

методологічної інновації перетворюється на центральний елемент ризик-орієнтованої парадигми регулювання фінансового сектору.

Отож, варто підкреслити, що для України у 2025-2030 рр. імплементація подвійної суттєвості набуває особливої актуальності через високу концентрацію ESG ризиків, потребу у післявоєнній відбудові, обмеженість ресурсів та необхідність досягнення швидкого інституційного зближення з ЄС. Формування науково обґрунтованої системи класифікації, оцінювання та управління ESG ризиками на основі принципу подвійної суттєвості є ключовою умовою підвищення ефективності фінансового сектору, зміцнення його стійкості та здатності забезпечувати відновлення економіки, інклюзивний розвиток та прогрес у напрямі зеленої трансформації. Саме тому принцип подвійної суттєвості має розглядатися не лише як інструмент звітності, а як концептуальна рамка для всього спектра процесів корпоративного управління, ризик-менеджменту та регуляторної політики в Україні.

Список використаних джерел:

1. Kevin J. Stiroh. Climate Change and Double Materiality in a Micro- and Macroprudential Context. *Finance and Economics Discussion Series*. 2022. No. 2022-066. P. 1–20. URL: <https://doi.org/10.17016/feds.2022.066>
2. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі. Національний банк України. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=14
3. Menicucci E. Double Materiality and ESG for Banks. *ESG Integration in the Banking Sector*. Cham, 2025. P. 85–106. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-81677-2_5

Мацука В.М.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту та фінансів,

Мариупольський державний університет

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем геополітичної невизначеності та воєнної нестабільності. Українські підприємства, зокрема «Нафтогаз», «Укрзалізниця», «Метінвест», «Rozetka» та інші, змушені адаптовувати фінансове управління, враховуючи бойові дії, руйнування активів та релокацію виробництва. Зарубіжні компанії так само переживали подібні виклики – наприклад, турецькі підприємства під час збройного конфлікту 2016 р., бізнеси в Сирії та Ізраїлі, а також корпорації, що діяли у Венесуелі під час валютних криз.

Метою дослідження є аналіз стратегій фінансового менеджменту в умовах воєнного стану, інтеграція українського досвіду з міжнародною практикою управління ризиками та формування принципів стійкості.

В умовах воєнних дій підприємства стикаються з втратою ліквідності, погіршенням кредитної доступності та зростанням валютних ризиків. Так, у 2022 р. група «Метінвест» втратила понад 30 % виробничих потужностей на Донеччині та була змушена переорієнтувати діяльність на західні ринки.

Німецький концерн BASF під час російсько-української війни втратив активи в Росії на суму понад 7 млрд євро, що потребувало фінансової реструктуризації і впровадження системи антикризового планування.

У цей період система фінансового менеджменту має бути орієнтована на стійкість, збереження ліквідності та диверсифікацію джерел фінансування.

Українська компанія «Нова Пошта» у відповідь на воєнні загрози реалізувала стратегію релокації фінансових центрів до Львова та за кордон, що дало змогу забезпечити безперервність платіжних операцій та мінімізувати залежність від зон високого ризику. Паралельно було створено резервні фонди, спрямовані на підтримку операційної діяльності у випадку критичних перебоїв. У той же час польська компанія PKP Cargo, реагуючи на зміни у логістичному ланцюгу під час війни, збільшила вантажопотоки та уклала довгострокові контракти з українськими партнерами, що забезпечило диверсифікацію джерел доходів та посилило її ринкову позицію.

У сучасних умовах виживання та стійкість бізнесу забезпечуються впровадженням таких ключових інструментів: ризик-орієнтоване бюджетування, яке враховує сценарії ескалації загроз; скорочення капіталомістких інвестицій на користь маневрених та адаптивних рішень; диверсифікація джерел фінансування, зокрема через гранти USAID та програми ЄБРР; застосування прибуткової моделі «мінімізації втрат» замість традиційної «максимізації доходів», як це зробив «Метінвест», переорієнтувавши інвестиції з розширення виробництва на впровадження безпекових технологій.

Такий підхід трансформує фінансову стратегію підприємств у захисний механізм, що не лише підтримує стабільність, але й створює основу для відновлення та розвитку після завершення кризового періоду (табл. 1).

В умовах воєнного стану підприємства змушені адаптувати фінансовий та операційний менеджмент до підвищених ризиків, впроваджуючи комплексні антикризові механізми [2; 5]. Зокрема, ВСР-плани (Business Continuity Planning) стали ключовим інструментом забезпечення безперервності діяльності: компанія «Кернел» забезпечила стабільність операцій шляхом релокації елеваторів і логістичних центрів до безпечніших регіонів, ближче до портів ЄС. Важливою стратегічною практикою є формування фінансових резервів, як це робить «Укрзалізниця», застосовуючи модель «cash buffers», що дає можливість підтримувати ліквідність на 6 місяців наперед. Паралельно відбувається операційна трансформація, подібна до моделі «split operations», яку використовує IBM під час конфліктів, розділяючи операційні центри між різними регіонами для зниження ризику одночасного впливу на всі підрозділи. Крім того, українські компанії активно залучають міжнародне фінансування, як

це зробила «Астарта-Київ», отримавши 10 млн євро кредиту від ЄБРР за програмою «Стійкість бізнесу», що дозволяє забезпечити стабільність та продовження роботи у кризових умовах.

Таблиця 1

Стратегії управління фінансовими ризиками

Тип ризику	Інструменти	Приклади
Валютний	Хеджування	Ford Motor Co. застосовує валютне хеджування для диверсифікації глобальних ризиків
Кредитний	Факторинг, страхування	«Rozetka» у 2023 р. уклала факторингові угоди з банком для операційної ліквідності
Операційний	BCP-плани	IKEA під час COVID-19 та після початку війни скоригувала структуру постачань та фінансових запасів
Інвестиційний	Сценарний аналіз	Tesla використовує фінансове моделювання воєнних ризиків через китайський ринок
Кіберризики	Кіберстрахування	«Monobank» впровадив систему резервного серверного управління та страхування фінансових кіберризиків у Великій Британії
Інфляційний	Тверді активи	Apple інвестує в дата-центри та корпоративну нерухомість як антикризовий резерв

Джерело: узагальнено автором на основі теоретичних та практичних джерел

Стратегічна роль фінансового менеджменту у забезпеченні безпеки проявляється через здатність системно реагувати на кризові явища та попереджати ризики [1;4]. Застосування моделі «Resilient Finance Strategy», яку успішно використовував Норвезький суверенний фонд під час нафтових криз, дало змогу ряду українських агрохолдингів підтримувати фінансову стабільність навіть в умовах воєнних викликів. Важливим елементом стратегії є інтеграція ESG-підходів: наприклад, Nestlé при оцінці інвестицій урахує безпекові та соціальні фактори, що посилює операційну стійкість бізнесу в Україні. Не менш критичним є аспект цифрової безпеки, де Monobank, ПриватБанк та британський Barclays впроваджують FinTech-рішення з системами anomaly detection, що дозволяє оперативно виявляти фінансові загрози та кіберризики. Поєднання цих стратегічних підходів формує комплексний фінансовий щит, здатний забезпечити безпеку бізнесу в умовах невизначеності.

Фінансовий менеджмент в умовах війни та глобальної нестабільності потребує кардинальної зміни підходів [3]. Якщо раніше основним пріоритетом була максимізація прибутку, то сьогодні ключовим орієнтиром є забезпечення стійкості бізнесу. Традиційне реактивне управління поступається місцем превентивному прогнозуванню, яке дозволяє підприємствам заздалегідь готуватися до потенційних кризових сценаріїв. Замість залежності від банківського капіталу бізнес активно диверсифікує джерела фінансування, використовуючи грантові програми та міжнародну підтримку. Крім того, відбувається перехід від простої оцінки ризиків до активного управління ними, що включає формування фінансових резервів, впровадження BCP-планів та адаптивних інструментів управління.

Український досвід є унікальним прикладом трансформації фінансової стратегії в умовах війни та може бути експортований як модель «воєнної стійкості бізнесу». Такий підхід демонструє, що сучасний фінансовий менеджмент – це не лише про дохідність, а насамперед про збереження життєздатності підприємства, його адаптивність та здатність швидко відновлюватися після кризових подій.

Список використаних джерел:

1. Балабаниць А.В., Мацука В.М. Сучасна парадигма механізму управління фінансово-економічною безпекою держави. Економіка та суспільство. 2022. № 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-65>
2. Захарова. Н. Фінансовий менеджмент та його особливості в умовах воєнного стану. Економічні горизонти. 2023. №(4(26)). С.38-47. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291788](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291788)
3. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. Modeling the development of the economic systems. 2024. №(2). С.215-223. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28>
4. Balabanyts A.V., Haponiuk O.I., Horbashevskaya M.O., Kyslova L.A., Matsuka V.M., Omelchenko V.Ya., Osypenko K.V., Perepadia F.L., Semkova L.V. Management of financial and economic security of the state and ways to prevent external and internal threats. Mariupol: MDU. 2020. P. 223 с. https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1746/1/upravlinnia_finansov_o-ekonomichnoi.pdf
5. Duan Y., Shuplat O., Matsuka V., Lukash S., Horbashevskaya M. and Kyslova L. Risk Management Strategy for International Investment Projects of an Innovative Enterprise in the Context of Industry 4.0., Economic Affairs (New Delhi). 2023. Vol. 68. No. 04. pp. 2047-2056. <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n5p.pdf>