

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління
фінансово-економічною безпекою**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
к.е.н., доцент**

_____ **Ольга ГУБАРИК**
« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Функціонування та напрями удосконалення системи фінансово-
економічної безпеки установи в умовах воєнного стану**

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Здобувач

Андрій ВЕРХОВСЬКИЙ

Науковий керівник,

к.е.н., доцентка

науковий ступінь, посада

Ольга ЧЕРНЕЦЬКА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Освітньо-професійна програма: «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. зав. кафедри _____ Ольга ГУБАРИК

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

Верховському Андрію Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Функціонування та напрями удосконалення системи фінансово-економічної безпеки установи в умовах воєнного стану

Науковий керівник: Чернецька Ольга Віталіївна, к.е.н., доцентка

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від 14 жовтня 2025 року № 3070

2. Термін подання здобувачем роботи: 5 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові статті у фахових виданнях з теми дослідження, матеріали доповідей на науково-практичних конференціях, спеціалізовані інтернет-джерела, звітність фінансового відділу Раївської сільської ради Синельниківський район, Дніпропетровська область, власні висновки в процесі практики в досліджуваній установі

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ. Теоретичні засади функціонування системи фінансово-економічною безпекою установи. Практичні аспекти системи управління фінансово-економічною безпекою в умовах війни. Напрями оптимізації системи управління фінансово-економічною безпекою установи в умовах кризи. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Ключові ролі фінансово-економічної безпеки у кризовий період. Порівняння фінансово-економічної безпеки установи до війни та в умовах війни. Наслідки війни на фінансово-економічну безпеку установи України. Система нормативно-правового забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств України. Основні завдання, що виконує Фінансовий відділ Раївської сільської ради. Динаміка бюджетних асигнувань фінансового відділу Раївської сільської ради. Структура видатків фінансового відділу Раївської сільської ради. Обсяг придбання в тендерних закупівлях фінансового відділу Раївської сільської ради. Підсумкова інтегральна оцінка складових фінансово-економічної безпеки фінансового відділу Раївської сільської ради. Загрози і ризики фінансово-економічній безпеці досліджуваної установи в умовах воєнного стану. Концептуальна модель адаптивної

фінансово-економічної стійкості фінансового відділу Раївської сільської ради. Компоненти антикризової програми фінансової стабілізації та безпеки установи. Пропонований алгоритм реалізації антикризової програми фінансової стабілізації та безпеки Фінансового відділу Раївської сільської ради. Переваги цифрових рішень для роботи досліджуваної установи в контексті підвищення фінансово-економічної безпеки. Структурно-логічна схема функціонування пропонованої цифрової платформи “Бюджет Онлайн” для потреб фінансової стабільності й стійкості сільради.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні засади функціонування системи фінансово-економічною безпекою установи	Березень – травень 2025 р.	
2.	Організаційно-економічна характеристика досліджуваної установи	Травень – червень 2025 р.	
3.	Практичні аспекти системи управління фінансово-економічною безпекою в умовах війни	Липень - серпень 2025 р.	
4.	Напрями оптимізації системи управління фінансово-економічною безпекою установи в умовах кризи	Вересень – жовтень 2025 р.	
5.	Вступ	Листопад 2025 р.	
6.	Висновки	Листопад 2025 р.	
7.	Оформлення роботи	Листопад – грудень 2025 р.	

Здобувач _____
(підпис)

_____ **Андрій ВЕРХОВСЬКИЙ** _____
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

_____ **Ольга ЧЕРНЕЦЬКА** _____
(прізвище та ініціали)

Зміст

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УСТАНОВИ	10
1.1. Фінансово-економічна безпека як ключовий фактор стійкості установи в період кризи	10
1.2. Особливості функціонування системи фінансово-економічної безпеки установи в умовах воєнного стану	14
1.3. Нормативно-правове забезпечення фінансово-економічної безпеки установи в Україні	18
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваної установи	25
2.2. Оцінка основних складових фінансово-економічної безпеки досліджуваної установи	31
2.3. Аналіз загроз та ризиків для фінансово-економічної безпеки досліджуваної установи в умовах воєнного стану	35
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УСТАНОВИ В УМОВАХ КРИЗИ	41
3.1. Концептуальна модель адаптивної фінансово-економічної стійкості установи в умовах воєнних ризиків	41
3.2. Формування антикризової програми фінансової стабілізації та безпеки установи	45
3.3. Використання цифрових технологій для підвищення фінансово-економічної безпеки установи	51
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	73

РЕФЕРАТ

Тема: «Функціонування та напрями удосконалення системи фінансово-економічної безпеки установи в умовах воєнного стану»

Кваліфікаційна робота містить: 69 с., 12 рис., 5 табл., 1 додаток, 54 літературних джерел.

Об'єкт дослідження - процес забезпечення та управління фінансово-економічною безпекою установи в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні засади, інструменти й механізми удосконалення системи фінансово-економічної безпеки установи в умовах воєнних викликів.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи фінансово-економічної безпеки установи в умовах воєнного стану в Україні.

Методи дослідження - аналіз і синтез, порівняльний метод, системний підхід, статистичний аналіз, метод прогнозування.

Досліджено економічну сутність фінансово-економічної безпеки як ключового фактору стійкості установи в період кризи; визначено особливості функціонування системи фінансово-економічної безпеки установи в умовах воєнного стану; проаналізовано нормативно-правове забезпечення фінансово-економічної безпеки установи в Україні. Надано організаційно-економічну характеристику досліджуваної установи; оцінено основні складові фінансово-економічної безпеки досліджуваної установи; проаналізовано загрози та ризики для фінансово-економічної безпеки досліджуваної установи. Запропоновано модель адаптивної фінансово-економічної стійкості установи в умовах воєнних ризиків; сформовано антикризову програму фінансової стабілізації та безпеки установи; запропоновано використання цифрових технологій для підвищення фінансово-економічної безпеки установи.

Результати дослідження рекомендовано для впровадження в діяльність фінансового відділу Раївської сільської ради, Синельниківський район.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, УСТАНОВА,
ФУНКЦІОНУВАННЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ВОЄННИЙ СТАН

ABSTRACT

Topic: "Functioning and directions for improving the system of financial and economic security of an institution under martial law"

The qualification work contains: 69 pages, 12 figures, 5 tables, 1 application, 54 literary sources.

The object of the study is the process of ensuring and managing the financial and economic security of an institution in martial law.

The subject of the study is theoretical, methodological and applied principles, tools and mechanisms for improving the system of financial and economic security of an institution in martial law.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical principles and develop practical recommendations for improving the system of financial and economic security of an institution in martial law in Ukraine.

Research methods - analysis and synthesis, comparative method, systematic approach, statistical analysis, forecasting method.

The economic essence of financial and economic security as a key factor of the stability of an institution during a crisis is studied; the features of the functioning of the system of financial and economic security of an institution in martial law are determined; the regulatory and legal support for the financial and economic security of an institution in Ukraine is analyzed. The organizational and economic characteristics of the institution under study are provided; the main components of the financial and economic security of the institution under study are assessed; threats and risks to the financial and economic security of the institution under study are analyzed. A model of adaptive financial and economic stability of an institution in conditions of military risks is proposed; an anti-crisis program of financial stabilization and security of the institution is formed; the use of digital technologies is proposed to increase the financial and economic security of the institution.

The results of the study are recommended for implementation in the activities of the financial department of the Rayiv village council, Synelnyky district.

KEYWORDS

FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, INSTITUTION, FUNCTIONING, IMPROVEMENT, MARTIAL STATE

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.

В умовах тривалого воєнного стану в Україні питання забезпечення фінансово-економічної безпеки установ набуває особливої ваги. Зростання ризиків, пов'язаних із дестабілізацією економічного середовища, кібератаками, порушенням логістичних зв'язків та непередбачуваними змінами у фінансових потоках, зумовлює потребу в поглибленому науковому аналізі та виробленні ефективних механізмів захисту. Необхідність таких досліджень продиктована потребою адаптації системи управління до екстремальних умов, підвищення стійкості установ та мінімізації втрат, що прямо впливає на їхню здатність функціонувати та виконувати свої завдання. Формування дієвих інструментів протидії загрозам сприяє підвищенню рівня стратегічної стабільності та конкурентоспроможності установ на національному та міжнародному рівнях. Це визначає важливість зміцнення фінансово-економічної безпеки як ключового елементу виживання та розвитку організацій у період воєнних викликів.

Проблематика фінансово-економічної безпеки широко розглядається у працях багатьох науковців, які досліджують ризики, методи оцінювання загроз та інструменти їхньої нейтралізації. Проте в умовах воєнних дій ці питання набули нових змістових акцентів, стали більш комплексними та критичними, оскільки традиційні підходи потребують переосмислення й адаптації до реалій підвищеної нестабільності. Сучасний контекст вимагає удосконалення наявних систем безпеки з урахуванням воєнних факторів, які прямо впливають на фінансову стійкість та економічну ефективність установ. Саме тому питання формування інноваційних підходів та гнучких механізмів управління безпекою в умовах війни є надзвичайно актуальними, а результати досліджень мають важливе практичне значення для державних і приватних інституцій.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи фінансово-економічної безпеки установи в умовах воєнного стану в Україні.

Дослідження спрямоване на виявлення актуальних загроз, оцінювання рівня вразливості установи та формування ефективних механізмів їх нейтралізації. Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- дослідити економічну сутність фінансово-економічної безпеки як ключового фактору стійкості установи в період кризи;
- визначити особливості функціонування системи фінансово-економічної безпеки установи в умовах воєнного стану;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення фінансово-економічної безпеки установи в Україні;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваної установи;
- оцінити основні складові фінансово-економічної безпеки досліджуваної установи;
- проаналізувати загрози та ризики для фінансово-економічної безпеки досліджуваної установи;
- запропонувати модель адаптивної фінансово-економічної стійкості установи в умовах воєнних ризиків;
- сформулювати антикризову програму фінансової стабілізації та безпеки установи;
- запропонувати використання цифрових технологій для підвищення фінансово-економічної безпеки установи.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення та управління фінансово-економічною безпекою установи в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади, інструменти й механізми удосконалення системи фінансово-економічної безпеки установи в умовах воєнних викликів.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі використано наступні методи дослідження: аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних підходів до розуміння фінансово-економічної безпеки та виокремлення ключових елементів системи забезпечення безпеки установи), порівняльний метод (для зіставлення наявних моделей та практик фінансово-економічної безпеки в різних установах і умовах, що дало змогу визначити їхні сильні та слабкі сторони), системний підхід (забезпечував комплексне вивчення системи фінансово-економічної безпеки як цілісного механізму з урахуванням взаємозв'язків між її елементами), статистичний аналіз (для опрацювання даних, виявлення тенденцій і закономірностей у фінансово-економічних процесах установи), метод прогнозування (дав змогу оцінити можливі сценарії розвитку загроз та сформувані обґрунтовані рекомендації щодо посилення безпеки на перспективу).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні та обґрунтуванні комплексного підходу до удосконалення системи фінансово-економічної безпеки установи з урахуванням специфічних викликів і загроз, притаманних функціонуванню в умовах воєнного стану, зокрема:

удосконалено:

- теоретико-методичне обґрунтування моделі адаптивної фінансово-економічної стійкості установи в умовах воєнних ризиків, яка інтегрує зовнішні воєнні загрози, внутрішні модулі стійкості — адаптивне бюджетування, антикризове управління фінансами, цифрову й операційну безперервність, кадрову стійкість — та процеси моніторингу й міжвідомчої взаємодії. Запропонована модель поглиблює підходи до забезпечення адаптивності фінансової системи, підвищує здатність установи реагувати на зміни воєнної ситуації та підтримувати стабільність бюджетного процесу;

дістало подальшого розвитку:

- методичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою органів місцевого самоврядування шляхом формування антикризової програми та алгоритму її реалізації, які поєднують діагностику бюджетних ризиків, сценарне прогнозування, адаптивне планування ресурсів і координацію учасників бюджетного процесу. Запропонований підхід інтегрує стратегічні, тактичні й операційні рішення, передбачає циклічний моніторинг стану бюджету та оперативне коригування заходів, що забезпечує підвищення стійкості фінансової системи громади, прозорості бюджетного управління та рівня фінансово-економічної безпеки в умовах воєнних ризиків;

- теоретико-методичне та практичне забезпечення прозорості місцевого бюджету через впровадження інтерактивного цифрового застосунку «Бюджет Онлайн», який об'єднує відкриті дані, аналітику та механізми громадського контролю. Інноваційність рішення виявляється в комплексній інтеграції даних, інтерактивній візуалізації та залученні громадян до бюджетного процесу, що підвищує рівень підзвітності органів місцевого самоврядування. Практична цінність полягає у посиленні довіри громади, розвитку інструментів участі та забезпеченні більш ефективного контролю за публічними фінансами, що створює додаткові гарантії фінансової стабільності й стійкості сільради.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні наукові положення, висновки та пропозиції було представлено для обговорення на III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, ДДАЕУ, 22-23 жовтня 2025 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи представлені у 2 наукових працях, зокрема, 1 наукова стаття – у розділі колективної монографії та 1 теза доповіді – у збірнику матеріалів науково-практичної конференції.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 54 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 69 сторінок комп'ютерного тексту, робота містить 2 таблиць, 12 рисунків, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УСТАНОВИ

1.1. Фінансово-економічна безпека як ключовий фактор стійкості установи в період кризи

У сучасних умовах динамічного економічного середовища установи все частіше стикаються з викликами, пов'язаними з нестабільністю ринку, коливанням валютних курсів, зростанням конкуренції та загрозами зовнішнього і внутрішнього характеру. Особливо гостро ці проблеми проявляються в період криз — фінансових, політичних, соціальних або геополітичних. У таких умовах зростає роль фінансово-економічної безпеки як визначального чинника, що забезпечує стійкість та виживання підприємства.

Фінансово-економічна безпека підприємства — це стан захищеності його фінансово-господарської діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільність функціонування, розвиток і досягнення стратегічних цілей. Вона включає в себе здатність підприємства ефективно розпоряджатися ресурсами, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, уникати банкрутства, протидіяти шахрайству, уникати фінансових втрат та зберігати конкурентоспроможність. Цей компонент корпоративної безпеки охоплює широке коло питань — від управління грошовими потоками, кредитною політикою, витратами і ризиками до контролю надборговим навантаженням, податковим навантаженням і інвестиційною привабливістю.

Фінансово-економічна безпека розглядається сучасними науковцями як основа стійкості підприємства. Зокрема, на думку фахівців Близнюка Т., Овсюченка Ю. та Пересади О., «фінансова безпека підприємства є ключовим фактором його стійкості, конкурентоспроможності та здатності протистояти кризовим явищам» [6]. Як зазначає Клочко Т., «фінансова стійкість і

фінансова безпека підприємства нерозривно пов'язані між собою, взаємовпливають і взаємодоповнюють одна одну» [18]. Фінансова безпека дозволяє підприємству залишатися стійким навіть у складних економічних умовах. Це підкреслюють Ткаченко О.С., Єрмілов Р.В. і Чернуха О.В., зазначаючи, що фінансово-економічна безпека «забезпечує стабільність, стійкість і конкурентоспроможність підприємства, мінімізуючи ризики та створюючи умови для його розвитку в умовах постійних змін ринкового середовища» [48]. Отже, фінансова стійкість — це не лише характеристика поточного стану підприємства, але й запорука його виживання у довгостроковій перспективі. На це звертають увагу Степаненко О.І. та Канельська А.В., які зазначають, що «фінансова стійкість є критично важливою для забезпечення довгострокового виживання та розвитку підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів» [47].

Для комплексного розуміння сутності фінансово-економічної безпеки як ключового фактора стійкості підприємства в умовах кризи доцільно розглянути її структурні складові та взаємозв'язки між ними. Фінансово-економічна безпека формується на основі трьох взаємопов'язаних компонентів: фінансової безпеки, організаційно-управлінської безпеки та антикризової готовності підприємства. Кожен із цих компонентів виконує свою функцію, спрямовану на забезпечення стабільності, адаптивності та ефективного протистояння кризовим явищам. Сукупність цих елементів створює цілісну систему, здатну оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози. Забезпечення належного рівня кожного з компонентів дозволяє підприємству не лише зберігати функціональність, а й розвиватися в умовах нестабільності. Водночас недооцінка хоча б одного з елементів може призвести до дестабілізації всієї системи безпеки.

Фінансова безпека охоплює підтримку ліквідності, рентабельності та фінансової автономії; організаційно-управлінська безпека забезпечує контроль і управління ресурсами та персоналом; антикризова готовність

реалізує механізми прогнозування та адаптації до несприятливих зовнішніх умов. На рисунку 1.1 наведено схему, що ілюструє структуру фінансово-економічної безпеки підприємства та її складові, які взаємодіють задля досягнення стійкості в період кризи.

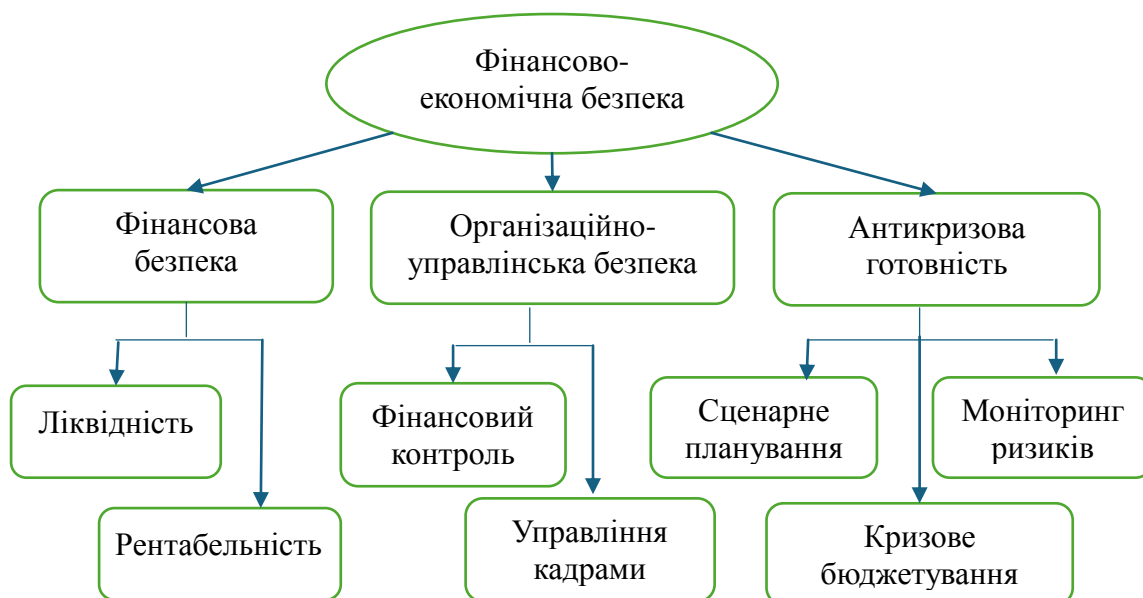


Рис. 1.1. Структура фінансово-економічної безпеки як основи стійкості підприємства в період кризи

Криза — це тест на життєздатність підприємства. Саме в цей час виявляються слабкі місця у фінансовій системі, прорахунки в управлінні, недостатній рівень захищеності від ризиків. Кризовий період фінансово-економічної безпеки підприємства набуває особливої ваги, оскільки саме вона забезпечує здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах нестабільності та високих ризиків. Забезпечення фінансово-економічної безпеки сприяє не лише захисту від негативних зовнішніх і внутрішніх впливів, а й формує умови для стабільного розвитку та швидкої адаптації до змін.

Фінансово-економічна безпека виконує роль стабілізуючого чинника, який дозволяє підприємству зберегти ключові ресурси та мінімізувати втрати. Ефективна система фінансово-економічної безпеки дає змогу не тільки

протистояти кризі, а й використовувати її як імпульс для трансформації та вдосконалення внутрішніх процесів. Вчасне виявлення загроз і оперативне реагування на них значно підвищують шанси підприємства на успішне подолання кризового періоду. Основні функції та ролі фінансово-економічної безпеки, які є критично важливими для підтримки стійкості підприємства під час кризових ситуацій, узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові ролі фінансово-економічної безпеки у кризовий період

Роль фінансово-економічної безпеки у кризовий період	Короткий опис	Очікуваний результат
Оперативне реагування на зміну зовнішніх умов	Забезпечує швидку адаптацію до нових викликів ринку та економіки	Зниження втрат від ринкових коливань, збереження конкурентних позицій
Мінімізація фінансових втрат і недопущення неплатоспроможності	Запобігає банкрутству та значним фінансовим збиткам	Збереження платоспроможності та фінансової стійкості
Рациональне використання наявних ресурсів	Оптимізує витрати та підвищує ефективність управління ресурсами	Зменшення витрат, підвищення рентабельності
Протистояння рейдерським загрозам, шахрайству та зовнішньому тиску	Захищає підприємство від зовнішніх атак та внутрішніх зловживань	Підвищення корпоративної безпеки, збереження контролю над активами
Збереження довіри інвесторів, партнерів та кредиторів	Підтримує стабільність фінансування та партнерських відносин	Безперервність доступу до фінансових ресурсів, підтримка іміджу
Підвищення гнучкості управлінських рішень та адаптивності до нових умов	Сприяє оперативній зміні стратегій відповідно до кризових обставин	Швидке прийняття рішень, здатність до трансформації

Таким чином, фінансово-економічна безпека — це не просто один з аспектів діяльності підприємства, а базовий елемент його життєздатності. У кризовий період, коли ризики зростають у геометричній прогресії, саме вона дозволяє підприємству зберігати стабільність, утримувати позиції на ринку та навіть знаходити нові можливості для розвитку. Сучасне підприємство повинно розглядати фінансово-економічну безпеку як стратегічний пріоритет, а не як тимчасовий захід у відповідь на зовнішні загрози. Тільки за таких

умов можна досягти реальної стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності навіть у найскладніших обставинах.

1.2. Особливості функціонування системи фінансово-економічної безпеки установи в умовах воєнного стану

Фінансово-економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану набуває особливої ваги, адже саме від її рівня залежить здатність суб'єкта господарювання не лише зберегти свою діяльність, але й адаптуватися до різко змінених зовнішніх умов. Війна кардинально змінює господарське середовище, де підприємства змушені працювати в умовах підвищеної нестабільності, порушення ланцюгів постачання, втрати ринків збуту, скорочення фінансових ресурсів та постійного ризику фізичного знищення активів.

Вчені Степаненко О.І. та Канельська А.В. акцентують, що «повномасштабне вторгнення мало значний вплив на фінансову стійкість українських підприємств, продемонструвавши широкий спектр негативних наслідків – від незначних тимчасових труднощів до повного припинення діяльності» [47]. У результаті війни відбулися суттєві трансформації ключових аспектів фінансово-економічної діяльності підприємств. Зміни торкнулися як внутрішніх процесів управління, так і зовнішнього середовища, у якому функціонує бізнес. Порівняння основні показників та умов забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств до початку воєнних дій і в умовах воєнного стану наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння фінансово-економічної безпеки установи до війни та в умовах війни

Критерії оцінки	До війни	У воєнний час
Основні ризики	Економічні, ринкові, валютні	Фізичні, воєнні, інфраструктурні
Доступ до фінансування	Банківське кредитування, інвестори	Обмежений, переважно зовнішня допомога
Платоспроможність	Стабільна	Під загрозою

Стратегії управління	Стратегічне планування	Антикризове управління
Кадровий ресурс	Доступний	Обмежений через мобілізацію та евакуацію
Ступінь рентабельності	Прогнозований	Знижений, нестабільний

Фінансово-економічна безпека в таких умовах означає здатність підприємства протистояти загрозам, які несуть ризики для стабільного функціонування, збереження фінансової стабільності, платоспроможності, ліквідності та економічної незалежності. Йдеться не лише про забезпечення виживання, а й про можливість ухвалювати гнучкі управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію втрат, оптимізацію витрат, збереження персоналу та підтримку ключових бізнес-процесів. Це змушує підприємства постійно переглядати фінансову стратегію, адаптуватися до нових викликів і мінімізувати ризики, пов'язані з різкими змінами у зовнішньому середовищі. На рис. 1.2 наведено узагальнену схему наслідків бойових дій для фінансово-економічної безпеки підприємств.



Рис. 1.2. Наслідки війни на фінансово-економічну безпеку установи України

В умовах війни ключовим викликом для підприємства є втрата стабільного доходу або повне припинення комерційної діяльності внаслідок бойових дій, руйнування виробничих об'єктів, релокації або зниження попиту на продукцію. Також актуальною стає проблема нестачі фінансових ресурсів, що обмежує можливість своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами, працівниками та фінансовими установами. Підприємства, які мають кредитні зобов'язання, потрапляють у зону особливого ризику через нездатність обслуговувати борги вчасно, що тягне за собою нарахування пені, штрафів або навіть банкрутство.

Не менш важливою є проблема інфляційних процесів, які відчутно впливають на купівельну спроможність населення та змінюють структуру споживчого попиту. Це змушує підприємства постійно переглядати цінову політику, адаптувати товарний асортимент, шукати нові формати просування і продажу продукції. Водночас витрати на сировину, енергоресурси, логістику та безпеку стрімко зростають, що додатково навантажує фінансову систему підприємства. Управлінські рішення в таких умовах мають бути максимально зваженими, оскільки навіть незначна помилка може призвести до втрати ліквідності чи дефіциту оборотного капіталу.

Підтримання фінансової стабільності вимагає чіткого контролю за рухом грошових коштів, зменшення фінансових ризиків, уникнення непродуктивних витрат і впровадження антикризового фінансового планування. Підприємства вимушені формувати нові сценарії розвитку, враховуючи як найгірші варіанти, так і потенційні можливості, які можуть з'явитися внаслідок зміни кон'юнктури ринку або нових потреб, що виникають під час війни. Гнучке бюджетування, щоденний моніторинг показників платоспроможності, а також впровадження системи фінансового

ризик-менеджменту дають змогу оперативно реагувати на зміни та запобігати втратам.

Ще одним важливим аспектом є управління персоналом, яке безпосередньо впливає на економічну безпеку підприємства. У воєнний час компанії стикаються з кадровими проблемами: мобілізація працівників, евакуація, психологічна напруга, зниження мотивації та продуктивності. Підтримка трудового колективу, забезпечення гідних умов праці, збереження ключових фахівців і водночас оптимізація чисельності персоналу є надзвичайно чутливими, але стратегічно важливими кроками.

Окремої уваги заслуговує питання кібербезпеки та захисту комерційної інформації. У час війни кібератаки зростають, і підприємства стають потенційними цілями не лише з боку конкурентів, а й з боку держави-агресора або кримінальних угруповань. Захист фінансових даних, забезпечення безпеки бухгалтерських систем, надійність онлайн-інструментів для дистанційної роботи — усе це стає елементом загальної фінансово-економічної безпеки підприємства.

Фінансова безпека підприємства також залежить від його здатності залучати зовнішні джерела фінансування. У воєнний період комерційне кредитування суттєво ускладнюється, оскільки банки обмежують ризики, а вартість капіталу зростає. У такій ситуації важливою стає співпраця з міжнародними донорами, участь у державних програмах підтримки бізнесу, залучення грантів чи інвестиційних ресурсів. Водночас потрібно мати прозору фінансову звітність, належний рівень корпоративного управління та чітко сформульовану стратегію розвитку.

Бізнес, який розташований у зонах активних бойових дій, часто змушений переміщуватися в безпечніші регіони. Процес релокації — це не лише логістичне і організаційне завдання, а й фінансове випробування. Перевезення обладнання, відновлення виробництва, пошук нових працівників та оренда приміщень потребують значних інвестицій, тому

підприємство має ретельно планувати ці процеси, щоб уникнути надмірного боргового навантаження.

Водночас у складних умовах війни підприємства можуть знаходити нові можливості, переорієнтовуючись на критично важливі напрями: оборонну промисловість, виробництво товарів першої необхідності, логістику, агросектор, сферу ІТ. Гнучкість і здатність до швидкої трансформації стають чинниками економічної життєздатності. Підприємства, що можуть оперативно змінювати бізнес-модель, освоювати нові ринки або технології, отримують шанс не лише вижити, але й зміцнити свої позиції у післявоєнний період.

Таким чином, забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану є складним, багатограним процесом, який вимагає стратегічного мислення, оперативного реагування на загрози, ефективного управління ризиками та ресурсами. Основне завдання керівництва підприємства — сформувати систему управління, яка дозволяє не лише зберегти життєздатність у критичних умовах, але й створює передумови для майбутнього розвитку. Здатність адаптуватися до викликів, мобілізувати внутрішній потенціал і забезпечити стабільність ключових фінансово-господарських показників стає запорукою довгострокового виживання та успіху бізнесу.

1.3. Нормативно-правове забезпечення фінансово-економічної безпеки установи в Україні

У контексті постійних економічних, політичних та воєнних викликів, які переживає Україна, актуальність формування надійної системи нормативно-правового забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств зростає. Це забезпечення включає систему законодавчих, підзаконних, нормативних та регуляторних актів, які встановлюють рамки

діяльності бізнесу, регламентують порядок фінансового управління, захищають майнові права, гарантують безпеку фінансових операцій та створюють умови для захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз. Його ефективність багато в чому залежить від якості законотворчого процесу, узгодженості між галузями права, стабільності судової практики та спроможності держави забезпечити виконання прийнятих норм. Правове поле, в якому діють українські підприємства, є досить складним і багат шаровим. Структуру правового регулювання в Україні, що формує підґрунтя фінансово-економічної безпеки підприємств, узагальнено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Система нормативно-правового забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств України

В основі нормативно-правового забезпечення економічної безпеки підприємств лежить Конституція України [21], яка визначає принципи захисту права власності, підприємницької діяльності, свободи економічної конкуренції та недопущення зловживання монопольним становищем. Після втрати чинності Господарського кодексу України слід керуватись Законом України № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних

осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [41] та Цивільним кодексом України [52], який стає базовим актом для господарських (контрактних) правовідносин.

Окрему роль у забезпеченні безпеки відіграє податкове законодавство, яке має не лише фіскальну функцію, а й виступає інструментом стимулювання економічної активності та регулятором фінансової стійкості бізнесу. В умовах війни уряд активно застосовує податкові зміни для пом'якшення навантаження на підприємства, забезпечення гнучкості ведення обліку та звітності, що відображається у відповідних змінах до Податкового кодексу України [38]. Також важливим аспектом є нормативно закріплений порядок фінансової звітності, який дозволяє контролювати прозорість діяльності суб'єктів господарювання, запобігати ухиленню від сплати податків та забезпечує передумови для фінансової безпеки.

Особливим інструментом забезпечення фінансово-економічної безпеки є регулювання у сфері фінансового моніторингу. Законодавство про запобігання відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом, прямо впливає на фінансову прозорість підприємств, зобов'язуючи їх дотримуватись стандартів чесності у фінансових операціях. Це не лише зменшує ризики фінансових зловживань, але й створює умови для залучення інвесторів, зокрема іноземних, які приділяють значну увагу рівню корпоративного управління та дотриманню норм комплаєнсу.

Значну частину нормативного забезпечення становлять акти, що регулюють трудові відносини, адже кадрова стабільність є критично важливою для економічної безпеки підприємства. Законодавство про працю визначає гарантії для працівників, а також механізми збереження робочих місць, гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи, що є особливо актуальним у кризовий період. Разом з тим роботодавці отримують інструменти для правового регулювання внутрішнього трудового порядку, оптимізації витрат на персонал і зменшення соціальних ризиків.

Важливим фактором у формуванні правового середовища є також нормативні акти, які стосуються державного нагляду і контролю, процедур банкрутства, антимонопольного регулювання, захисту прав інвесторів та акціонерів. Чітко визначені правові рамки у цих сферах дозволяють бізнесу діяти у передбачуваному середовищі, зменшуючи ризики свавільного втручання, рейдерських атак або зловживань з боку контрагентів чи органів влади. Особливої актуальності набуває захист від недружніх поглинань, а також забезпечення юридичної стійкості корпоративної структури в умовах підвищеної загрози для права власності.

На практиці важливу роль у системі нормативно-правового забезпечення відіграють також локальні документи самих підприємств, зокрема внутрішні положення про управління ризиками, регламенти фінансового контролю, політики комплаєнсу, антикорупційні кодекси. Їхня розробка і впровадження є не лише проявом відповідального менеджменту, але й практичним інструментом протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам. Усе це забезпечує більш високу стійкість підприємства в умовах непередбачуваності, зокрема під час війни або економічних шоків.

У період воєнного стану до нормативного середовища додаються тимчасові акти, які регулюють діяльність підприємств у специфічних умовах, зокрема постанови уряду, укази Президента, накази військових адміністрацій. Вони стосуються особливостей режиму роботи підприємств, можливостей переміщення, мобілізації ресурсів, забезпечення захисту критичної інфраструктури, встановлення обмежень або пріоритетів у діяльності. Такі документи можуть мати тимчасову дію, але значною мірою впливають на поточне функціонування бізнесу, фінансове планування, логістику та структуру витрат.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в Україні є багаторівневою системою, що охоплює широке коло регуляторних сфер. Воно охоплює не лише базові положення господарського та податкового законодавства, а й норми, що регулюють

питання економічної безпеки, запобігання економічним злочинам, антикорупційну політику, фінансовий моніторинг, кібербезпеку та регулювання критичної інфраструктури. У зв'язку з воєнним станом, в Україні відбулося значне посилення ролі держави в регуляції економічних процесів, що в свою чергу відобразилось на змінах у нормативно-правовій базі. Уряд та профільні міністерства оперативно вносять корективи у законодавство з метою забезпечення стійкості бізнесу, створення умов для релокації підприємств, запровадження податкових послаблень, полегшення доступу до фінансових ресурсів, а також зменшення адміністративного тиску.

Висновки до розділу 1

1. Фінансово-економічна безпека підприємства — це стан захищеності його фінансово-господарської діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільність функціонування, розвиток і досягнення стратегічних цілей. Вона включає в себе здатність підприємства ефективно розпоряджатися ресурсами, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, уникати банкрутства, протидіяти шахрайству, уникати фінансових втрат та зберігати конкурентоспроможність. Фінансово-економічна безпека розглядається сучасними науковцями як основа стійкості підприємства, оскільки є не просто одним з аспектів діяльності підприємства, а базовим елементом його життєздатності.

2. У кризовий період, коли ризики зростають у геометричній прогресії, саме вона дозволяє підприємству зберігати стабільність, утримувати позиції на ринку та навіть знаходити нові можливості для розвитку. Кризовий період фінансово-економічної безпеки підприємства набуває особливої ваги, адже ефективна система фінансово-економічної безпеки дає змогу не тільки протистояти кризі, а й використовувати її як імпульс для трансформації та вдосконалення внутрішніх процесів. Сучасне підприємство повинно

розглядати фінансово-економічну безпеку як стратегічний пріоритет, а не як тимчасовий захід у відповідь на зовнішні загрози. Тільки за таких умов можна досягти реальної стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності навіть у найскладніших обставинах.

3. У результаті війни відбулися суттєві трансформації ключових аспектів фінансово-економічної діяльності підприємств. Зміни торкнулися як внутрішніх процесів управління, так і зовнішнього середовища, у якому функціонує бізнес. Війна кардинально змінює господарське середовище, де підприємства змушені працювати в умовах підвищеної нестабільності, порушення ланцюгів постачання, втрати ринків збуту, скорочення фінансових ресурсів та постійного ризику фізичного знищення активів. Це змушує підприємства постійно переглядати фінансову стратегію, адаптуватися до нових викликів і мінімізувати ризики, пов'язані з різкими змінами у зовнішньому середовищі.

4. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану є складним, багатограним процесом, який вимагає стратегічного мислення, оперативного реагування на загрози, ефективного управління ризиками та ресурсами. Основне завдання керівництва підприємства — сформувати систему управління, яка дозволяє не лише зберегти життєздатність у критичних умовах, але й створює передумови для майбутнього розвитку. Здатність адаптуватися до викликів, мобілізувати внутрішній потенціал і забезпечити стабільність ключових фінансово-господарських показників стає запорукою довгострокового виживання та успіху бізнесу.

5. Нормативно-правове забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в Україні є багаторівневою системою, що охоплює широке коло регуляторних сфер. Воно охоплює не лише базові положення господарського та податкового законодавства, а й норми, що регулюють питання економічної безпеки, запобігання економічним злочинам, антикорупційну політику, фінансовий моніторинг, кібербезпеку та регулювання критичної

інфраструктури. У зв'язку з воєнним станом, в Україні відбулося значне посилення ролі держави в регуляції економічних процесів, що в свою чергу відобразилось на змінах у нормативно-правовій базі. Уряд та профільні міністерства оперативно вносять корективи у законодавство з метою забезпечення стійкості бізнесу, створення умов для релокації підприємств, запровадження податкових послаблень, полегшення доступу до фінансових ресурсів, а також зменшення адміністративного тиску.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваної установи

Фінансовий відділ Раївської сільської ради є виконавчим органом місцевого самоврядування, створеним сільською радою відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [40]. Відділ підзвітний та підконтрольний сільській раді, її виконавчому комітету, сільському голові, а у питаннях делегованих повноважень - органам виконавчої влади, Департаменту фінансів обласної державної адміністрації та Міністерству фінансів України. Основна мета його діяльності полягає у забезпеченні реалізації державної бюджетної політики на території Раївської громади та управлінні бюджетними ресурсами, що належать сільській раді. Діяльність відділу регламентується Конституцією України, законами, Бюджетним та Податковим кодексами, нормативними актами центральних органів влади, рішеннями сільської ради та виконавчого комітету, а також власним Положенням.

Фінансовий відділ виконує широкий спектр завдань, пов'язаних з плануванням, розподілом та контролем використання бюджетних коштів (рис. 2.1). Як видно з рисунку, фінансовий відділ сільської ради забезпечує розробку та виконання бюджету, контроль за використанням коштів і аналіз фінансово-економічного стану громади. Він координує роботу з державними органами, здійснює фінансовий контроль і протидію корупції та забезпечує доступ громадян до інформації про фінанси громади.

Керівництво відділом здійснює начальник, який призначається та звільняється сільським головою. На даний момент керівником установи – головного розпорядника бюджетних коштів є Лариса Халабуда. Начальник відповідає за організацію роботи відділу, розподіл обов'язків між

працівниками, планування роботи, розробку та затвердження посадових інструкцій, контроль за виконанням бюджету, кадрову політику та підвищення професійного рівня персоналу. Він представляє інтереси відділу у взаємодії з іншими органами, може входити до складу виконавчого комітету, видає накази, контролює їх виконання та звітує перед сільським головою. За обліково-фінансову складову відповідальною є головний бухгалтер – спеціаліст Ірина Скочок.

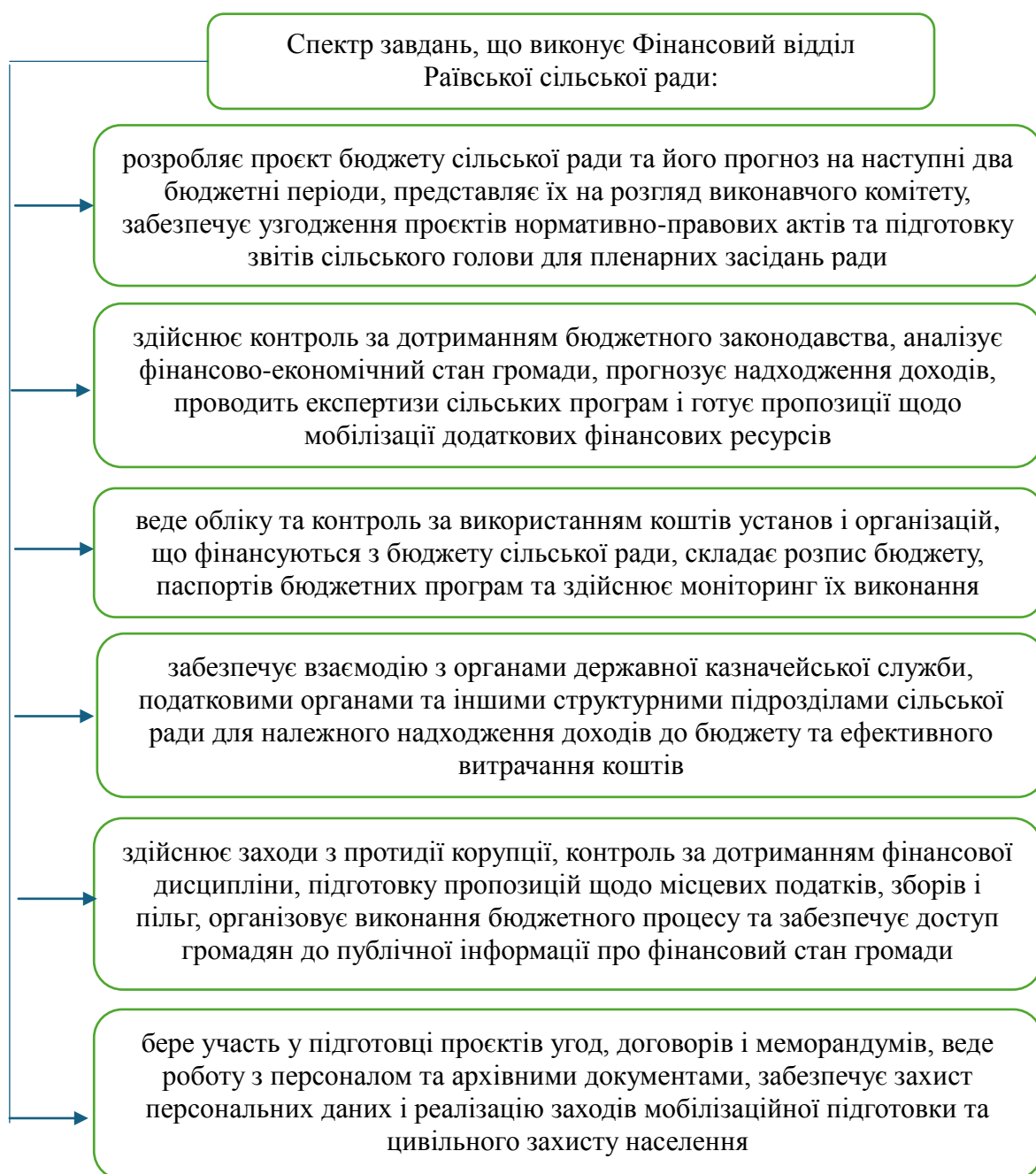


Рис. 2.1. Основні завдання, що виконує Фінансовий відділ Раївської сільської ради

Фінансовий відділ утримується за рахунок коштів сільського бюджету, має самостійний баланс, рахунки в органах Державної казначейської служби України, печатку із зображенням Державного Герба, власні бланки та штампи. Він є неприбутковою організацією, доходи якої використовуються виключно для реалізації завдань, визначених Положенням. Створення та діяльність відділу спрямовані на забезпечення стабільного фінансового управління, ефективного використання бюджетних ресурсів, підвищення прозорості фінансових процесів та підтримку соціально-економічного розвитку Раївської громади.

Бюджет сільської ради розробляється фінансовим відділом та подається на розгляд виконавчого комітету, після чого затверджується сесією ради напередодні нового бюджетного року. Він визначає обсяги доходів і видатків, а також напрями фінансування окремих установ і програм, забезпечуючи законність і ефективність розпорядження коштами. Виконавчі органи та розпорядники коштів здійснюють фінансування відповідно до затвердженого кошторису, контролюючи цільове використання бюджетних асигнувань. На рис. 2.2 наведено динаміку бюджетних асигнувань установи.

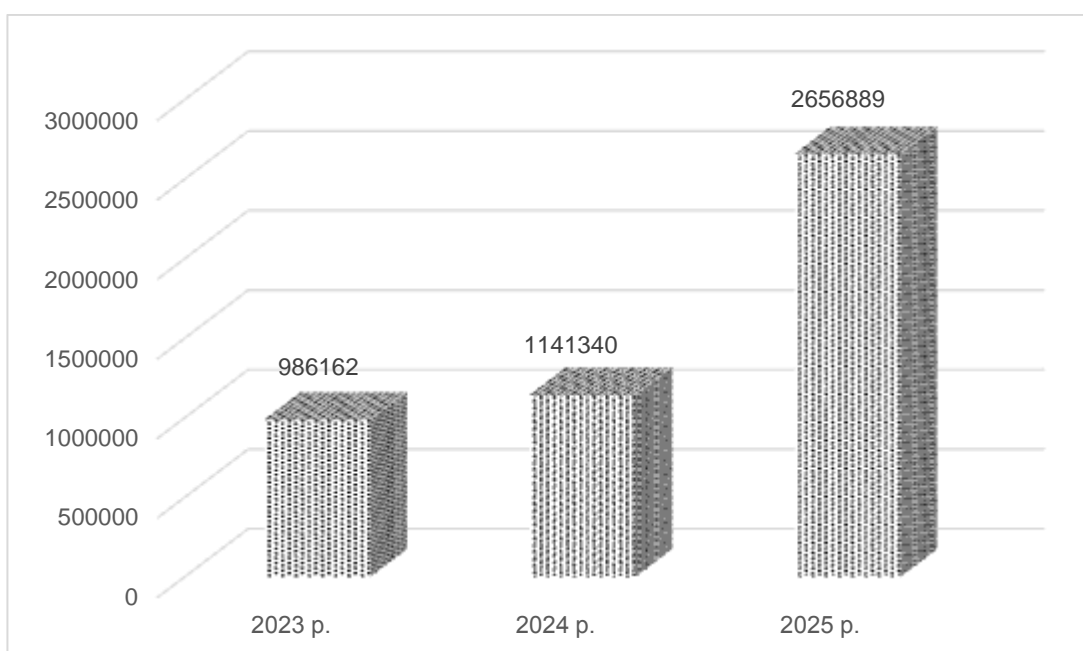


Рис. 2.2. Динаміка бюджетних асигнувань фінансового відділу Раївської сільської ради за період 2023-2025рр.

Аналіз даних свідчить про стійку тенденцію зростання бюджетних асигнувань фінансового відділу сільської ради. У 2023 році сума становила 986162 грн, у 2024 році зросла до 1141340 грн, а у 2025 році заплановано суттєве збільшення до 2656889 грн. Це свідчить про активне нарощування фінансових ресурсів та розширення фінансування діяльності установи в середньостроковій перспективі.

Структура видатків фінансового відділу Раївської сільської ради представлена в таблиці 2.1. Структура видатків досліджуваної установи демонструє логічний взаємозв'язок між джерелами фінансування, основними функціональними завданнями відділу та пріоритетами використання бюджетних коштів, що відповідає стандартам управління публічними фінансами на місцевому рівні.

Таблиця 2.1

Структура видатків фінансового відділу Раївської сільської ради, 2025р.

Структура	Сума, грн	Відсоток від використаного бюджету, %
Дотації	2656889	68.6
Заробітна плата та компенсації	934542	24.1
Єдиний соціальний внесок	215191	5.6
Військовий збір	24806	0.6
Інше	11843	0.3
Оплата послуг (крім комунальних)	11625	0.3%
Обслуговування та ремонт	9660	0.2%
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	6104	0.2%
Видатки на відрядження	1110	0.01%

Аналіз структури публічних фінансів Фінансового відділу Раївської сільської ради за 2025 рік демонструє чітку і логічну організацію видатків, характерну для органів місцевого самоврядування. Основним джерелом фінансування є дотації, які становлять 68,6% від загального використаного бюджету. Така домінуюча частка свідчить про те, що фінансовий відділ не функціонує як комерційна структура, а його діяльність забезпечується за

рахунок державних та місцевих бюджетних ресурсів, що відповідає його функціоналу як органу, який реалізує управлінські та контрольні функції на місцевому рівні.

Видатки на персонал, включаючи заробітну плату та обов'язкові соціальні внески, займають близько 29,7% бюджету. Це підтверджує, що основні ресурси органу спрямовані на утримання кваліфікованого персоналу, що забезпечує реалізацію бюджетного та фінансового процесу на території сільської ради. Питома вага ЄСВ (5,6%) та військового збору (0,6%) відповідають типовим нормам для державних органів і свідчать про належне виконання фіскальних зобов'язань. Видатки на матеріали, обладнання, обслуговування та оплату послуг складають лише 0,7% бюджету, що свідчить про мінімальний рівень капітальних закупівель і операційних витрат. Така структура підкреслює адміністративно-бюджетний характер роботи фінансового відділу, де пріоритетом є забезпечення функціонування органу та контроль за виконанням бюджету, а не проведення комерційних чи виробничих операцій. Видатки на відрядження практично відсутні, що відображає низький рівень виїзної діяльності працівників і фокус на внутрішню організацію роботи відділу.

Загальна сума тендерних закупівель фінансового відділу, яка включає понад 80 процедур, залишається досить невеликою та відповідає його функціоналу. Фінвідділ не генерує доходи, а розпоряджається бюджетними коштами для забезпечення власної роботи, зокрема на канцелярські та ІТ-послуги. Його активність у державних закупівлях полягає переважно у проведенні тендерів на невеликі суми для придбання послуг, що відображає спрямованість витрат на підтримку внутрішніх процесів, а не на виробничу діяльність. Аналіз динаміки обсягу придбання в тендерних закупівлях фінансового відділу Раївської сільської ради за період 2021–2025 років (рис. 2.3) дозволяє виявити закономірності в господарській діяльності та ефективності використання бюджетних ресурсів. Дані свідчать, що обсяг придбання у 2025 році склав 32319 грн., що нижче за показник 2024 року

(45320 грн.) і значно менше, ніж у 2023 році (205486 грн.). У порівнянні з попередніми роками, 2022 та 2021 роки демонструють відносно невеликі обсяги закупівель — 19513 грн. та 28134 грн. відповідно. Ця динаміка свідчить про високу волатильність витрат на закупівлі та їх залежність від конкретних фінансових та організаційних потреб кожного року. У 2023 році спостерігається різкий пік тендерних закупівель фінансового відділу сільської ради — сума зросла до 205 486 грн, що значно перевищує показники попередніх років. Це зумовлено необхідністю додаткових закупівель та фінансування заходів безпеки і соціальної підтримки у зв'язку з війною. У 2024 та 2025 роках обсяги закупівель повернулися до стабільнішого рівня, що відповідає типовій адміністративно-бюджетній діяльності органу.

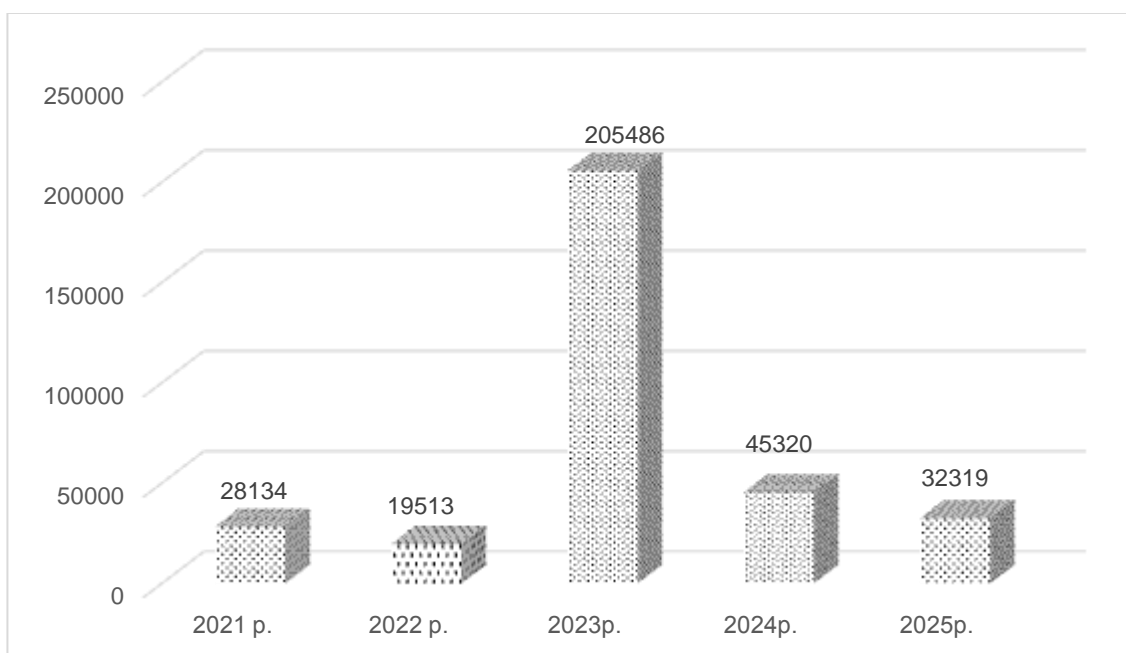


Рис. 2.3. Обсяг придбання в тендерних закупівлях фінансового відділу Раївської сільської ради

Така структура витрат на закупівлі демонструє, що більшість річних бюджетів спрямована на забезпечення поточних потреб та підтримку функціонування відділу, а великі коливання обсягів покупок обумовлені проектною специфікою та одноразовими витратами. Це підтверджує, що

фінансова діяльність органу є контрольованою, з основним акцентом на стабільне забезпечення адміністративних та функціональних потреб, а ризики значного перевищення планових витрат мінімальні та залежать від обсягу одноразових закупівель.

Таким чином, фінансовий відділ Раївської сільської ради є виконавчим органом місцевого самоврядування. Основна мета його діяльності полягає у забезпеченні реалізації державної бюджетної політики на території Раївської громади та управлінні бюджетними ресурсами, що належать сільській раді. Фінансовий відділ утримується за рахунок коштів сільського бюджету. Структура фінансування Фінансового відділу Раївської сільської ради демонструє взаємозв'язок між джерелами надходжень та функціональними пріоритетами органу. Основна частка бюджету у вигляді дотацій забезпечує стабільність та передбачуваність фінансового ресурсу. Значна частка витрат на персонал підкреслює пріоритетність забезпечення кадрів для виконання повноважень сільської ради. Аналіз обсягу закупівель свідчить про чіткий взаємозв'язок між бюджетним плануванням, функціональною специфікою відділу та необхідністю одноразових витрат на реалізацію окремих заходів, що забезпечує ефективне та раціональне використання фінансових ресурсів на місцевому рівні

2.2. Оцінка основних складових фінансово-економічної безпеки досліджуваної установи

Рівень фінансово-економічної безпеки фінансового відділу Раївської сільської ради можна оцінити за комплексом ключових складових, кожна з яких відображає окремий напрям стійкості та захищеності фінансової системи громади. Оцінимо кожен складову за 4-бальною системою: 1 – низький рівень, 2 – середньо-низький рівень, 3 – середній рівень, 4 – достатній рівень.

Перш за все необхідно оцінити фінансову та бюджетну безпеку, яка визначається збалансованістю бюджету, достатністю ресурсів та стабільністю фінансування програм. В Раївській сільській раді бюджет сформовано без дефіциту, проте структура видатків свідчить про домінування видатків споживання (більш ніж 47%) над видатками розвитку, що зменшує інвестиційні можливості громади. Це дає підстави говорити про загалом стабільний, але не надто інвестиційно орієнтований фінансовий стан. Оцінимо цю складову в фінансовому відділі Раївської сільської ради як середній рівень (3 бали).

Податкова або фіскальна безпека пов'язана зі структурою доходів місцевого бюджету та залежністю від окремих джерел. Як і в більшості громад, основну частину надходжень становить податок на доходи фізичних осіб, що створює певну вразливість у разі зміни економічної ситуації або зменшення зайнятості населення. Це робить фіскальну позицію громади загалом стабільною, але чутливою до зовнішніх впливів. В досліджуваній установі ПДФО становить 55–65 % доходів громади, що свідчить про високу залежність від одного джерела. Місцеві податки дають менше 15–20 %, тому мають місце ризики недоотримання доходів в бюджет громади при міграції (евакуації), тому цю складову оцінимо як середній рівень з наявними ризиками (2 бали).

Важливе значення має кадрова та організаційна безпека. Фінансові відділи невеликих громад, як правило, працюють із обмеженою чисельністю працівників. Це характерно і для Раївської сільської ради: в штаті досліджуваної установи 4 працівника, частина функцій концентрується на головному бухгалтері – спеціалісті, наявна недостатність гнучкості при лікарняних чи відпустках працівників. Також є потреба у регулярному підвищенні кваліфікації у сферах бюджетного законодавства, програмно-цільового методу та публічних закупівель. Отже, оцінимо цю складову як низький рівень (1 бал).

Правова безпека фінансового відділу Раївської сільської ради виглядає достатньо високою. Формування та виконання бюджету відбувається відповідно до вимог законодавства, бюджетні програми структуровані правильно, а ключові рішення приймаються у встановленому порядку. Основні ризики можуть виникати лише у сфері дотримання процедур закупівель та контролю за іншими розпорядниками коштів. Отже, оцінимо цю складову як достатній рівень (4 бали).

Інформаційна та кібербезпека у громаді загалом забезпечена на базовому рівні завдяки використанню державних фінансових систем, однак технічна інфраструктура на місцях не завжди є достатньо захищеною. Можливими слабкими місцями є неформалізовані процедури захисту даних, недостатнє резервне копіювання або вразливі канали доступу до інтернету. В фінансовому відділі Раївської сільської ради використовується стандартна державна система КАЗНА, яка забезпечує базовий рівень інформаційної безпеки, водночас на місцях слабкий захист мережі Wi-Fi. Оцінимо цю складову як середній рівень (3 бали).

Окремо оцінимо антикорупційну безпеку. Фінансовий відділ Раївської сільської ради працює у сфері підвищених корупційних ризиків, оскільки має справу з розподілом та контролем бюджетних коштів. У громаді забезпечується оприлюднення бюджету та звітності, однак дрібні закупівлі, діяльність комунальних підприємств та ризики конфлікту інтересів потребують додаткової уваги. Отже, конфлікт інтересів контролюється, але система превенції потребує посилення, тому оцінимо цю складову як середній рівень (3 бали).

Підсумкова інтегральна оцінка складових фінансово-економічної безпеки фінансового відділу Раївської сільради наведена в таблиці 2.2 та рис. 2.4.

Таблиця 2.2

Підсумкова інтегральна оцінка складових фінансово-економічної
безпеки фінансового відділу Раївської сільради

Складова безпеки	Рівень	Оцінка
Фінансова безпека	Середній	3
Податкова безпека	Середньо-низький	2
Організаційна/кадрова безпека	Низький	1
Правова безпека	Достатній	4
Інформаційна безпека	Середній	3
Антикорупційна безпека	Середній	3
Інтегральний показник	Середній (з вразливими зонами)	2,7

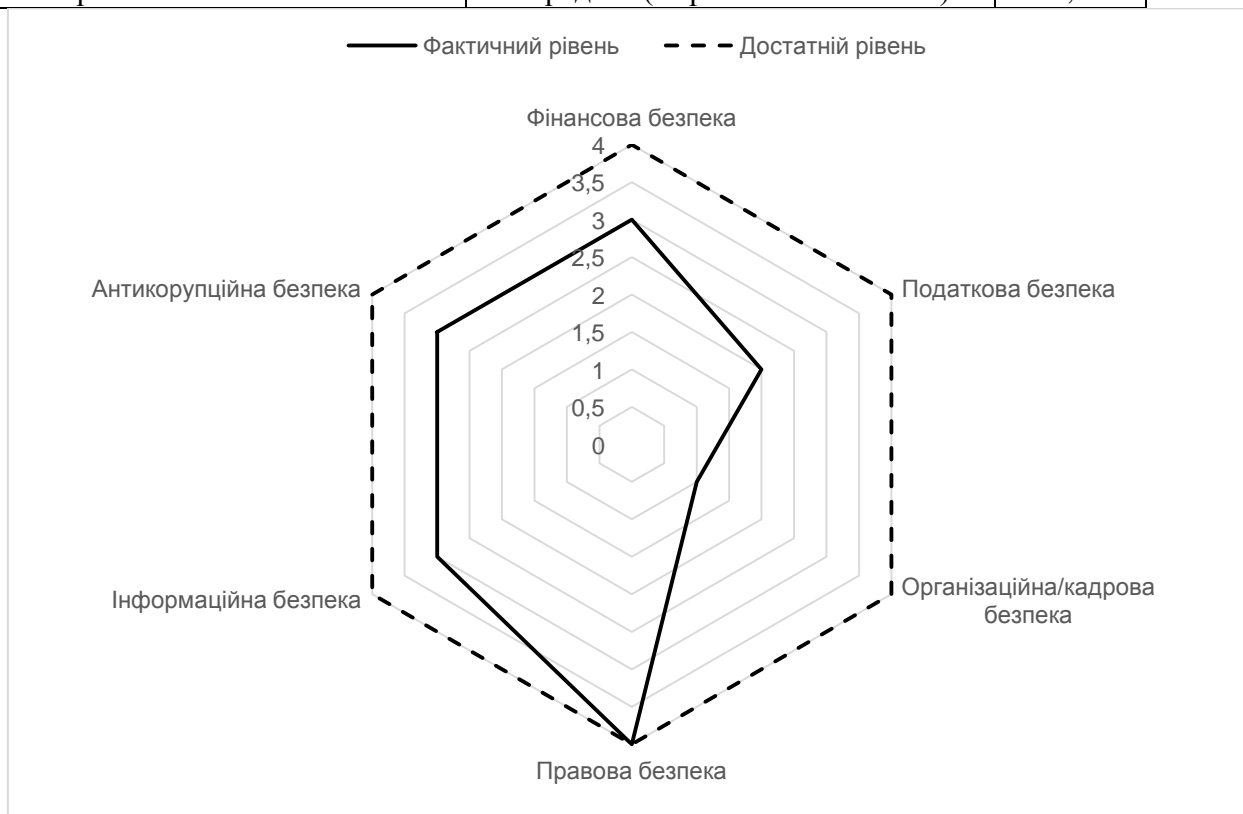


Рис. 2.4. Підсумкова інтегральна оцінка складових фінансово-економічної безпеки фінансового відділу Раївської сільради

Узагальнюючи зазначені складові, можна сказати, що рівень фінансово-економічної безпеки фінансового відділу Раївської сільської ради є загалом середнім. Сильними сторонами є правова дисципліна та відсутність бюджетного дефіциту, тоді як найбільш уразливими залишаються кадрові ресурси, низька частка інвестиційних видатків, залежність від одного основного джерела доходів і недостатньо розвинена система інформаційної безпеки. Це визначає напрями, у яких доцільно посилювати систему безпеки в подальші роки. Водночас актуальні виклики воєнного стану підсилюють потребу в інституційній стійкості та адаптивності фінансових процесів, що

робить зміцнення фінансово-економічної безпеки критично важливим фактором стабільності громади. Реалізація відповідних заходів дозволить не лише знизити поточні ризики, а й забезпечити більш прогнозований розвиток бюджету у середньостроковій перспективі.

2.3. Аналіз загроз та ризиків для фінансово-економічної безпеки досліджуваної установи в умовах воєнного стану

Фінансовий відділ Раївської сільської ради Синельниківського району в умовах воєнного стану стикається з низкою специфічних загроз і ризиків, що безпосередньо впливають на його фінансово-економічну безпеку. На рис. 2.5 узагальнено загрози і ризики фінансово-економічній безпеці досліджуваної установи в умовах воєнного стану.

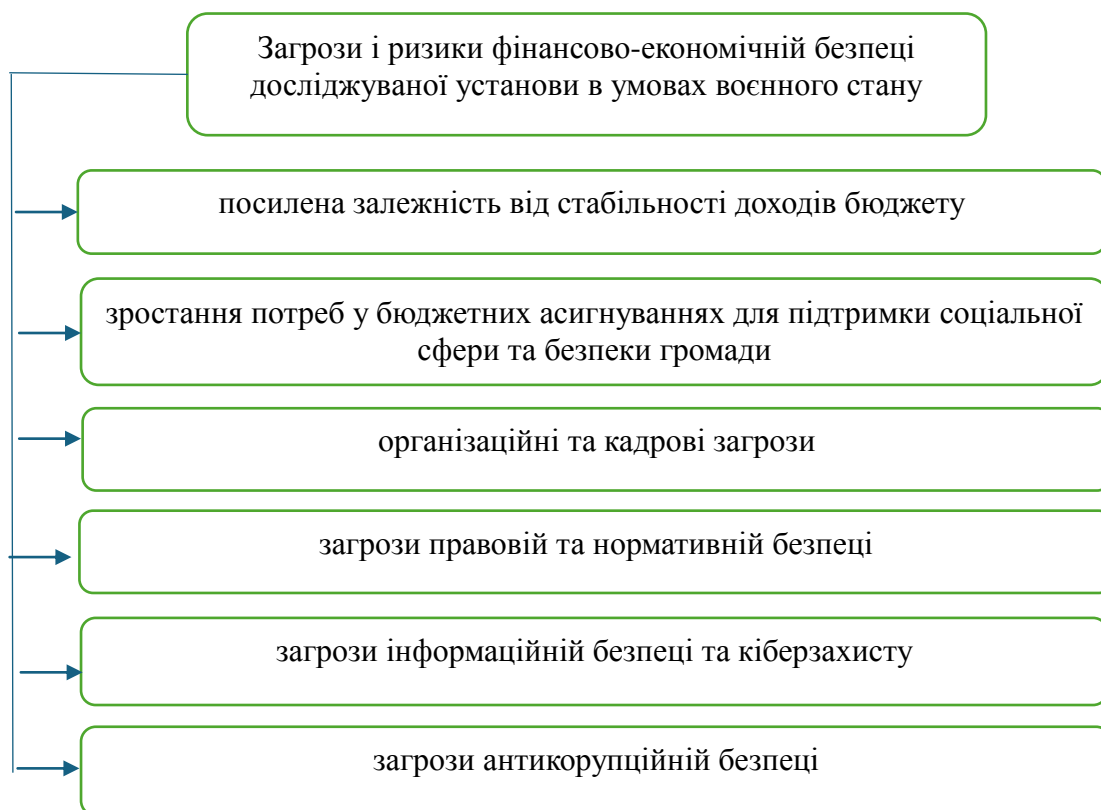


Рис. 2.5. Загрози і ризики фінансово-економічній безпеці досліджуваної установи в умовах воєнного стану

По-перше, це посилена залежність від стабільності доходів бюджету, які формуються переважно за рахунок податку на доходи фізичних осіб та трансфертів з державного бюджету. В умовах війни значна частина населення може залишатися без роботи або виїжджати за межі громади, що призводить до зменшення надходжень ПДФО та збільшення ризику тимчасового дефіциту коштів. На рівні установи це проявляється у потребі постійного коригування прогнозів доходів та більш жорсткому контролю за касовими операціями, що підвищує навантаження на бухгалтерський та аналітичний персонал.

Другим фактором є зростання потреб у бюджетних асигнуваннях для підтримки соціальної сфери та безпеки громади. В умовах воєнного стану фінансовий відділ забезпечує фінансування заходів цивільного захисту, придбання спеціалізованого обладнання та матеріалів для укриттів і тимчасового розміщення людей, що призводить до значного зростання видатків розвитку та непередбачуваних закупівель. За даними бюджету 2023 року, саме через ці потреби обсяг тендерних закупівель зріс майже в десять разів у порівнянні з попереднім роком, що підтверджує фактичну інтенсивність роботи відділу у сфері управління бюджетними коштами в екстремальних умовах. Це створює ризики недостатньої підготовленості процедур закупівель, а також потенційні затримки у виконанні фінансування критично важливих програм, що потребує активного планування і моніторингу з боку фінвідділу.

Третій аспект стосується організаційних та кадрових загроз. Відділ працює з обмеженим числом спеціалістів, і більшість ключових функцій зосереджена на одному або двох працівниках. У ситуації воєнного стану, коли можливі евакуації, мобілізація персоналу або перебої з транспортом, ризик непродуктивності через відсутність фахівців зростає. Це прямо впливає на дотримання строків підготовки бюджетних розписів, паспортів бюджетних програм та звітності, що ускладнює контроль за виконанням бюджету. Для

пом'якшення цього ризику у відділі запроваджено внутрішнє дублювання функцій та електронну систему обліку, проте обсяг роботи залишається високим, що підвищує ймовірність помилок та адміністративних затримок.

Четвертий напрямок загроз пов'язаний із правовою та нормативною безпекою. У відділі суворо дотримуються положень Бюджетного кодексу України, процедур формування бюджетних програм та оформлення розпорядчих документів. Проте воєнні умови ускладнюють своєчасне погодження нормативно-правових актів та оперативне реагування на зміни у державному законодавстві. Це проявляється у додаткових перевірках, що проводяться перед затвердженням будь-яких угод чи контрактів, а також у необхідності регулярного контролю за змінами у постановах Кабінету Міністрів і наказах Міністерства фінансів. Таке навантаження підвищує ймовірність процедурних помилок та потребує постійного професійного оновлення знань співробітників.

Ще одним важливим ризиком є інформаційна безпека та кіберзахист. В умовах воєнного стану фінансовий відділ активно працює з електронними системами державної казначейської служби, бухгалтерськими програмами та електронним документообігом. Незважаючи на те, що основні сервіси мають надійний захист, у відділі фіксуються випадки нестабільного інтернет-з'єднання та обмеженого резервного копіювання, що може призводити до тимчасової недоступності критично важливих фінансових даних. Це створює прямий ризик порушення цілісності обліку та затримки фінансових операцій.

Антикорупційна безпека у відділі також потребує підвищеної уваги, оскільки під час воєнного стану зростає кількість термінових закупівель і позапланових видатків, що створює додаткові можливості для зловживань. Фінансовий відділ систематично здійснює контроль за дотриманням процедур тендерних закупівель та публічності фінансової інформації, а також веде реєстр конфліктів інтересів. Проте високий темп роботи та обмежені кадрові ресурси підвищують ризики неповного документального оформлення операцій, що може впливати на прозорість використання бюджетних коштів.

Враховуючи зазначені фактори, загрози та ризики для фінансово-економічної безпеки відділу можна узагальнити як комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, що взаємопов'язані. Зовнішні ризики визначаються воєнною ситуацією, коливанням доходів бюджету та непередбачуваними потребами у соціальному та безпековому фінансуванні. Внутрішні ризики пов'язані з обмеженими кадровими ресурсами, високим навантаженням на співробітників, посиленням контролем процедур закупівель та необхідністю підтримки стабільної роботи електронних систем. В умовах Раївської сільської ради ці ризики реалізуються у вигляді збільшеного обсягу закупівель, підвищеної відповідальності за виконання бюджетних програм та посиленої необхідності моніторингу доходів і видатків, що вимагає від фінансового відділу постійного оперативного реагування, планування та координації з іншими органами місцевого самоврядування та державними структурами.

Таким чином, діяльність фінансового відділу в умовах воєнного стану є ключовим елементом підтримки фінансової стабільності громади. Для мінімізації загроз застосовується комплекс заходів, який включає постійний аналіз надходжень і видатків, планування бюджетних асигнувань з урахуванням можливих коливань доходів, контроль за закупівлями та тендерними процедурами, дублювання функцій серед співробітників, а також підтримку безперервного доступу до електронних облікових систем. Такий підхід забезпечує баланс між забезпеченням фінансової дисципліни та гнучкістю у реагуванні на надзвичайні потреби, що виникають у період воєнного стану, і є основою для стійкого функціонування фінансового відділу та захисту економічної безпеки громади.

Висновки до розділу 2

1. Фінансовий відділ Раївської сільської ради є виконавчим органом місцевого самоврядування. Основна мета його діяльності полягає у забезпеченні реалізації державної бюджетної політики на території Раївської громади та управлінні бюджетними ресурсами, що належать сільській раді. Фінансовий відділ сільської ради забезпечує розробку та виконання бюджету, контроль за використанням коштів і аналіз фінансово-економічного стану громади. Фінансовий відділ утримується за рахунок коштів сільського бюджету. Аналіз даних свідчить про стійку тенденцію зростання бюджетних асигнувань фінансового відділу сільської ради, що свідчить про активне нарощування фінансових ресурсів та розширення фінансування діяльності установи в середньостроковій перспективі.

2. Структура фінансування Фінансового відділу Раївської сільської ради демонструє взаємозв'язок між джерелами надходжень та функціональними пріоритетами органу. Основна частка бюджету у вигляді дотацій забезпечує стабільність та передбачуваність фінансового ресурсу. Значна частка витрат на персонал підкреслює пріоритетність забезпечення кадрів для виконання повноважень сільської ради. У цілому фінансове навантаження на утримання відділу є стабільним та контрольованим. Аналіз обсягу закупівель установи свідчить про чіткий взаємозв'язок між бюджетним плануванням, функціональною специфікою відділу та необхідністю одноразових витрат на реалізацію окремих заходів, що забезпечує ефективне та раціональне використання фінансових ресурсів на місцевому рівні.

3. Рівень фінансово-економічної безпеки фінансового відділу Раївської сільської ради є загалом середнім. Сильними сторонами є правова дисципліна та відсутність бюджетного дефіциту, тоді як найбільш уразливими залишаються кадрові ресурси, низька частка інвестиційних видатків, залежність від одного основного джерела доходів і недостатньо розвинена система інформаційної безпеки. Це визначає напрями, у яких доцільно посилювати систему безпеки в подальші роки. Водночас актуальні виклики воєнного стану підсилюють потребу в інституційній стійкості та адаптивності

фінансових процесів, що робить зміцнення фінансово-економічної безпеки критично важливим фактором стабільності громади. Реалізація відповідних заходів дозволить не лише знизити поточні ризики, а й забезпечити більш прогнозований розвиток бюджету у середньостроковій перспективі.

4. Діяльність фінансового відділу в умовах воєнного стану є ключовим елементом підтримки фінансової стабільності громади. Для мінімізації загроз застосовується комплекс заходів, який включає постійний аналіз надходжень і видатків, планування бюджетних асигнувань з урахуванням можливих коливань доходів, контроль за закупівлями та тендерними процедурами, дублювання функцій серед співробітників, а також підтримку безперервного доступу до електронних облікових систем. Такий підхід забезпечує баланс між забезпеченням фінансової дисципліни та гнучкістю у реагуванні на надзвичайні потреби, що виникають у період воєнного стану, і є основою для стійкого функціонування фінансового відділу та захисту економічної безпеки громади.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УСТАНОВИ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Концептуальна модель адаптивної фінансово-економічної стійкості установи в умовах воєнних ризиків

В сучасних умовах важливо врахувати трансформацію підходів до оцінювання фінансового стану установ у воєнний період. Зміна умов функціонування вимагає переосмислення традиційних методик та врахування нових пріоритетів безпеки й стабільності. Як зазначають Степаненко О.І. та Канельська А.В., «традиційні методи оцінки фінансової стійкості, такі як аналіз структури майна, показників ліквідності, фінансового стану, ділової активності та рентабельності залишаються основоположними» [47]. Вчені акцентують, що «в умовах війни підприємства стикаються з непередбачуваними викликами, що вимагає перегляду підходів до трактування результатів цього аналізу» [47]. Погоджуємось, що «акцент зміщується на забезпечення безпеки персоналу, платоспроможності за обов'язковими платежами та збереження кадрового потенціалу» [47]. Така зміна пріоритетів підтверджує необхідність формування нової адаптивної моделі, здатної реагувати на специфічні ризики воєнного часу.

У воєнний час фінансовий відділ працює в умовах постійної зміни нормативно-правового середовища, нерівномірного надходження доходів, зростання навантаження щодо соціальних та оборонних видатків, а також у ситуації підвищених кіберзагроз. Саме тому базова модель мирного періоду виявляється недостатньо ефективною, і потребує системного вдосконалення через формування адаптивної, більш гнучкої системи управління фінансовими ресурсами. Концептуальна модель адаптивної фінансово-економічної стійкості фінансового відділу Раївської сільської ради в умовах

воєнних ризиків базується на здатності установи швидко реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати безперервність виконання бюджетних функцій та мінімізувати наслідки кризових явищ для місцевих фінансів (рис. 3.1).

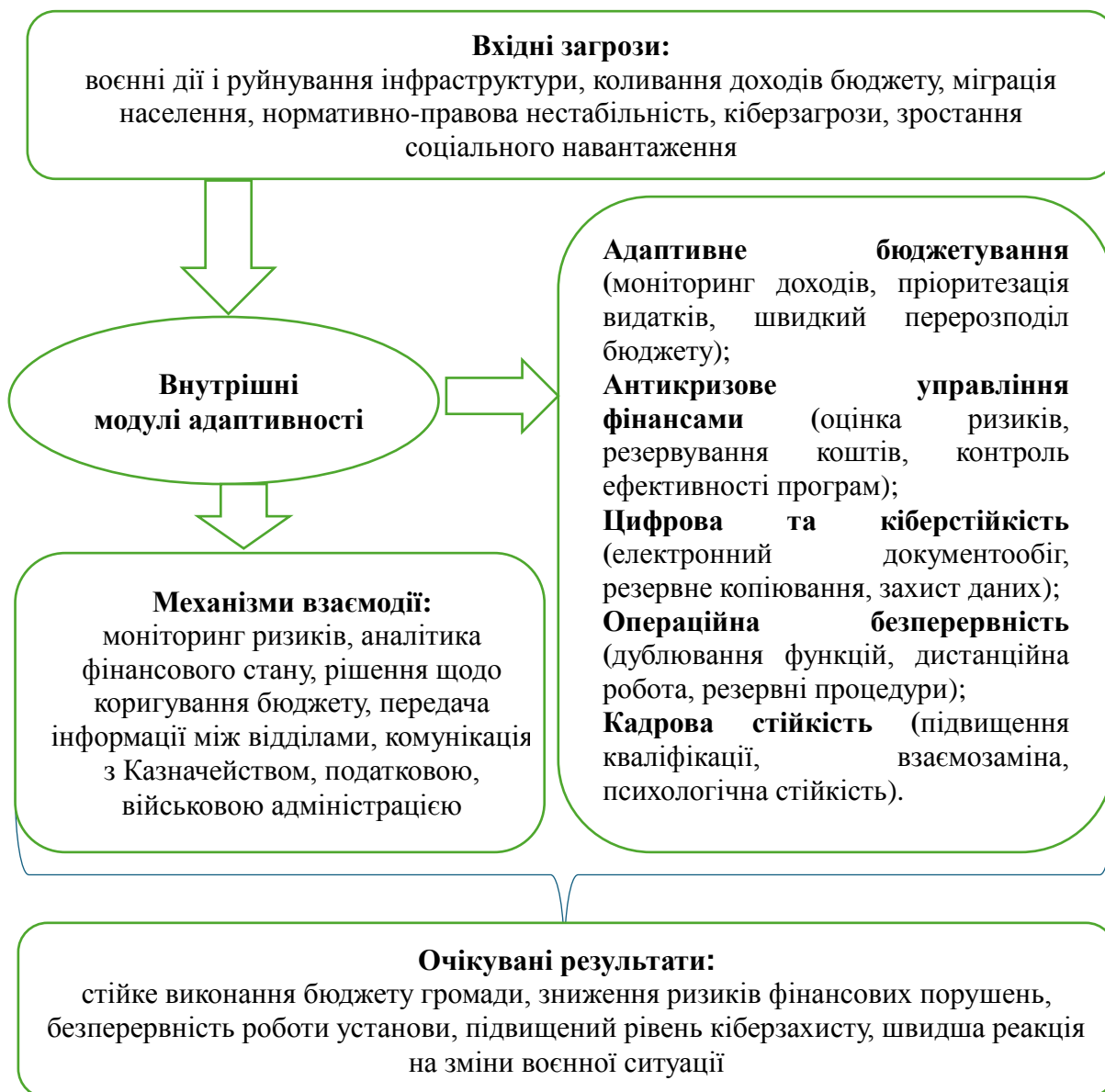


Рис. 3.1. Концептуальна модель адаптивної фінансово-економічної стійкості фінансового відділу Раївської сільської ради

Ключовим елементом моделі є створення механізмів оперативного коригування бюджетних показників відповідно до змін економічного

середовища. Установа змушена працювати з частими бюджетними змінами, необхідністю перерозподілу видатків на потреби оборони, критичної інфраструктури та соціальної підтримки населення. Це потребує процедури постійного моніторингу ризиків: оцінки рівня надходжень податків, фінансової спроможності підприємств громади, можливих затримок трансфертів, зміни законодавчих вимог. У фінансовому відділі ця робота здійснюється на регулярній основі через аналіз динаміки доходів, контроль за станом податкової заборгованості та відстеження змін у діяльності бюджетоутворюючих суб'єктів.

Важливою складовою моделі є забезпечення безперервності фінансових процесів, навіть за умов збоїв у роботі органів влади, пошкодження інфраструктури чи відсутності доступу до документів. Установа вже застосовує цифрові механізми обміну інформацією з Казначейством і активно переходить на електронний документообіг, що дозволяє зменшувати залежність від фізичного зберігання документів та мінімізувати ризики втрати даних. Проте у воєнний час такі процеси мають бути доповнені резервним копіюванням критичної інформації, можливістю дистанційної роботи та дублюванням функцій окремих працівників на випадок їх тимчасової відсутності. Фактично формується внутрішня система “операційної стійкості”, здатна забезпечити роботу установи в умовах різних сценаріїв.

Ще одним елементом адаптивної моделі є зміцнення антикризового управління фінансовими потоками. Установа має дотримуватися принципу пріоритезації видатків, спрямовуючи ресурси на найважливіші напрями — критичні комунальні потреби, соціальний захист, цивільний захист, утримання інфраструктури. Під час воєнного стану це часто вимагає відмови від другорядних або малоефективних програм. У фінансовому відділі ця робота реалізується через додаткову експертизу бюджетних програм та аналіз їх результативності, на основі якого формується пропозиція щодо оптимізації витрат. Така практика наближає діяльність відділу до принципів «кризового

бюджетування», яке дозволяє зберігати фінансову рівновагу навіть у періоди нестабільності.

Інформаційна безпека та кіберзахист посідають окреме місце в запропонованій моделі, оскільки фінансовий відділ оперує персональними даними працівників, інформацією про бюджетні розрахунки, тендерні закупівлі, внутрішні фінансові документи та інші критичні відомості. Установа вже використовує захищений доступ до державних реєстрів та системи Казначейства, проте зростання кількості кібератак під час війни потребує посилення захисту: встановлення додаткових рівнів авторизації, регламентації доступу працівників до баз даних, обмеження використання особистих пристроїв для робочих цілей, підвищення цифрової грамотності персоналу. Такі підходи формують цілісну систему кіберстійкості, необхідну для безпечного функціонування установи.

Кадрова складова моделі адаптивності також є критично важливою. У фінансовому відділі працює обмежена кількість спеціалістів, що створює ризики перевантаження персоналу та зниження якості виконання бюджетних процедур у періоди підвищеного навантаження. Тому елементами моделі мають бути не лише навчання та підвищення кваліфікації працівників, а й чітке розмежування функцій, дублювання ключових посад, створення можливості тимчасової взаємозаміни та забезпечення психологічної підтримки персоналу в умовах підвищеного стресу. Це підвищує стійкість людського ресурсу і зменшує ризики функціональних збоїв.

Таким чином, запропонована модель адаптивної фінансово-економічної стійкості фінансового відділу передбачає інтеграцію стратегічної гнучкості, цифрової стійкості, кадрової адаптивності та антикризового бюджетування. Зокрема, модель інтегрує зовнішні воєнні загрози, внутрішні модулі стійкості (адаптивне бюджетування, антикризове управління фінансами, цифрову й операційну безперервність, кадрову стійкість) та процеси моніторингу й міжвідомчої взаємодії. Вона дозволяє установі ефективно реагувати на виклики воєнного часу, забезпечувати стабільне виконання своїх функцій та підтримувати фінансову безпеку громади навіть за умов високої

невизначеності. Модель є комплексною та орієнтованою на довгострокову перспективу, адже враховує як потреби сьогодення, так і необхідність відновлення та розвитку у післявоєнний період.

3.2. Формування антикризової програми фінансової стабілізації та безпеки установи

Формування антикризової програми фінансової стабілізації та безпеки установи в умовах воєнних ризиків передбачає комплексну інтеграцію розробленої концептуальної моделі адаптивної стійкості у практичну площину управління. На відміну від теоретико-методичних засад, які окреслюють загальні принципи та логіку забезпечення фінансово-економічної безпеки, антикризова програма має прикладний характер і спрямована на реалізацію конкретних управлінських дій, що забезпечують здатність установи протистояти деструктивним факторам зовнішнього середовища, мінімізувати фінансові втрати та оперативно відновлювати стабільність.

Ключовим завданням програми є перехід від стратегічних орієнтирів до тактичних рішень, які враховують реальний стан ресурсів, структуру ризиків та часові обмеження, притаманні кризовому функціонуванню. У цьому контексті антикризова програма виконує роль навігаційного механізму, що дозволяє установі швидко перебудовувати процеси, забезпечувати безперервність критично важливих функцій та оптимізувати фінансові потоки з урахуванням невизначеності та підвищеної вразливості економічних зв'язків. Вона формує рамки, у межах яких відбувається прийняття рішень, спрямованих на зниження впливу воєнних загроз, збереження капіталу й посилення фінансової стійкості. Вважаємо доцільним виокремити наступні компоненти антикризової програми фінансової стабілізації та безпеки установи, наведені на рис. 3.2.

У процесі розроблення програми першочерговим стає встановлення реального масштабу та структури кризи, що здійснюється через діагностику зовнішніх і внутрішніх загроз. Аналітична частина включає моніторинг фінансових показників, оцінку ліквідності, платоспроможності та ресурсних можливостей установи, а також визначення вразливих ділянок, де вплив воєнних чинників може спричинити критичні збої. Ця оцінка дозволяє сформулювати чіткий перелік проблемних зон, що потребують першочергового втручання, і визначити ті напрями діяльності, які можуть стати точками зростання або резервами для стабілізації.



Рис. 3.2. Компоненти антикризової програми фінансової стабілізації та безпеки установи

Важливим елементом антикризової програми є побудова системи оперативного планування, що передбачає створення сценаріїв реагування на різні варіанти розвитку подій. Сценарний підхід дає можливість гнучко адаптувати управлінські дії залежно від інтенсивності воєнних ризиків та

глибини кризових явищ. Він включає як базові сценарії, орієнтовані на стабілізацію у короткостроковому періоді, так і адаптивні плани, що враховують тривале функціонування в умовах нестабільності. Такий підхід сприяє мінімізації невизначеності й забезпечує готовність установи до швидкого переходу між управлінськими режимами.

Центральне місце у формуванні антикризової програми займає мобілізація фінансових ресурсів та оптимізація їх використання. Йдеться про перерозподіл наявних коштів на користь найбільш критичних напрямів, забезпечення пріоритетного фінансування ключових операцій, підсилення контролю над витратами та пошук альтернативних джерел фінансування. Установа повинна забезпечити здатність підтримувати мінімально необхідний рівень операційної діяльності навіть за умови значного зниження доходів або порушення ланцюгів фінансових розрахунків. Оптимізація витрат у цьому контексті розглядається не як механічне скорочення, а як переорієнтація ресурсів для досягнення максимального ефекту за умов дефіциту.

Окремої уваги потребує підсилення системи управління ризиками, оскільки саме ризики є ключовим детермінантом фінансово-економічної безпеки в умовах війни. Антикризова програма передбачає встановлення чітких процедур виявлення, моніторингу та контролю ризиків, що включає створення механізмів їх раннього попередження та впровадження системи реагування. Особливо важливим є управління ризиками ліквідності, кредитними та операційними ризиками, а також ризиками втрати активів або порушення логістики. Своєчасне виявлення загроз дозволяє мінімізувати негативні наслідки та запобігати каскадному поширенню фінансових дисбалансів.

Антикризова програма також охоплює питання організаційної стійкості, яка забезпечує здатність установи функціонувати навіть за умов значних обмежень. Організаційна стійкість включає гнучкість управлінської структури, можливість оперативного делегування повноважень, функціонування резервних механізмів та інформаційних систем. У воєнних

умовах особливо актуальним є створення децентралізованих каналів прийняття рішень, які дають змогу забезпечити безперебійну роботу навіть у разі втрати окремих елементів інфраструктури. Підсилення внутрішніх комунікацій та забезпечення прозорості процесів сприяють зміцненню координації і зниженню організаційних ризиків.

У межах програми важливим є також забезпечення інформаційної та кібербезпеки, оскільки кризи та війна супроводжуються зростанням кіберзагроз і можливими спробами отримати несанкціонований доступ до фінансових даних. Захист інформаційних ресурсів стає передумовою стабільності фінансових операцій та збереження конфіденційності даних, що, у свою чергу, впливає на загальну стійкість установи.

Завершальним компонентом антикризової програми є система контролю та оцінювання її ефективності. Впровадження програми не може розглядатися як одноразовий захід; вона потребує постійного перегляду відповідно до змін зовнішнього середовища. Регулярний моніторинг ключових фінансових індикаторів, аналіз виконання тактичних планів, оцінка результатів реалізації окремих заходів дозволяють своєчасно коригувати програму та забезпечувати її актуальність. Гнучкість і здатність до оновлення визначають ефективність антикризової політики та сприяють формуванню довгострокової стійкості.

Отже, антикризова програма фінансової стабілізації та безпеки установи виступає дієвим інструментом практичної реалізації концепції адаптивної стійкості. Вона поєднує аналітичні, організаційні та фінансові заходи, спрямовані на забезпечення безперервності діяльності в умовах воєнних ризиків та мінливості економічного середовища. Її системний характер дозволяє установі не лише мінімізувати поточні наслідки кризи, а й сформуванню передумови для посткризового відновлення та зміцнення конкурентоспроможності. В додатку А систематизовано ключові компоненти програми, інструментарій їх реалізації та очікувані результати.

Процес упровадження антикризової програми потребує чіткої організації, розподілу відповідальності та визначення механізмів координації. З огляду на функціональну специфіку фінансового підрозділу доцільно сформувавши наступний алгоритм її реалізації. Структурно-логічна схема алгоритму реалізації антикризової програми фінансової стабілізації та безпеки Фінансового відділу Раївської сільської ради наведена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Пропонований алгоритм реалізації антикризової програми фінансової стабілізації та безпеки Фінансового відділу Раївської сільської ради

У першу чергу має бути визначений відповідальний структурний підрозділ за координацію антикризових заходів. У межах фінансового відділу цю роль доцільно покласти на керівника відділу або його заступника, які здійснюватимуть загальний контроль за впровадженням усіх елементів програми, забезпечуватимуть взаємодію з сільським головою, виконавчим комітетом та профільними структурними підрозділами. Наступним етапом є формування робочої групи, до складу якої слід включити відповідальних спеціалістів фінансового відділу, представників бухгалтерських служб комунальних підприємств громади, фахівців із земельних та економічних питань, а також, за потреби, зовнішніх консультантів. Така міжфункціональна взаємодія забезпечує комплексність оцінювання фінансової ситуації та ефективну реалізацію програмних заходів.

Подальший крок полягає у визначенні пріоритетів і встановленні календарного плану виконання. На цьому етапі робоча група здійснює аналіз наявних ресурсів, оцінює рівень ризиків та формує першочергові напрями антикризового реагування — насамперед у частині забезпечення ліквідності бюджету, виконання захищених статей та підтримки критичних сфер життєдіяльності громади. Після узгодження планів необхідно затвердити програму відповідним рішенням виконавчого органу або розпорядженням сільського голови, що забезпечить її офіційний статус та обов'язковість виконання. Важливою складовою алгоритму є організація моніторингу та контролю. Для цього доцільно встановити звітні періоди — наприклад, щомісячний аналіз надходжень і видатків, оцінювання виконання заходів та коригування програми відповідно до виявлених тенденцій чи змін воєнно-економічної ситуації. Контроль має поєднувати оперативні дії фінансового

відділу з наглядовою функцією депутатської комісії з питань бюджету, що забезпечить прозорість і підзвітність процесу.

Завершальним етапом алгоритму є оцінювання результатів реалізації програми. За підсумками її виконання фінансовий відділ готує узагальнену аналітичну довідку щодо ефективності застосованих заходів, рівня досягнення поставлених цілей та пропозицій щодо подальшого вдосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою громади. Отже, алгоритм реалізації антикризової програми забезпечує її практичність, системність та керованість, створюючи основу для послідовного й ефективного впровадження комплексу заходів фінансової стабілізації.

Таким чином, реалізація антикризової програми фінансової стабілізації та безпеки у Фінансовому відділі Раївської сільської ради забезпечить формування стійкої моделі управління фінансовими потоками в умовах воєнних ризиків і економічної невизначеності. Запропоновані механізми дозволять мінімізувати негативний вплив кризових факторів на дохідну та видаткову частини місцевого бюджету, підвищити прогнозованість бюджетного планування, зміцнити внутрішню організаційну стійкість та підсилити захист фінансової інформації. Важливим результатом стане також зростання адаптивності управлінських рішень і здатності громади забезпечувати безперервність надання публічних послуг навіть у складних умовах. У комплексі це підвищує фінансово-економічну безпеку громади та створює підґрунтя для стабільного відновлення в післякризовий період.

3.3. Використання цифрових технологій для підвищення фінансово-економічної безпеки установи

Сучасні умови функціонування установ, особливо в період воєнних ризиків та економічної нестабільності, потребують глибокої трансформації

підходів до управління фінансово-економічною безпекою. Цифрові технології стають ключовим інструментом, який не лише оптимізує операційні процеси, а й забезпечує підвищений рівень захищеності, прозорості та оперативності прийняття рішень. В умовах, коли зовнішні загрози можуть проявлятися у вигляді кібернападів, порушення фінансових комунікацій або ускладнення доступу до інформаційних ресурсів, цифровізація стає необхідною передумовою стійкості установи. Серед переваг використання цифрових технологій в контексті підвищення фінансово-економічної безпеки установи можна виділити наступне (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги цифрових рішень для роботи досліджуваної установи
в контексті підвищення фінансово-економічної безпеки

Перевага цифровізації	Вплив на фінансово-економічну безпеку
Швидкий та точний збір і обробка фінансових даних	Зменшення ризику помилок, шахрайства та перекручення інформації
Оперативне формування бюджету й контроль його виконання	Підвищення стабільності та прогнозованості фінансових потоків
Автоматизація розрахунків і процедур	Прозорість та надійність фінансових операцій, зниження людського фактору
Безпечний електронний документообіг і архівація	Мінімізація ризиків втрати, підробки чи несанкціонованого доступу до документів
Прозоре відстеження витрат і цільового використання коштів	Запобігання неефективному використанню ресурсів та корупційним ризикам
Онлайн-взаємодія з казначейством, банками та підрядниками	Безперервність, захищеність і швидкість фінансових операцій
Можливість дистанційної роботи співробітників	Стійкість роботи відділу в умовах кризи та воєнних загроз
Швидкий доступ до необхідної фінансової інформації	Своєчасне виявлення ризиків і ухвалення рішень
Оперативна онлайн-комунікація з громадою	Підвищення прозорості та довіри до фінансових процесів, зменшення соціальної напруги

Важливою функцією цифрових технологій є забезпечення безперервності фінансового управління. Використання електронних систем документообігу, інтегрованих платформ бюджетного планування та онлайн-сервісів казначейського обслуговування дає змогу зберігати контроль над виконанням фінансових операцій навіть у разі обмеженого доступу до

фізичних робочих місць. Впровадження резервного копіювання інформації та зберігання даних у хмарних середовищах дозволяє мінімізувати ризики їх втрати через фізичні пошкодження інфраструктури або зовнішні атаки. Це створює можливість швидкого відновлення роботи, що суттєво знижує вразливість установи в умовах кризових ситуацій.

Застосування цифрових технологій також підсилює контроль за фінансовими потоками. Автоматизовані системи обліку та аналізу дають змогу отримувати дані в режимі реального часу, що робить процес прийняття рішень більш обґрунтованим і точним. Використання алгоритмів аналітики дозволяє виявляти потенційні відхилення у виконанні бюджету, а також оцінювати тенденції у надходженнях та видатках. Завдяки цьому керівництво установи може оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов, коригувати фінансові плани та посилювати контроль за використанням ресурсів. Аналіз великих масивів фінансової інформації формує основу для прогнозування ризиків, що привносить у систему управління елемент превентивності, наближаючи її до сучасних стандартів ризик-орієнтованого менеджменту.

Цифрові технології сприяють підвищенню прозорості фінансової діяльності. Забезпечення доступу до інформації у зручному цифровому форматі, використання електронних платформ для взаємодії з громадськістю, внутрішній та зовнішній аудит за допомогою спеціалізованих програмних рішень створюють умови для зниження корупційних ризиків і підвищення довіри до управлінських процесів. Установи, які активно застосовують сучасні інформаційні рішення, демонструють вищий рівень відкритості, що є важливим елементом формування стійкої системи фінансово-економічної безпеки, особливо у діяльності органів місцевого самоврядування.

Значний потенціал цифровізація має і в частині кіберзахисту. Сучасні інформаційні системи дають змогу реалізувати механізми багаторівневої автентифікації, контролю доступу до даних, моніторингу підозрілої активності та реагування на спроби несанкціонованого проникнення. Використання антивірусних рішень, систем запобігання вторгненням,

шифрування даних та мережевих екранів формує надійний контур кібербезпеки, без якого фінансова система установи залишається вразливою до сучасних кіберзагроз. Особливого значення набуває створення інфраструктури, здатної функціонувати у разі втрати основних каналів зв'язку, що є критично важливим у воєнний період.

Окрему роль відіграє цифрова підтримка управлінських рішень. Використання аналітичних платформ, що поєднують дані з різних джерел, дозволяє формувати комплексні звіти, моделювати різні сценарії розвитку ситуації, оцінювати ефективність фінансових програм та оптимізувати бюджетні процеси. Це сприяє підвищенню рівня стратегічного управління, адже керівництво отримує можливість прогнозувати наслідки управлінських дій і своєчасно коригувати траєкторію розвитку установи. У воєнних умовах, коли динаміка зовнішніх ризиків є надзвичайно високою, цифрова аналітика стає одним із ключових чинників оперативності та надійності управлінських рішень.

Важливо й те, що цифрові технології формують нову культуру управління фінансовими ресурсами. Працівники установи поступово переходять до використання електронних сервісів, набувають нових компетентностей, підвищують рівень цифрової грамотності, що знижує кількість помилок, прискорює обмін інформацією і підсилює внутрішню комунікацію. У результаті формується більш гнучке та мобільне управлінське середовище, здатне швидко адаптуватися до змін зовнішніх умов.

Отже, цифрові технології є невід'ємним елементом системи фінансово-економічної безпеки сучасної установи. Вони забезпечують функціональну стійкість, підсилюють контроль і прозорість, мінімізують ризики, пов'язані з воєнними та кіберзагрозами, а також сприяють формуванню адаптивної, ефективної та захищеної моделі управління фінансовими ресурсами. Їх впровадження не лише підвищує результативність фінансової діяльності, а й створює основу для довгострокової стабільності та стійкості установи в умовах зростаючих викликів.

У сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування, коли рівень довіри громадян до органів влади є критично важливим, а обсяги бюджетних ресурсів зростають, виникає потреба у впровадженні сучасних цифрових рішень для підвищення прозорості та ефективності управління публічними фінансами. У цьому контексті пропонується застосування інтерактивного цифрового застосунку «Бюджет Онлайн», який поєднує аналітичну платформу, відкриті бюджетні дані та механізми взаємодії з громадою, створюючи безпечний та прозорий простір для контролю за використанням коштів місцевого бюджету. Застосунок передбачає інтеграцію даних із різних джерел, включно з фінансовою звітністю установ, казначейськими та податковими даними, що дозволяє отримувати актуальну інформацію про доходи і видатки у режимі реального часу (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Структурно-логічна схема функціонування пропонованої цифрової платформи «Бюджет Онлайн» для потреб фінансової стабільності й стійкості сільради

Цифровий застосунок «Бюджет Онлайн» надає користувачам зрозумілий і зручний інтерфейс для візуалізації бюджетних процесів, формування аналітичних звітів і відстеження виконання фінансових програм. Система забезпечує можливість моніторингу витрат не лише для працівників органів влади, але й для активних громадян, журналістів та представників громадських організацій. Такий підхід дозволяє формувати зворотний зв'язок між владою та громадою, сприяючи підвищенню підзвітності та прозорості

прийняття рішень, а також створює ефективний інструмент для своєчасного виявлення неефективного використання ресурсів.

Особливу увагу при розробці «Бюджет Онлайн» приділено антикорупційній безпеці та цифровій захищеності. Використання сучасних механізмів контролю доступу, шифрування даних та резервного копіювання гарантує збереження інформації та запобігає несанкціонованому втручанню у систему. Крім того, інтегровані алгоритми аналітики дозволяють виявляти ризики непрозорих витрат, що дає змогу громаді та контролюючим органам своєчасно реагувати на потенційні порушення. Таким чином, цифровий застосунок не лише підвищує ефективність бюджетного управління, а й формує інституційні умови для зменшення корупційних ризиків.

Соціальний ефект від впровадження «Бюджет Онлайн» є комплексним. Платформа забезпечує залучення громадян до бюджетного процесу, дозволяючи кожному жителю громади відстежувати рух коштів, аналізувати фінансові рішення та брати участь у формуванні бюджетних пріоритетів. Це сприяє підвищенню рівня довіри до органів місцевого самоврядування, розвитку демократичної культури участі та формуванню більш відповідальної й прозорої системи управління ресурсами громади. У перспективі застосування цифрового інструменту «Бюджет Онлайн» дозволяє створити механізм постійного моніторингу фінансових процесів, що забезпечує стійкість місцевих фінансових систем і підвищує їх здатність швидко адаптуватися до змінних економічних та соціальних умов.

Важливо зазначити, що розробка та впровадження цифрового застосунку «Бюджет Онлайн» потребує спеціалізованих ресурсів і технічної підтримки, які виходять за межі можливостей фінансового відділу. У цьому контексті доцільним є реалізація проєкту через механізми стартапів, грантових конкурсів або програм підтримки інновацій, що проводяться громадськими організаціями, фондами розвитку місцевого самоврядування або іншими партнерами у сфері цифровізації та прозорості публічних фінансів. Такий підхід дозволяє залучити експертів у сфері ІТ та аналітики,

забезпечити технічну реалізацію платформи, інтеграцію даних, налаштування аналітичних алгоритмів і супровід користувачів, водночас мінімізуючи навантаження на штат фінансового відділу. Реалізація через стартап чи конкурсну програму забезпечує не лише фінансування розробки, а й незалежну експертизу та інтеграцію найсучасніших цифрових рішень, що підвищує ефективність і надійність платформи. Крім того, залучення зовнішніх партнерів створює можливості для подальшого розвитку системи, впровадження нових функцій та масштабування проєкту на рівень регіону чи інших громад.

Отже, запропоноване рішення являє собою комплексну цифрову платформу, яка поєднує доступність, аналітику, безпеку та інтерактивність, забезпечуючи прозоре, ефективне та соціально орієнтоване управління бюджетними ресурсами. Інноваційність рішення «Бюджет Онлайн» виявляється в комплексній інтеграції даних, інтерактивній візуалізації та залученні громадян до бюджетного процесу, що підвищує рівень підзвітності органів місцевого самоврядування. Практична цінність полягає у посиленні довіри громади, розвитку інструментів участі та забезпеченні більш ефективного контролю за публічними фінансами, що створює додаткові гарантії фінансової стабільності й стійкості сільради. «Бюджет Онлайн» може бути реалізований як соціально значущий стартап із залученням сторонніх ресурсів і партнерів.

Висновки до розділу 3

1. В сучасних умовах важливо врахувати трансформацію підходів до оцінювання фінансового стану установ у воєнний період. Зміна умов функціонування вимагає переосмислення традиційних методик та врахування нових пріоритетів безпеки й стабільності. У воєнний час фінансовий відділ працює в умовах постійної зміни нормативно-правового середовища,

нерівномірного надходження доходів, зростання навантаження щодо соціальних та оборонних видатків, а також у ситуації підвищених кіберзагроз. Саме тому базова модель мирного періоду виявляється недостатньо ефективною, і потребує системного вдосконалення через формування адаптивної, більш гнучкої системи управління фінансовими ресурсами.

2. Запропонована модель адаптивної фінансово-економічної стійкості фінансового відділу передбачає інтеграцію стратегічної гнучкості, цифрової стійкості, кадрової адаптивності та антикризового бюджетування. Зокрема, модель інтегрує зовнішні воєнні загрози, внутрішні модулі стійкості (адаптивне бюджетування, антикризове управління фінансами, цифрову й операційну безперервність, кадрову стійкість) та процеси моніторингу й міжвідомчої взаємодії. Вона дозволяє установі ефективно реагувати на виклики воєнного часу, забезпечувати стабільне виконання своїх функцій та підтримувати фінансову безпеку громади навіть за умов високої невизначеності. Модель є комплексною та орієнтованою на довгострокову перспективу, адже враховує як потреби сьогодення, так і необхідність відновлення та розвитку у післявоєнний період.

3. В кваліфікаційні роботі розроблено антикризову програму фінансової стабілізації та безпеки установи в умовах воєнних ризиків, яка має прикладний характер і спрямована на реалізацію конкретних управлінських дій, що забезпечують здатність установи протистояти деструктивним факторам зовнішнього середовища, мінімізувати фінансові втрати та оперативно відновлювати стабільність. Програма поєднує аналітичні, організаційні та фінансові заходи, спрямовані на забезпечення безперервності діяльності в умовах воєнних ризиків та мінливості економічного середовища. Її системний характер дозволяє установі не лише мінімізувати поточні наслідки кризи, а й сформувані передумови для посткризового відновлення та зміцнення конкурентоспроможності.

4. Процес упровадження антикризової програми потребує чіткої організації, розподілу відповідальності та визначення механізмів координації. В кваліфікаційній роботі запропоновано алгоритм реалізації антикризової програми фінансової стабілізації та безпеки досліджуваної установи, який дозволить мінімізувати негативний вплив кризових факторів на дохідну та видаткову частини місцевого бюджету, підвищити прогнозованість бюджетного планування, зміцнити внутрішню організаційну стійкість та підсилити захист фінансової інформації. Важливим результатом стане також зростання адаптивності управлінських рішень і здатності громади забезпечувати безперервність надання публічних послуг навіть у складних умовах. У комплексі це підвищує фінансово-економічну безпеку громади та створює підґрунтя для стабільного відновлення в післякризовий період.

5. В кваліфікаційній роботі визначено переваги цифрових рішень для роботи досліджуваної установи в контексті підвищення фінансово-економічної безпеки. Запропоновано створення цілісної цифрової системи забезпечення прозорості місцевих фінансів через упровадження інтерактивного застосунку «Бюджет Онлайн», який поєднує відкриті дані, автоматизовану аналітику та механізми громадського контролю. Такий підхід забезпечує оперативний доступ до актуальної інформації про доходи й видатки, дозволяє ефективно оцінювати використання бюджетних ресурсів і своєчасно виявляти фінансові ризики, що безпосередньо підсилює антикорупційну та фінансово-економічну безпеку. Практична цінність полягає у посиленні довіри громади, розвитку інструментів участі та забезпеченні більш ефективного контролю за публічними фінансами, що створює додаткові гарантії фінансової стабільності й стійкості сільради.

ВИСНОВКИ

1. Фінансово-економічна безпека установи включає в себе здатність ефективно розпоряджатися ресурсами, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, уникати банкрутства, протидіяти шахрайству, уникати фінансових втрат та зберігати конкурентоспроможність. У кризовий період, коли ризики зростають у геометричній прогресії, саме вона дозволяє установі зберігати стабільність, утримувати позиції на ринку та навіть знаходити нові можливості для розвитку. Кризовий період фінансово-економічної безпеки установи набуває особливої ваги, адже ефективна система фінансово-економічної безпеки дає змогу не тільки протистояти кризі, а й використовувати її як імпульс для трансформації та вдосконалення внутрішніх процесів.

2. У результаті війни відбулися суттєві трансформації ключових аспектів фінансово-економічної діяльності установи. Забезпечення фінансово-економічної безпеки установи в умовах воєнного стану є складним, багатогранним процесом, який вимагає стратегічного мислення, оперативного реагування на загрози, ефективного управління ризиками та ресурсами. Основне завдання керівництва установи — сформувати систему управління, яка дозволяє не лише зберегти життєздатність у критичних умовах, але й створює передумови для майбутнього розвитку. Здатність адаптуватися до викликів, мобілізувати внутрішній потенціал і забезпечити стабільність ключових фінансово-господарських показників стає запорукою довгострокового виживання та успіху.

3. Нормативно-правове забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в Україні є багаторівневою системою, що охоплює широке коло регуляторних сфер. Воно охоплює не лише базові положення господарського та податкового законодавства, а й норми, що регулюють питання економічної безпеки, запобігання економічним злочинам, антикорупційну політику, фінансовий моніторинг, кібербезпеку та регулювання критичної

інфраструктури. У зв'язку з воєнним станом, в Україні відбулося значне посилення ролі держави в регуляції економічних процесів, що в свою чергу відобразилось на змінах у нормативно-правовій базі. Уряд та профільні міністерства оперативно вносять корективи у законодавство з метою забезпечення стійкості бізнесу, створення умов для релокації підприємств, запровадження податкових послаблень, полегшення доступу до фінансових ресурсів, а також зменшення адміністративного тиску.

4. Фінансовий відділ Раївської сільської ради є виконавчим органом місцевого самоврядування. Фінансовий відділ сільської ради забезпечує розробку та виконання бюджету, контроль за використанням коштів і аналіз фінансово-економічного стану громади. Фінансовий відділ утримується за рахунок коштів сільського бюджету. Аналіз даних свідчить про стійку тенденцію зростання бюджетних асигнувань фінансового відділу сільської ради, що свідчить про активне нарощування фінансових ресурсів та розширення фінансування діяльності установи в середньостроковій перспективі. Структура фінансування Фінансового відділу Раївської сільської ради демонструє взаємозв'язок між джерелами надходжень та функціональними пріоритетами органу. Основна частка бюджету у вигляді дотацій забезпечує стабільність та передбачуваність фінансового ресурсу.

5. Рівень фінансово-економічної безпеки фінансового відділу Раївської сільської ради є загалом середнім. Сильними сторонами є правова дисципліна та відсутність бюджетного дефіциту, тоді як найбільш уразливими залишаються кадрові ресурси, низька частка інвестиційних видатків, залежність від одного основного джерела доходів і недостатньо розвинена система інформаційної безпеки. Це визначає напрями, у яких доцільно посилювати систему безпеки в подальші роки. Водночас актуальні виклики воєнного стану підсилюють потребу в інституційній стійкості та адаптивності фінансових процесів, що робить зміцнення фінансово-економічної безпеки критично важливим фактором стабільності громади. Реалізація відповідних

заходів дозволить не лише знизити поточні ризики, а й забезпечити більш прогнозований розвиток бюджету у середньостроковій перспективі.

6. Діяльність фінансового відділу в умовах воєнного стану є ключовим елементом підтримки фінансової стабільності громади. Для мінімізації загроз застосовується комплекс заходів, який включає постійний аналіз надходжень і видатків, планування бюджетних асигнувань з урахуванням можливих коливань доходів, контроль за закупівлями та тендерними процедурами, дублювання функцій серед співробітників, а також підтримку безперервного доступу до електронних облікових систем. Такий підхід забезпечує баланс між забезпеченням фінансової дисципліни та гнучкістю у реагуванні на надзвичайні потреби, що виникають у період воєнного стану, і є основою для стійкого функціонування фінансового відділу та захисту економічної безпеки громади.

7. В сучасних умовах важливо врахувати трансформацію підходів до оцінювання фінансового стану установ у воєнний період. Зміна умов функціонування вимагає переосмислення традиційних методик та врахування нових пріоритетів безпеки й стабільності. У воєнний час фінансовий відділ працює в умовах постійної зміни нормативно-правового середовища, нерівномірного надходження доходів, зростання навантаження щодо соціальних та оборонних видатків, а також у ситуації підвищених кіберзагроз. Саме тому базова модель мирного періоду виявляється недостатньо ефективною, і потребує системного вдосконалення через формування адаптивної, більш гнучкої системи управління фінансовими ресурсами.

8. Запропонована модель адаптивної фінансово-економічної стійкості фінансового відділу передбачає інтеграцію стратегічної гнучкості, цифрової стійкості, кадрової адаптивності та антикризового бюджетування. Зокрема, модель інтегрує зовнішні воєнні загрози, внутрішні модулі стійкості (адаптивне бюджетування, антикризове управління фінансами, цифрову й операційну безперервність, кадрову стійкість) та процеси моніторингу й

міжвідомчої взаємодії. Вона дозволяє установі ефективно реагувати на виклики воєнного часу, забезпечувати стабільне виконання своїх функцій та підтримувати фінансову безпеку громади навіть за умов високої невизначеності. Модель є комплексною та орієнтованою на довгострокову перспективу, адже враховує як потреби сьогодення, так і необхідність відновлення та розвитку у післявоєнний період.

9. В кваліфікаційні роботі розроблено антикризову програму фінансової стабілізації та безпеки установи в умовах воєнних ризиків, яка має прикладний характер і спрямована на реалізацію конкретних управлінських дій, що забезпечують здатність установи протистояти деструктивним факторам зовнішнього середовища, мінімізувати фінансові втрати та оперативно відновлювати стабільність. Програма поєднує аналітичні, організаційні та фінансові заходи, спрямовані на забезпечення безперервності діяльності в умовах воєнних ризиків та мінливості економічного середовища. Її системний характер дозволяє установі не лише мінімізувати поточні наслідки кризи, а й сформулювати передумови для посткризового відновлення та зміцнення конкурентоспроможності.

10. Процес упровадження антикризової програми потребує чіткої організації, розподілу відповідальності та визначення механізмів координації. В кваліфікаційній роботі запропоновано алгоритм реалізації антикризової програми фінансової стабілізації та безпеки досліджуваної установи, який дозволить мінімізувати негативний вплив кризових факторів на дохідну та видаткову частини місцевого бюджету, підвищити прогнозованість бюджетного планування, зміцнити внутрішню організаційну стійкість та підсилити захист фінансової інформації. Важливим результатом стане також зростання адаптивності управлінських рішень і здатності громади забезпечувати безперервність надання публічних послуг навіть у складних умовах. У комплексі це підвищує фінансово-економічну безпеку громади та створює підґрунтя для стабільного відновлення в післякризовий період.

11. В кваліфікаційній роботі визначено переваги цифрових рішень для роботи досліджуваної установи в контексті підвищення фінансово-економічної безпеки. Запропоновано створення цілісної цифрової системи забезпечення прозорості місцевих фінансів через упровадження інтерактивного застосунку «Бюджет Онлайн», який поєднує відкриті дані, автоматизовану аналітику та механізми громадського контролю. Такий підхід забезпечує оперативний доступ до актуальної інформації про доходи й видатки, дозволяє ефективно оцінювати використання бюджетних ресурсів і своєчасно виявляти фінансові ризики, що безпосередньо підсилює антикорупційну та фінансово-економічну безпеку. Практична цінність полягає у посиленні довіри громади, розвитку інструментів участі та забезпеченні більш ефективного контролю за публічними фінансами, що створює додаткові гарантії фінансової стабільності й стійкості сільради.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Експертно-аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf>
2. Ареф'єва О., Титикало В., Коваленко Н. Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. 16(32). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-03)
3. Атамас О. П., Майстер Т. М. Удосконалення системи управління інформаційною складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-04-02>
4. Базик О. В. Фінансово-економічна безпека у забезпеченні стабільності економічного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 15. С. 172-177. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4312/4347/9987>
5. Беялов Т. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. 2022. С.66-67. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG_2022_P066-067.pdf
6. Близнюк Т., Овсюченко Ю., Пересада О. Фінансова безпека підприємств у контексті антикризового управління та стратегічного управління ризиками. Scientific journal “Modeling the development of the economic systems“. 2025. №11. С. 95-100. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/511/513>

7. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. Економічний вісник університету. 2023. Випуск №56. С.106-113. URL: <https://ue-bulletin.com.ua/web/uploads/pdf/University%20Economic%20Bulletin,%20Vol%2018,%20No%201-106-113,%202023.pdf>
8. Васильєв А. А., Галенко В. М. Фінансова безпека аграрних підприємств України в умовах правового режиму воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1971/1919>
9. Васюткіна Н., Ватащук В. Фактори впливу на формування системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічності конкурентного середовища. Економіка та суспільство. 2024. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-39>
10. Верховський А. В. Основні виклики та загрози фінансово-економічній безпеці підприємства в умовах війни. Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління: колективна монографія / за заг. ред. Губарик О.М., Васільєвої Л.М. ДДАЕУ, Дніпро: Журфонд, 2025. С.308-317.
11. Верховський А. В. Основні загрози фінансово-економічній безпеці підприємства в умовах воєнного стану в Україні. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 22-23 жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 164-165. URL: <https://drive.google.com/file/d/1IBxlnqUwlm-La03j9pVGHxDZELqSiERv/view>
12. Верхоглядова Н.І. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56>

- 13.Вінніченко О., Цяпа А. Ідентифікація та оцінка ризиків підприємства у військовий час. Молодий вчений. 2025. № 1 (132). С.164-168. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-21>
- 14.Григорук П., Співак В. Економічна безпека підприємства: сучасні загрози та вектори зміцнення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №338(1). С. 652-658. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-97>
- 15.Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Шевчук Є. Г. Фактори впливу на процес управління економічною безпекою підприємств в умовах військового стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 120–125. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/download/187/191/303>
- 16.Жураковська А., Лукашова Д., Павлов Р. Виклики та специфіка забезпечення економічної безпеки підприємства в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4959>
- 17.Зачосова Н.В., Ковальова О.Д. Особливості управління економічною безпекою суб'єкта господарювання з урахуванням загроз воєнного часу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3 (83). URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/3_83_2023/13.pdf
- 18.Клочко Т. Фінансова безпека як умова фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-17>
- 19.Коваль Н. І., Корніюк К. В. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах війни: проблеми та особливості. *Агросвіт*. 2024. №4. С.152-158. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/2984/3020/7283>
- 20.Кондратенко Н. О., Трембач Р. П. Теоретико-методичні основи управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий*

- журнал. Острог: Вид-во НаУОА, вересень. 2024. № 34(62). С. 56–61.
URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4175/3823>
21. Конституція України: Закон України №254к/96-ВР від 28.06.1996р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
22. Копилюк О.І., Тимчишин Ю.В., Музичка О.М. Фінансова стійкість у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Бізнес-Інформ. 2021. № 3. С. 81–87. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001261157>
23. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
24. Крамаренко К., Вінниченко О. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 344-349. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-51>
25. Крилов Д. В. Характеристика загроз економічній безпеці підприємства в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-07>
26. Кульчицький І. І. Особливості управління економічною безпекою підприємства в кризових умовах. Актуальні питання економічних наук. 2024. №5. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14574907>
27. Малиш В. В., Самойлович О. І. Інноваційний розвиток як фактор забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 1(37), С.81-89. URL: <https://ir.stu.cn.ua/bitstreams/0c10c02b-c9a5-4e52-a5ca-d60d5c887418/download>
28. Масюк Ю. В. Організація наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки: сутність, завдання та методичні підходи. Агросвіт.

2023. № 22. С. 56-61. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2402>
29. Мельник В., Андриющенко О. Нормативно-правове регулювання економічної безпеки. Молодий вчений. 2019. № 12 (76). С. 343—346. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-12-76-73>
30. Миколенко П.Г. Конкурентоспроможність як фактор стійкості та економічної безпеки підприємства. Академічні візії. 2024. Випуск 34. С. 1-7. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1450/1329>
31. Мосцевенко К. Є. Характеристика факторів, які впливають на систему економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності. Академічні візії. 2024. № 27. С. 1–8. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1146>
32. Назаренко С. А., Зачосова Н. В., Мовчанець В. В. Стратегічні цілі механізму управління економічною безпекою в системі стратегічного управління підприємством під впливом кризи в умовах цифровізації. Актуальні питання економічних наук. 2024. №3-4. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/26/>
33. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. 2024. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
34. Овчаренко Л. В. Конкурентні сили як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану та напрями їх аналізу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 6 (06). С. 36-40. URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/164>
35. Огренич Ю. Стан та забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 12-18. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-2>

- 36.Огренич Ю., Діброва В. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. №15. С. 180-191. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.22>
- 37.Орлова О.М., Батюк Р.Б. Управління фінансовою безпекою підприємств: виклики воєнного часу. Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4062/3991/>
- 38.Податковий кодекс України: Закон України № 2755-VI від 02.12.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
- 39.Правдивець О. Науково-методичні підходи і практичні рекомендації з впровадження сучасних інноваційних технологій в управління економічною безпекою підприємств України в умовах війни. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. №1(77). С. 265–272. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-265-272>
- 40.Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
- 41.Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України № 4196-IX від 09.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
- 42.Проскура В.Ф., Лизанець А.Г., Гриць М.М. Трансформація системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах сучасних загроз. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6534>
- 43.Прохорова В., Крутова А., Дяченко, К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. Адаптивне управління:

- теорія і практика. Серія Економіка. 2022. № 14(28). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
- 44.Середа А. Особливості діагностики кризових станів підприємства в мирний час та в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. №69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-65>
- 45.Скотний П., Доценко Т., Горюнова К., Фалович Н., Мазій Н. Вплив воєнного стану на управлінські рішення щодо забезпечення фінансової безпеки підприємств. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. №4(57). С. 197–206. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4456>
- 46.Стегней М.І., Михальчинець Г.Т., Нестерова С.В., Петричко М.М. Модель управління економічною безпекою бізнесу в умовах подолання сучасних загроз. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2024. № 2. С. 27-38. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/11725>
- 47.Степаненко О.І., Канельська А.В. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. Підприємництво та інновації. 2024. Випуск 33. С.123-130. URL: https://www.researchgate.net/publication/386883969_Finansova_stijkist_pid_priemstv_v_period_voennogo_stanu_riziki_zagrozi_slahi_ih_podolanna
- 48.Ткаченко О.С., Єрмілов Р.В., Чернуха О.В. Фінансово-економічна безпека як складова системи управління підприємством. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С.110-115. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1089/1042/>
- 49.Файфер С. М. Трансформація загроз економічній безпеці підприємства під час воєнного стану: аналіз та рекомендації. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 21. С.145-150. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4948/4992/11286>

- 50.Харченко Ю.А. Моделювання фінансової стійкості промислового підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 36. С. 199–207. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0000995466>
- 51.Христенко Л. М., Прохоровська С. А., Гречишкін С. А. Сучасні стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств у контексті глобальних викликів. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. URL: <https://a-economics.com.ua>
- 52.Цивільний кодекс України: Закон України № 435-IV від 16.01.2003р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- 53.Череп А., Дашко І., Огренич Ю. Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах як фактор забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах сучасних євроінтеграційних викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36>
- 54.Чубін Д. Д., Коваленко О. Я. Фінансова стійкість підприємства: етапи категоризації поняття у вітчизняній науці. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. 2024. №4 (274). С. 38-45. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Dmytro-Chubin-Oksana-Kovalenko-38-45.pdf

Додаток А

Антикризова програма фінансової стабілізації та забезпечення фінансово-економічної безпеки Фінансового відділу Раївської сільської ради

Компонент анти-кризової програми	Зміст та інструментарій реалізації	Вплив на фінансово-економічну безпеку громади
1. Діагностика фінансового стану та структури кризових ризиків	Аналіз виконання місцевого бюджету в умовах воєнних ризиків; моніторинг доходів від місцевих податків; оцінка стабільності трансфертів; визначення критично вразливих статей видатків; аналіз податкового боргу платників громади	Своєчасне виявлення падіння доходів; можливість оперативного коригування бюджету; зменшення фінансових дисбалансів
2. Сценарне планування змін до бюджету громади	Формування сценаріїв бюджетного планування за умов різного рівня надходжень; моделювання варіантів секвестру бюджету; визначення пріоритетних захищених видатків; прогнозування потреб резервного фонду	Готовність громади до різких змін дохідної частини; скорочення ризиків дефіциту; забезпечення стійкості бюджетних процесів
3. Оптимізація фінансових ресурсів та перерозподіл бюджетних потоків	Перегляд видатків бюджету розвитку; тимчасове перенесення фінансування не критичних проектів; концентрація ресурсів на комунальній інфраструктурі, гуманітарних потребах та підтримці безпеки; посилення контролю за казначейськими операціями	Забезпечення стабільного фінансування першочергових потреб; уникнення прострочених зобов'язань; підвищення ефективності використання бюджетних коштів
4. Підсилення системи управління бюджетними ризиками	Запровадження щомісячного ризик-аналізу доходів; контроль виконання бюджетних програм; створення карти ризиків для кожної статті доходів і видатків; оцінка впливу міграції населення та переміщення бізнесу на надходження	Зменшення непередбачуваності функціонування громади; підвищення точності бюджетного прогнозування; посилення стійкості управління
5. Підвищення організаційної стійкості фінансового відділу	Забезпечення можливості дистанційної роботи працівників; створення резервних каналів зв'язку з Казначейством; дублювання відповідальних функцій між працівниками; адаптація документообігу до роботи в умовах обмежень	Безперервність функціонування фінансового відділу навіть при надзвичайних ситуаціях; мінімізація ризику паралічу управлінських процесів

Продовження додатку А

Компонент антикризової програми	Зміст та інструментарій реалізації	Вплив на фінансово-економічну безпеку громади
6. Забезпечення кіберзахисту фінансової-бюджетної інформації	Резервне копіювання бюджетних баз даних; захист доступу до інформаційних систем (ПК «Місцевий бюджет», електронні сервіси ДКСУ); підвищення цифрової грамотності персоналу; моніторинг спроб несанкціонованого доступу	Збереження критично важливої фінансової інформації; запобігання кібершкідливості та втраті даних; підвищення надійності бюджетних операцій
7. Підсилення взаємодії з місцевими підприємствами та платниками податків	Комунікація з бізнесом щодо графіків та умов сплати місцевих податків; інформаційна підтримка щодо пільг та змін законодавства; робота над зниженням податкової заборгованості; моніторинг економічної активності суб'єктів	Підтримка стабільності доходів бюджету; зменшення податкового боргу; попередження різкого падіння податкової бази
8. Взаємодія з обласними та державними органами	Опрацювання можливостей отримання додаткових трансфертів, субвенцій, гуманітарних фінансових ресурсів; координація з Державною казначейською службою; участь у державних програмах відновлення	Розширення ресурсних можливостей громади; підвищення фінансової стійкості; забезпечення підтримки з вищих рівнів влади
9. Моніторинг ефективності антикризових заходів і коригування програми	Щомісячний аналіз виконання бюджету; звітування про досягнення цілей антикризового плану; оновлення заходів залежно від змін воєнної та економічної ситуації; аудит ефективності витрат	Актуальність антикризової політики; забезпечення контролю за фінансовою стабільністю; підвищення готовності до нових викликів