю. Амосов [5], К.С. Горячева [6], Г.О. Портнова [7], І.В. Журавльова [8], Т.Б. Кузенко [9], О.В. Малик [10], О. Вівчар [11], Т.А. Ключко [12], С. Плетенецька, О. Діденко [13].

І.О. Бланк ґрунтовно проаналізував загрози, що впливають на фінансову безпеку підприємства, визначив п'ять основних систем аналізу цього показника та запропонував ключові методи його оцінки [1]. О.І. Барановський у своїй монографії розробив розгорнутий перелік індикаторів для оцінки фінансової безпеки підприємств, установ та організацій [2]. М. Єрмошенко зосередив увагу на індикаторах фінансової безпеки держави, виділяючи показники реального ВВП, бюджетного сектору, державного боргу, грошово-кредитного сектору та інших сфер [3].

Важливий внесок у розуміння взаємозв'язку фінансової стійкості і безпеки зробила Л.А. Костирко [4], яка розробила методологію діагностики потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства. О.Ю. Амосов [5] та К.С. Горячева [6] узагальнили теоретичні та практичні підходи до оцінки фінансової безпеки. Г.О. Портнова [7] запропонувала інтегральний показник рівня фінансової безпеки на основі системи фінан-

сових коефіцієнтів. І.В. Журавльова [8] розробила комплексну методику оцінки, що охоплює індикаторний, ресурсно-функціональний, програмно-цільовий, вартісний та ранговий підходи.

Т.А. Ключко [12] підтвердила взаємозв'язок між фінансовою стійкістю підприємства та суміжними фінансовими категоріями, обґрунтувала систему індикаторів і визначила концепцію управління фінансовою безпекою. Плетенецька С. і Діденко О. [13] здійснили аналіз фінансової безпеки та фінансової стійкості малих підприємств в умовах воєнного стану, запропонувавши адаптовані підходи до оцінки й управління. Вівчар О. [11] розкрила концептуальні аспекти функціонування системи фінансової безпеки підприємницьких структур та розробила структурно-логічну схему її побудови.

Попри значний науковий доробок, питання адаптації методів оцінки і механізмів управління фінансовою безпекою підприємств до умов воєнного стану та циклічних економічних потрясінь залишаються недостатньо розробленими і потребують подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних засад фінансової безпеки підприємств як системоутворювальної умови фінансової стійкості та розроблення практичних рекомендацій щодо управління нею в умовах нестабільності та воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети у роботі використано такі наукові методи: аналіз та синтез – для систематизації підходів до трактування фінансової безпеки підприємств та визначення її ключових індикаторів; порівняльний метод – для аналізу відмінностей у стані фінансової безпеки підприємств у мирний та воєнний час; метод наукової абстракції – для визначення сутності фінансової безпеки в системі фінансових категорій; статистичний метод – для аналізу фінансових показників підприємства та виявлення тенденцій; сценарний аналіз – для прогнозування можливих загроз і розроблення стратегій забезпечення фінансової стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова безпека підприємства є ключовою складовою його економічної безпеки в цілому. Разом з тим, вона має власну структуру та індивідуальний механізм реалізації, що відрізняє її від інших видів економічної безпеки.

У сучасній науковій літературі сформувалося кілька підходів до визначення поняття «фінансова безпека підприємства». З точки зору захисного підходу, фінансова безпека підприємства – це стан захищеності його ресурсів та інтелектуального потенціалу від наявних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування, який характеризується високими фінансовими показниками діяльності та перспективою економічного розвитку в майбутньому [11].

З точки зору стабілізаційного підходу, фінансова безпека підприємства визначається як його здатність

підтримувати стабільний фінансовий стан, ефективно управляти ризиками та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [8]. Вона включає різні аспекти: фінансову стійкість, здатність до відновлення, управління капіталом та інвестиційну привабливість.

На думку Клочко Т.А. [12], зміст фінансової безпеки підприємства полягає в здатності підприємства постійно мати достатній запас міцності і, для досягнення цього, оперативно розробляти і реалізовувати фінансову політику згідно з цілями загальної довгострокової стратегії в умовах невизначеності і конкурентного середовища.

Таким чином, фінансова безпека підприємства – це певний фінансовий стан, що характеризується його здатністю протистояти існуючим і виникаючим загрозам, забезпечується постійним моніторингом та діагностикою її рівня, а також формуванням комплексу превентивних і контрольних заходів. Головна умова фінансової безпеки – здатність протистояти існуючим і виникаючим небезпекам і загрозам, які прагнуть заподіяти фінансовий збиток підприємству або небажано змінити структуру його капіталу [12].

Фінансова безпека підприємства тісно пов'язана з іншими ключовими фінансовими категоріями. Для ефективного управління нею важливо розуміти специфіку кожної з них. У таблиці 1 наведено характеристику основних фінансових категорій, що утворюють систему фінансової стійкості підприємства.

З таблиці 1 випливає, що фінансова безпека є найширшим поняттям, яке інтегрує в собі всі інші категорії. При цьому фінансова стійкість є необхідною, але недостатньою умовою фінансової безпеки підприємства [12]. Фінансова стійкість підприємства тісно пов'язана з іншими фінансовими категоріями: безпекою, гнучкістю, стабільністю, рівновагою, і разом вони утворюють єдину систему збалансованого фінансового управління.

Для практичного оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства застосовується індикаторний підхід – найбільш поширений через простоту розрахунку та охоплення різних аспектів діяльності. Суть цього

підходу полягає в тому, що рівень фінансової безпеки оцінюється через індикатори, для яких встановлено порогові (граничні) значення [3;7; 9].

Граничні значення – це критичні величини, порушення яких веде до фінансової нестабільності, заважає нормальному розвитку відтворення, викликає формування негативних, руйнівних тенденцій і зниження конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [10]. При цьому найвищий рівень фінансової безпеки досягається, коли всі індикатори знаходяться в межах порогових значень, а досягнення граничного значення одного показника не здійснюється на шкоду іншим.

У таблиці 2 систематизовано основні індикатори фінансової безпеки підприємства з відповідними пороговими значеннями та оптимальними напрямками динаміки.

Відповідно до індикаторного підходу, рівень фінансової безпеки підприємства визначається за такими рівнями [9]: достатній – усі індикатори фінансової безпеки перебувають у межах встановлених граничних значень; передкризовий – хоча б один з індикаторів відхиляється від нормативного значення; кризовий – більшість індикаторів не відповідають еталонним значенням; критичний – всі індикатори перебувають за межами встановлених нормативів.

В умовах нестабільності та воєнного стану класичні підходи до забезпечення фінансової безпеки суттєво трансформуються. У таблиці 3 систематизовано концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємств з урахуванням особливостей їх реалізації в кризових умовах.

Військовий конфлікт створює безпрецедентні загрози фінансовій безпеці підприємств. До основних макроекономічних ризиків відносяться: інфляція, девальвація національної валюти, зниження ВВП, посилення дефіциту бюджету, скорочення попиту, зростання витрат на виробництво, перебої у постачанні сировини та комплектуючих [13]. Фінансові ризики проявляються у: обмеженому доступі до кредитних ресурсів, посиленні валютних коливань, зниженні інвестиційної привабливості підприємств.

Таблиця 1 – Характеристика ключових фінансових категорій системи фінансової безпеки підприємства

Категорія	Визначення	Методи оцінки та показники
Фінансова безпека	Граничний стан фінансової стійкості, властивий для перебування підприємства з метою реалізувати свою стратегію; характеризується здатністю протистояти загрозам зовнішнього і внутрішнього плану	Індикаторний підхід: порогові значення фінансових коефіцієнтів; показники зміни вартості підприємства; стрес-тестування та сценарний аналіз
Фінансова стійкість	Комплексне поняття, що відображає такий стан фінансів, при якому підприємство здатне стабільно розвиватися, зберігаючи фінансову безпеку в умовах додаткового рівня ризику	Коефіцієнти автономії, фінансової стабільності, покриття необоротних активів; показники структури капіталу
Фінансова гнучкість	Здатність підприємства змінювати обсяг і структуру фінансування, а також напрям вкладення фінансових ресурсів відповідно до зміни обставин	Якісна характеристика; наявність управлінських опціонів у підприємства
Фінансова стабільність	Постійність оптимальних або наближених до них значень показників фінансового стану підприємства	Середньоквадратичне відхилення σ від оптимальних значень фінансових коефіцієнтів: $\text{Коп} = \text{Кф} \pm \sigma$
Фінансова рівновага	Збалансованість розвитку підприємства: оптимальне поєднання доходності та ризику	Показники доходності, ризику; мультиплікативні моделі оцінки вартості бізнесу

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 8; 12; 13]

Таблиця 2 – Індикатори фінансової безпеки підприємства та їхні порогові значення

Показник	Порогове значення	Оптимальний напрям динаміки
Показники майнового стану		
Коефіцієнт постійності активів	0,5	Збільшення
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	Зменшення
Питома вага дебіторської заборгованості у майні	0,2	Зменшення
Коефіцієнт мобільності активів	1,0	Збільшення
Показники ліквідності		
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,25	Збільшення
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0	Збільшення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,275	Збільшення
Показники фінансової незалежності		
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	0,5	Збільшення
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,0	Збільшення
Рівень фінансового левериджу (борговий коефіцієнт)	≤ 3,0	Зменшення
Показники ефективності діяльності		
Рентабельність сукупного капіталу (ROA)	≥ 2,5%	Збільшення
Рентабельність власного капіталу (ROE)	≥ 5,0%	Збільшення
Валова рентабельність реалізованої продукції	≥ 20%	Збільшення
Чиста рентабельність реалізованої продукції	≥ 5,0%	Збільшення
Показники ділової активності		
Оборотність коштів у розрахунках (у днях)	≤ 30 днів	Зменшення
Оборотність власного капіталу (в оборотах)	≥ 1,5	Збільшення
Оборотність сукупного капіталу (в оборотах)	≥ 1,0	Збільшення

Джерело: складено автором на основі [4-6; 9; 12; 13]

Таблиця 3 – Концептуальні підходи до забезпечення фінансової безпеки підприємств у кризових умовах

Підхід	Основні компоненти безпеки	Особливості реалізації в кризових умовах
Інтегроване управління ризиками	Операційна стабільність; фінансова стабільність; кібербезпека	Посилення моніторингу ризиків; впровадження превентивних заходів; регулярне стрес-тестування портфелю ризиків
Стратегічна стійкість	Адаптивність бізнес-моделей; диверсифікація постачальників; фінансові резерви	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку; формування антикризових планів реагування; управлінські опції
Екосистемний підхід	Мережева безпека; партнерські відносини; репутаційний капітал	Посилення партнерських зв'язків; створення галузевих альянсів; залучення ресурсів державної підтримки
Інтеграція ESG	Екологічна стійкість; соціальна відповідальність; корпоративне управління	Підвищення прозорості бізнесу; розширення соціальної відповідальності; залучення міжнародного фінансування
Цифрова трансформація	Технологічна адаптація; цифрова стійкість; автоматизація бізнес-процесів	Прискорення цифровізації; автоматизація фінансового менеджменту та ризик-менеджменту; e-commerce рішення

Джерело: складено автором на основі [8; 11; 13]

Особливістю воєнного часу є нестабільність показника оборотності – він може коливатися залежно від активності воєнних дій у тому чи іншому регіоні. Підприємства, що орієнтовані на продаж непродовольчих товарів (побутова техніка, меблі, будівельна техніка), на початку бойових дій суттєво скоротили обсяги збуту через природне бажання населення витратити кошти виключно на товари першої необхідності [13].

Разом з тим, практика показала, що будь-який воєнний конфлікт призводить до матеріальних втрат, і та частина населення, яка стикається з проблемою пошкодження майна, в першу чергу потребуватиме будівельних товарів, меблів, обладнання тощо. Отже, підприємства, що здатні адаптувати свою бізнес-модель до мінливих умов, мають реальні можливості не лише вижити, але й зміцнити свої позиції на ринку [13].

Відповідно до досліджень Вівчар О. [11], система фінансової безпеки підприємства вимагає вірно обраної стратегії, яка повинна включати: характеристику та класифікацію внутрішніх і зовнішніх загроз; визначення і моніторинг факторів, що підривають стійкість фінансового становища підприємства; визначення критеріїв і параметрів, що характеризують фінансові інтереси підприємства; формування фінансової політики та механізму, що усуває або полегшує дію факторів, які підривають стійкість системи фінансової безпеки.

Загалом виокремлюють п'ять можливих стратегій оптимізації рівня фінансових ризиків при побудові фінансової стратегії бізнесу [11]: 1) відмова від видів діяльності, що містять певне джерело фінансового ризику; 2) прийняття відповідальності за ризик фінансової стратегії з гарантією повної компенсації втрат

за рахунок власних джерел; 3) продаж і перекладання відповідальності за фінансовий ризик на інших осіб (зокрема, страхові організації); 4) скорочення або попередження можливих негативних наслідків від фінансового ризику за допомогою превентивних заходів; 5) орієнтація діяльності на фінансовий ризик, тобто використання всіх видів ресурсів в одній сфері з метою отримання прибутку при високому рівні ризику.

Ефективна реалізація системи фінансової безпеки підприємства потребує її методологічно обґрунтованого проектування. Методика побудови системи охоплює такі послідовні етапи [14-16]: вивчення специфіки підприємницької діяльності і сегменту ринку; аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз; аудит наявних засобів забезпечення безпеки; моделювання нової системи фінансової безпеки; затвердження керівництвом моделі нової системи та бюджету на її утримання; формування нової системи; оцінка ефективності та її вдосконалення.

Рис. 1 відображає структурно-логічну схему системи фінансової безпеки підприємства, яка включає такі взаємопов'язані елементи: місію та правову базу, планування фінансової безпеки, визначення внутрішніх і зовнішніх загроз, стратегію фінансової безпеки (з п'ятьма можливими стратегіями управління ризиками), механізм забезпечення та контроль фінансової безпеки, а також інформаційні потоки підприємства, що пронизують усі зазначені елементи.

Агропромисловий комплекс України є стратегічно важливим сектором національної економіки, який формує близько 10–12% ВВП та забезпечує значну частку валютних надходжень від експорту. Водночас підприємства агросектору характеризуються підвищеною вразливістю до зовнішніх загроз, що безпосередньо позначається на рівні їхньої фінансової безпеки. Серед специфічних ризиків агробізнесу необхідно виділити: сезонність грошових потоків, яка спричиняє касові розриви між виробничими витратами та надходженням виручки від реалізації; значну залежність від природно-кліматичних умов, що зумовлює непрогнозо-

вані коливання врожайності й, відповідно, фінансових результатів; волатильність цін на продовольчих ринках та суттєву залежність від кон'юнктури світових товарних ринків; загрозу втрати виробничих потужностей та земельного фонду внаслідок бойових дій [19].

Зазначені особливості зумовлюють необхідність формування специфічної системи фінансової безпеки для агропідприємств, яка має враховувати цикл сільськогосподарського виробництва, структуру активів і зобов'язань, а також специфіку кредитування в галузі [7]. Зокрема, для агросектору особливо критичними є показники покриття короткострокових зобов'язань (з огляду на сезонне накопичення кредиторської заборгованості), рівень фінансового левериджу та оборотність запасів.

Держпідтримка відіграє ключову роль у зміцненні фінансової безпеки агропідприємств. Ефективними інструментами є: часткова компенсація відсоткових ставок за кредитами на поповнення обігових коштів і придбання техніки; державні гарантії за кредитами малих та середніх агровиробників; програми страхування врожаю; пільгові умови оренди державних земель. В умовах воєнного стану держава запровадила низку додаткових заходів підтримки – мораторій на нарахування штрафних санкцій, відстрочення податкових зобов'язань, спрощений доступ до кредитних ресурсів державних банків – що дозволило частково нівелювати негативні наслідки збройного конфлікту для аграрного сектору [18].

Разом з тим, практика свідчить, що державна підтримка залишається недостатньою без активної роботи самих підприємств щодо формування власних резервів, диверсифікації виробництва та збутових ланцюгів, а також упровадження цифрових технологій управління. Агропідприємства, що поєднують отримання держпідтримки з ефективним внутрішнім фінансовим менеджментом, демонструють суттєво вищий рівень фінансової стійкості та безпеки порівняно з підприємствами, що покладаються виключно на зовнішні джерела [19].

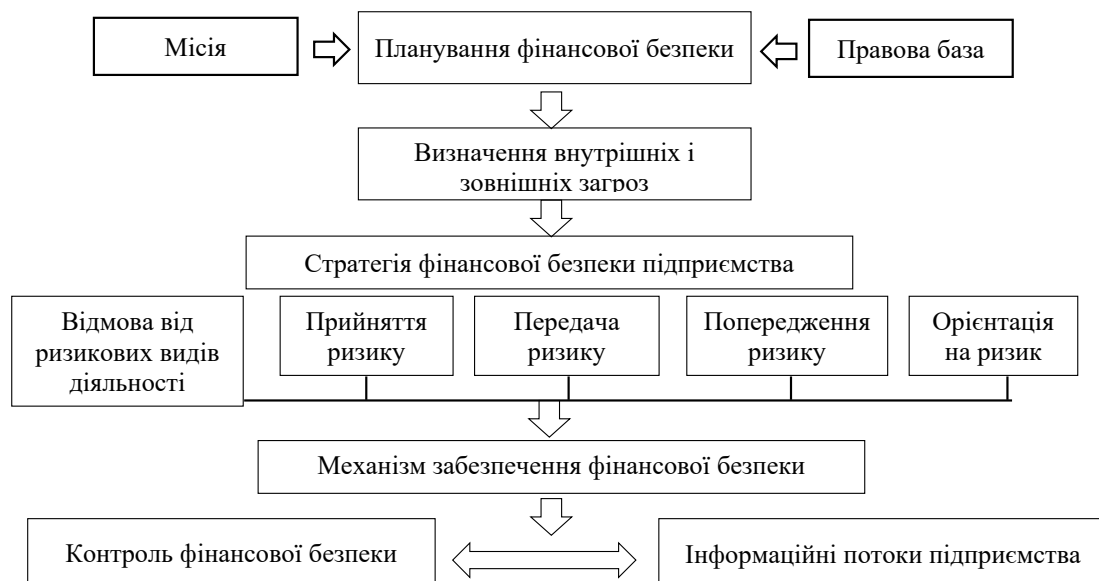


Рисунок 1 – Структурно-логічна схема системи фінансової безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [11; 15-17]

Державна підтримка відіграє ключову роль у зміцненні фінансової безпеки і інших підприємств в умовах кризи. Ефективними заходами є: податкові пільги та відстрочки, субсидії, державні гарантії та спеціальні кредитні програми. Їх поєднання з власними зусиллями підприємств щодо оптимізації витрат та диверсифікації доходів суттєво підвищує рівень фінансової стійкості [13].

На основі узагальнення наукових підходів і практичного досвіду функціонування підприємств в умовах воєнного стану сформульовано такі рекомендації щодо підвищення рівня фінансової безпеки:

1. Впровадження системи моніторингу фінансової безпеки на основі регулярного розрахунку індикаторів та порівняння їх з пороговими значеннями.

2. Диверсифікація джерел доходів та ринків збуту для зняття залежності від окремих контрагентів і регіонів.

3. Підтримання оптимального рівня ліквідності та формування фінансових резервів (не менше 3 місяців операційних витрат) для швидкого реагування на зміни.

4. Оптимізація структури капіталу: зниження частки позикових коштів і підвищення фінансової автономії підприємства.

5. Впровадження стрес-тестування та сценарного аналізу для оцінки вразливості підприємства до несприятливих змін зовнішнього середовища.

6. Цифровізація фінансового менеджменту та ризик-менеджменту для підвищення оперативності прийняття управлінських рішень.

7. Посилення взаємодії з державними органами та фінансовими установами для отримання підтримки і доступу до пільгового фінансування.

Висновки. За результатами проведеного дослідження зроблено такі узагальнення та висновки. По-перше, фінансова безпека підприємства є комп-

лексним поняттям, що включає не лише інструменти для захисту від фінансових ризиків, але й стратегії для забезпечення стабільного розвитку в складних умовах циклічної економіки. Вона є найширшою фінансовою категорією, яка інтегрує фінансову стійкість, гнучкість, стабільність та рівновагу підприємства.

По-друге, фінансова стійкість є необхідною, але недостатньою умовою фінансової безпеки підприємства. Досягнення прийнятного рівня фінансової безпеки потребує формування комплексної системи управління, що включає: моніторинг загроз, розробку стратегії, механізм реалізації та контроль ефективності вжитих заходів.

По-третє, в умовах воєнного стану традиційні методи оцінювання фінансової безпеки потребують суттєвої адаптації з огляду на специфіку кризового середовища. Зокрема, особливого значення набувають показники ліквідності, фінансової автономії та диверсифікації доходів, тоді як значення показників рентабельності в короткостроковому горизонті можуть суттєво відхилитися від оптимальних.

По-четверте, ефективна система фінансової безпеки підприємства повинна мати превентивний характер і передбачати своєчасне виявлення загроз, розробку і реалізацію заходів протидії та оцінку їх ефективності. Впровадження адаптивних систем управління безпекою, цифрових фінансових технологій та механізмів державної підтримки є ключовими чинниками збереження конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах.

Перспективами подальших досліджень є розробка адаптивних методик оцінювання фінансової безпеки малих та середніх підприємств із врахуванням різних стадій кризи, а також аналіз ефективності окремих інструментів антикризового фінансового менеджменту в умовах воєнного стану.

Бібліографічний список:

1. Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : КНТЕУ, 2017. 792 с.
2. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) : монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 759 с.
3. Єрмошенко М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія запобігання. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 309 с.
4. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія. 2-ге вид., перероб. і доп. Харків : Фактор, 2012. 336 с.
5. Амосов О.Ю. Фінансова безпека підприємства в сучасних умовах: теоретичний аспект. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 76–80.
6. Горячева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ : НАУ, 2006. 17 с.
7. Портнова Г.О., Антоненко В.М. Фінансова безпека підприємств: сучасні погляди щодо сутності та оцінки. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2012. № 1. С. 345–355.
8. Журавльова І.В., Лелюк С.В. Морфологічний аналіз фінансової безпеки суб'єкта підприємництва. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 49(1022). С. 51–60.
9. Кузенко Т.Б., Мартюшева Л.С., Грачов О.В., Литовченко О.Ю. Фінансова безпека підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2010. 304 с.
10. Малик О.В. Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства : дис. ... канд. екон. наук. Хмельницький, 2015. 263 с.
11. Вівчар О.І. Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2018. 515 с.
12. Ключко Т.А. Фінансова безпека як умова фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-17>
13. Плетенецька С., Діденко О. Фінансова безпека і управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічної економіки та війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 60–71. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-60-71>

14. Eccles R.G., Klimenko S. The investor revolution: Shareholders are getting serious about sustainability. *Harvard Business Review*. 2019. URL: <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution>
15. Linkov I., Trump B.D. The science and practice of resilience. Cham : Springer Nature, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-04565-4>
16. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
17. Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Гузь М.М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
18. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>
19. Калетнік Г.М. Стійкість економіки як фактор безпеки та розвитку держави. *Економіка України*. 2012. № 7. С. 16–25.

References:

1. Blank I.O., Sytnyk H.V., Andriiets V.S. (2017) *Upravlinnia finansamy pidpriemstv* [Enterprise financial management]. Kyiv: KNTEU.
2. Baranovskyi O.I. (2004) *Finansova bezpeka v Ukraini (metodolohiia otsinky ta mekhanizmy zabezpechennia)* [Financial security in Ukraine (assessment methodology and mechanisms)]. Kyiv: KNTEU.
3. Yermoshenko M. (2001) *Finansova bezpeka derzhavy: natsionalni interesy, realni zahrozy, stratehiia zapobihannia* [Financial security of the state: national interests, real threats, prevention strategy]. Kyiv: KNTEU.
4. Kostyrko L.A. (2012) *Diahnostyka potentsialu finansovo-ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva* [Diagnostics of financial and economic stability potential of the enterprise]. Kharkiv: Faktor.
5. Amosov O.Yu. (2014) *Finansova bezpeka pidpriemstva v suchasnykh umovakh: teoretychnyi aspekt* [Financial security of the enterprise in modern conditions: theoretical aspect]. *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 76–80.
6. Horiacheva K.S. (2006) *Mekhanizm upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva* [Mechanism of enterprise financial security management]. Abstract of PhD dissertation. Kyiv: NAU.
7. Portnova H.O., Antonenko V.M. (2012) *Finansova bezpeka pidpriemstv: suchasni pohliady shchodo sutnosti ta otsinky* [Financial security of enterprises: modern views on essence and evaluation]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, no. 1, pp. 345–355.
8. Zhuravlova I.V., Leliuk S.V. (2013) *Morfologichnyi analiz finansovoi bezpeky subiekta pidpriemnytstva* [Morphological analysis of financial security of business entities]. *Visnyk NTU "KhPI"*, no. 49(1022), pp. 51–60.
9. Kuzenko T.B., Martiusheva L.S., Hrachov O.V., Lytovchenko O.Yu. (2010) *Finansova bezpeka pidpriemstva* [Financial security of the enterprise]. Kharkiv: KhNEU.
10. Malyk O.V. (2015) *Formuvannia mekhanizmu upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva* [Formation of the mechanism of enterprise financial security management]. PhD dissertation. Khmelnyskyi.
11. Vivchar O.I. (2018) *Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv: sotsiohumanitarni konteksty* [Management of enterprise economic security: socio-humanitarian contexts]. Ternopil: FOP Paliianysia V.A.
12. Klochko T.A. (2021) *Finansova bezpeka yak umova finansovoi stiikosti pidpriemstva* [Financial security as a condition of financial stability of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-17>.
13. Pletenetska S., Didenko O. (2025) *Finansova bezpeka i upravlinnia finansovoiu stiikistiu malykh pidpriemstv v umovakh tsyklichnoi ekonomiky ta viiny* [Financial security and management of financial stability of small enterprises under cyclical economy and war]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 3(79), pp. 60–71. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-60-71>
14. Eccles R.G., Klimenko S. (2019) The investor revolution: Shareholders are getting serious about sustainability. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution>
15. Linkov I., Trump B.D. (2019) *The science and practice of resilience*. Cham: Springer Nature. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-04565-4>
16. Kozachenko H.V., Ponomarov V.P., Liashenko O.M. (2003) *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of the enterprise: essence and mechanism]. Kyiv: Libra.
17. Kostenko Yu.O., Korolenko O.B., Huz M.M. (2022) *Analiz finansovoi stiikosti pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu* [Analysis of financial stability of the enterprise under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
18. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013) *Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy* [On approval of methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine], Order No. 1277. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>
19. Kaletnik H.M. (2012) *Stiikist ekonomiky yak faktor bezpeky ta rozvytku derzhavy* [Economic resilience as a factor of security and development of the state]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 7, pp. 16–25.

Стаття отримана: 15.04.2026

Стаття прийнята: 24.05.2026

Стаття опублікована: 03.07.2026