

УДК 65.012.8

Кононов Данііл Андрійович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0001-3939-468X

Васютін Євген Васильович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0000-7956-0040

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ І ДЕРЖАВНИЙ БЮДЖЕТ: ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ КРИЗИ

***Анотація.** В статті досліджено взаємозв'язок економічної безпеки підприємств і стійкості державного бюджету в умовах національної кризи. Акцентовано увагу на сучасних викликах і загрозах, зумовлених повномасштабною війною, високою інфляцією та розривами ланцюгів постачання. Визначено наслідки цих загроз для фінансової стабільності бізнесу та бюджетних процесів. Проаналізовано останні дослідження щодо сутності економічної безпеки підприємства та впливу кризових явищ на діяльність підприємств і публічні фінанси. Наведено аналітичні приклади, що ілюструють динаміку падіння економічних показників і зростання дефіциту бюджету під впливом війни. Запропоновано комплекс управлінських рішень як на рівні державної економічної політики, так і на рівні менеджменту підприємств для мінімізації ризиків та забезпечення стійкості в умовах кризи. Зроблено висновок про необхідність скоординованих дій влади та бізнесу для підтримання економічної безпеки та збалансованості державних фінансів у період надзвичайних потрясінь.*

***Ключові слова:** економічна безпека; підприємство; державний бюджет; національна криза; воєнні ризики; інфляція; ланцюги постачання; управлінські рішення*

Постановка проблеми. Національні кризові явища, такі як збройні конфлікти, економічні потрясіння чи надзвичайні ситуації, створюють безпрецедентні загрози як для функціонування бізнесу, так і для стабільності державних фінансів. Економічна безпека підприємства зазвичай визначається як стан захищеності його діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз, за якого забезпечено стабільне функціонування та розвиток цього підприємства. Під час глибокої національної кризи реалізація таких загроз набуває системного характеру: руйнуються виробничі активи, скорочуються доходи бізнесу, порушуються логістичні мережі, зростає собівартість і кредитне навантаження. У випадку України проблема загострилася внаслідок повномасштабної воєнної агресії 2022 року, яка спричинила різке падіння економічної активності та підірвала доходну базу бюджету. Зокрема, в 2022 р. реальний ВВП України скоротився на 28,8%, що стало безпрецедентним шоком для економіки. Це підірвало фінансову стійкість багатьох підприємств і одночасно спричинило різке зростання видатків держави на оборону при скороченні податкових надходжень. Отже, постає наукова проблема: як забезпечити економічну безпеку суб'єктів господарювання та збалансованість державного бюджету в умовах глибокої кризи, які управлінські рішення здатні мінімізувати негативні наслідки викликів і загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання економічної безпеки підприємств привертає значну увагу дослідників, особливо в контексті кризових явищ. Класичні наукові праці присвячені визначенню сутності та складових економічної безпеки. Зокрема, у роботах вітчизняних вчених Г.В. Козаченка, В.П. Пономарьова та О.М. Ляшенка економічна безпека підприємства розглядається як багатогранна категорія, що охоплює фінансову, кадрову,

технологічну, правову та інші складові, і забезпечується системою заходів протидії загрозам. Вони наголошують, що підприємство повинно бути захищене від усього спектру зовнішніх і внутрішніх ризиків для підтримання стійкого розвитку. Павліченко В.М. у дослідженні проблем безпеки бізнесу в умовах фінансово-економічної кризи також систематизував виклики та ризики, виокремивши поняття «загроза», «ризик», «небезпека» і їх взаємозв'язок з рівнем економічної стабільності підприємства.

Окремий напрям наукових розвідок стосується впливу надзвичайних ситуацій – воєн, пандемій – на економічну безпеку. Зокрема, досвід пандемії COVID-19 продемонстрував вразливість бізнесу до глобальних шоків, що спонукало до переосмислення підходів у забезпеченні стійкості підприємств. У сучасних умовах повномасштабної війни з'явилися численні публікації, присвячені аналізу трансформації загроз та шляхів адаптації економіки України. Так, Файфер С.М. (2024) дослідив специфічні проблеми, з якими зіткнулися українські підприємства під час воєнного стану, зосередившись на фінансових ризиках, розривах постачання, рості боргового навантаження та знеціненні активів. В його роботі запропоновано дворівневий підхід до оцінки економічної безпеки (статичний та динамічний) та ієрархію загроз на рівні держави, бізнесу і домогосподарств, що є важливим для розуміння комплексного впливу кризи. Крім того, в літературі відзначаються численні рекомендації щодо стратегії виживання бізнесу в умовах війни: диверсифікація діяльності, релокація виробництва, співпраця з органами влади та міжнародними донорами, створення резервних запасів, впровадження цифрових технологій тощо.

Щодо державних фінансів, ряд недавніх досліджень (М. Скорик, Т. Чемерис, 2023 та ін.) присвячені аналізу впливу воєнних дій на бюджетну систему України. Зокрема, встановлено, що війна призводить до різкого скорочення податкових надходжень і одночасно вимагає кратного збільшення витрат на безпеку й оборону, що генерує рекордні дефіцити бюджету. Аналітики НІСД (2024) у своїй доповіді відзначають десятикратне збільшення негативного сальдо зовнішньої торгівлі України у 2022 р. та подальше його погіршення у 2023 р. під впливом воєнних факторів, що побічно відображає втрату експортних доходів бізнесу і посилення тиску на платіжний баланс. Узагальнюючи напрацювання дослідників, можна відзначити консенсус щодо критичної важливості скоординованих дій держави та підприємницького сектора для протидії загрозам економічній безпеці у кризовий період. Однак питання оптимальних управлінських рішень в умовах триваючої національної кризи потребує подальшого дослідження, що й обумовлює актуальність даної статті.

Мета статті. Метою статті є визначення ключових викликів і загроз економічній безпеці підприємств та стійкості державного бюджету в умовах національної кризи, а також обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків цих загроз. Для досягнення поставленої мети передбачено проаналізувати вплив воєнних дій, інфляційних процесів та розривів ланцюгів постачання на діяльність бізнесу і бюджетні показники, узагальнити досвід останніх досліджень у цій сфері та запропонувати рекомендації щодо забезпечення економічної стійкості на рівні державної політики та корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Національна криза, спричинена повномасштабною російсько-українською війною, призвела до глибоких структурних зрушень в економіці України. У перші місяці вторгнення економічний шок проявився у різкому скороченні виробництва та торгівлі: експорт українських товарів фактично зупинився у березні–травні 2022 р., впавши більш ніж на 90% порівняно з довоєнним рівнем. Блокада морських портів перервала звичні ланцюги постачання, особливо для зерна та металургійної продукції, що раніше складали основу валютних надходжень. Внаслідок цього багато підприємств втратили традиційні ринки збуту і були змушені скоротити або призупинити

діяльність. Одночасно, внутрішній попит обвалився через міграцію населення та падіння платоспроможності. Сукупно ці фактори зумовили історичний спад ВВП на зазначені 28,8% у 2022 році. На Рис. 1 представлено динаміку реального приросту ВВП України за останні роки, де добре ілюструється безпрецедентне падіння у 2022 р. та часткове відновлення у 2023 р. (зростання ~5,3% після попереднього різкого спаду). Ці макроекономічні показники відображають глибину кризи, з якою зіткнулися підприємства внаслідок воєнних дій.

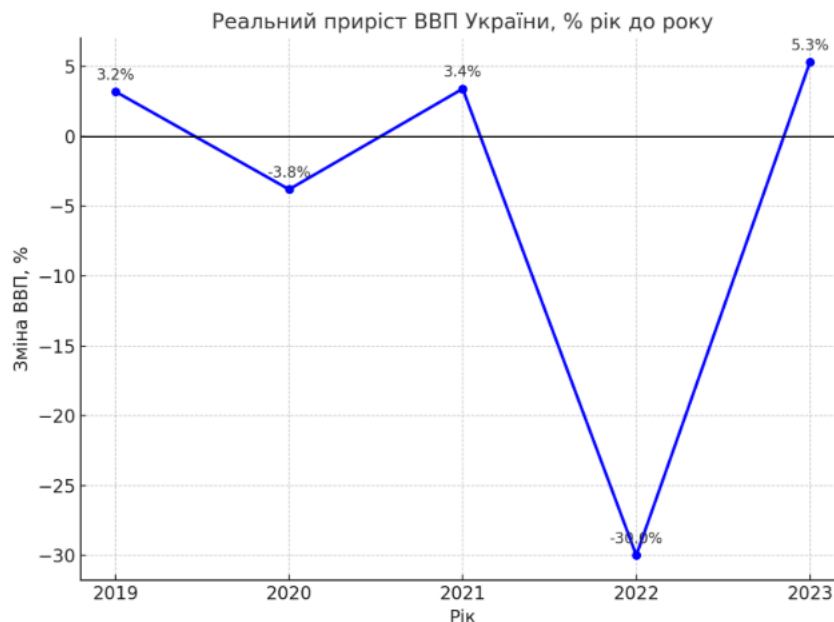


Рис. 1 Динаміка реального приросту ВВП України за 2019-2023 рр.

Не менш руйнівним виявився вплив кризи на фінанси підприємств. Руйнування виробничих об'єктів, втрата активів на окупованих територіях і перебої в роботі інфраструктури спричинили прямі збитки бізнесу. Крім того, багато компаній зіткнулися з необхідністю релокації – переміщення виробництв та офісів у більш безпечні регіони. За даними аналітичного сервісу Опендатабот, від початку повномасштабної війни було зафіксовано близько 18 944 випадків зміни підприємствами свого регіону реєстрації в межах країни. Це свідчить про масову адаптацію бізнесу через переїзд: підприємці переводять діяльність із прифронтових зон до відносно спокійніших областей з метою збереження своїх виробничих можливостей. Релокація допомагає знизити безпосередній воєнний ризик, однак супроводжується додатковими витратами та організаційними труднощами. Не всі компанії здатні пережити такі зміни: частина малого та середнього бізнесу взагалі припинила діяльність, інша – значно скоротила масштаби.

Одночасно з фізичними загрозами, серйозною проблемою стала фінансова дестабілізація. Війна спричинила ціновий шок та різке прискорення інфляції. Якщо на початку 2022 р. інфляція в Україні становила близько 10% у річному вимірі, то вже внаслідок війни вона досягла пікового значення 26,6% у жовтні 2022 року. Причини цього стрибка цін безпосередньо пов'язані з війною: руйнування підприємств та інфраструктури, порушення ланцюгів постачань і зростання виробничих витрат бізнесу спровокували дефіцит окремих товарів і підвищення собівартості продукції. До інфляційного тиску долучився й монетарний фактор – емісія грошей Національним банком для покриття бюджетного дефіциту воєнного часу. Висока інфляція негативно позначилась на економічній безпеці підприємств:

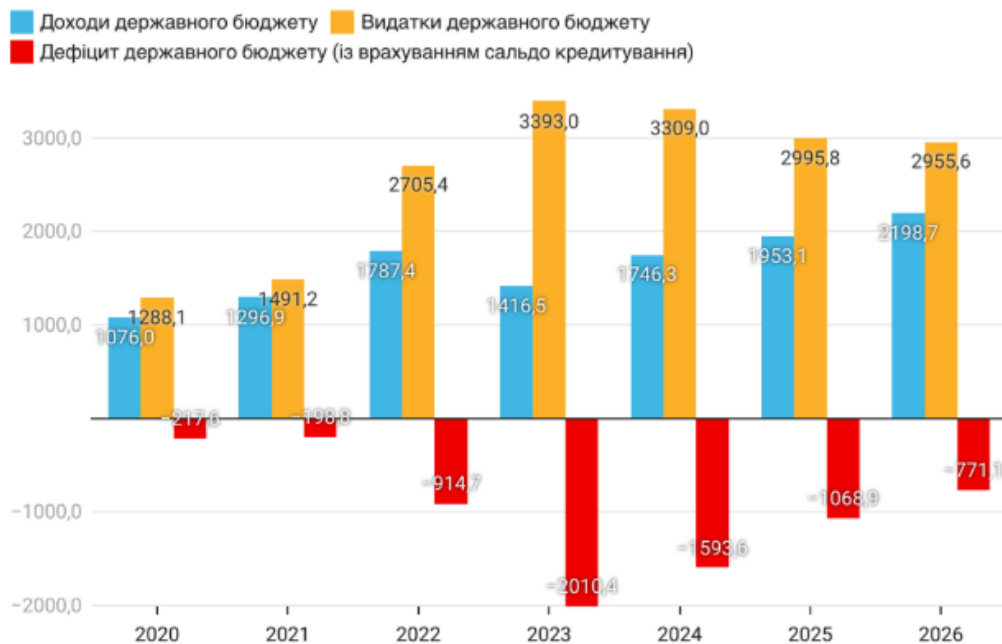
знецинювалися обігові кошти, зростали відсоткові ставки та витрати на кредити, падала реальна купівельна спроможність споживачів. Все це звужувало можливості бізнесу щодо залучення фінансових ресурсів та збуту продукції на внутрішньому ринку.

Окремо варто відзначити ризики, пов'язані з енергетичною та сировинною безпекою підприємств. Воєнні дії спричинили дефіцит енергоносіїв: через атаки на енергетичну інфраструктуру восени-зимою 2022 р. підприємства масово відчували перебої з електропостачанням, що змусило їх інвестувати в резервні генератори та паливо. Держава, реагуючи на ці виклики, тимчасово скасувала ввізне мито та ПДВ на генератори та акумулятори, що дало змогу бізнесу швидше забезпечити себе альтернативними джерелами енергії. Також критичною стала ситуація з пальним: у квітні 2022 року було зруйновано єдиний великий нафтопереробний завод країни (Кременчуцький НПЗ), внаслідок чого Україна втратила внутрішні потужності з переробки нафти і стала повністю залежною від імпортованих нафтопродуктів. Це призвело до стрибка цін на пальне та логістичних проблем, особливо у першій половині 2022 року, коли спостерігалися черги на заправках. Для підприємств аграрного, транспортного та промислового секторів нестача пального стала серйозним випробуванням, що вимагало пошуку нових постачальників за кордоном, збільшення імпортних закупівель пального (у 2023 р. обсяг імпорту пального виріс, хоча його вартість почала знижуватися порівняно з 2022 р. за рахунок світової кон'юнктури). Таким чином, розриви традиційних ланцюгів постачання сировини та енергії змусили бізнес оперативно перебудовувати свої логістичні стратегії, часто з вищими витратами.

Економічні потрясіння, яких зазнав бізнес-сектор, негайно відобразилися на дохідній частині державного бюджету. Скорочення виробництва і торгівлі означало відповідне падіння податкових надходжень – податку на прибуток, ПДВ з операцій всередині країни та мита з експорту-імпорту. За оцінками, війна завдала значної шкоди економіці і спричинила зменшення обсягу податкових надходжень у бюджет та необхідність різкого нарощення запозичень. З боку видатків ситуація була протилежною: держава мусила різко збільшити фінансування армії, безпеки, соціальної підтримки переміщених осіб та постраждалого населення. У результаті, вже 2022 року бюджет України став рекордно дефіцитним – різниця між доходами і видатками сягнула понад 1,4 трлн грн (реальний дефіцит з урахуванням грантової допомоги). 2023 року тенденція поглибилась: плановий дефіцит було закладено на рівні близько 2 трлн грн, тобто більш ніж удвічі перевищено довоєнні показники.

На Рис. 2 показано динаміку доходів, видатків та дефіциту державного бюджету України у 2020–2024 рр. (фактичні і планові значення). Видно, що у 2022–2023 рр. (перші роки війни) дефіцит (червоні стовпчики) різко зріс – до рівня 914,7 млрд грн у 2022 р. та понад 2000 млрд грн у 2023 р., тоді як у попередні роки він не перевищував 3% ВВП. Це підкреслює екстраординарне навантаження на бюджет унаслідок кризи.

Доходи, видатки та дефіцит держбюджету, млрд грн



2020-2022 роки – фактичні показники; 2023 рік – планові показники діючого бюджету із врахуванням запланованих змін; 2024 рік – планові показники проекту бюджету, 2025-2026 роки – прогнозні показники Мініфіну

Діаграма: Viacheslav Sadovnychy • Джерело: Міністерство фінансів • Створено за допомогою Datawrapper

Рис. 2 Динаміка доходів, видатків та дефіциту державного бюджету України у 2020–2024 рр. (фактичні і планові значення).

Фінансування такого дефіциту стало можливим головню за рахунок зовнішньої допомоги. Міжнародні партнери – передусім США, ЄС, МВФ – надали Україні безпрецедентні обсяги кредитів та грантів для підтримки бюджету у воєнний період. Практично всі «цивільні» (невоєнні) видатки державного бюджету покривалися за рахунок зовнішнього фінансування: у 2024 році потреба в такому фінансуванні оцінена у \$38 млрд. За даними Міністерства фінансів, близько 90% дефіциту бюджету 2023 р. було профінансовано за рахунок зовнішніх запозичень (кредитів і грантів), а на 2024 р. очікується покриття дефіциту майже повністю за рахунок міжнародної допомоги. Така ситуація є безпрецедентною в історії українських фінансів: фактично держава утримує фінансову стабільність завдяки союзницькій підтримці, оскільки внутрішні ресурси вичерпано. Внутрішній ринок запозичень (облігації внутрішньої держпозики) спроможний забезпечити лише незначну частину потреб, адже банківська система та інвестори обмежені в можливостях – значну частку ресурсів вже вкладено, а попит стимулюється фактично примусовими заходами регулятора.

Структура бюджетних видатків зазнала радикальних змін. Пріоритет абсолютний мають оборона та безпека: у 2022 році сумарні воєнні видатки становили майже 59% усіх витрат державного бюджету, тобто кожна друга гривня йшла на фінансування армії, поліції, розвідки та інші силові потреби. Це безпрецедентна концентрація ресурсів на воєнних цілях. Для порівняння, у довоєнному 2021 році частка оборонних видатків була близько 5–6% бюджету. На 2023–2024 роки воєнні видатки також плануються на дуже високому рівні (близько половини всіх витрат). Водночас інші статті бюджету були урізані до мінімуму: капітальні інвестиції, розвиткові програми відкладено; видатки на освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру фінансуються за залишковим принципом або за рахунок спеціальних цільових

кредитів. Помітно зросло навантаження на бюджет у вигляді обслуговування державного боргу – через різке нарощення боргу витрати на сплату відсотків у 2024 р. заплановані на рекордному рівні ~422 млрд грн (понад 12% усіх видатків). Таким чином, бюджетна політика в умовах кризи перебуває у надзвичайно напруженому стані: з одного боку, потрібно забезпечувати критичні потреби безпеки та соціального захисту, з іншого – стримувати боргове навантаження та інфляцію.

Вищевикладене демонструє тісний взаємозв'язок між економічною стійкістю підприємств і станом державних фінансів. Масове скорочення бізнес-активності в кризу одразу ж б'є по доходах бюджету, а фінансові проблеми держави (наприклад, вимушене зростання податків або інфляція через емісію) в свою чергу ускладнюють умови роботи бізнесу. Це своєрідне порочне коло кризи, розірвати яке можна лише через реалізацію комплексних управлінських рішень як на макрорівні, так і на рівні окремих підприємств.

В умовах національної кризи першочергове значення має антикризова державна економічна політика, спрямована на стабілізацію ситуації та підтримку бізнес-середовища. Одним із ключових напрямів стало залучення зовнішньої фінансової допомоги. Уряд України спільно з центральним банком і дипломатичними відомствами здійснив безпрецедентні заходи для мобілізації міжнародної підтримки – укладено нові програми з МВФ, підписано угоди про макрофінансову допомогу з ЄС, отримано значні гранти від урядів США, Японії, Канади та інших партнерів. Ці кошти дозволили утримати макроекономічну стабільність, профінансувати критичні бюджетні видатки і уникнути гіперінфляції. Так, без грантів від США та ЄС у 2022–2023 рр. дефіцит бюджету довелося б покривати емісією, що могло б призвести до неконтрольованого зростання цін. Таким чином, міжнародна координація та фінансова підтримка стали одним з найважливіших управлінських рішень на рівні держави.

Другим напрямом державних заходів стала фіскальна й регуляторна підтримка бізнесу. Щоб полегшити становище підприємців у воєнний час, уряд запровадив низку пільг і послаблень: було тимчасово скасовано імпорتنі мита та податки на критично важливі товари (паливо, генератори, обладнання), запроваджено спрощений режим оподаткування для малого бізнесу (ставка 2% від обороту) у 2022 році, відтерміновано сплату окремих податкових зобов'язань для підприємств, що постраждали від бойових дій. Хоча ці кроки зменшували доходи бюджету, вони були необхідними для збереження економічної активності. Крім того, держава ініціювала програми дешевих кредитів («5-7-9%» була розширена для підтримки ліквідності підприємств), програми грантів і субсидій на релокацію виробництв (щоб допомогти компаніям переміститися з зони бойових дій на підконтрольну територію, компенсували частково витрати на перевезення і оренду). На законодавчому рівні спрощено багато дозвільних процедур, щоб бізнес міг швидше адаптуватися – впроваджено принцип декларативності замість ліцензування у ряді сфер, цифровізовано взаємодію з державними органами. В сукупності ці управлінські рішення покликані знизити регуляторний тиск і витрати підприємств у кризовий період.

Важливою складовою є також монетарна політика та забезпечення фінансової стабільності. Національний банк України, стримуючи інфляцію, підняв облікову ставку до 25% річних у червні 2022 р. і утримував її на високому рівні впродовж 2023 р., що дозволило певною мірою загальмувати інфляційні процеси. Одночасно НБУ фіксував валютний курс та вводив валютні обмеження, аби запобігти панічному відтоку капіталу і підтримати гривню. Ці кроки дали бізнесу більш передбачуване середовище (курсову стабільність) і стримали гіперінфляцію, хоча й здорожчали кредити. Фактично, влада обрала модель жорсткої макроекономічної стабілізації, компенсованої зовнішніми вливаннями, щоб виграти час для економіки. У податково-бюджетній сфері уряд намагається балансувати між необхідністю фінансувати оборону та не задушити економіку надмірним вилученням ресурсів. Тому паралельно з

пільгами після стабілізації ситуації почалося поступове повернення до довоєнної податкової політики (скасування пільгового 2% податку з середини 2023 року, відновлення податкових перевірок тощо) – це повинно збільшити доходи бюджету без різкого тиску на бізнес, який вже частково оговтався.

З боку самих підприємств в умовах кризи також приймаються управлінські рішення, спрямовані на забезпечення власної економічної безпеки і адаптацію до нових реалій. Однією з найпоширеніших стратегій стало перегрупування бізнес-процесів: компанії оптимізують структуру витрат, скорочують другорядні напрямки діяльності, переглядають інвестиційні плани. Наприклад, багато підприємств відклали реалізацію довгострокових проєктів розвитку, натомість зосередившись на підтримці ліквідності та виконанні найбільш критичних завдань. Різко зросла увага до управління грошовими потоками – фінансові менеджери формують резерви на випадок подальших потрясінь, переглядають дебіторсько-кредиторську політику, активніше працюють з кредиторами щодо реструктуризації боргів. В результаті таких заходів деяким підприємствам вдалося уникнути банкрутства, навіть переживаючи значне падіння виторгу.

Другою ключовою лінією поведінки бізнесу стала диверсифікація – як постачань, так і збуту. Компанії, що раніше залежали від одного-двох постачальників сировини чи комплектувальних (особливо з-за кордону), почали шукати альтернативних постачальників, навіть якщо це дорожче. Таким чином зменшується ризик повної зупинки виробництва у разі чергового збою в ланцюгу поставок. Аналогічно, підприємства диверсифікують ринки збуту: експортно орієнтований бізнес переорієнтовується з ринку Азії чи СНД на ринки ЄС і Північної Америки, де є можливості в рамках торговельних преференцій для України під час війни. Хоча вихід на нові ринки складний, державна підтримка у вигляді дипломатичних зусиль (зняття торговельних бар'єрів, «економічний безвіз» з ЄС) та партнерських програм сприяє цьому процесу. Як свідчать дані, вже у 2023 році понад половину українського експорту спрямовано до країн ЄС, що частково компенсувало втрату традиційних ринків.

Не менш важливою управлінською реакцією бізнесу на загрози стала цифровізація і гнучкість операцій. Пандемія COVID-19 навчила багато компаній ефективно працювати віддалено, і ці навички стали в пригоді під час воєнних загроз. Чимало підприємств перевели частину процесів в онлайн: дистанційна робота співробітників під час повітряних тривог, онлайн-продажі та обслуговування клієнтів, автоматизація виробництва для зменшення залежності від людського фактора. Це підвищує стійкість – наприклад, ІТ-системи зберігають працездатність навіть коли офіс недоступний або персонал вимушено евакуйований. Інвестиції у кібербезпеку також зросли, адже зросли і кібератаки як елемент гібридної війни.

Що стосується управління ризиками, великі компанії почали приділяти більше уваги сценарному плануванню. Складаються альтернативні плани дій на випадок погіршення ситуації – наприклад, план евакуації персоналу та активів із небезпечних регіонів, запасні канали постачання, резервні ІТ-центри даних тощо. Бізнес, який має так звані Business Continuity Plans (плани безперервності бізнесу), краще витримує удари кризи. Більшість українських підприємств до 2022 року не мали детальних планів на випадок війни, але зараз така практика стає дедалі поширенішою.

Нарешті, важливим інструментом забезпечення економічної безпеки підприємств стала співпраця з державою та залучення програм міжнародної допомоги. Підприємства активно користуються державними грантами на розвиток (наприклад, гранти на створення переробних підприємств в агросекторі в рамках програми «Підтримка»), співпрацюють з органами місцевої влади щодо розв'язання логістичних проблем, долучаються до проєктів публічно-приватного партнерства в відбудові інфраструктури. Криза певною мірою згуртувала бізнес-спільноту: галузеві асоціації та торгово-промислова палата комунікують потреби бізнесу уряду, разом

шукають рішення щодо нормативних змін, страхування воєнних ризиків (з'явився механізм страхування воєнних ризиків за підтримки міжнародних страхових агенцій). Така консолідація зусиль допомагає виробити більш ефективні управлінські рішення на рівні країни.

Підсумовуючи, управлінські рішення у відповідь на виклики національної кризи мають дворівневий характер. З одного боку, держава як регулятор і гарант безпеки впроваджує політику стабілізації і підтримки, з іншого – кожне підприємство внутрішньо перебудовує свою діяльність, щоб вижити та адаптуватися. Лише поєднання цих зусиль може забезпечити належний рівень економічної безпеки в надзвичайних умовах.

Висновки. Національна криза, спричинена воєнними діями та супутніми економічними потрясіннями, висвітлила критичну залежність між стійкістю бізнес-сектору та збалансованістю державних фінансів. У ході дослідження встановлено, що головними загрозами економічній безпеці підприємств у сучасних українських реаліях є: воєнні ризики (фізичне знищення активів, небезпека для персоналу, вимушена релокація), макроекономічна нестабільність (інфляція, девальвація, падіння попиту) та дисфункція ланцюгів постачання (дефіцит сировини, енергоносіїв, логістичні бар'єри). Ці загрози, матеріалізуючись, спричинили історичне падіння ВВП і різке зростання дефіциту державного бюджету, що підтверджено наведеними аналітичними даними.

Для нейтралізації зазначених викликів необхідні комплексні управлінські рішення. Держава повинна продовжувати політику макрофінансової стабілізації, опираючись на міжнародну підтримку, але водночас переходити від режиму «виживання» до стимулювання відновлення економіки. Слід поступово відновлювати податкову базу шляхом поживлення ділової активності, а не за рахунок фіскального тиску; інвестувати зовнішню допомогу не лише у військову сферу, а й у проекти економічного відродження, підтримку критичних галузей, інфраструктури та малого бізнесу. Вкрай важливо забезпечити прозорість і ефективність використання бюджетних коштів в умовах кризи, аби кожна гривня давала максимальний ефект для стійкості економіки.

Підприємницький сектор, зі свого боку, має зміцнювати внутрішні системи економічної безпеки. Диверсифікація ринків і постачальників, створення фінансових «подушок», страхування ризиків, впровадження гнучких бізнес-моделей – усе це повинно стати невід'ємною частиною корпоративної стратегії. Позитивним уроком кризи є зростання рівня взаємодії між бізнесом і державою, що дозволяє оперативніше вирішувати нагальні проблеми. Надалі необхідно розвивати таке партнерство, зокрема, у питаннях післявоєнної відбудови, де приватний сектор відіграватиме ключову роль за належної підтримки держави.

Отже, економічна безпека підприємств і стабільність державного бюджету у період національної кризи є взаємозалежними величинами. Забезпечення їх на належному рівні потребує системного підходу: від наднаціональної фінансової допомоги та державних антикризових заходів – до стратегічної гнучкості і стійкості на рівні окремого підприємства. Реалізація запропонованих управлінських рішень сприятиме мінімізації втрат від нинішньої кризи та закладе основу для швидшого економічного відновлення і зростання в післякризовий період.

ЛІТЕРАТУРА

1. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. (2003). Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення. Київ: Лібра.
2. Павліченко В.М. (2014). Економічна безпека українських підприємств в умовах фінансово-економічної кризи: сутність, загрози. Вісник економіки транспорту і промисловості, 48, 142-150.

3. Скорик М., Чемерис Т. (2023). Аналіз впливу повномасштабної війни на Державний бюджет України. Молодий вчений, 5(117), 179-183.
4. Файфер С.М. (2024). Трансформація загроз економічній безпеці підприємства під час воєнного стану: аналіз та рекомендації. Інвестиції: практика та досвід, №21, 45-50.
5. Національний інститут стратегічних досліджень. (2024). Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. Аналітична доповідь, Київ.
6. Опендатабот. (2024). Понад 600 компаній переїжджали декілька разів, проте не повернулись у свої регіони від початку повномасштабної... (Аналітика від 28 березня 2024).

REFERENCES

7. Kozachenko, H.V., Ponomariov, V.P., & Lyashenko, O.M. (2003). *Economic security of an enterprise: essence and mechanism of provision*. Kyiv: Libra.
8. Pavlichenko, V.M. (2014). *Economic security of the Ukrainian enterprises in conditions of financial-economic crisis: essence, threats*. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, 48, 142-150.
9. Skoryk, M., & Chemerys, T. (2023). *Analysis of the impact of the full-scale war on the State Budget of Ukraine*. Molodyi vchenyi – Young Scientist, 5(117), 179-183.
10. Faifer, S.M. (2024). *Transformation of threats to the economic security of enterprises during martial law: analysis and recommendations*. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, No.21, 45-50.
11. National Institute for Strategic Studies. (2024). *Economic security of Ukraine under high war risks and global instability*. Analytical report, Kyiv.
12. Opendatobot. (2024). *More than 600 companies relocated multiple times but did not return to their regions since the beginning of the full-scale war*. (Analytics, March 28, 2024).

Kononov Daniil
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

Vasyutin Yevgen
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

TITLE OF THE ARTICLE

Abstract. *The article examines the interrelationship between the economic security of enterprises and the stability of the state budget under conditions of national crisis. It highlights contemporary challenges and threats arising from the full-scale war, high inflation, and supply chain disruptions. The consequences of these threats for the financial stability of businesses and budgetary processes are identified. Recent research on the essence of enterprise economic security and the impact of crisis phenomena on business activity and public finances is analyzed. Analytical examples are provided to illustrate the dynamics of the decline in economic indicators and the growth of the budget deficit under the influence of the war. A set of management decisions is proposed at both the state economic policy level and the enterprise management level to minimize risks and ensure resilience during the crisis. The conclusion emphasizes the necessity of coordinated actions by the government and businesses to maintain economic security and balanced public finances during periods of extreme shocks.*

Keywords: *economic security; enterprise; state budget; national crisis; war risks; inflation; supply chain; management decisions*