

УДК 658.15:005.52:005.334

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕСУ НА
ЗАСАДАХ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ**

Мороз М.Ю.

e-mail: moroz.maksym1@nure.ua

Науковий керівник – д.е.н., проф. Перепелюкова О.В.

Харківський національний університет радіоелектроніки, каф. ЕК
м. Харків, Україна

The article explores financial sustainability management within a security-oriented approach under conditions of economic turbulence and martial law. Financial sustainability is reinterpreted not merely as a calculated indicator but as a strategic resource ensuring business resilience and continuity. The study substantiates the integration of preventive principles and rapid response mechanisms into financial management processes. An indicator-based diagnostic system is proposed, where financial ratios function as early warning signals of potential threats. Key indicators include autonomy, capital maneuverability, liquidity, and net working capital as components of a financial «buffer». The paper emphasizes the importance of stress testing, early warning systems, and operational financial maneuvering in crisis conditions. It is concluded that implementing a security-oriented approach transforms financial management into a proactive mechanism of business protection and long-term adaptive development.

Фінансова стійкість є одним з ключових факторів успіху бізнесу, а також індикатором його фінансово-економічної безпеки. В системі безпекоорієнтованого менеджменту фінансова стійкість трансформується з суто розрахункового показника у стратегічний ресурс захищеності. Безпекоорієнтований підхід передбачає інтеграцію принципів превентивності та оперативного реагування у процес фінансового управління. Це дозволяє ідентифікувати загрози на ранніх стадіях та сформувати необхідні фінансові резерви для їх нівелювання. Пріоритетним завданням для суб'єктів господарювання стає не просто розвиток, а забезпечення резильєнтності – здатності зберігати життєздатність та функціональність під впливом деструктивних чинників зовнішнього середовища.

Безпекоорієнтоване управління підприємством слід розглядати як складову у загальній системі управління безпекою держави, управління безпекою на регіональному та галузевому рівні. Так, автори Мороз Р. та Загороднюк О., розглядають безпекоорієнтоване управління підприємством на основі стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, високій конкурентоспроможності, сталому та збалансованому зростанні [1].

При формуванні системи безпекоорієнтованого управління слід враховувати ряд чинників, зокрема наявність різних підходів до інновацій в

діяльності виконавців та підрозділів, різних поглядів на доцільність визначення критерію збільшення вартості підприємства, різного характеру організаційної культури тощо [2].

На відміну від традиційного фінансового менеджменту, безпекоорієнтований підхід вимагає розглядати будь-який рух капіталу через потенційні ризики для цілісності бізнес-системи. Ключовим об'єктом управління в цій моделі виступає фінансова стійкість, проте її зміст суттєво розширюється. Фінансову стійкість у системі безпекоорієнтованого менеджменту слід розглядати з позиції динамічного стану бізнесу та його спроможності зберігати фінансову незалежність та платоспроможність у критичних умовах, за рахунок формування достатнього запасу власних ресурсів для мінімізації загроз.

В межах безпекоорієнтованого підходу діагностика фінансового стану базується на індикаторному методі. Кожен показник розглядається не просто як математичне співвідношення, а як «детектор» конкретної загрози. Для інтерпретації результатів можна використовувати шкалу зон фінансової безпеки. Найчастіше використовуються показники фінансового стану підприємства (коефіцієнт автономії, маневреності власного капіталу, поточної та абсолютної ліквідності тощо). Такий метод дозволяє на основі звітності підприємства визначити слабкі місця за кожною складовою та вчасно реагувати на негативні зміни за рахунок відповідних заходів.

У сучасних реаліях воєнного стану механізм управління фінансовою стійкістю трансформується з планового в адаптивно-ситуативний. Головним завданням менеджменту стає не стільки максимізація рентабельності, скільки забезпечення безперервності бізнесу (business continuity) та збереження його життєздатності під впливом форс-мажорних чинників.

Безпекоорієнтований механізм включає наступні критичні компоненти:

- система раннього попередження, яка ґрунтується на щоденному моніторингу ліквідності та відстеженні відхилень індикаторів від встановлених меж;
- стрес-тестування, на основі регулярної оцінки здатності бізнесу витримати екстремальні сценарії (втрата активів на окупованих територіях, руйнування інфраструктури, блекаути, різка девальвація);
- оперативне маневрування, яке засноване на створенні «фінансових буферів» та мобілізації внутрішніх резервів через жорстку оптимізацію витрат, що не впливають на операційну безпеку.

Автори Поляниця К., Носань Н., Зачосова Н. в своїх працях зазначають, що в процесі безпекоорієнтованого управління фінансовою стійкістю підприємства слід зосереджувати увагу не лише на фінансово-економічних аспектах, а й на управлінських та кадрових. Роль персоналу, особливо в умовах кризи, часто недооцінюється, хоча саме працівники

забезпечують реалізацію підприємницької діяльності. Тому менеджмент має завчасно прогнозувати можливі кадрові ризики та їхній вплив, щоб запобігти надмірній плинності кадрів і зберегти належні умови праці. Належна підготовка до таких викликів дає змогу керівництву ефективніше зосередитися на фінансово-економічних напрямках діяльності.

Слід зазначити важливість кадрового забезпечення ефективності функціонування бізнесу в Україні в умовах війни, оскільки умови воєнного стану призводять до розбалансування попиту та пропозиції на ринку праці. Такі тенденції призводять до дефіциту кадрів, що негативно позначається на функціонуванні бізнесу, особливо в сфері праці, де раніше домінували чоловіки. Тому бізнес сумісно з урядом повинні враховувати ці загрози та завчасно сформувати політику кадрового забезпечення професійного спрямування з урахуванням строків на підготовку фахівців.

Підсумовуючи, слід зазначити, що впровадження безпекоорієнтованого підходу трансформує управління фінансовою стійкістю з інструменту звітності у стратегічний механізм превентивного захисту бізнесу. Розглянутий індикаторний підхід дозволяє ідентифікувати приховані загрози на ранніх стадіях та класифікувати стан бізнесу за рівнями безпеки, що є критично важливим в умовах воєнного стану. Сформований рівень фінансового «іммунітету» та стратегічне резервування ресурсів забезпечують не лише виживання суб'єктів господарювання в періоди турбулентності, а й створюють надійний фундамент для їх подальшого відновлення та адаптивного розвитку.

Список використаних джерел

1. Мороз Р., Загороднюк О. Постулати безпекоорієнтованого управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-116>.
2. Галгаш М. Р. Проблематика формування безпекоорієнтованого управління в організаціях. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4 (284). С. 5-14. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-5-14>.
3. Поляниця К., Носань Н., Зачосова Н. Безпекоорієнтоване управління фінансовою стійкістю як напрям фінансового менеджменту підприємницької діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-24> (дата звернення: 02.03.2026).