Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 6 (91) 2024
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 336.6

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ: ЦІЛІ, ПРІОРИТЕТИ Й ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Наталія Ситник; Даниїла Половко

Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, Україна

Резюме. *Досліджено сутність фінансової безпеки підприємства в умовах війни та розкрито її ключові аспекти. Проаналізовано трансформацію концепції фінансової безпеки від статичного стану захищеності до динамічної системи, здатної адаптуватися до турбулентного середовища воєнного часу. Виявлено та систематизовано основні загрози фінансовій безпеці підприємств в умовах військового конфлікту, включаючи макроекономічні, операційні, фінансово-інвестиційні, регуляторні та інформаційно-кібернетичні ризики. Проведено аналіз впливу військових дій на фінансову стійкість підприємств різних галузей економіки України, що виявив значну диференціацію їх реакції на кризові явища. Запропоновано комплексний методичний підхід до оцінювання рівня фінансової безпеки підприємств в умовах війни, який базується на інтегральному оцінюванні взаємопов'язаних компонентів, включаючи ліквідність, фінансову стійкість, ефективність діяльності, управління ризиками та якість фінансового менеджменту. Визначено пріоритетні напрямки забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах обмеженості ресурсів та високої невизначеності, акцентуючи увагу на оптимізації структури капіталу, підвищенні фінансової гнучкості та розвитку систем раннього виявлення загроз. Розроблено комплекс заходів щодо адаптації фінансового менеджменту підприємств до функціонування в умовах воєнного стану, включаючи впровадження динамічного фінансового планування та систем оперативного моніторингу. Запропоновано механізми мінімізації фінансових ризиків, пов'язаних з військовими діями, охоплюючи методи хеджування валютних ризиків, системи фізичного та кіберзахисту активів, а також використання спеціалізованих страхових продуктів. Обґрунтовано стратегічні підходи до забезпечення фінансової стійкості підприємств у післявоєнний період, з акцентом на необхідності розробленні довготривалих фінансових стратегій, орієнтованих на відновлення та модернізацію бізнесу. Результати дослідження створюють теоретико-методологічну основу для розроблення ефективних стратегій забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах військового конфлікту та післявоєнного відновлення економіки.*

Ключові слова: *фінансова безпека підприємства, військовий конфлікт, фінансова стійкість, управління ризиками, адаптивний фінансовий менеджмент, післявоєнне відновлення, інтегральне оцінювання, стратегічне планування, кризове управління, економічна турбулентність.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06.111 *Отримано 24.10.2024*

UDC 336.6

FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES UNDER WAR CONDITIONS: GOALS, PRIORITIES, AND WAYS OF ENSURING

Nataliya Sytnyk; Danyila Polovko

Lviv Ivan Franko National University, Lviv, Ukraine

Summary. *The article explores the essence of enterprise financial security under war conditions and reveals its key aspects. It analyzes the transformation of the financial security concept from a static state of protection of a dynamic system capable of adapting to the turbulent wartime environment. The main threats to the financial security of enterprises in the context of military conflict are identified and systematized, including macroeconomic, operational, financial-investment, regulatory, and information-cybernetic risks. An analysis of the impact of military actions on the financial stability of enterprises in various sectors of the Ukrainian economy revealed significant differentiation in their response to crisis phenomena. A comprehensive methodological*

Corresponding author: Danyila Polovko; e-mail: dpolovko744@gmail.com

approach to assessing the level of financial security of enterprises under war conditions is proposed, based on an integral assessment of interrelated components, including liquidity, financial stability, operational efficiency, risk management, and financial management quality. Priority directions for ensuring the financial security of enterprises in conditions of limited resources and high uncertainty are defined, focusing on optimizing capital structure, increasing financial flexibility, and developing early threat detection systems. A set of measures has been developed to adapt enterprise financial management to functioning under martial law, including the implementation of dynamic financial planning and operational monitoring systems. Mechanisms for minimizing financial risks associated with military actions are proposed, covering methods of hedging currency risks, systems of physical and cyber protection of assets, as well as the use of specialized insurance products. Strategic approaches to ensuring the financial stability of enterprises in the post-war period are substantiated, emphasizing the need to develop long-term financial strategies focused on business recovery and modernization. The research results create a theoretical and methodological basis for developing effective strategies to ensure the financial security of enterprises in the context of military conflict and post-war economic recovery.

Key words: *enterprise financial security, military conflict, financial stability, risk management, adaptive financial management, post-war recovery, integral assessment, strategic planning, crisis management, economic turbulence.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06.111 *Received 24.10.2024*

Постановка проблеми. В умовах військового конфлікту, що розгорнувся на території України, питання забезпечення фінансової безпеки підприємств набуває особливої актуальності та гостроти. Військові дії призводять до значних економічних потрясінь, порушення усталених бізнес-процесів, руйнування інфраструктури та дестабілізації фінансового секторf. У цьому контексті підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають переосмислення традиційних підходів до управління фінансовою безпекою та розроблення нових стратегій її забезпечення. Особливої уваги потребує аналіз впливу воєнного стану на фінансову стійкість підприємств, оцінювання нових ризиків та загроз, а також пошук ефективних механізмів адаптації фінансового менеджменту до екстремальних умов функціонування. Важливим аспектом проблеми є визначення пріоритетних напрямків забезпечення фінансової безпеки в умовах обмеженості ресурсів та високої невизначеності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансової безпеки підприємств традиційно привертає увагу багатьох українських науковців, що свідчить про її важливість та актуальність для вітчизняної економічної науки. Серед дослідників, які зробили вагомий внесок у вивчення цього питання, варто відзначити таких вчених, як Білик Ю. В., Гетманець О. П., Варналій З. С., Гринюк Н. А., Мехед А. М., Парфентій Л. А., Полтініна О. П., Полторак А. С., П’ятницька Г. Т., Солодовнік О. О. та інші. Їхні праці охоплюють широкий спектр аспектів фінансової безпеки, включаючи теоретико-методологічні засади її забезпечення, аналіз факторів впливу на фінансову стійкість підприємств, розроблення механізмів управління фінансовими ризиками тощо.

Варто зазначити, що більшість досліджень присвячені забезпеченню фінансової безпеки в умовах мирного часу. Натомість, функціонування підприємств в умовах воєнного стану створює нові виклики та загрози для їх стабільного розвитку, які потребують ґрунтовного наукового осмислення та розроблення адекватних інструментів протидії. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються питання адаптації фінансового менеджменту до умов військового конфлікту, оцінювання впливу воєнних дій на фінансову стійкість підприємств різних галузей економіки, розроблення ефективних стратегій забезпечення фінансової безпеки в умовах високої невизначеності й обмеженості ресурсів.

Мета дослідження – розроблення теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах війни, з

урахуванням специфіки функціонування суб'єктів господарювання в екстремальних умовах та нових викликів, що постають перед фінансовим менеджментом.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1) проаналізувати сучасні теоретичні підходи до визначення сутності фінансової безпеки підприємства та уточнити це поняття з урахуванням специфіки функціонування в умовах війни;

2) ідентифікувати й систематизувати ключові загрози фінансовій безпеці підприємств, що виникають в умовах воєнного стану;

3) дослідити вплив військового конфлікту на фінансову стійкість підприємств різних галузей економіки України;

4) розробити методичний підхід до оцінювання рівня фінансової безпеки підприємств в умовах війни, який би враховував нові фактори ризику та дозволяв оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;

5) визначити пріоритетні напрямки забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах обмеженості ресурсів та високої невизначеності;

6) розробити комплекс заходів щодо адаптації фінансового менеджменту підприємств до функціонування в умовах воєнного стану;

7) запропонувати механізми мінімізації фінансових ризиків, пов'язаних з військовими діями, включаючи ризики втрати активів, порушення логістичних ланцюгів, валютні та інфляційні ризики;

8) обґрунтувати стратегічні підходи до забезпечення фінансової стійкості підприємств у післявоєнний період з урахуванням необхідності відновлення економіки та реінтеграції окупованих територій.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання його результатів для підвищення ефективності фінансового менеджменту підприємств в екстремальних умовах функціонування, мінімізації негативних наслідків військового конфлікту для фінансової стійкості суб'єктів господарювання та створення передумов для їх стабільного розвитку в післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу. В контексті сучасних геополітичних викликів та економічних трансформацій, зумовлених військовим конфліктом на території України, питання забезпечення фінансової безпеки підприємств набуває особливої актуальності та потребує ґрунтовного наукового переосмислення. Традиційні підходи до визначення сутності фінансової безпеки підприємства, які сформувалися в умовах відносної стабільності економічного середовища, вимагають суттєвої адаптації та доповнення з урахуванням нових реалій функціонування бізнесу в умовах війни [6].

Аналіз сучасних теоретичних підходів до визначення сутності фінансової безпеки підприємства дозволяє виокремити кілька ключових напрямків наукової думки. Зокрема, ресурсно-функціональний підхід розглядає фінансову безпеку як стан найефективнішого використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства в теперішньому і майбутньому періодах. Натомість, з позиції захисного підходу, фінансова безпека трактується як стан захищеності фінансових інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз. Гармонізаційний підхід акцентує увагу на здатності підприємства забезпечувати фінансову рівновагу та стійкість в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Однак в умовах військового конфлікту ці підходи потребують суттєвого переосмислення та доповнення. Враховуючи специфіку функціонування підприємств в умовах війни, доцільно розглядати фінансову безпеку як динамічну систему, що забезпечує стійкість фінансової системи підприємства до деструктивних впливів військового характеру й здатність до швидкої адаптації в умовах високої невизначеності

та турбулентності зовнішнього середовища. При цьому особливого значення набуває не лише здатність протистояти загрозам, але й можливість ефективно використовувати наявні фінансові ресурси для забезпечення безперервності діяльності, збереження ключових активів і створення потенціалу для відновлення та розвитку в післявоєнний період.

У цьому контексті фінансова безпека підприємства в умовах війни може бути визначена як інтегральна характеристика системи фінансового менеджменту, що відображає її здатність забезпечувати фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність підприємства в умовах підвищених ризиків та невизначеності, зумовлених військовими діями, а також створювати фінансові передумови для адаптації та розвитку бізнесу в постконфліктний період.

В умовах воєнного стану можна виділити основні групи загроз фінансовій безпеці підприємств, які представлені на рис. 1.

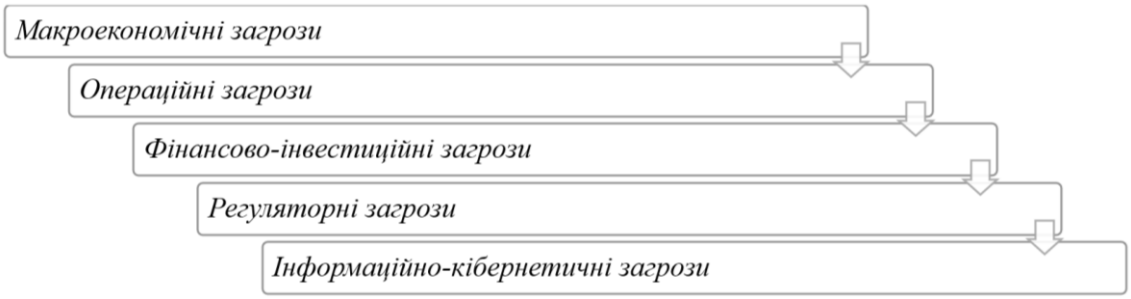

Рисунок 1. Основні групи загроз фінансовій безпеці підприємств в умовах воєнного стану

Ідентифікація й систематизація ключових загроз фінансовій безпеці підприємств, що виникають в умовах воєнного стану, є наступним важливим етапом дослідження. Військовий конфлікт створює унікальний комплекс загроз, які суттєво відрізняються від традиційних ризиків мирного часу як за своєю природою, так і за інтенсивністю впливу на фінансову систему підприємства.

Макроекономічні загрози, зумовлені загальним погіршенням економічної ситуації в країні, включаючи падіння ВВП, зростання інфляції, девальвацію національної валюти, зниження платоспроможного попиту населення та підприємств. Ці фактори створюють несприятливе середовище для функціонування бізнесу та можуть призводити до суттєвого зниження фінансових результатів діяльності підприємств.

Операційні загрози, пов’язані з порушенням нормального функціонування виробничих та логістичних процесів унаслідок військових дій. Ці загрози включають ризики фізичного пошкодження або знищення виробничих потужностей, порушення ланцюгів постачання, втрати доступу до ключових ринків збуту, що може призводити до суттєвого зниження операційних доходів та зростання витрат підприємства.

Фінансово-інвестиційні загрози, які проявляються в обмеженні доступу до джерел фінансування, зростанні вартості залученого капіталу, зниженні інвестиційної привабливості підприємств та галузей економіки в цілому. В умовах війни суттєво зростають ризики неповернення кредитів та інвестицій, що призводить до посилення вимог з боку фінансових установ та інвесторів.

Регуляторні загрози пов’язані зі зміною законодавчого та нормативного поля функціонування бізнесу в умовах воєнного стану. Ці загрози можуть включати введення додаткових обмежень на здійснення певних видів діяльності, зміни у податковому законодавстві, посилення валютного контролю, що може суттєво впливати на фінансові потоки підприємств.

Систематизація та аналіз цих загроз дозволяє створити основу для розроблення ефективних механізмів захисту фінансових інтересів підприємств в умовах військового конфлікту. При цьому важливо враховувати, що характер та інтенсивність впливу цих загроз може суттєво відрізнятися залежно від галузевої приналежності підприємства, його розміру, географічного розташування та інших факторів.

Вплив військового конфлікту на фінансову стабільність підприємств в Україні є складним і неоднорідним явищем. Різні сектори економіки по-різному реагують на виклики, спричинені воєнним станом. Ця реакція залежить від багатьох факторів: виду діяльності підприємства, його розміру, місця на ринку та здатності адаптуватися до нових умов. Для розуміння цього впливу важливо розглянути, як змінюються фінансові показники компаній у різних галузях. Це допоможе виявити, які сфери економіки найвразливіші, а які, навпаки, демонструють стійкість або навіть зростання в умовах кризи [7].

Підприємства оборонно-промислового комплексу демонструють позитивну динаміку фінансових показників, що корелює зі збільшенням державного замовлення та розширенням експортних контрактів. Зростання доходів та прибутковості у цьому секторі супроводжується підвищенням рівня капіталізації та інвестиційної привабливості відповідних підприємств. Натомість, суб'єкти господарювання у сфері легкої промисловості та послуг зазнали суттєвого зниження фінансових результатів через скорочення платоспроможного попиту населення та порушення логістичних ланцюгів. Це призвело до зниження ліквідності, погіршення показників оборотності активів і зростання кредиторської заборгованості у цих секторах.

Аграрний сектор, незважаючи на 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 з транспортуванням продукції та страхуванням ризиків, що частково компенсується зростанням експортної виручки в умовах підвищеного глобального попиту на продовольство.

ІТ-сектор продемонстрував найвищий рівень резистентності до негативного впливу військового конфлікту, характеризуючись зростанням експортної виручки та збереженням фінансової стабільності. Це пояснюється високою мобільністю ІТ-компаній, їх орієнтацією на глобальний ринок та здатністю швидко адаптувати бізнес-процеси до змінних умов. Фінансові показники ІТ-компаній відзначаються стабільним зростанням, високою рентабельністю та значним приливом іноземних інвестицій [3].

Підприємства енергетичного сектора зіткнулися з суттєвими викликами через пошкодження інфраструктури та зниження споживання електроенергії, що негативно вплинуло на їхні фінансові показники та інвестиційний потенціал. Спостерігається зростання витрат на відновлення та модернізацію енергетичних об'єктів, що призводить до зниження прибутковості та погіршення показників фінансової стійкості. Водночас, стратегічна важливість галузі сприяє залученню державної підтримки та міжнародної технічної допомоги.

Аналіз фінансової звітності підприємств різних галузей економіки України за період військового конфлікту дозволяє ідентифікувати ключові фактори, що впливають на їхню фінансову стійкість в умовах війни. Серед них: здатність до диверсифікації ринків збуту, гнучкість операційних процесів, ефективність управління ліквідністю та валютними ризиками, а також спроможність залучати фінансування в умовах підвищеної невизначеності. Особливого значення набуває фактор адаптивності бізнес-моделей та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища.

Методологічний підхід до оцінювання рівня фінансової безпеки підприємств в умовах війни базується на інтегральному оцінюванні, який включає комплекс взаємопов'язаних компонентів. Оцінювання ліквідності та платоспроможності здійснюється з урахуванням специфіки військового часу, включаючи аналіз структури оборотних активів та короткотермінових зобов'язань, а також оцінювання швидкості конвертації активів у грошові кошти. Аналіз фінансової стійкості враховує не лише традиційні показники структури капіталу, але й оцінювання здатності підприємства залучати фінансування в умовах підвищених ризиків, включаючи аналіз кредитної історії та репутації підприємства на фінансових ринках. Оцінювання ефективності діяльності базується на аналізі динаміки ключових фінансових показників у порівнянні з галузевими трендами та оцінюванні потенціалу відновлення у післявоєнний період. Це включає аналіз рентабельності, продуктивності праці, ефективності використання активів та інвестиційної привабливості підприємства. Аналіз ризиків охоплює оцінювання валютних, кредитних та операційних ризиків, а також ризиків, пов'язаних з військовими діями, включаючи геополітичні ризики та ризики пошкодження або втрати активів. Оцінювання якості фінансового менеджменту включає аналіз ефективності систем фінансового планування, контролю та управління ризиками, а також оцінювання компетентності управлінського персоналу та якості корпоративного управління. Особлива увага приділяється здатності фінансового менеджменту адаптувати стратегію підприємства до швидкозмінних умов зовнішнього середовища.

Інтегральний показник фінансової безпеки розраховується на основі зважених оцінок за кожним компонентом, з урахуванням їх відносної важливості для конкретного підприємства та галузі. Вагові коефіцієнти визначаються експертним шляхом та можуть динамічно змінюватися залежно від зміни інтенсивності військових дій та їх впливу на економічну ситуацію в країні. Застосування методів нечіткої логіки та багатокритеріального аналізу дозволяє врахувати невизначеність та складність економічного середовища в умовах війни [7].

Пріоритетні напрямки забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах обмеженості ресурсів та високої невизначеності включають оптимізацію структури капіталу та підвищення фінансової гнучкості. Це передбачає диверсифікацію джерел фінансування, розвиток альтернативних форм залучення капіталу (таких, як мезонінне фінансування, краудфандинг) та формування достатніх резервів ліквідності. Важливим аспектом є розвиток систем раннього виявлення та реагування на фінансові загрози, що включає впровадження сучасних технологій аналізу даних, прогнозування фінансових ризиків та використання штучного інтелекту для підтримання прийняття фінансових рішень [6].

Упровадження гнучких систем фінансового планування та контролю, здатних оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та враховувати різні сценарії розвитку подій, є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості. Це включає розроблення та імплементацію систем сценарного планування, стрес-тестування фінансової стійкості та формування резервних фондів для покриття потенційних збитків.

Диверсифікація операційної діяльності та ринків збуту дозволяє знизити залежність від окремих географічних регіонів або секторів економіки, особливо вразливих до впливу військових дій. Це може включати розширення продуктової лінійки, освоєння нових географічних ринків та розвиток альтернативних каналів збуту, включаючи електронну комерцію та цифрові платформи. Інвестиції в цифрову трансформацію та кібербезпеку набувають особливого значення. Реалізація зазначених напрямків вимагає комплексного підходу та інтеграції зусиль різних підрозділів підприємства. Ефективна імплементація стратегій фінансової безпеки потребує активної взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами, включаючи фінансові інституції, регуляторні

органи та партнерів по бізнесу. Важливим аспектом є розвиток компетенцій персоналу у сфері управління ризиками та кризового менеджменту, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на забезпечення фінансової стійкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Розроблення комплексу заходів щодо адаптації фінансового менеджменту підприємств до функціонування в умовах воєнного стану є критично важливим етапом у забезпеченні їх фінансової безпеки. Цей процес вимагає глибокого переосмислення традиційних підходів до управління фінансами та впровадження інноваційних методів, здатних забезпечити стійкість підприємства в умовах підвищеної невизначеності та ризиків.

Першочергового значення набуває впровадження системи динамічного фінансового планування, яка базується на сценарному підході та дозволяє оперативно коригувати фінансові плани відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Така система повинна включати розроблення кількох сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та базового) з урахуванням різної інтенсивності військових дій та їх впливу на економічну ситуацію. Для кожного сценарію розробляються відповідні фінансові стратегії й тактичні плани, що дозволяє підприємству бути готовим до різних варіантів розвитку подій та мінімізувати ризики фінансових втрат [10].

Важливим елементом адаптації фінансового менеджменту є впровадження системи оперативного моніторингу ключових фінансових показників та індикаторів зовнішнього середовища. Ця система повинна забезпечувати збір та аналіз даних у режимі реального часу, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та можливості для фінансової системи підприємства. Використання сучасних технологій аналізу великих даних (Big Data) та штучного інтелекту може значно підвищити ефективність такого моніторингу й точність прогнозування фінансових тенденцій.

Не менш важливим аспектом є реструктуризація системи управління ліквідністю та грошовими потоками. В умовах війни особливого значення набуває забезпечення достатнього рівня ліквідних активів для покриття непередбачених витрат та фінансування критично важливих операцій. Це може включати створення додаткових резервів ліквідності, оптимізацію структури оборотного капіталу, впровадження жорсткіших процедур контролю за дебіторською та кредиторською заборгованістю. Також доцільним є впровадження системи централізованого управління грошовими потоками (cash pooling) для ефективнішого використання внутрішніх фінансових ресурсів підприємства.

Адаптація фінансового менеджменту також вимагає перегляду підходів до управління фінансовими ризиками. В умовах війни зростає важливість комплексного підходу до ризик-менеджменту, який би інтегрував управління фінансовими, операційними та стратегічними ризиками. Це може включати впровадження методології Value at Risk (VaR) для оцінювання потенційних фінансових втрат, розроблення системи лімітів на різні види фінансових операцій, а також використання інструментів хеджування для мінімізації валютних та процентних ризиків.

Важливим аспектом адаптації фінансового менеджменту є також розвиток компетенцій персоналу у сфері кризового фінансового управління. Це може включати проведення спеціалізованих тренінгів та семінарів, упровадження систем обміну знаннями та досвідом між співробітниками, а також залучення зовнішніх експертів для консультацій з питань управління фінансами в умовах підвищеної невизначеності [5].

Переходячи до розгляду механізмів мінімізації фінансових ризиків, пов’язаних з військовими діями, слід зазначити, що вони вимагають комплексного та системного підходу. Одним з ключових напрямків є диверсифікація джерел фінансування та ринків збуту. В умовах обмеженого доступу до традиційних джерел капіталу, підприємства мають активно досліджувати альтернативні варіанти залучення фінансування, такі, як

випуск конвертованих облігацій, використання інструментів мезонінного фінансування, залучення коштів через платформи краудфандингу. Диверсифікація ринків збуту дозволяє знизити залежність від окремих географічних регіонів, особливо тих, що знаходяться під безпосереднім впливом військових дій.

Важливим механізмом мінімізації фінансових ризиків є також упровадження системи раннього попередження та реагування на потенційні загрози. Така система повинна включати моніторинг широкого спектра фінансових та нефінансових індикаторів, які можуть сигналізувати про наближення кризових явищ. Це може включати аналіз динаміки валютних курсів, процентних ставок, цін на ключові ресурси, а також моніторинг геополітичної ситуації та законодавчих змін. На основі аналізу цих індикаторів розробляються сценарії реагування та плани антикризових заходів. Для мінімізації ризиків втрати активів внаслідок військових дій критично важливим є впровадження ефективної системи фізичного та кіберзахисту. Це може включати розроблення планів евакуації критично важливого обладнання та персоналу, створення резервних копій фінансової інформації та її зберігання в захищених хмарних сховищах, упровадження багаторівневих систем кібербезпеки для захисту фінансових транзакцій та конфіденційної інформації. Для мінімізації валютних ризиків, які особливо загострюються в умовах військового конфлікту, підприємства можуть використовувати різноманітні інструменти хеджування, такі, як форвардні контракти, валютні опціони та свопи. Важливо також розробити гнучку систему ціноутворення, яка б дозволяла оперативно реагувати на зміни валютних курсів та мінімізувати негативний вплив валютних коливань на фінансові результати підприємства [1].

Переходячи до обґрунтування стратегічних підходів із забезпечення фінансової стійкості підприємств у післявоєнний період, слід зазначити, що цей процес вимагає комплексного врахування як поточних викликів, так і перспектив відновлення та розвитку економіки. Ключовим аспектом є розроблення довготермінової фінансової стратегії, яка б враховувала необхідність відновлення виробничих потужностей, модернізації технологічної бази та адаптації бізнес-моделі до нових економічних реалій [6].

Важливим стратегічним напрямком є активна участь підприємств у програмах державної підтримки та міжнародної допомоги, спрямованих на відновлення економіки. Це може включати участь у проектах з відбудови інфраструктури, програмах технологічної модернізації, ініціативах з розвитку експортного потенціалу. Підприємства мають розробити чіткі стратегії взаємодії з державними органами та міжнародними фінансовими інституціями для максимізації можливостей залучення фінансової та технічного підтримання.

Важливим стратегічним напрямком є також розвиток партнерських відносин та інтеграція в глобальні виробничі ланцюги. Це може включати пошук стратегічних інвесторів, розвиток спільних підприємств з міжнародними партнерами, а також активну участь у глобальних галузевих альянсах та кластерах. Такий підхід дозволить не лише залучити додаткові фінансові ресурси, але й отримати доступ до передових технологій та нових ринків збуту.

Нарешті, критично важливим є розроблення стратегії управління людським капіталом, орієнтованого на залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Це може включати впровадження програм розвитку персоналу, створення привабливих умов праці та соціального пакета, а також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення.

Таким чином, забезпечення фінансової стійкості підприємств у післявоєнний період вимагає комплексного стратегічного підходу, який би враховував як поточні виклики, так і довготривалі перспективи розвитку економіки. Реалізація запропонованих стратегічних напрямків дозволить підприємствам не лише відновити

свій фінансовий потенціал, але й створити міцну основу для сталого розвитку в нових економічних умовах [2].

Висновки. Проведене дослідження фінансової безпеки підприємства в умовах війни дозволяє сформулювати ряд важливих висновків та узагальнень. Насамперед, слід відзначити, що військовий конфлікт кардинально змінює парадигму забезпечення фінансової безпеки, трансформуючи її зі статичного стану захищеності в динамічну систему, що потребує постійної адаптації до турбулентного середовища. В умовах воєнного стану фінансова безпека підприємства набуває нових вимірів, включаючи не лише здатність протистояти загрозам, але й спроможність ефективно використовувати обмежені ресурси для збереження життєздатності бізнесу та створення потенціалу для відновлення у післявоєнний період.

Аналіз впливу військового конфлікту на фінансову стійкість підприємств різних галузей економіки України виявив значну диференціацію їх реакції на кризові явища. Підприємства оборонно-промислового комплексу та IT-сектора продемонстрували відносну стійкість та навіть зростання, тоді як підприємства легкої промисловості, сфери послуг та енергетичного сектора зазнали суттєвих фінансових втрат. Це наголошує на необхідності розроблення галузево-специфічних стратегій забезпечення фінансової безпеки, які б враховували унікальні характеристики та виклики кожного сектора економіки.

Розроблений методичний підхід до оцінювання рівня фінансової безпеки підприємств в умовах війни базується на комплексному аналізі взаємопов'язаних компонентів, включаючи ліквідність, фінансову стійкість, ефективність діяльності, управління ризиками та якість фінансового менеджменту. Запропоноване інтегральне оцінювання дозволяє не лише визначити поточний рівень фінансової безпеки, але й ідентифікувати ключові зони вразливості та потенційні джерела фінансових загроз, що створює основу для розроблення превентивних заходів і стратегій адаптації.

Дослідження виявило, що пріоритетними напрямками забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах війни є оптимізація структури капіталу, підвищення фінансової гнучкості, розвиток систем раннього виявлення та реагування на загрози, впровадження гнучких систем фінансового планування та контролю, а також інвестиції в цифрову трансформацію та кібербезпеку. Особливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування та ринків збуту, що дозволяє знизити залежність від окремих географічних регіонів чи секторів економіки, особливо вразливих до впливу військових дій.

Розроблений комплекс заходів щодо адаптації фінансового менеджменту підприємств до функціонування в умовах воєнного стану включає впровадження системи динамічного фінансового планування на основі сценарного підходу, розвиток систем оперативного моніторингу ключових фінансових показників, реструктуризацію системи управління ліквідністю та грошовими потоками, а також перегляд підходів до управління фінансовими ризиками. Важливим аспектом є також розвиток компетенцій персоналу у сфері кризового фінансового управління.

Запропоновані механізми мінімізації фінансових ризиків, пов'язаних з військовими діями, охоплюють широкий спектр інструментів та підходів, включаючи використання методів хеджування валютних ризиків, упровадження систем фізичного та кіберзахисту активів, розроблення планів безперервності бізнесу, а також використання спеціалізованих страхових продуктів для покриття військових ризиків. Особливу увагу приділено розвитку систем раннього попередження та реагування на потенційні загрози, що дозволяє підвищити адаптивність підприємства до швидкозмінних умов зовнішнього середовища.

Таким чином, проведене дослідження демонструє, що забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах війни вимагає комплексного, системного та адаптивного підходу, який би враховував як поточні виклики, так і перспективи післявоєнного відновлення та розвитку. Реалізація запропонованих стратегій та механізмів дозволить підприємствам не лише підвищити свою фінансову стійкість в умовах військового конфлікту, але й створити міцну основу для сталого розвитку в майбутньому. Водночас, слід зазначити, що динамічний характер загроз та високий рівень невизначеності в умовах війни вимагають постійного моніторингу та коригування стратегій забезпечення фінансової безпеки, що наголошує на необхідності подальших досліджень у цій сфері та розроблення інноваційних підходів до управління фінансами в кризових умовах.

Conclusions. The conducted study of the financial security of the enterprise in the conditions of war allows us to formulate a number of important conclusions and generalizations. First of all, it should be noted that the military conflict radically changes the paradigm of ensuring financial security, transforming it from a static state of security into a dynamic system that requires constant adaptation to a turbulent environment. Under martial law, the financial security of an enterprise takes on new dimensions, including not only the ability to withstand threats, but also the ability to effectively use limited resources to maintain business viability and build capacity for post-war recovery.

Analysis of the impact of the military conflict on the financial stability of enterprises in various sectors of the Ukrainian economy revealed significant differentiation in their response to crisis phenomena. Enterprises in the defense-industrial complex and the IT sector have demonstrated relative stability and even growth, while enterprises in light industry, the service sector, and the energy sector have experienced significant financial losses. This highlights the need to develop industry-specific financial security strategies that take into account the unique characteristics and challenges of each sector of the economy.

The developed methodical approach to assessing the level of financial security of enterprises in war conditions is based on a comprehensive analysis of interrelated components, including liquidity, financial stability, operational efficiency, risk management and the quality of financial management. The proposed integrated assessment allows not only to determine the current level of financial security, but also to identify key areas of vulnerability and potential sources of financial threats, which creates a basis for the development of preventive measures and adaptation strategies. The study revealed that the priority directions for ensuring the financial security of enterprises in war conditions are the optimization of the capital structure, increasing financial flexibility, the development of systems for early detection and response to threats, the implementation of flexible systems of financial planning and control, as well as investments in digital transformation and cyber security. Diversification of sources of financing and sales markets is of particular importance, which allows to reduce dependence on certain geographical regions or sectors of the economy, which are particularly vulnerable to the influence of military actions.

The developed set of measures to adapt the financial management of enterprises to functioning under martial law includes the introduction of a system of dynamic financial planning based on a scenario approach, the development of systems for operational monitoring of key financial indicators, the restructuring of the liquidity and cash flow management system, as well as a review of approaches to financial risk management. An important aspect is also the development of personnel competencies in the field of crisis financial management.

The proposed mechanisms for minimizing the financial risks associated with military actions cover a wide range of tools and approaches, including the use

of currency risk hedging methods, the implementation of physical and cyber asset protection systems, the development of business continuity plans, as well as the use of specialized insurance products to cover military risks. Special attention is paid to the development of early warning systems and response to potential threats, which allows to increase the adaptability of the enterprise to the rapidly changing conditions of the external environment.

Thus, the conducted research demonstrates that ensuring the financial security of the enterprise in the conditions of war requires a complex, systematic and adaptive approach, which would take into account both current challenges and the prospects of post-war recovery and development. The implementation of the proposed strategies and mechanisms will allow enterprises not only to increase their financial stability in the conditions of a military conflict, but also to create a solid foundation for sustainable development in the future. At the same time, it should be noted that the dynamic nature of threats and the high level of uncertainty in the conditions of war require constant monitoring and adjustment of financial security strategies, which emphasizes the need for further research in this area and the development of innovative approaches to financial management in crisis conditions.

Список використаних джерел

1. Войтенко К., Дроботенко В. Фінансова безпека в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 5. С. 18–26. URL: https://doi.org/10.31470/ 2786-6246-2023-5-18-26 (дата звернення: 20.10.2024). DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-5-18-26
2. Коваль Н. І., Корніюк К. В. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах війни: проблеми та особливості. Агросвіт. 2024. № 4. С. 152–158. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792. 2024.4.152 (дата звернення: 20.10.2024). DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.152
3. Коць Д. В. Фінансова безпека підприємства: теоретичні аспекти забезпечення. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.60 (дата звернення: 20.10.2024). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.60
4. Лютий І. О., Рожко О. Д., Плєшакова Н. А. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва України в умовах війни. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.11 (дата звернення: 20.10.2024). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.11
5. Макаренко У. Б., Гоцій М. І., Драла Р. І. Фінансова безпека України в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2024. № 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.57 (дата звернення: 20.10.2024). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.57
6. Марченко В. М., Усик О. В. Фінансова безпека суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних умовах. Агросвіт. 2024. № 4. С. 48–53. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.48 (дата звернення: 20.10.2024). DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.48
7. Матвійчук В. І., Матушевський О. В. Формування фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану. Економіка і організація управління. 2023. № 4. С. 118–131. URL: https://doi.org/10.31558/ 2307-2318.2023.4.13 (дата звернення: 20.10.2024). DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.13
8. Онофрійчук А. П., Онофрійчук В. П. Фінансова стійкість України в умовах війни на виснаження. Економічний розвиток держави та регіонів в контексті сучасних інтеграційних процесів. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-308-1-27 (дата звернення: 20.10.2024). DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-308-1-27
9. Попова Г., Положенцева К., Акопов С. Управління бізнесом та фінансова діагностика в умовах війни. Наукові перспективи. 2024. № 2 (44). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-862-877 (дата звернення: 20.10.2024). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-862-877
10. Ситник Н. С., Чепіль Ю. Б. Фінансова безпека підприємства в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 11. С. 67–73. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.67 (дата звернення: 20.10.2024). DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.67

References

1. Voitenko K., Drobotenko V. (2023) Finansova bezpeka v umovakh voiennoho stanu [Financial security under martial law]. P*ublichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, no. 5, pp. 18–26. Available at: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-5-18-26 (accessed: 20 October 2024).
2. Koval N. I., Korniiuk K. V. (2024) Zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpryiemstva v umovakh viiny: problemy ta osoblyvosti [Ensuring the financial security of the enterprise in the conditionsof war: problems

and features]. *Agrosvit*, no. 4, pp. 152–158. Available at: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.152 (accessed: 20 October 2024). DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.152

3. Kots D. V. (2022) Finansova bezpeka pidpryiemstva: teoretychni aspekty zabezpechennia [Financial security of the enterprise: theoretical aspects of security]. *Efektyvna ekonomika*, no. 11. Available at: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.60 (accessed: 20 October 2024). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.60
4. Liutyi I. O., Rozhko O. D., Plieshakova N. A. (2023) Finansova bezpeka subiektiv pidpryiemnytstva ukrainy v umovakh viiny [Financial security of business entities of ukraine in war conditions]. *Efektyvna ekonomika*, no. 3. Available at: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.11 (accessed: 20 October 2024). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.11
5. Makarenko U. B., Hotsii M. I., Drala R. I. (2024) Finansova bezpeka ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Financial security of ukraine under the conditions of marital state]. *Efektyvna ekonomika*, no. 6. Available at: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.57 (accessed: 20 October 2024). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.57
6. Marchenko V. M., Usyk O. V. (2024) Finansova bezpeka subiektiv pidpryiemnytskoi diialnosti v suchasnykh umovakh [Financial security of business entities in modern conditions]. *Agrosvit*, no. 5, pp. 48–53. Available at: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.48 (accessed: 20 October 2024). DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.48
7. Matviichuk V. I., Matushevskyi O. V. (2023) Formuvannia finansovoi bezpeky subiekta hospodariuvannia v umovakh voiennoho stanu [Formation of the financial security of the business subject under the conditions of the state of martial]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4, pp. 118–131. Available at: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.13 (accessed: 20 October 2024). DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.13
8. Onofriichuk A. P., Onofriichuk V. P. (2023) Finansova stiikist ukrainy v umovakh viiny na vysnazhennia [Ukraine's financial sustainability in a war of attrition]. *Ekonomichnyi rozvytok derzhavy ta rehioniv v konteksti suchasnykh intehratsiinykh protsesiv*. Available at: https://doi.org/10.36059/978-966-397-308-1-27 (accessed: 20 October 2024). DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-308-1-27
9. Popova H., Polozhentseva K., Akopov S. (2024) Upravlinnia biznesom ta finansova diahnostyka v umovakh viiny [Usiness management and financial diagnostics in war conditions]. *Naukovi perspektyvy*, no. 2 (44). Available at: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-862-877 (accessed: 20 October 2024). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-862-877
10. Sytnyk N. S., Chepil Yu. B. (2024) Finansova bezpeka pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Financial security of the enterprise in the conditions of martial law]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 11, pp. 67–73. Available at: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.67 (accessed: 20 October 2024). DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.67