

Можук Віталій, Цюра Тарас, Можук Володимир. Системне управління фінансовою безпекою підприємства в умовах воєнної економіки. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2025. Випуск 1-2. С. 51-60.

DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2025.01-02.051>

УДК 658.005.934:336.6:355.02

JEL Classification G32, D81, H56, M21, D22, L21

Можук Віталій

аспірант

Західноукраїнський національний університет

м. Тернопіль, Україна

E-mail: oeprz@wunu.edu.ua

Цюра Тарас

аспірант

Західноукраїнський національний університет

м. Тернопіль, Україна

E-mail: oeprz@wunu.edu.ua

Можук Володимир

аспірант

Західноукраїнський національний університет

м. Тернопіль, Україна

E-mail: oeprz@wunu.edu.ua

СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація

Вступ. Фінансова безпека є визначальним елементом економічної стабільності підприємства, особливо в умовах тривалої воєнної агресії, що порушила виробничі ланцюги, обмежила доступ до капіталу та посилила зовнішні і внутрішні ризики для бізнесу в Україні. Втрата фінансової стійкості підприємств спричиняє зниження інвестиційної привабливості, банкрутства та стагнацію економічної активності на регіональному рівні.

Методи. У дослідженні застосовано інструментарій SWOT- та PEST-аналізу для ідентифікації загроз і драйверів фінансової безпеки; метод експертного нормування для побудови індексу ІФБ; сценарний підхід для оцінки варіативності фінансової стабільності на прикладі підприємств аграрного сектору Центральної України. Інформаційною базою слугували узагальнені звітні дані підприємств за 2021-2023 рр.

Результати. Запропоновано концептуальну модель оцінювання фінансової безпеки підприємства, яка поєднує якісну діагностику ризиків з кількісною інтегральною оцінкою. Обґрунтовано три сценарії функціонування агропідприємства в умовах воєнної економіки (базовий, шоківий, відновлювальний) з відповідною оцінкою ІФБ, ROE та EBITDA. Показано, що навіть у разі отримання субсидії та часткового відновлення ринкової інфраструктури, підприємства залишаються вразливими до воєнних ризиків без зміцнення власного капіталу.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення моделі для інших галузей та регіонів, адаптацію індексу ІФБ до потреб інтегрованого фінансового контролінгу, а також розробку цифрових інструментів для моніторингу фінансової безпеки підприємств у режимі реального часу в умовах післявоєнного відновлення.

Ключові слова: фінансова безпека, підприємство, війна, інтегральний індекс, сценарне моделювання, ризики, Україна.

Вступ

Фінансова безпека підприємства в умовах воєнної економіки набуває пріоритетного значення як базовий чинник збереження економічної життєздатності, конкурентоспроможності та інституційної стійкості господарюючого суб'єкта. Сучасна економічна реальність в Україні характеризується високим рівнем макроекономічної турбулентності, дестабілізацією фінансових ринків, диспропорціями у грошовому обігу, інфляційними викликами та обмеженим доступом до довгострокового кредитування. За умов посиленої невизначеності та багатовекторних загроз питання захисту фінансових інтересів підприємства виходить за межі класичного фінансового контролінгу й потребує трансформації в інтегровану систему управління фінансовою безпекою.

Підприємства, що функціонують у зонах активних бойових дій або в тиллових регіонах з порушеною логістикою, змушені адаптувати фінансові моделі під нестійкий попит, девальвацію національної валюти, підвищення облікової ставки НБУ та дефіцит обігових коштів. Крім того, суттєво зростає частка безготівкових операцій з високим ризиком неплатежів і затримок, що підвищує ризик втрати ліквідності.

У воєнній економіці фінансова безпека підприємства повинна розглядатися як здатність до стабільного функціонування в умовах зовнішньої загрози, збереження платоспроможності, формування резервів фінансової гнучкості, а також забезпечення стійкої доходності, необхідної для реінвестування та оновлення активів. Такий підхід передбачає не лише оперативне реагування на зміни у фінансовому середовищі, але й довгострокове стратегічне планування з урахуванням багатосценарної оцінки ризиків.

Фінансова безпека втрачає ознаки суто технічної категорії та набуває стратегічного змісту. Вона повинна формуватися на перетині фінансової стійкості, інституційної надійності, адаптивності бізнес-моделі, цифрової трансформації фінансових процесів та стійкості до кібератак. У цьому контексті виникає об'єктивна потреба у розробці системного підходу до управління фінансовою безпекою підприємства, що враховує взаємозв'язки внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, використовує аналітичні інструменти прогнозування, мультиіндикативні моделі оцінки та передбачає синергію між оперативними й стратегічними механізмами захисту.

Ураховуючи вищенаведене, стаття зосереджується на розробці інструментарію системного управління фінансовою безпекою підприємства в умовах воєнної економіки, зокрема на побудові моделі інтегральної оцінки, визначенні критичних загроз і обґрунтуванні адаптивних сценаріїв фінансової стабілізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання фінансової безпеки підприємства як складової економічної безпеки суб'єкта господарювання розглядається у працях як українських, так і зарубіжних науковців. Зокрема, вітчизняна наукова школа розглядає фінансову безпеку як стан стійкої платоспроможності, ліквідності, прибутковості та інвестиційної привабливості підприємства в умовах дії внутрішніх та зовнішніх загроз [1–3]. У роботах Варналій З., Бондаренко С. [1] фінансова безпека трактується як здатність суб'єкта господарювання підтримувати стійку фінансову рівновагу при впливі ризиків фінансового середовища, запобігати втратам ресурсів та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей.

Суттєвий внесок у розвиток теоретичних підходів до оцінювання фінансової безпеки зроблено Химич І., Панухник О., Черній І., які пропонують використовувати інтегральні індекси для кількісного вимірювання рівня фінансової безпеки на основі порівняльного аналізу ключових фінансових показників (прибутковості, структури капіталу, ліквідності, оборотності) [2]. Вони обґрунтовують доцільність використання шкал оцінювання та вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок або головних компонент, що відповідає завданням стратегічного менеджменту підприємства.

Певне поширення у наукових працях отримали дослідження щодо впливу окремих факторів

на фінансову безпеку підприємства – зокрема, кон'юктурних коливань, податкового навантаження, зміни регуляторної політики. Д. Куценко[3] підкреслює важливість ідентифікації ранніх ознак загроз фінансової безпеки через аналітичне спостереження за тенденціями рентабельності, заборгованості та обіговості активів.

У сучасних публікаціях останніх років наголошується на необхідності комплексного підходу до управління фінансовими ризиками в умовах системної нестабільності та зростаючої турбулентності середовища. Наприклад, у роботі Боді З. (Bodie, Z.), Кейн А. (Kane, A.), Маркус А. Дж. (Marcus, A. J.) детально розглянуто роль стрес-тестування, Value-at-Risk (VaR) і умовних втрат (CVaR) для оцінки рівня фінансової стійкості підприємства та ефективності захисних механізмів в умовах криз [4].

Окрему групу становлять дослідження з проблематики адаптивного управління ризиками підприємства за допомогою багатосценарного прогнозування. Зокрема, у працях Камбле С. С. (Kamble, S. S.), Гунасекаран А. (Gunasekaran, A.), Шарма Р. (Sharma, R.) та Іщенко Б.-Ю. (Ichchenko, B.-Y.), Канфуї І. (Kanfui, I.), Соловйов Є. (Soloviyov, E.), Єрменчук О. (Yermenchuk, O.), Денисенко О. (Denysenko, O.) розглянуто застосування цифрових платформ та інструментів big data analytics для побудови моделей передбачення фінансових загроз і розробки варіативних стратегій протидії [5-6].

Однак, слід зазначити, що у більшості існуючих досліджень недостатньо уваги приділено специфіці управління фінансовою безпекою саме в умовах воєнної економіки. Здебільшого розглядаються класичні моделі ризик-менеджменту без урахування таких унікальних факторів, як: пошкодження виробничих активів, мобілізаційні обмеження, вимушене переміщення персоналу, руйнування експортних ринків тощо. Відсутній також узагальнений інструментарій оцінювання інтегрального рівня фінансової безпеки підприємства з урахуванням адаптаційної поведінки бізнесу в умовах бойових дій та перманентної загрози форс-мажорних обставин.

Водночас окремі дослідження демонструють потенціал поєднання методів фінансового аналізу, сценарного моделювання та індикативних систем раннього попередження для побудови адаптивної моделі управління фінансовою безпекою в умовах високої невизначеності. Такий підхід особливо актуальний для підприємств реального сектору, зокрема аграрної, харчової, логістичної галузей, які водночас є чутливими до зовнішніх шоків і критично важливими для економічної безпеки держави.

Отже, науково-практична проблема полягає у розробці цілісного системного підходу до управління фінансовою безпекою підприємства в умовах воєнної економіки, який базувався б на адаптивній, динамічній, аналітично обґрунтованій моделі, що дозволяє приймати управлінські рішення з урахуванням імовірнісних сценаріїв розвитку подій.

Мета.

Метою статті є розробка концептуального та інструментального підходів до системного управління фінансовою безпекою підприємства в умовах воєнної економіки з урахуванням критичних загроз, внутрішніх резервів стабілізації та використання індикативних моделей оцінки.

Методологія дослідження.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід до управління фінансами підприємства, який поєднує кількісні методи аналізу з інструментами стратегічного планування в умовах невизначеності. Зокрема, для оцінювання фінансового стану підприємства використано багатфакторний фінансовий аналіз із залученням таких показників, як коефіцієнти ліквідності, автономії, рентабельності та ділової активності. З метою побудови узагальненого показника рівня фінансової безпеки застосовано метод головних компонент (PCA), що дозволяє здійснити стандартизацію та агрегування окремих індикаторів в інтегральний індекс. Для моделювання потенційної динаміки показників в умовах воєнної економіки використано сценарний підхід, який передбачає формування трьох варіантів розвитку подій: базового, шокового та адаптивно-відновного. Додатково проведено SWOT-аналіз внутрішніх можливостей і загроз фінансової

безпеки підприємства, а також PEST-аналіз зовнішнього середовища з урахуванням політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Емпіричною базою дослідження слугували фінансові звіти та аналітична інформація низки аграрних підприємств Центральної України за період 2020–2023 років, що дозволило апробувати запропоновану модель на реальних даних та здійснити порівняльну оцінку ефективності стратегій реагування на зовнішні загрози.

З метою структуризації запропонованого підходу на рисунку 1 представлено алгоритм системного управління фінансовою безпекою підприємства в умовах воєнної економіки. Алгоритм передбачає послідовну реалізацію таких етапів: ідентифікація зовнішніх і внутрішніх загроз, оцінювання фінансового стану підприємства за допомогою ключових індикаторів, побудова інтегрального індексу фінансової безпеки (ІФБ), сценарне моделювання, а також розробка стратегій реагування з урахуванням стійкості, гнучкості та відновлюваного потенціалу підприємства.

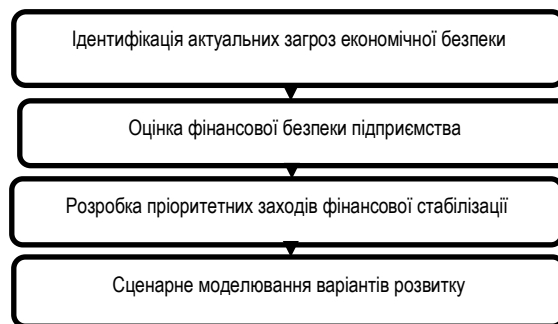


Рис. 1. Алгоритм системного управління фінансовою безпекою підприємства в умовах воєнної економіки

Джерело: сформовано авторами.

З метою якісної діагностики передумов формування фінансової безпеки підприємства та обґрунтування релевантних загроз було проведено SWOT-аналіз, результати якого подано в таблиці 1. Методологічно SWOT-аналіз дозволяє інтегрувати вплив внутрішніх характеристик суб'єкта господарювання та зовнішніх факторів воєнної економіки на стан його фінансової стійкості. Такий підхід дозволяє не лише виокремити ключові зони ризику, а й ідентифікувати потенційні точки зростання, адаптивності та трансформації.

Таблиця 1. Узагальнений SWOT-аналіз системи фінансової безпеки агропідприємства в умовах воєнної економіки

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Високий рівень фінансової дисципліни на рівні операцій	– Висока залежність від державного субсидування
– Диверсифікація каналів збуту продукції	– Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів
– Наявність земельного банку у власності	– Обмежений доступ до валютного хеджування
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Отримання адресної підтримки з фондів післявоєнного відновлення	– Руїнування логістичної інфраструктури
– Розширення міжнародних ринків через відкриття квот ЄС	– Девальвація гривні і нестабільність валютного курсу
– Перехід на біоорієнтоване виробництво та "зелене" кредитування	– Зростання витрат на паливе, ресурси та страхування ризиків

З метою якісної діагностики передумов формування фінансової безпеки підприємства та обґрунтування релевантних загроз було проведено SWOT-аналіз, результати якого подано в таблиці 4. Його результати лягли в основу формування переліку ключових ризиків і драйверів, які

згодом були індикативно трансформовані у набір кількісних показників оцінювання фінансової безпеки підприємства. Таким чином, запропонована методика забезпечує взаємозв'язок між якісним аналізом ризиків (SWOT/PEST) та побудовою інтегрального індексу фінансової безпеки (ІФБ).

Якісні висновки SWOT-аналізу стали основою для подальшої кількісної оцінки фінансової стійкості підприємства на основі індикативної моделі ІФБ.

Результати.

Узагальнення та класифікація виявлених чинників дає підстави для подальшої кількісної оцінки їх впливу на фінансову стійкість підприємства. Саме з цією метою у наступному підрозділі пропонується методика побудови інтегрального індексу фінансової безпеки (ІФБ), що дозволяє системно врахувати як внутрішні характеристики підприємства, так і зовнішні ризики, з якими воно зіштовхується в умовах воєнної економіки.

У таблиці 2 систематизовано ключові ризики, що формують контур фінансової небезпеки підприємства у воєнній економіці, та їхні типові прояви. Наведений перелік ґрунтується на синтезі останніх емпіричних досліджень і практичних кейсів українських промислових компаній 2022–2024 рр.

Таблиця 2. Основні загрози фінансовій безпеці підприємства в умовах воєнної економіки

Загроза	Прояви
Втрата логістичних каналів	Розрив поставок, затримки реалізації продукції
Курсові коливання	Девальвація, валютні збитки за імпортними контрактами
Дефіцит оборотного капіталу	Скорочення кредитування, підвищення облікової ставки НБУ
Платіжна дисципліна контрагентів	Зростання дебіторської заборгованості
Зростання витрат на енергоресурси	Зниження маржинальності продукції

Таблиця 2 узагальнює п'ять ключових векторів ризику, які формують *системний контур* фінансової небезпеки підприємства під час війни. Всі вони належать до різних площин (фізичної, валютної, монетарної, контрагентської та ресурсної), але взаємодіють за принципом «доміно»: початковий збій в одній площині мультиплікує втрати в інших. Зокрема:

— операційні збої в ланцюгах постачання ініціюють каскад затримок і «консервують» оборотний капітал у запасах та незавершеному виробництві.

— валютна турбулентність переводить операційні втрати в курсові, а відсутність доступного хеджування збільшує їх вагу у фінансовому результаті.

— монетарне стиснення (дороге кредитування, скорочення лімітів) обмежує здатність гасити короткострокові шоки й примушує обирати між підтриманням ліквідності та інвестиціями у відновлення.

— порушена платіжна дисципліна контрагентів подовжує оборот дебіторки, фактично перекладаючи частину їхніх ризиків на підприємство-кредитора.

— ціновий тиск енергоносіїв безпосередньо стискає маржу, а можливості перекласти зростання витрат у ціну обмежені слабким попитом та регуляторними рамками.

Сукупна дія цих чинників демонструє, що фінансова безпека у воєнній економіці є не стільки фінансовою, скільки *інтегрально-системною* проблемою: для її забезпечення потрібні комплексні рішення—від диверсифікації поставок і валютного «натурального» хеджу до енергоефективних інвестицій та інструментів управління дебіторськими ризиками.

Узагальнення виявлених загроз дозволяє констатувати, що їх вплив є багатовимірним, нелінійним та динамічним, а тому потребує кількісної оцінки на основі індикативного підходу. Для того щоб здійснити порівнянню оцінку рівня фінансової безпеки підприємства, необхідно інтегрувати окремі фінансові показники в єдиний агрегований індекс, що відображатиме здатність суб'єкта господарювання протистояти імовірним втратам унаслідок зовнішніх та внутрішніх ризиків. У цьому контексті наступним етапом дослідження є формування індикативної моделі оцінки фінансової

безпеки, що базується на стандартизованих коефіцієнтах та ваговій структурі показників, узгоджених з принципами системного аналізу.

Інтегральний індекс фінансової безпеки підприємства (ІФБ) розраховується за формулою:

$$ІФБ = \sum_{i=1}^n w_i \cdot Z_i$$

де

Z_i – стандартизоване значення i -го індикатора;

w_i – ваговий коефіцієнт, визначений методом головних компонент.

Узагальнивши якісні ризики, викладені в Таблиці 2, переходимо до їх кількісної операціоналізації. у Таблиці 3 подано результати розрахунку інтегрального індексу фінансової безпеки (ІФБ) підприємства за 2023 р.

Таблиця 3. Розрахунок ІФБ підприємства (2023 р.)

Показник	Значення	Стандартизоване Z_i	Вага w_i	Добуток $w_i \cdot Z_i$
Коеф. покриття	1,45	1,20	0,25	0,30
ROE, %	9,2	0,80	0,35	0,28
EBITDA margin	18,4	1,00	0,20	0,20
Коеф. автономії	0,48	0,60	0,20	0,12
Підсумкове ІФБ				0,90

ІФБ сформовано шляхом зваженого агрегування чотирьох ключових фінансових показників, попередньо нормалізованих до безрозмірної шкали Z -scores. Отримане інтегральне значення 0,90 свідчить про помірно високий рівень фінансової безпеки (за шкалою 0–1), проте структура внеску окремих метрик виявляє декілька важливих нюансів:

1. Найзначніший позитивний драйвер – коефіцієнт покриття: його надмірне перевищення нормативу забезпечило понад третину сумарного індексу й компенсувало слабші сторони капітальної структури.

2. Рентабельність власного капіталу (ROE) демонструє стійку прибутковість у воєнних умовах, додаючи ще 0,28 до інтегрального результату. Це підтверджує ефективність використання капіталу, попри макроекономічні шоки.

3. EBITDA-маржа утримується на середньогалузевому рівні, забезпечуючи нейтральний, але стабілізуючий внесок; це вказує на здатність підприємства контролювати операційні витрати навіть за зростання енергоресурсів.

4. Коефіцієнт автономії лишається відносно слабким: частка власного капіталу нижча за цільовий орієнтир, що знижує фінансову гнучкість і збільшує вразливість до подальших кредитних обмежень.

5. Балансує ліквідність та прибутковість. Підприємство ефективно управляє короткостроковими зобов'язаннями та створює прийнятний прибутковий буфер, що дозволяє амортизувати шоки попиту й пропозиції.

6. Капітальна залежність – головний резерв: для переходу у «безпечну» зону $\geq 0,95$ варто збільшити власний капітал (реінвестування прибутку, субординований борг, залучення інвестора) або оптимізувати структуру активів, зменшивши боргове навантаження.

7. Стійкість операційної маржі критична: збереження EBITDA-маржі на нинішньому рівні є мінімально достатнім; у разі ескалації енергетичних цін інтегральний індекс може опуститися нижче 0,85.

Таким чином, значення ІФБ = 0,90 засвідчує відносно високий рівень фінансової стійкості підприємства у поточних умовах. Водночас воно сигналізує про потребу в посиленні структури власного капіталу та забезпеченні стабільності операційної маржі як ключових чинників підвищення адаптивності в умовах затяжного воєнного циклу.

Критерії оцінки рівня фінансової безпеки за ІФБ:

- ІФБ > 0,80 — високий рівень фінансової безпеки;
- 0,50-0,80 — середній рівень;
- < 0,50 — критичний рівень.

З метою оцінки чутливості фінансової безпеки до впливу різновекторних зовнішніх чинників здійснено сценарне моделювання для умовного підприємства аграрного сектору Центральної України. Методичним підґрунтям моделі виступає варіативність ключових макро- та мікроекономічних параметрів, що впливають на базові фінансові індикатори — операційний прибуток (EBITDA), рентабельність власного капіталу (ROE) та рівень інтегрального індексу фінансової безпеки (ІФБ).

Розглянуто три ймовірні сценарії розвитку подій:

– Базовий сценарій, що відображає умовно стабільну ситуацію із збереженням поточних виробничих і фінансових параметрів;

– Сценарій "Воєнний шок", який моделює загострення бойових дій, втрату логістичних каналів, зниження цін реалізації та припинення доступу до пільгового кредитування;

– Сценарій "Відновлення з підтримкою" (Recovery + субсидії), що враховує отримання державних субсидій, часткову компенсацію втрат і поступове відновлення логістичної інфраструктури.

З метою апробації запропонованого підходу проведено сценарне моделювання для умовного агропромислового підприємства Черкаської області. Узагальнені фінансові показники сформовано на основі реальних звітних даних підприємств-репрезентантів, що функціонують у регіоні, за період 2021–2023 років. Побудовано три сценарії – базовий, воєнний шок та recovery-сценарій за умов отримання адресної підтримки.

Зазначимо, що значення ІФБ у таблиці 4 сформовано в рамках умовної сценарної моделі, яка враховує прогнозовані зміни ключових фінансових показників залежно від обраного сценарію. Базовий сценарій тут не ототожнюється з поточним станом (ІФБ = 0,90), а відображає середньострокову модель стабілізації за збереження основних параметрів діяльності без зовнішніх шоків чи підтримки.

Таблиця 4. Результати сценарного аналізу фінансової безпеки (млн грн)

Сценарій	EBITDA	ROE, %	ІФБ
Базовий	42	11,0	0,85
Воєнний шок	18	3,5	0,48
Recovery + субсидії	38	9,2	0,77

Примітка: показники сформовано на основі узагальнення звітних даних підприємств аграрного сектору Центральної України за 2021-2023 рр.

Аналіз показує, що за умов воєнного шоку фінансова стійкість підприємства істотно знижується: рівень EBITDA зменшується удвічі, а інтегральний показник ІФБ знижується до критичної межі (0,48), що свідчить про загрозу втрати платоспроможності. Навіть за реалізації сценарію часткового відновлення із залученням бюджетної підтримки та стабілізації виробничої діяльності, ІФБ не досягає передкризових значень, що підкреслює потребу у розробці довгострокових фінансових стратегій стабілізації.

Таким чином, сценарне моделювання підтверджує високий рівень чутливості фінансової безпеки підприємства до впливу зовнішніх шоків та необхідність інституціоналізації адаптивних механізмів управління – включаючи стрес-тестування, розширення джерел капіталу та посилення стійкості бізнес-моделі до форс-мажорних подій.

Висновки і перспективи.

У межах дослідження доведено, що системне управління фінансовою безпекою

підприємства в умовах воєнної економіки має здійснюватися як динамічний, багаторівневий процес, що охоплює як короткострокову стабілізацію, так і довгострокову адаптацію фінансової моделі до дії екзогенних шоків. Запропонований у роботі концептуально-інструментальний підхід включає:

- ідентифікацію ключових загроз на основі SWOT- і PEST-аналізу;
- побудову інтегрального індексу фінансової безпеки (ІФБ), що базується на стандартизованих фінансових показниках і ваговій структурі, визначеній методом головних компонент;
- сценарне моделювання чутливості до факторів ризику з урахуванням шоківих і адаптивних умов;
- формування рекомендацій щодо посилення фінансової стійкості за рахунок оптимізації структури капіталу, підтримки ліквідності та підвищення операційної ефективності.

Проведене моделювання на прикладі аграрного підприємства Черкаської області підтверджує високу залежність рівня фінансової безпеки від динаміки логістичних, валютних та кредитних умов. Навіть за реалізації сценарію часткового відновлення (Recovery + субсидії), інтегральний індекс ІФБ не досягає довоєнних значень, що свідчить про потребу в розробці довгострокових стабілізаційних програм та державних механізмів підтримки фінансової стійкості бізнесу.

Наукова новизна полягає у поєднанні кількісного інструментарію оцінки фінансової безпеки із сценарними методами адаптивного планування, що дозволяє формувати обґрунтовану антикризову стратегію управління фінансами підприємства в умовах високої невизначеності.

Подальші дослідження доцільно зосередити на:

- верифікації запропонованої моделі на вибірці підприємств різних галузей та регіонів України;
- включенні до моделі індикаторів ESG-ризиків, кіберстійкості та стійкості ланцюгів постачання;
- розробці інституційної рамки державної політики щодо підтримки фінансової безпеки малого і середнього бізнесу в умовах воєнної трансформації економіки.

Таким чином, розроблена система управління фінансовою безпекою має потенціал не лише як інструмент захисту економічної життєздатності окремих підприємств, а й як складова системи економічної безпеки держави в цілому.

Список використаних джерел

1. Varnalii Z., & Bondarenko, S. Financial security of Ukrainian enterprises during the war and post-war period. *University Economic Bulletin*, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav. 2023. No. 56. P. 106–113. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113>.
2. Khymych I., Panukhnyk O., Chernii I. Enterprise financial security as an anti-crisis management method. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2022. No. 221. P. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/2>.
3. Kutsenko D. Adapting enterprise economic security management mechanism to wartime risks through the prism of project management. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. No. 2(22). P. 143–152. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-143-152>.
4. Bodie Z., Kane A., Marcus A. J. *Investments*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2022.
5. Kamble S. S., Gunasekaran A., Sharma R. Modeling the blockchain enabled traceability in agriculture supply chain. *International Journal of Production Economics*. 2020. Vol. 227. Article 107645. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107645>.
6. Ichchenko B.-Y., Kanfui I., Solovyov E., Yermenchuk O., Denysenko O. Economic security of Ukraine in wartime: challenges and prospects. *Dialnet Unirioja*. 2024. URL: <https://dialnet.unirioja.es>.
7. Dokienko L., Zatonatska T. H. Financial security of critical infrastructure. *Finance of Ukraine*. 2023. No. 4. P. 46–66. URL: https://finukr.org.ua/?page_id=774&lang=en&aid=4887.

Статтю отримано: 17.03.2025 / Рецензування 03.05.2025 / Прийнято до друку: 30.06.2025

Vitalii Mozhuk

PhD Student

West Ukrainian National University

Ternopil, Ukraine

E-mail: oepz@wunu.edu.ua

Taras Tsyura

PhD Student

West Ukrainian National University

Ternopil, Ukraine

E-mail: oepz@wunu.edu.ua

Volodymyr Mozhuk

PhD Student

West Ukrainian National University

Ternopil, Ukraine

E-mail: oepz@wunu.edu.ua

SYSTEM MANAGEMENT OF THE COMPANY'S FINANCIAL SECURITY IN CONDITIONS OF WAR ECONOMY

Abstract

Introduction. Financial security is a determining element of the economic stability of an enterprise, especially in conditions of prolonged military aggression, which disrupted production chains, limited access to capital, and increased external and internal risks for business in Ukraine. The loss of financial stability of enterprises causes a decrease in investment attractiveness, bankruptcy, and stagnation of economic activity at the regional level.

Methods. The study used SWOT and PEST analysis tools to identify threats and drivers of financial security; the expert norming method to construct the IBF index; a scenario approach to assess the variability of financial stability using the example of enterprises in the agricultural sector of Central Ukraine. The information base was the generalized reporting data of enterprises for 2021-2023.

Results. A conceptual model for assessing the financial security of an enterprise is proposed, which combines qualitative risk diagnostics with a quantitative integral assessment. Three scenarios of the functioning of an agricultural enterprise in the conditions of a war economy (baseline, shock, recovery) with the corresponding assessment of IFS, ROE and EBITDA are substantiated. It is shown that even in the case of receiving subsidies and partial restoration of market infrastructure, enterprises remain vulnerable to war risks without strengthening their own capital.

Discussion. Further research should be directed at expanding the model to other industries and regions, adapting the IFS index to the needs of integrated financial controlling, as well as developing digital tools for monitoring the financial security of enterprises in real time in the conditions of post-war recovery.

Keywords: financial security, enterprise, war, integral index, scenario modeling, risks, Ukraine.

References

1. Varnalii, Z., & Bondarenko, S. (2023). Financial security of Ukrainian enterprises during the war and post-war period. *University Economic Bulletin, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*, (56), 106–113. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113>
2. Khymych, I., Panukhnyk, O., & Chernii, I. (2022). Enterprise financial security as an anti-crisis management method. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, (221), 13–18. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/2>
3. Kutsenko, D. (2025). Adapting enterprise economic security management mechanism to wartime risks through the prism of project management. *Economics, Finance and Management Review*, 2(22), 143–152. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-143-152>
4. Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2022). *Investments* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
5. Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Sharma, R. (2020). Modeling the blockchain enabled traceability in agriculture supply chain. *International Journal of Production Economics*, 227, Article 107645. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107645>
6. Ichchenko, B.-Y., Kanfui, I., Solovyov, E., Yermenchuk, O., & Denysenko, O. (2024). Economic security

of Ukraine in wartime: Challenges and prospects. *Dialnet Unirioja*. <https://dialnet.unirioja.es>

7. Dokiienko, L., & Zatonatska, T. H. (2023). Financial security of critical infrastructure. *Finance of Ukraine*, (4), 46–66. https://finukr.org.ua/?page_id=774&lang=en&aid=4887

Received: 03.17.2025 / Review 05.03.2025 / Accepted 06.30.2025

