

**Розвиток фінансових відносин**

Галина АЗАРЕНКОВА,
Наталія ТКАЧЕНКО,
Катерина ОРЄХОВА,
Олена ГОЛОВКО

**ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ ПЛАНУ
МАРШАЛЛА 2.0**

Резюме

У контексті кризових викликів, спричинених воєнними діями та економічною турбулентністю, ефективним інструментом стабілізації діяльності підприємств є науково-методичний підхід до розробки програм фінансової безпеки. Метою статті є обґрунтування та розроблення програмного інструментарію забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах воєнної економічної кризи та у післявоєнний період з урахуванням адаптації принципів «Плану Маршалла» до відновлення економіки України. У статті обґрунтовано

© Галина Азаренкова, Наталія Ткаченко, Катерина Орехова, Олена Головка, 2026.

Азаренкова Галина, доктор економічних наук, професор, кафедра банківського бізнесу та фінансових технологій, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Харків, Україна. ORCID: 0000-0003-0101-2989 Email: g.m.azarenkova@karazin.ua

Ткаченко Наталія, доктор економічних наук, професор, директор Інституту післядипломної освіти, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна. ORCID: 0000-0002-5050-6013 Email: nataliya.tkachenko@knu.ua

Орехова Катерина, доктор економічних наук, доцент, кафедра банківського бізнесу та фінансових технологій, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Харків, Україна. ORCID: 0000-0003-0214-2750 Email: oriekhova@karazin.ua

Головка Олена, кандидат економічних наук, доцент, кафедра банківського бізнесу та фінансових технологій, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Харків, Україна. ORCID: 0000-0001-6502-4562 Email: olena.golovko@karazin.ua

чотири типи таких програм: підвищення ризикостійкості, фінансова стабілізація, адаптація до кризових умов і післякризове відновлення. Особливу увагу приділено ролі державної підтримки у формуванні сприятливого середовища для післякризового відновлення. У статті запропоновано упровадження національних програм реконструкції, адаптованих до принципів «Плану Маршалла». Такі програми мають передбачати залучення зовнішнього фінансування, стимулювання експорту, накопичення фінансових резервів та модернізацію критично важливих галузей економіки. Комплексна реалізація такого підходу сприяє зниженню фінансових ризиків, зміцненню стійкості підприємств та створює передумови для довгострокового сталого розвитку. Застосування «План Маршалла 2.0» може стати дієвим інструментом для стабілізації економіки, відновлення промислових потужностей та забезпечення фінансової безпеки підприємств. Реалізація плану потребуватиме комплексного підходу, який передбачає фінансову допомогу, технологічну підтримку, інституційні реформи та активне залучення приватного капіталу.

Ключові слова:

відновлення, воєнний стан, національна безпека, План Маршалла, сталий розвиток, фінансова безпека.

Класифікація за JEL: M15, M20, G30, O32.

1 формула, 7 таблиць, 39 джерел.

Постановка проблеми

Із запровадженням воєнного стану в Україні ризики функціонування підприємств реального сектору економіки суттєво зросли, що безпосередньо впливає на стан національної безпеки. Руйнування виробничих потужностей, втрата ринків збуту, дефіцит кваліфікованого персоналу, порушення логістичних і фінансових ланцюгів змушують бізнес швидко адаптуватися до нових умов. Релокація підприємств у безпечніші регіони або за кордон, хоча й є необхідною, супроводжується значними фінансовими витратами, дестабілізує операційну діяльність і потребує трансформації бізнес-моделей. У результаті підприємства стикаються зі зростанням фінансової невизначеності та обмеженим доступом до інвестиційних і кредитних ресурсів. За таких умов фінан-

сова безпека підприємств набуває стратегічного значення, оскільки їх стабільне функціонування є основою економічної стійкості держави, її здатності підтримувати обороноздатність, соціальну сферу та післявоєнне відновлення. Отже, фінансова безпека підприємств виходить за межі корпоративного рівня і стає важливим елементом системи економічної та національної безпеки України.

Огляд літератури

Відповідно до Закону України № 2469-VIII «Про національну безпеку» (зі змінами від 9 жовтня 2025 р.), ключовою загрозою для фінансів реального сектору є дисбаланс між активами та зобов'язаннями підприємств (Верховна Рада України, 2024). Умови воєнного часу загострюють цей дисбаланс через зниження рівня доходів, втрату активів, зростання боргового навантаження та економічну турбулентність. У післявоєнний період наслідки таких диспропорцій можуть набути критичного характеру, підриваючи фінансову безпеку підприємств і їх здатність до відновлення та розвитку. Своєчасне реагування на фінансові загрози є, таким чином, передумовою стійкості.

Питання фінансової безпеки як підприємств, так і держави загалом є предметом активних наукових досліджень, що підтверджується численними публікаціями українських і зарубіжних учених. У межах наукового дискурсу фінансова безпека розглядається у різних вимірах: фінансова безпека держави та критичної інфраструктури (Барановський, 2024; Ситник & Кравченко, 2024); оцінювання стійкості підприємств (Котик, 2022; Правдюк & Козловська, 2024); фінансові ризики та управління грошовими потоками (Колодізев, 2024); стратегічна інтеграція та інституційні підходи (Штанцель, 2024); а також податкове планування та банкрутство (Іванов, 2024). Значна увага приділяється фінансовій політиці в умовах кризи та під час післявоєнного відновлення (Лупенко & Радіонов, 2024; Макаренко et al., 2024), а також застосуванню стейкхолдерського підходу та принципів ESG у забезпеченні фінансової стійкості.

Сучасна наукова література формує багаторівневу методологічну основу дослідження фінансової безпеки, що включає управління ризиками, фінансовий аналіз, комплаєнс і цифрові інструменти. Водночас більшість підходів адаптовані до умов стабільних економік, тоді як Україна функціонує в умовах воєнної турбулентності. Це зумовлює необхідність розроблення спеціальних механізмів забезпечення фінансової безпеки, які враховують інституційні реформи, післявоєнну відбудову та вимоги європейської інтеграції (Загуменна, 2022; Луцик, 2023; Ізбаш & Дерев'янкін, 2024).

Метою статті є обґрунтування та розроблення програмного інструментарію забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах воєнної економічної кризи та в післявоєнний період з урахуванням адаптації принципів «Плану Маршалла» до відновлення економіки України. Об'єктом досліджен-

ня є система фінансової безпеки підприємств, розглянута крізь призму впливу воєнних загроз, нестабільності ринкового середовища та необхідності інституціоналізованої державної й міжнародної підтримки.

Методологія

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, методи аналізу та синтезу дали змогу уточнити сутність і роль програм фінансової безпеки, визначити їхні складові елементи та встановити функціональні взаємозв'язки.

Застосування порівняльного аналізу дозволило дослідити специфіку впливу воєнних і ринкових факторів на фінансову стійкість підприємств, порівняти відмінності у рівнях ризикостійкості та виокремити ключові напрями стабілізації діяльності.

За допомогою фінансового аналізу оцінено основні показники діяльності підприємств, що дало змогу виявити тенденції розвитку, диспропорції у структурі капіталу та резерви підвищення ефективності фінансового менеджменту.

Використання експертного оцінювання та методу аналізу ієрархій сприяло визначенню вагових коефіцієнтів показників фінансової безпеки, а також формуванню обґрунтованої системи критеріїв оцінювання ефективності програм.

За допомогою моделювання побудовано інтегральний показник ефективності програм фінансової безпеки, що дозволило сформулювати можливі сценарії їх практичного застосування в умовах економічної кризи та післявоєнного відновлення.

Застосування історико-економічного підходу дало змогу адаптувати позитивний досвід Плану Маршалла до сучасних умов України з урахуванням специфіки воєнних загроз, потреб відбудови та перспектив інтеграції до європейського економічного простору.

Отже, використання зазначеного комплексного методичного інструментарію забезпечило системне бачення проблем і можливостей фінансової безпеки підприємств, а також дозволило обґрунтувати програмні заходи, спрямовані на їх стабілізацію та розвиток у кризових і посткризових умовах.

Результати дослідження

Фінансова безпека є результатом ефективного управління трансформацією капіталу – від джерел фінансування господарської діяльності до капітальних благ (матеріальних ресурсів, готової продукції та грошових коштів) –

що відображається у кількісному та якісному рівнях фінансового стану підприємства. Такий стан залежить від якості фінансового менеджменту, рівня фінансової стійкості та фінансової резильєнтності, забезпечуючи фінансову спроможність підприємства до сталого розвитку (Орехова, 2025).

Відмінність цього визначення від наявних полягає у врахуванні руху капіталу як основи економічної діяльності, акценті на результатах управління капіталом і сталому розвитку, а також у визнанні стратегічних компонентів фінансового менеджменту, фінансової стійкості та фінансової резильєнтності. Важливість інтеграції мікроекономічних і макроекономічних вимірів безпеки також підтверджується досвідом післявоєнного економічного розвитку Західної Європи (Coats, 2000).

Отже, визначення «фінансова безпека підприємства» включає такі основні ознаки:

- Рух капіталу розглядається як основа економічної діяльності, що передбачає безперервність, ефективність і цілеспрямоване використання фінансових ресурсів у виробничих і комерційних процесах підприємства для забезпечення його функціонування та розвитку.
- Акцент зроблено на результатах управління рухом капіталу та сталому розвитку, що передбачає оцінювання ефективності фінансових рішень і здатності підприємства досягати довгострокових цілей з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів сталого розвитку.
- Враховуються стратегічні компоненти фінансової безпеки – фінансовий менеджмент, фінансова стійкість і фінансова резильєнтність, які формують основу здатності підприємства протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, підтримувати платоспроможність, балансувати інтереси стейкхолдерів та ефективно управляти фінансовими ресурсами в динамічному середовищі.

У табл. 1 наведено порівняльний аналіз понять «фінансова безпека підприємства», «фінансова стійкість підприємства» та «фінансова резильєнтність підприємства», що дозволяє окреслити логічні межі кожного з них і визначити рівень їхньої взаємозалежності в системі фінансового менеджменту.

Аналіз підтверджує, що фінансова безпека є найширшим, інтегративним і стратегічним поняттям для підприємства (Таран, 2022; Ціватий, 2023). Вона охоплює фінансову резильєнтність (як здатність адаптуватися до коротко- та середньострокових викликів) і фінансову стійкість (як здатність підтримувати поточну діяльність у передбачуваних фінансових умовах). Фінансова безпека доповнюється управлінськими, антикризовими, інформаційними та ризик-орієнтованими компонентами, що дає змогу підприємству ефективно функціонувати навіть в умовах високої зовнішньої невизначеності. У межах цього дослідження фінансова безпека розглядається як результат ефективного управління процесом трансформації капіталу в капітальні блага. Це досягається завдяки професійному фінансовому менеджменту, підтриманню належного рівня стійкості та резильєнтності, а також забезпеченню адаптивності підприємства до сучасних викликів.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз визначень: «фінансова безпека підприємства», «фінансова резильєнтність підприємства», «фінансова стійкість підприємства»

Критерій порівняння	Фінансова безпека підприємства	Фінансова резильєнтність підприємства	Фінансова стійкість підприємства
Сутність	Стан захищеності фінансових інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз у коротко- та довгостроковій перспективі	Здатність підприємства підтримувати збалансованість фінансових показників під впливом негативних факторів	Стійкий фінансовий стан, що забезпечує безперервність діяльності без значних коливань фінансових параметрів
Основна мета	Уникнення ризиків, втрат і загроз фінансовим ресурсам і капіталу	Стійкість до коротко- та середньострокових внутрішніх і зовнішніх впливів	Забезпечення стабільного функціонування підприємства у передбачуваному фінансовому середовищі
Характер впливу факторів	Включає ризики, загрози, конфлікти, інформаційну асиметрію та нестабільність	Враховує тимчасові труднощі, коливання доходів і зміни витрат	Зосереджується на відносному балансі доходів і витрат, платоспроможності та ліквідності
Рівень інтеграції	Комплексне, міжфункціональне поняття, пов'язане з управлінням ризиками, стратегією та інформаційною прозорістю	Більш локальні показники, пов'язані з фінансовою структурою, капіталом і запасом міцності	Часто описується через фінансові коефіцієнти, такі як автономія, ліквідність і оборотність
Масштаб управління	Стратегічний, охоплює всі рівні управління (внутрішнє та зовнішнє середовище)	Тактичний рівень, орієнтований на підтримання балансу	Переважно операційний, спрямований на запобігання фінансовим збоям у поточній діяльності
Тривалість впливу	Довгострокова перспектива з урахуванням розвитку, стійкості до криз і адаптації	Середньострокова перспектива, що забезпечує витривалість підприємства	Коротко- та середньостроковий горизонт, пов'язаний із поточною платоспроможністю
Використання в дослідженні	Центральне поняття, що інтегрує елементи фінансової резильєнтності та фінансової стійкості	Розглядається як підсистема в межах системи фінансової безпеки	Трактується як один із показників поточного фінансового стану, що впливає на загальний рівень фінансової безпеки

Джерело: складено авторами на основі Чеботарьов та Чеботарьов (2020), Чеботарьов et al. (2023), Glinkowska-Krauze et al. (2019; 2020; 2023), та Czapla et al. (2023).

Кожне з наведених понять виконує самостійну, але водночас комплементарну функцію в системі управління фінансовими потоками підприємства, формуючи цілісну архітектуру стійкості та фінансового захисту:

– фінансова резильєнтність відображає здатність підприємства підтримувати внутрішній фінансовий баланс під впливом дестабілізуючих факторів, зберігаючи життєздатність і контроль над ключовими параметрами діяльності;

–фінансова стійкість забезпечує безперервність операційної діяльності підприємства в передбачуваному фінансовому середовищі завдяки стабільним фінансовим потокам, ліквідності та прибутковості;

–фінансова безпека має розглядатися як система вищого рівня, що інтегрує характеристики фінансової резильєнтності, фінансової стійкості та ефективного управління фінансовими потоками на стратегічному рівні.

Запропонований підхід формує інтегровану модель фінансового захисту підприємств, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану в Україні. У контексті війни програми фінансової безпеки на підприємствах або не розроблені, або реалізуються не в повному обсязі, що суттєво знижує конкурентоспроможність, призводить до втрати ринків і споживачів, а також погіршення ключових економічних показників. Зокрема, воєнні дії посилили потребу в розробленні стратегій фінансової безпеки, здатних гарантувати стійкість підприємств у нестабільних умовах і сприяти адаптації до нових економічних реалій (Ситник & Кравченко, 2024; Лупенко & Радіонов, 2024).

На сучасному етапі кожне підприємство має розробляти та впроваджувати спеціалізовану програму фінансової безпеки на основі використання економічних інструментів і методів антикризового управління (Правдюк & Козловська, 2024; Ситник & Чепіль, 2024). Це дає змогу зберегти час для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і формування ефективних планів дій. У статті запропоновано розглядати програми фінансової безпеки як ключові інструменти фінансового менеджменту підприємства, що включають заходи з реалізації управлінських рішень на основі наявного рівня фінансової безпеки та загроз (Марченко & Усик, 2024; Витвицька & Малкович, 2024).

Програма фінансової безпеки має бути спрямована на передбачення загроз, мінімізацію їх наслідків, недопущення переходу фінансового стану до критичного рівня, усунення втрат і відновлення життєздатності підприємства (Макаренко et al., 2024; Охріменко, 2024). Така програма повинна включати комплекс заходів із відновлення платоспроможності, забезпечення фінансової стійкості та підтримання довгострокової надійності підприємства. Її сутність полягає у маневруванні грошовими потоками для покриття розривів між витратами і доходами за рахунок як наявних активів, так і потенційних ресурсів (Іванов, 2024; Колодізєв, 2024).

Особливо небезпечними є зовнішні загрози фінансовій безпеці з боку держави, конкурентів і кримінальних угруповань, оскільки вони можуть мати серйозні наслідки для життєздатності підприємств, аж до їх повного знищення (Барановський, 2024; Штанцель, 2024).

З урахуванням аналізу фінансово-економічної літератури (Загуменна, 2022; Луцик, 2023; Красностанова & Смолкін, 2024; Prabanand & Thanabal, 2025; Gaurav et al., 2025; Xia & Fatema, 2025) та умов воєнного стану в Україні, у статті запропоновано чотири типи програм фінансової безпеки підприємств: (a) програма забезпечення ризикостійкості; (b) програма стабілізації

та відновлення; (с) програма підвищення резильєнтності та адаптації; (d) програма відновлення економічної діяльності. На відміну від існуючих підходів, зазначені програми дозволяють формувати стратегії подальшого розвитку підприємств і регулювати економічні процеси з метою зміцнення їх фінансової безпеки.

У табл. 2 наведено заходи за типами програм фінансової безпеки для підприємств України.

Таблиця 2

Програми забезпечення фінансової безпеки підприємств

Тип програми	Заходи забезпечення фінансової безпеки підприємства
Програма забезпечення ризикостійкості	Заходи з адаптації підприємств до умов воєнного конфлікту при збереженні фінансової безпеки: диверсифікація постачання та розподіл ризиків; розвиток кризової логістики; формування резервних страхових фондів; контроль дебіторської заборгованості; впровадження кіберзахисту.
Програма стабілізації та відновлення	Заходи, спрямовані на відновлення та розвиток підприємств після завершення війни: фінансова санація та реструктуризація; залучення зовнішнього фінансування; підвищення ефективності управління активами; інвестиції в модернізацію; вихід на нові ринки.
Програма підвищення резильєнтності та адаптації	Заходи, спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності в нестабільній економіці: активний маркетинг і просування; диверсифікація бізнес-моделі; оптимізація витрат; посилення внутрішнього контролю; впровадження навчальних програм.
Програма відновлення економічної діяльності	Програма підтримки підприємств, що відновлюють економічну діяльність: реінжиніринг бізнес-процесів; інноваційні партнерства; створення локальних резервів; активне залучення місцевих ресурсів; надання додаткових стимулів для клієнтів і партнерів.

Джерело: складено авторами.

Програма забезпечення ризикостійкості спрямована на адаптацію підприємства до умов воєнного конфлікту, зменшення негативного впливу зовнішніх загроз і підтримання фінансової стійкості. Основні заходи цієї програми охоплюють:

Диверсифікація постачання та розподіл ризиків. В умовах воєнного конфлікту існує значний ризик порушення ланцюгів постачання, що може вплинути на виробництво та реалізацію продукції. Для мінімізації цих ризиків необхідно: (i) шукати альтернативних постачальників як у безпечніших регіонах України, так і за кордоном, що зменшує залежність від окремих партнерів і забезпечує гнучкість у постачанні ресурсів і сировини; (ii) перерозподіляти виробничі потужності з метою оптимізації діяльності підприємства, що може включати релокацію виробництва до регіонів, менш уражених воєнними діями.

Розвиток кризової логістики. Для забезпечення безперебійного постачання сировини та доставки продукції споживачам логістика підприємства має бути адаптована до воєнних загроз. Основні заходи включають: (i) впровадження маршрутів і способів доставки, що оминають зони активних бойових дій, що знижує ризики затримок і втрат під час транспортування; (ii) створення резервних логістичних каналів для оперативного переміщення товарів і формування запасів у безпечніших регіонах.

Формування резервних страхових фондів. Для забезпечення фінансової підтримки операційної діяльності в умовах підвищених загроз підприємству доцільно: (i) спрямовувати частину доходів до спеціального страхового фонду, який виконуватиме роль фінансового буфера у разі зупинки виробництва, непередбачених витрат або необхідності покриття тимчасового дефіциту оборотного капіталу; (ii) розробити політику управління резервами для забезпечення ефективного використання цих коштів у критичних ситуаціях.

Контроль дебіторської заборгованості. В умовах воєнного стану управління дебіторською заборгованістю набуває особливого значення, оскільки погіршення платіжної дисципліни клієнтів може призвести до втрати ліквідності. Основні заходи включають: (i) оперативне стягнення дебіторської заборгованості з метою мінімізації ризиків, пов'язаних із простроченими платежами; (ii) посилення умов кредитування, зокрема скорочення строків відстрочки платежу або запровадження часткової передоплати, що сприяє зниженню ризику неплатежів.

Впровадження кіберзахисту. Збройний конфлікт підвищує загрозу кібератак на інформаційні системи підприємств, тому захист бізнесу від кіберризиків є вкрай важливим. Заходи кіберзахисту охоплюють: (i) інвестування в системи безпеки даних, що забезпечують стійкість інформаційної інфраструктури, зокрема антивірусне програмне забезпечення, системи шифрування даних і захист від фішингових атак та інших шкідливих загроз; (ii) регулярне проведення оцінювання вразливостей систем, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати ризики; (iii) навчання персоналу основам кібербезпеки, що допомагає мінімізувати ймовірність атак, спричинених людським фактором.

Ці заходи сприятимуть адаптації підприємств до ризиків, пов'язаних із воєнними діями, забезпеченню стабільності їх функціонування та зменшенню фінансових втрат навіть у складних умовах.

Програма стабілізації та відновлення передбачає комплекс заходів, спрямованих на відновлення економічної діяльності підприємства, відновлення його фінансової резильєнтності та підвищення конкурентоспроможності після завершення війни. Основні заходи цієї програми є такими:

Фінансова санація та реструктуризація. Основним завданням є відновлення фінансової стійкості підприємства, яке могло зазнати значних втрат у період війни. До заходів належать: (i) оптимізація кредитного портфеля шляхом перегляду умов поточних зобов'язань, зниження відсоткових ставок або

подовження строків погашення для зменшення фінансового навантаження; (ii) списання безнадійних боргів з метою очищення балансу від зобов'язань, що не мають перспективи погашення, що сприяє покращенню фінансових показників і концентрації ресурсів на життєздатних напрямках; (iii) розроблення нового графіка погашення заборгованості з урахуванням поточних можливостей підприємства, що дозволяє підтримувати належний рівень ліквідності та поступово відновлювати платоспроможність.

Залучення зовнішнього фінансування. Важливим етапом відновлення є мобілізація додаткових зовнішніх фінансових ресурсів для підтримки операційної та інвестиційної діяльності. Це включає: (i) співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями для отримання підтримки у вигляді довгострокових кредитів на пільгових умовах, які спрямовуються на відновлення виробничих потужностей; (ii) залучення грантів і цільового фінансування для післявоєнного відновлення. Такі кошти можуть бути спрямовані на конкретні проєкти, зокрема модернізацію обладнання або підвищення кваліфікації персоналу, що знижує фінансове навантаження на підприємство.

Підвищення ефективності управління активами. Після війни важливо оптимізувати використання активів для покращення фінансових результатів. Основні заходи включають: (i) активне використання лізингу для оновлення виробничого обладнання без значних одноразових витрат, що дає змогу швидко відновити виробничі потужності; (ii) реалізацію надлишкових або малоефективно використовуваних активів з метою отримання додаткових фінансових ресурсів. Це може включати нерухомість, обладнання або інші активи, які більше не відповідають потребам підприємства.

Інвестування в модернізацію. Відновлення виробничих потужностей має поєднуватися з модернізацією для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Заходи модернізації включають: (i) відновлення та оновлення обладнання з метою підвищення продуктивності та зниження витрат виробництва, що також сприятиме зменшенню енергоспоживання та оптимізації виробничих процесів; (ii) інвестування у нові технології, які можуть покращити якість продукції, скоротити виробничий цикл і розширити асортимент товарів.

Вихід на нові ринки. Після війни підприємству необхідно розглядати можливості виходу на нові ринки для диверсифікації джерел доходів і зменшення залежності від ринку, який може залишатися нестабільним. Заходи включають: (i) аналіз нових ринків і каналів збуту, що може передбачати географічне розширення та вихід на міжнародні ринки, де продукція може бути конкурентоспроможною; (ii) залучення нових клієнтів шляхом адаптації маркетингових стратегій до потреб і вимог нових ринків, що дозволить збільшити доходи та знизити залежність від окремих регіонів або клієнтів.

Програма стабілізації та відновлення сприятиме не лише відновленню діяльності підприємств, а й закладе основу для їх подальшого розвитку, знижуючи ризики та підвищуючи гнучкість бізнесу. Для успішної реалізації цієї

програми фінансові менеджери підприємств мають оперативно реагувати на зростання ризиків, що можуть виникати у процесі відновлення, а також на потенційні загрози економічній діяльності, особливо в період післявоєнної нестабільності.

Програма підвищення резильєнтності та адаптації дозволить підприємству зміцнити конкурентоспроможність, підвищити стійкість до економічних коливань і забезпечити сталий довгостроковий розвиток. Основною метою цієї програми є забезпечення швидкого відновлення фінансової безпеки підприємства, зниження ризиків і формування основи для довгострокового зростання.

Для успішної реалізації програми підвищення резильєнтності та адаптації на підприємстві, що функціонує в складних умовах, необхідно зосередитися на своєчасному реагуванні на кризові сигнали та адаптації до нестабільного економічного середовища. Якщо підприємство спостерігає суттєве погіршення ключових показників (наприклад, зниження прибутковості, зменшення ліквідності або скорочення частки ринку протягом останніх років), керівництву слід оперативно діяти, застосовуючи комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію.

Основні напрями програми підвищення резильєнтності та адаптації наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Характеристика програми підвищення резильєнтності та адаптації

Показник програми	Напрямок програми
Активний маркетинг і просування	В умовах нестабільності важливо активно працювати над зміцненням ринкових позицій, зокрема через ефективні маркетингові стратегії. Основні напрями включають: - утримання наявних клієнтів шляхом персоналізованих пропозицій, знижок і спеціальних умов, що стимулюють лояльність споживачів; - залучення нових клієнтів через активну рекламу, онлайн-просування, участь у виставках і галузевих заходах, що сприяє розширенню ринку збуту; - аналіз ринкових тенденцій і швидке реагування на потреби споживачів, що дозволяє адаптувати пропозиції до змін попиту та підвищити впізнаваність бренду.
Диверсифікація бізнес-моделі	З метою зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від одного джерела доходу або обмеженого ринку, доцільно розширювати діяльність у нові напрями, які можуть бути менш вразливими до економічних або воєнних ризиків. Це включає: - дослідження нових сфер діяльності, де підприємство може застосувати наявний досвід і ресурси для досягнення успіху, наприклад вихід у суміжні галузі або запуск нових продуктів і послуг; - переорієнтацію на ринки зі стабільнішим попитом, що може включати міжнародні ринки або ринки з відносно нижчим рівнем конкуренції з метою зменшення залежності від поточного ринку.

Показник програми	Напрямок програми
Оптимізація витрат	Зниження виробничих витрат і оптимізація витратної частини підсилюють фінансову резильєнтність підприємства. Основні напрями включають: - скорочення неефективних витрат шляхом аналізу виробничих процесів, виявлення зайвих або дублюючих операцій і їх усунення; - перегляд закупівель з метою економії, ведення переговорів з новими постачальниками або отримання знижок.
Посилення внутрішнього контролю	Ефективний контроль витрат і доходів разом із чітким бюджетним плануванням є ключовими для забезпечення фінансової резильєнтності. Основні напрями включають: - впровадження системи контролю витрат, що дозволяє відстежувати ресурси на всіх етапах діяльності та запобігати необґрунтованим витратам; - бюджетування та контроль виконання бюджету, що дає змогу своєчасно коригувати фінансову політику і уникати перевищення встановлених лімітів витрат; - розроблення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результатів діяльності та своєчасного виявлення потенційних проблем.
Впровадження навчальних програм	Інвестування в людський капітал, зокрема через навчання персоналу, підвищує продуктивність і адаптивність підприємств. Основні напрями включають: - навчання персоналу новим технологіям і методам роботи з метою підвищення ефективності виробництва та сприяння інноваціям; - підвищення кваліфікації працівників для забезпечення їх необхідними знаннями та навичками, що дозволяє швидше адаптуватися до змін у технологіях або умовах праці.

Джерело: складено авторами.

Якщо фінансові показники підприємства свідчать про необхідність термінових дій, керівництво має залучити всі структурні підрозділи до активної участі в реалізації заходів, передбачених програмою підвищення резильєнтності та адаптації. Це потребує скоординованої роботи всіх учасників, регулярного моніторингу результатів і гнучкого коригування планів у процесі реалізації програми.

Програма відновлення економічної діяльності спрямована на підтримку підприємств, що відновлюють діяльність на деокупованих територіях. Ця програма включає заходи, спрямовані на адаптацію бізнесу до нових умов, відновлення інфраструктури та стимулювання економічного зростання в регіоні. Основні заходи включають:

1. *Реінжиніринг бізнес-процесів.* Відновлення економічної діяльності потребує адаптації бізнес-моделі та процесів до специфічних умов, що склалися після деокупації. До цих заходів належать: (i) адаптація бізнес-моделі до нових економічних і соціальних реалій регіону, що передбачає аналіз потреб місцевого населення та переорієнтацію на нові пріоритети; (ii) спрощення процесів для підвищення ефективності, що дозволяє знизити опера-

ційні витрати та забезпечити швидке відновлення діяльності; (iii) мінімізація витрат шляхом оптимізації логістики, виробничих процесів і управлінських структур, що допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним при зниженні витрат.

2. *Інноваційні партнерства.* Підтримка відновлення економічної діяльності потребує мобілізації ресурсів і експертизи зовнішніх партнерів, зокрема державних і міжнародних організацій. Це включає: (i) співпрацю з органами державної влади для отримання доступу до пільг, субсидій та інших форм державної підтримки, які можуть бути спрямовані на швидке відновлення інфраструктури та виробничих потужностей; (ii) залучення міжнародних партнерів і фінансових інституцій, які можуть надати гранти, технології та експертну підтримку у реалізації проєктів, спрямованих на відновлення регіону; (iii) реалізацію спільних проєктів з організаціями, що мають досвід роботи в постконфліктних зонах, з метою обміну знаннями і технологіями для забезпечення сталого розвитку як підприємства, так і регіону загалом.

3. *Формування локальних резервів.* Для зниження ризиків, пов'язаних із перебоєм постачання та логістичними труднощами, важливо забезпечити наявність локальних запасів матеріалів і продукції: (i) зберігання резервів продукції та сировини у безпечних місцях для запобігання перериванню діяльності у разі логістичних проблем; (ii) планування потреб у сировині та ресурсах з урахуванням можливих затримок постачання та наявності місцевих постачальників; (iii) створення локальних складів для забезпечення швидкого доступу до необхідних ресурсів і зменшення залежності від довгострокових поставок з інших регіонів.

4. *Активне залучення місцевих ресурсів.* Відновлення підприємства може стати важливим чинником економічного зростання регіону. Основні заходи включають: (i) створення робочих місць для місцевого населення, що не лише забезпечує зайнятість, а й сприяє соціальній стабільності та розвитку навичок працівників; (ii) залучення місцевих постачальників для стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, що підвищує стабільність постачання та зміцнює місцеву економіку; (iii) інтеграцію місцевих матеріалів і ресурсів у виробничі процеси, що сприяє зниженню витрат і адаптації продукції до потреб місцевого ринку.

5. *Надання додаткових стимулів для клієнтів і партнерів.* Для залучення нових клієнтів і зміцнення партнерських відносин підприємствам необхідно розробляти гнучкі умови співпраці для підтримки споживачів і партнерів: (i) пропонування спеціальних умов оплати або відстрочки платежів для клієнтів у регіонах, що зазнали економічних труднощів, з метою підтримання попиту на продукцію; (ii) надання гнучких умов для нових партнерів, включаючи додаткові знижки, бонуси або спеціальні пакети послуг для стимулювання довгострокової співпраці; (iii) активізацію локальних продажів через програми лояльності та пропозиції, адаптовані до потреб місцевих споживачів.

Програма відновлення економічної діяльності розглядається як один із ключових інструментів підтримки підприємств, що адаптуються до післявоєнних умов. Її реалізація спрямована на забезпечення економічної стабільності та створення основи для сталого розвитку регіону, що проявляється в економічному зростанні, підвищенні рівня життя та формуванні сприятливого середовища для залучення нових партнерів у довгостроковій перспективі (Лупенко & Радіонов, 2024; Макаренко et al., 2024; Ситник & Кравченко, 2024; Praband & Thanabal, 2025). У цьому контексті особливого значення набуває вибір фінансовими менеджерами найбільш доцільних заходів із запропонованого переліку програм фінансової безпеки підприємств, оскільки він має враховувати специфіку ситуації та стратегічні пріоритети розвитку (Загуменна, 2022; Луцик, 2023; Красностанова & Смолкін, 2024).

Із запропонованих заходів кожної програми фінансової безпеки підприємства фінансові менеджери повинні обирати найбільш доцільні з урахуванням наявних умов.

Для розрахунку інтегрального показника ефективності програми фінансової безпеки підприємства було обрано такі фінансові коефіцієнти: коефіцієнт дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) (X_{17}); коефіцієнт фінансування (X_{29}); коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (X_{30}); коефіцієнт оборотності запасів (X_{35}); коефіцієнт рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг) (X_{40}).

Інтегральний показник ефективності програми фінансової безпеки підприємства розраховується за формулою:

$$P = \sum_{i=1}^n w_i x_i, \quad (1)$$

де P – інтегральний показник ефективності програми фінансової безпеки; w_i – вага показника x_i ; x_i – i -й локальний показник ефективності програми фінансової безпеки підприємства; $i \in [1; 5]$ – кількість показників ефективності, включених до програми фінансової безпеки підприємства.

Чим ближче інтегральний показник ефективності програми до 1, тим кращим є фінансовий стан підприємства. У табл. 4 наведено вибір програми забезпечення фінансової безпеки підприємства залежно від цього інтегрального показника та базового підходу до забезпечення фінансової безпеки.

Таблиця 4

Вибір програми забезпечення фінансової безпеки підприємств

Базовий підхід до забезпечення фінансової безпеки	Значення інтегрального показника ефективності програми			
	(0,75-1]	(0,50-0,75]	(0,25-0,50]	[0-0,25]
	Високий рівень	Нормальний рівень	Низький рівень	Критично низький рівень
Консервативний і компромісний	Програма забезпечення ризикостійкості	Програма забезпечення ризикостійкості	Програма підвищення резильєнтності та адаптації	Програма відновлення економічної діяльності
Агресивний і помірний	Програма стабілізації та відновлення	Програма забезпечення ризикостійкості	Програма підвищення резильєнтності та адаптації	Програма відновлення економічної діяльності
Ідеальний і надідеальний	Програма стабілізації та відновлення	Програма стабілізації та відновлення	Програма підвищення резильєнтності та адаптації	Програма відновлення економічної діяльності

Джерело: складено авторами.

У табл. 5 наведено основні характеристики та напрями реалізації Плану Маршалла після Другої світової війни. Зазначені заходи свідчать про комплексний характер цієї програми, яка поєднувала масштабну фінансову допомогу, інституційну координацію, розвиток інфраструктури та промисловості, трансфер технологій, а також механізми валютної й політичної стабілізації. Як показано в табл. 5, План Маршалла не лише сприяв відбудові національних економік європейських країн, а й забезпечив поглиблення їх економічної співпраці, що згодом стало інституційною основою формування Європейського Союзу.

Таблиця 5

Ключові характеристики Плану Маршалла після Другої світової війни

Захід	Опис
Масштабна економічна допомога	Сполучені Штати надали Європі близько 13,5 млрд дол. допомоги (еквівалент майже 160 млрд дол. сьогодні). Ці кошти були використані для фінансування відбудови інфраструктури, модернізації промисловості, розвитку аграрного сектору та відновлення виробництва.
Стимулювання економічної інтеграції	План Маршалла сприяв поглибленню економічної співпраці між європейськими країнами. З цією метою було створено Організацію європейського економічного співробітництва (ОЕЕС) для координації використання виділених ресурсів і розвитку регіональної економічної взаємодії.
Розвиток промисловості та інфраструктури	Більша частина коштів була спрямована на розвиток інфраструктури (будівництво доріг, мостів і залізниць), модернізацію енергетичного сектору та відбудову промислових об'єктів. Важливо, що фінансування розподілялося відповідно до потреб кожної країни.

Захід	Опис
Формування «counterpart funds»	Кожна країна-отримувач створювала власний «counterpart fund», до якого зараховувалися платежі в національній валюті за товари та послуги, імпортовані за доларові кошти. Ці фонди використовувалися для фінансування внутрішніх проєктів відбудови та надання кредитів національним підприємствам. Наприклад, у Німеччині «counterpart fund» підтримував відновлення вугільної промисловості та створення Кредитної установи для відбудови (KfW), яка згодом стала одним із ключових банків розвитку країни.
Трансфер технологій і програми підвищення продуктивності	Важливим компонентом Плану Маршалла були так звані «місії продуктивності», які сприяли обміну досвідом між американськими та європейськими підприємцями, інженерами та працівниками. Було організовано численні поїздки європейських делегацій до США, під час яких фахівці вивчали передові методи управління виробництвом, технології та організацію праці.
Підтримка валютної стабільності	Однією з післявоєнних проблем Європи була нестача конвертованої валюти для міжнародних розрахунків. У межах Плану Маршалла було створено Європейський платіжний союз, який дозволив здійснювати розрахунки між країнами Європи шляхом балансування торговельних дефіцитів і профіцитів.
Зміцнення політичної стабільності	План Маршалла мав також важливе політичне значення. Окрім економічної підтримки, він сприяв стабілізації політичних систем європейських країн і запобіганню поширенню комуністичної ідеології. Економічне зростання, стимульоване Планом, стало ключовим чинником формування політичної стабільності та підтримки демократичних режимів у Західній Європі.

Джерело: складено авторами на основі Барановський (2024), Hoffmann and Maier (1984), DGB Confederation of Trade Unions (2014).

Ця програма була інноваційною, оскільки вперше зовнішня фінансова допомога використовувалася системно для досягнення внутрішніх економічних і політичних цілей. Її ефективність забезпечувалася комплексним підходом, що поєднував фінансову підтримку, трансфер технологій, економічну інтеграцію та політичну стабільність. Водночас досвід післяконфліктного відновлення в інших країнах і регіонах демонструє значні відмінності у підходах, інструментах і результатах таких програм. Тому доцільним є порівняння класичного Плану Маршалла з іншими моделями післяконфліктного відновлення, реалізованими в різні історичні періоди.

Порівняльний огляд моделей післяконфліктного відновлення на Західних Балканах, у Грузії, Іраку, а також у межах класичного Плану Маршалла для Європи наведено в табл. 6. Порівняння свідчить, що більшість сучасних програм відновлення були зосереджені переважно на макrorівні та інституційних реформах, тоді як фінансова безпека підприємств розглядалася лише фрагментарно або опосередковано. На цьому тлі класичний План Маршалла вирізняється більш збалансованим підходом, який поряд із макроекономічною стабілізацією створював умови для відновлення та розвитку підприємств через кредитні інститути, «зустрічні фонди» та механізми підвищення продуктивності.

Таблиця 6

Порівняльна характеристика моделей післяконфліктного відновлення

Країна / модель	Період відновлення	Основний фокус допомоги	Рівень реалізації	Інструменти підтримки	Урахування фінансової безпеки підприємств
Країни Західних Балкан	Після 1995 р.	Гуманітарна допомога, інституційні реформи, інтеграція до ЄС	Переважно макрота мезорівень	Донорські програми ЄС, відновлення інфраструктури, реформи державного управління	Часткове, опосередковано через програми підтримки МСП
Грузія	Після 2008 р.	Макроекономічна стабілізація, бюджетна підтримка	Макрорівень	Кредити МВФ і Світового банку, бюджетна допомога	Обмежене, без системних програм для підприємств
Ірак	Після 2003 р.	Відновлення державного сектору та інфраструктури	Макрорівень	Державні інвестиції, міжнародна допомога, контракти	Практично відсутнє; приватний сектор розвивався фрагментарно
Класичний План Маршалла (Європа)	1948-1952 рр.	Економічна відбудова, інтеграція ринків	Макрорівень + інституційний	Централізована фінансова допомога, «counterpart funds», трансфер технологій	Опосередковане, через кредитні інститути та фонди

Джерело: складено авторами на основі Sorel and Padoan (2008), Eichengreen and Uzan (1991), Mata (2010), Crafts and Toniolo (1996), Eisen et al. (2023), та Дейнеко et al. (2015).

З урахуванням виявлених переваг класичного Плану Маршалла та недоліків сучасних моделей післяконфліктного відновлення, доцільно запропонувати програму забезпечення фінансової безпеки підприємств в Україні у післявоєнний період у межах реалізації «Плану Маршалла 2.0», як наведено в табл. 7.

Як видно з табл. 7, запропонована система заходів дозволяє конкретизувати інструментарій забезпечення фінансової безпеки підприємств у післявоєнний період. На відміну від відомих підходів, вона поєднує механізми прямої фінансової підтримки з інституційними та ринковими інструментами, що забезпечує їхню взаємодоповнюваність і практичну реалізованість.

Важливою особливістю запропонованої програми є її орієнтація на одночасне вирішення короткострокових завдань стабілізації діяльності підприємств та формування передумов для їх середньо- і довгострокового розвитку. Зокрема, застосування механізмів підтримки експорту та розвитку інфраструктури сприяє підвищенню ліквідності, інвестиційної активності та ефективності використання ресурсів підприємств.

Таблиця 7

Програма забезпечення фінансової безпеки підприємств у контексті реалізації «Плану Маршалла 2.0»

Захід програми	Опис	Очікуваний результат
Створення Міжнародного фонду відбудови України	Фонд стає основним джерелом фінансової підтримки підприємств через гранти, пільгові кредити та інвестиції від міжнародних організацій і приватних донорів	Залучення зовнішнього фінансування, економічна стабілізація, підтримка бізнесу
Формування «counterpart funds» для кредитування підприємств	Конвертація іноземної допомоги у гривню для фінансування проектів підприємств через спеціальні фонди та державний банк розвитку	Розширення доступу підприємств до кредитних ресурсів у національній валюті
Запровадження спеціальних пільгових умов для підприємств, що відновлюються	Надання податкових і митних пільг, знижених ставок і субсидій підприємствам, що беруть участь у проєктах відновлення	Зростання інвестиційної активності, збереження робочих місць, стимулювання відновлення
Програми трансферу технологій і підвищення продуктивності	Організація «місій продуктивності» для передачі досвіду від європейських і американських компаній у ключові галузі економіки	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств
Підтримка стратегічних галузей і експортних секторів	Підтримка підприємств у критично важливих галузях через інвестиційні проєкти, кредити для експортерів і податкові стимули	Відновлення ключових секторів економіки, зростання експорту
Запровадження стабілізаційних механізмів для зниження валютних ризиків	Створення валютного фонду для страхування ризиків і надання короткострокової підтримки у разі коливань валютного курсу	Зменшення втрат від валютних коливань, підвищення фінансової стійкості
Інституційні реформи та створення прозорої системи управління	Створення Національного агентства з відновлення України для координації, контролю та звітності щодо проєктів відбудови	Прозоре використання коштів, зміцнення довіри міжнародних партнерів
Залучення приватного капіталу через пільгові інвестиційні умови	Створення сприятливих умов для інвесторів: податкові стимули, спрощення дозвільних процедур, захист інвестицій	Активізація приватних інвестицій, розвиток стратегічних секторів
Розвиток інфраструктури для відновлення економічної діяльності	Інвестиції в інфраструктуру: залізниці, дороги, енергетику, порти – для підвищення мобільності та логістичних можливостей	Покращення бізнес-середовища, формування логістичної бази для зростання
Запровадження локальних програм підтримки підприємництва	Розроблення регіональних програм підтримки МСП через пільгові кредити, гранти та навчання	Розвиток МСП, створення нових робочих місць, економічне пожвавлення регіонів

Джерело: складено авторами.

Крім того, систематизація заходів у межах єдиної програми дозволяє узгодити дії держави, міжнародних партнерів і бізнесу, що є критично важли-

вим в умовах післявоєнної трансформації економіки. Цепідвищує керованість процесів відновлення та забезпечує більш цільове спрямування фінансових потоків на підтримку підприємств.

Висновки

Реалізація «Плану Маршалла 2.0» в Україні сприятиме економічній стабілізації, відновленню промислових потужностей та забезпеченню фінансової безпеки підприємств у післявоєнний період. Впровадження цього плану потребуватиме комплексного підходу, що охоплює фінансову допомогу, технологічну підтримку, інституційні реформи та мобілізацію приватного капіталу.

Очікувані результати запропонованого науково-методичного підходу включають: (i) на мікрорівні – підвищення фінансової безпеки підприємств шляхом активізації міжнародних донорських ресурсів та ESG-інвестицій, модернізації інфраструктури та підтримки критично важливих секторів економіки; (ii) на макrorівні – забезпечення макрофінансової стабільності, структурної трансформації та сталого розвитку національної економіки.

Подальші дослідження доцільно зосередити на двох основних напрямках, що охоплюють як мікро-, так і макrorівневі аспекти забезпечення фінансової безпеки підприємств у післявоєнний період. По-перше, необхідно обґрунтувати механізми ефективного використання міжнародної фінансової допомоги та «зустрічних фондів» у процесі відновлення підприємств, що сприятиме підвищенню їхньої фінансової резильєнтності, забезпеченню прозорості використання донорських ресурсів і зміцненню довіри міжнародних партнерів. По-друге, перспективним напрямом є інтеграція ESG-інвестицій та інноваційних технологій у програми фінансової безпеки, що сприятиме модернізації бізнес-моделей підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності та формуванню довгострокової стратегії сталого розвитку в умовах післявоєнного економічного відновлення України.

Список використаної літератури

- Барановський, О. І. (2024). Фінансова безпека критичної інфраструктури. *Фінанси України*, (12), 7–24. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.12.007>
- Верховна Рада України. (2025, 9 жовтня). *Закон України “Про національну безпеку України”* (№. 2469-VIII від 09.10.2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
- Витвицька, У. Я., & Малкович, П. І. (2024). Фінансова безпека малих підприємств: сутність, складові та основні загрози в умовах посилення еконо-

мічної нестабільності. *Агросвіт*, (6), 127–133. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.127>

Дейнеко, Л. В., Якубовський, М. М., Шовкун, І. А., Завгородня, М. Ю., & Гахович, Н. Г. (2015). Ключові аспекти «плану Маршалла» для України в промисловій сфері. *Економіка України*, (4), 70–77. <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000396267>

Загуменна, Ю. О. (2022). Сучасні тренди та концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «національна безпека». *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*, 99(4), 34–48. <https://doi.org/10.32631/v.2022.4.03>

Іванов, Ю. (2024). Фінансова безпека підприємства та податкове планування. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*, (9), 157–162. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10269>

Ізбаш, К. С., & Дерев'янкін, С. Л. (2024). Національна безпека України в умовах воєнного стану: сучасний стан. *Південноукраїнський правничий часопис*, (1), 213–217. <https://sulj.oduvs.od.ua/archive/2024/1/36.pdf>

Колодізев, О. М. (2024). Фінансова безпека підприємства: роль банків у залученні капіталу та управлінні ризиками. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*, (9). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10285>

Котик, Ю. В. (2022, квітень). Національна безпека України: економічний вимір. *Політичне життя*, 49–60. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2022.1.6>

Красностанова, Н. Е., & Смолкін, М. О. (2024). Аналіз наявних підходів до визначення поняття «національна безпека» та їх відповідність сучасним умовам. *БізнесІнформ*, (8), 25–31. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-25-31>

Лупенко, Ю., & Радіонов, Ю. (2024). Фінансова безпека в умовах війни і в період повоєнного відновлення України. *Економіка України*, (10), 45–65. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.10.045>

Луцик, Ю. О. (2023). Національна безпека в умовах сучасних викликів та загроз. *Ефективна економіка*, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.36>

Макаренко, У. Б., Гоцй, М. І., & Драла, Р. І. (2024). Фінансова безпека України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*, (6). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.57>

Марченко, В., & Усик, О. (2024). Фінансова безпека суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Агросвіт*, (4), 48–53. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.48>

- Орехова, К. В. (2025). *Забезпечення фінансової безпеки підприємства: теорія, методології, практика* [Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.08]. Сумський державний університет. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/100726>
- Охріменко, І. В. (2024). Фінансова звітність в системі оцінювання рівня та стану економічної безпеки бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки, (1). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9616>
- Правдюк, Н. Л., & Козловська, Л. Ю. (2024). Фінансова безпека підприємств: Сутність, складові, основні загрози та оцінювання її рівня. *Ефективна економіка*, (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.36>
- Ситник, Н. С. & Чепіль, Ю. Б. (2024). Фінансова безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*, (11), 67–73. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.67>
- Ситник, Н. С., & Кравченко, Б. О. (2024). Фінансова безпека держави: загрози та виклики в умовах війни. *Modern Economics*, (44), 181–189. [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-27)
- Таран, Є. І. (2022). Поняття «національна безпека» у системі публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, (28), 182–185. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.36>
- Ціватий, В. Г. (2023). Регіональна і національна безпека держави в контексті інформаційної діяльності воєнної дипломатії: інституціональний і фронтирний дискурси. *Нотатки сучасної науки*, (7), 13–14. <https://mega.nz/file/urBCTSY#VIPm2FeAFmjvq4SSnOjefeESo2uC58b7WYGUVz9XXnI>
- Чеботарьов, В., Глінковська-Краузе, Б., & Чеботарьов, Є. (2023). «План Маршалла для України»: обґрунтування системного підходу розроблення та пропозиції щодо інституційного супроводу. *Галицький економічний вісник*, 80(1), 98–107. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.098
- Чеботарьов, Є., & Чеботарьов, В. (2020). Польща, Литва, Україна: національні ділові культури як детермінанта інтеграції на європейських і світових ринках. *Галицький економічний вісник*, 63(2), 279–288. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.279
- Штанцель, С. Е. (2024). Фінансова безпека держави як об'єкт публічного управління: Теоретичні та методологічні підходи. *Інвестиції: Практика та досвід*, (13), 193–199. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.193>
- Coats, A. W. B. (Ed.). (2000). *The development of economics in Western Europe since 1945*. Routledge. <https://dokumen.pub/download/the-development-of-economics-in-western-europe-since-1945-0415202914-9780415202916-9780203976074.html>

- Crafts, N., & Toniolo, G. (Eds.). (1996). *Economic growth in Europe since 1945*. Center for Economic Policy Research. Cambridge University Press. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781139241007_A24435800/preview-9781139241007_A24435800.pdf
- Czapla, T., Glinkowska-Krauze, B., Chebotarov, V., & Chebotarov, I. (2023). Cross-cultural marketing management: Foundations of formation, content, and role in the development of the information economy. *Procedia Computer Science*, 225, 2845–2855. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.277>
- DGB Confederation of Trade Unions. (2014, March 14). *A Marshall Plan for Europe: Proposal by the DGB for an economic stimulus, investment and development programme for Europe* [Position paper]. <https://www.ictu.ie/publications/marshall-plan-europe-full-version>
- Eichengreen, B., & Uzan, M. (1992, April 1). The Marshall Plan: Economic effects and implications for Eastern Europe and the former USSR. *Economic Policy*, 7 (14), 13–75. <https://doi.org/10.2307/1344512>
- Eisen, N. L., Inayeh, A., Kirkegaard, J., Kleine-Brockhoff, T., Rudolph, J., & Stokes, B. (2023, June). *Toward a Marshall Plan for Ukraine: New ideas and recommendations*. German Marshall Fund of the United States. [https://www.gmfus.org/sites/default/files/2023-05/Ukraine-New ideas and recommendations_digital_May22.pdf](https://www.gmfus.org/sites/default/files/2023-05/Ukraine-New%20ideas%20and%20recommendations_digital_May22.pdf)
- Gaurav, A., Gupta, B. B., Bansal, S., & Psannis, K. E. (2025). Bankruptcy forecasting in enterprises and its security using hybrid deep learning models. *Cyber Security and Applications*, 3, Article 100070. <https://doi.org/10.1016/j.csa.2024.100070>
- Glinkowska-Krauze, B., Chebotarov, I., & Chebotarov, V. (2019). Paths to internationalisation of small and medium-sized enterprises in Ukraine. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 4(982), 77–93. <http://dx.doi.org/10.15678/ZNUEK.2019.0982.0405>
- Glinkowska-Krauze, B., Chebotarov, I., & Chebotarov, V. (2020): Comparative studies of national business cultures in the countries of Central and Eastern Europe: The basics for improving international entrepreneurship in Poland and Ukraine. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 23(1), 7–18. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.23.01>
- Glinkowska-Krauze, B., Chebotarov, V., & Chebotarov, I. (2023). National business cultures of Poland, Lithuania and Ukraine as a factor of the synthesis of Western and Eastern management styles. *Przegląd Europejski*, 3, 79–93. <https://doi.org/10.31338/1641-2478pe.3.23.5>
- Hoffmann, S., & Maier, C. (Eds.). (1984). *The Marshall Plan: A retrospective*. Westview Press. https://www.marshallfoundation.org/wp-content/uploads/2014/05/The_Marhsall_Plan_A_Retrospective.pdf

- Mata, M. E. (2010). As small events may have large long-run effects on business perspectives (Portugal, 1940s). *Problems and Perspectives in Management*, 8(3), 16–29. https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/3375/PPMi_EN_2010_03_Mata.pdf
- Prabanand, S. C., & Thanabal, M. S. (2025). Advanced financial security system using smart contract in private ethereum consortium blockchain with hybrid optimization strategy. *Scientific Reports*, (15), Article 6764. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-89404-3>
- Sorel, E., & Padoan P. C. (Ed.). (2008). *The Marshall Plan: Lessons learned for the 21st century: Sixtieth anniversary of the Marshall Plan, 1947–2007. OECD*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/09/the-marshall-plan_g1gh8e35/9789264044258-en.pdf
- Xia, L., & Fatema, N. (2025). Energy finance, digital financial inclusion, accountability and sustainable development: Evidence from BRICS. *Humanities and Social Sciences Communications*, (12), Article 1253. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05410-w>

Отримано: 15 жовтня 2025 р.

Рецензовано: 7 січня 2026 р.

Рекомендовано до друку: 22 травня 2026 р.