

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ШОКІВ

©2026 ЖУРАВЛЬОВА І. В.

УДК 658.14:336.64:339.9
JEL Classification: G32; G01; M21

Журавльова І. В.

Теоретико-методичні засади забезпечення фінансової резильєнтності підприємства в умовах геополітичних шоків

Метою статті є систематизація теоретико-методичних основ формування фінансової резильєнтності підприємства в умовах геополітичних шоків і розроблення методичних підходів до забезпечення резильєнтності фінансової системи суб'єкта господарювання. Дослідження диференціює складові понятійного апарату «стійкість», «живучість» і «резильєнтність», визначає сутність фінансової резильєнтності та її принципові відмінності від традиційної фінансової стійкості. Теоретичне підґрунтя дослідження ґрунтується на інтеграції провідних концепцій: теорії динамічних здатностей, теорії ресурсної залежності, інституційної теорії та концепції антикрихкості Н. Талеба. Автор виокремлює суттєві характеристики геополітичних шоків, які радикально відрізняють їх від стандартних економічних криз і вимагають спеціального методичного забезпечення фінансової резильєнтності. Узагальнення наукових джерел продемонструвало еволюцію методичного інструментарію від статичних моделей оцінки фінансової стійкості до сучасних інтегрованих підходів, що враховують поєднання фінансового, людського, соціального й інших видів капіталу. Методичне забезпечення фінансової резильєнтності підприємства базується на міждисциплінарному підході та поєднує системний, ризик-орієнтований, процесний і інституційний методи. Воно включає інструменти оцінки, механізми управління та організаційно-інституційне забезпечення. Детермінанти резильєнтності класифіковано на зовнішні (державна економічна та логістична підтримка, санкційна політика, інвестиційна привабливість галузі) та внутрішні (рівень оборотних коштів, географічне розміщення, галузева структура, інвестиційна політика). У роботі виокремлено три рівні методичного забезпечення управління фінансовою резильєнтністю: діагностичний, прогностичний і регулятивний. Запропоновано модель циклу управління резильєнтністю в умовах геополітичних шоків. Доведено, що комплексний підхід, який поєднує теоретичні засади теорії динамічних здатностей та концепції антикрихкості з практичними інструментами (стрес-тестування, динамічне фінансове планування), дає змогу суб'єктам бізнесу переходити від реактивної до проактивної моделі управління фінансами.

Ключові слова: фінансова резильєнтність, геополітичні шоки, фінансова стійкість, динамічні здатності, стрес-тестування, управління ризиками.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-1-214-222>

Табл.: 3. **Бібл.:** 53.

Журавльова Ірина Вікторівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і кредиту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: zhuviv63@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7341-1183>

Researcher ID: AAB-2171-2021

Scopus Author ID: 55683388100

UDC 658.14:336.64:339.9
JEL Classification: G32; G01; M21

Zhuravlova I. V. The Theoretical and Methodological Framework for Building Financial Resilience in Enterprises Facing Geopolitical Shocks

The aim of the article is to systematize the theoretical and methodological foundations of forming financial resilience of an enterprise under conditions of geopolitical shocks and to develop methodological approaches to ensuring the resilience of the financial system of a business entity. The study differentiates the components of the conceptual apparatus of «stability», «viability», «and «resilience», defines the essence of financial resilience, and its fundamental differences from traditional financial stability. The theoretical basis of the study is based on the integration of leading conceptions: the theory of dynamic capabilities, resource dependence theory, institutional theory, and Nassim Taleb's conception of antifragility. The author highlights the significant characteristics of geopolitical shocks, which radically differentiate them from standard economic crises and require special methodological support for financial resilience. The generalization of scientific sources demonstrated the evolution of methodological tools from static models of financial stability assessment to modern integrated approaches that take into account the combination of financial, human, social, and other types of capital. The methodological support for enterprise financial resilience is based on an interdisciplinary approach and combines systemic, risk-oriented, process, and institutional methods. It includes assessment tools, management mechanisms, and organizational-institutional support. The determinants of resilience are classified as external (State economic and logistical support, sanctions policy, investment attractiveness of the industry) and internal (level of working capital, geographical location, industry structure, investment policy). The work identifies three levels of methodological support for managing financial resilience: diagnostic, predictive, and regulatory. A model of the resilience management cycle in conditions of geopolitical shocks is proposed. It is proved that an integrated approach, combining the theoretical foundations of dynamic capabilities theory and anti-fragility conceptions with practical tools (stress testing, dynamic financial planning), enables business entities to transition from a reactive to a proactive financial management model.

Keywords: financial resilience, geopolitical shocks, financial stability, dynamic capabilities, stress testing, risk management.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 53.

Zhuravlova Iryna V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Finance and Credit, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: zhuiv63@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7341-1183>

Researcher ID: AAB-2171-2021

Scopus Author ID: 55683388100

Вступ. У сучасних умовах високої невизначеності, перманентних криз, воєнних конфліктів та глобальних шоків – пандемії, санкційний тиск, інфляція, порушення ланцюгів постачань, валютні обмеження та торгові бар'єри – забезпечення резильєнтності фінансової системи суб'єкта бізнесу набуває стратегічного значення. Глобальні шоки стали драйверами нестабільності [1; 2]. В результаті сучасне економічне середовище характеризується переходом від циклічних коливань до стану перманентної нестабільності, який часто описується термінами VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) або BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Традиційна теорія корпоративних фінансів, сфокусована на максимізації вартості акціонерного капіталу та оптимізації структури капіталу в умовах рівноваги ринку [4; 5], традиційний підхід до фінансового менеджменту, орієнтований переважно на антикризове управління та підтримку стійкості демонструє обмежену пояснювальну здатність в умовах дисбалансу [6]. Класичне поняття «фінансової стійкості», розуміння сутності якого полягає у збереженні статичної рівноваги [7], виявляється недостатньо гнучким. На передній план виходить концепція «фінансової резильєнтності», яка передбачає здатність системи не тільки поглинати удар, а й відновлюватися, адаптуватися, зберігаючи функціональність, або трансформуватися у новий стан [8; 9], використовувати кризи для прискореного розвитку за теорією антикрихкості Н. Талеба [10].

Тема резильєнтного управління фінансовим розвитком підприємств зараз набула значної популярності через вплив глобальних криз та геополітичних конфліктів, які виявили вразливість традиційних фінансових стратегій [11; 12; 13; 14]. Узагальнення наукових джерел [12; 13; 14; 15] свідчить про перехід від реактивних до проактивних моделей управління, де резильєнтність поєднує концепцію антикрихкості Н. Талеба [10], низький фінансовий левелінг та динамічний перерозподіл ресурсів для забезпечення зростання в кризових умовах. Глобальні панельні дані демонструють, що високий рівень сталості бізнесу знижує фінансові ризики підприємств на 15–20 % завдяки кращому доступу до інвестицій, державних субсидій та цифрової трансформації [13; 16; 17], а розширення доступу до інституційного капіталу підвищує стійкість до волатильності грошових потоків на 25 % [12; 18].

Актуальність теми підтверджується дослідженнями українських вчених [19–21], де обґрунтовано перехід від антикризового менеджменту до резильєнтного фінансово-розвитку.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на зростання праць, присвячених управлінню резильєнтністю, цей напрям фінансової науки містить певне коло прогалин щодо методичного забезпечення резильєнтності.

В умовах перманентних криз і геополітичних шоків підприємства відчувають брак комплексного теоретико-методичного інструментарію управління резильєнтністю підприємств, який інтегрує оцінку, моніторинг, прогнозування та адаптивний менеджмент.

Метою дослідження є систематизація теоретико-методичних основ формування фінансової резильєнтності підприємства з урахуванням природи геополітичних шоків та розроблення методичних підходів до забезпечення резильєнтності фінансової системи суб'єкта бізнесу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Резильєнтність походить від англ. resilience – пружність, відновлюваність. Вперше у науковій літературі дослідження і диференціація понять «стійкість», «живучість» і «резильєнтність» спостерігається в праці еколога С. Holling [22], потім розвивається у С. Folke [23].

Фінансова стійкість – здатність підтримувати платоспроможність у довгостроковій перспективі за нормальних умов господарювання [24].

Під фінансовою живучістю розуміється здатність зберігати працездатність при критичних впливах [25].

Duchek, Ortiz-de-Mandojana & Bansal визначають фінансову резильєнтність як інтегральну характеристику, що містить стійкість, живучість і адаптивність [26; 27].

На основі синтезу підходів Teece D. J. та Linnenluecke M. K. [8; 28] і з урахуванням притаманних їй ознак фінансову резильєнтність можна визначати як динамічну здатність підприємства в умовах нестабільного середовища зберігати критичні функції, передбачати, адаптуватися, відновлювати продуктивність і трансформуватися завдяки самоорганізації, мобілізації ресурсів та стратегічному навчанню та відновлюванню після фінансових наслідків геополітичних шоків за рахунок ефективної алокації ресурсів та активації прихованих потенціалів. Фінансова резильєнтність характеризується стійкістю фінансових потоків, наявністю резервів, гнучким бюджетуванням, контролем ліквідності та доступом до альтернативних джерел фінансування.

На відміну від традиційної фінансової стійкості, яка фокусується на збереженні рівноваги показників платоспроможності, ліквідності та автономії, резильєнтність включає три рівні спроможності:

- абсорбційну, спрямовану на поглинання шоку;

- адаптивну, яка орієнтує зусилля на швидке коригування;
- трансформаційну, яка вимагає зміни бізнес-моделі для зростання.

Для обґрунтування механізмів резильєнтності доцільно використати синтез теорій, опис яких подано в табл. 1.

Слід погодитися з думкою D. Caldara та M. Iacoviello [34], які слушно зазначають, що геополітичні шоки мають низку суттєвих характеристик, які принципово відрізняють їх від стандартних економічних криз. Зокрема, вони характеризуються вищою непередбачуваністю, тривалістю, швидкістю поширення, значним мультиплікативним ефектом та поєднанням економічних, політичних і соціальних наслідків (табл. 2).

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність коригування методичного забезпечення управління фінансовою резильєнтністю підприємств, оскільки традиційні підходи, розроблені для циклічних економічних криз, виявляються недостатньо ефективними у випадку геополітичних шоків.

Під методичним забезпеченням резильєнтності фінансової системи суб'єктів бізнесу будемо розуміти сукуп-

ність методів, моделей, інструментів та процедур, спрямованих на моніторинг, ідентифікацію ризиків, оцінку стійкості та розроблення адаптивних стратегій. Узагальнення наукових джерел свідчить про еволюцію методичного забезпечення, яка простежується від статичних моделей (коефіцієнти фінансової стійкості) до інтегрованих підходів, що враховують інтеграцію капіталів (фінансовий, людський, соціальний тощо) [41].

Методичне забезпечення резильєнтності суб'єктів бізнесу ґрунтується на міждисциплінарному підході та інтегрує системний, ризик-орієнтований, процесний, інституційний підходи і містить такі елементи, як методи оцінки, інструменти управління, організаційно-інституційне забезпечення.

Традиційні методи оцінки та діагностики фінансового стану підприємства, засновані на розрахунку коефіцієнтів ліквідності, фінансової автономії, левериджу, рентабельності, а також моделях прогнозування вірогідності банкрутства, залишаються важливими, проте в умовах сучасних геополітичних та економічних шоків вони вже не забезпечують достатньої глибини аналізу. У зв'язку з цим їх необхідно доповнити сучасними інструментами оцінки фі-

Таблиця 1

Методологічне підґрунтя теорії резильєнтності

Теорія /Концепція	Автор	Основні положення в контексті резильєнтності
Теорія динамічних здатностей (Dynamic Capabilities View)	Teece D. J., Pisano G., Shuen A. [28], Peteraf M., Di Stefano G., Verona G. [29]	В контексті резильєнтності ключовими стають здатності «відчувати» (sense) загрози, «захоплювати» (seize) можливості в хаосі і «трансформувати» (transform) ресурсну базу Емпіричні дослідження підтверджують позитивний зв'язок динамічних здібностей зі стійкістю фірми в кризу
Теорія ресурсної залежності (Resource Dependence Theory)	Pfeffer J. Salancik G. [30]; Hillman A. et al., [31]	Геополітичні шоки загострюють залежність від зовнішніх ресурсів. Резильєнтність досягається через зниження цієї залежності (диверсифікація, вертикальна інтеграція) або управління нею (лобіювання, стратегічні альянси)
Інституційна теорія	North D. C. [32] Williamson, 2000 [33]	Геополітичні шоки часто є результатом зміни «правил гри». Резильєнтність вимагає обліку неформальних інститутів і швидкого реагування на зміни регуляторного середовища Якість інститутів країни суттєво впливає на корпоративну стійкість
Концепція антикрихкості	Н. Талеб [10]	Вища форма резильєнтності, коли система має вигоду з хаосу. У фінансовому менеджменті реалізуються асиметричні профілі ризику – обмежений ризик збитків, необмежений потенціал зростання

Джерело: [10; 28-33]

Таблиця 2

Характеристика геополітичних шоків

Характеристика	Опис	Контекст фінансового управління
Екзогенність	Джерело ризику знаходиться поза контуром контролю підприємства [1]	Неможливість хеджування стандартними ринковими інструментами; фокус на страхуванні та резервуванні [35]
Системність	Одновременна дія на валютний, товарний та трудовий ринки [2]	Необхідність комплексного, а не точкового управління ризиками (холістичний підхід) [36]
Непередбачуваність	Високий ступінь невизначеності часу та масштабу події [37]	Сценарне планування стає важливішим за бюджетування; пріоритет ліквідності над рентабельністю [38]
Тривалість	Ефекти можуть зберігатися роками (структурні зрушення) [39]	Вимога до довгострокової стратегії управління капіталом, а не лише оперативного управління грошовим потоком [40]

Джерело: [1; 2; 35-40]

нансової резильєнтності. Одним із перспективних підходів є трирівнева модель оцінки, яка передбачає аналіз на оперативному (короткострокова ліквідність і чистий грошовий потік), тактичному (середньострокова стійкість структури капіталу) та стратегічному (довгострокова здатність до адаптації та відновлення) рівнях. Важливим елементом сучасної методології також є стрес-тестування структури капіталу за п'ятьма ключовими кризовими сценаріями: шок попиту, інфляційний тиск, порушення логістичних ланцюгів, кіберзагрози та геополітичні ризики. Такий підхід дозволяє оцінити стійкість підприємства не лише до окремих ризиків, а й до їх комплексної взаємодії. Крім того, доцільно розробити алгоритм розрахунку динамічного цільового критерію фінансових резервів, який у реальному часі визначатиме оптимальний обсяг ліквідних активів залежно від поточного рівня ризиків, волатильності зовнішнього середовища та стратегічних пріоритетів компанії. Це дозволить перейти від статичного до динамічного управління резильєнтністю, значно підвищивши здатність підприємства оперативно реагувати на кризові явища.

Інструменти управління та планування повинні містити:

- гнучке бюджетування та сценарний аналіз для оперативної резильєнтності,
- диверсифікацію джерел фінансування, що проявляється в зменшенні залежності від зовнішніх заборгованостей, формуванні власних оборотних коштів;
- матриці пріоритетності інвестиційних проектів в кризовий та посткризовий періоди для трансформаційної спроможності;
- інтеграції цифрових технологій – автоматизованих систем моніторингу KPI/KRI, ERP-платформ для аналізу ліквідності та ризиків в реальному часі;
- механізми хеджування валютних, процентних та кредитних ризиків.

Ефективне управління фінансовою резильєнтністю підприємства неможливе без створення відповідного організаційно-інституційного забезпечення, яке інтегрує резильєнтність у загальну систему корпоративного управління. Це передбачає не лише технічні та фінансові інструменти, а й структурні зміни в організації, розвиток корпоративної культури та впровадження сучасних стандартів звітності.

Формування системи резильєнтного управління фінансами починається з визнання її як невід'ємної частини корпоративного управління. На практиці це реалізується через створення спеціалізованих груп з фінансової резильєнтності, до складу яких входять представники топ-менеджменту, фінансового департаменту, ризик-менеджменту, IT та внутрішнього аудиту. Такі групи відповідають за розроблення, моніторинг і регулярне оновлення стратегії фінансової стійкості, а також за координацію дій у кризових ситуаціях.

Важливим елементом організаційного забезпечення є розробка та впровадження політики забезпечення безперервності бізнесу (ПЗББ) і планів відновлення після збоїв (ПВ). ПЗББ визначає процедури, які дозволяють підприємству продовжувати критичні операції під час шоків, тоді як

ПВ фокусується на швидкому відновленні IT-систем, даних і ключових процесів. Ці документи повинні бути інтегровані у фінансову стратегію, регулярно тестуватися через симуляції та стрес-тести і затверджуватися радою директорів.

Не менш важливим є розвиток корпоративної культури, орієнтованої на резильєнтність. Це передбачає виховання цінностей довіри, прозорості, проактивного лідерства та мотивації персоналу до адаптації. Корпоративна культура, що підтримує відкритість до змін і готовність до кризових ситуацій, суттєво підвищує ефективність впровадження ПЗББ і ПВ. Для цього застосовуються програми навчання, внутрішні комунікації та система мотивації, яка заохочує ініціативу та командну взаємодію в умовах невизначеності. Нарешті, сучасне організаційно-інституційне забезпечення передбачає інтеграцію нефінансових показників у систему управління. Це досягається через впровадження інтегрованої звітності відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку (GRI, SASB, ISSB, EU Taxonomy). Об'єднання фінансових і нефінансових метрик (ESG-показники, цифрові ризики, соціальна відповідальність) дозволяє керівництву приймати більш збалансовані стратегічні рішення та підвищувати загальну резильєнтність підприємства. Таким чином, організаційно-інституційне забезпечення системи управління фінансовою резильєнтністю є комплексним процесом, що поєднує структурні зміни, розвиток корпоративної культури та сучасні стандарти звітності. Лише за таких умов фінансова резильєнтність стає не разовим заходом, а постійною конкурентною перевагою підприємства в умовах геополітичних та економічних шоків.

Детермінанти забезпечення резильєнтності поділяються на зовнішні (економічна та логістична підтримка держави, санкції, інвестиційна привабливість галузі) та внутрішні (наявність оборотних коштів, географічне розміщення, галузева структура, інвестиційна політика). У контексті України особливого значення набувають внутрішні фактори, пов'язані з воєнним конфліктом.

Узагальнення наукових джерел [26; 27] дозволяє дійти висновку, що можна виокремити три рівні методичного забезпечення управління фінансовою резильєнтністю: діагностичний, прогностичний і регулятивний.

На діагностичному рівні в якості системи показників недостатньо використовувати традиційні коефіцієнти ліквідності та фінансової незалежності [24]. Запропоновану розширену систему індикаторів резильєнтності наведено в табл. 3.

На прогностичному рівні ключовим інструментом стає геополітичне стрес-тестування. Як зазначають P. Jorion та J. Hull [45; 46], на відміну від Value at Risk (VaR) – показника максимального збитку, що не буде перевищено протягом заданого часу з певною ймовірністю, – в методичному забезпеченні управління резильєнтністю доцільно застосовувати методи сценарного аналізу.

Для оцінки фінансової резильєнтності підприємства пропонується використовувати три ключові стрес-сценарії, що відображають реальні геополітичні та економічні загрози.

Сценарій «Розрив ланцюжків» передбачає моделювання зростання собівартості продукції та логістичних ви-

Таблиця 3

Розширена система часткових показників резильєнтності

Частковий показник	Розрахунок	Джерело
Коефіцієнт фінансової гнучкості	Відношення невикористаних кредитних ліній та коштів до сукупних активів	Graham J. R. [40]; Denis D. J. [42]
Індекс концентрації ризиків	Частка виручки/закупівель залежить від юрисдикцій з високим геополітичним ризиком	OECD [43]
Період виживання	Кількість місяців, яку компанія може функціонувати за нульової виручки за рахунок поточних ліквідних резервів	Бланк І. А. [25]
Коефіцієнт адаптивності витрат	Частка змінних витрат у загальній структурі витрат (що вище, тим вища резильєнтність)	Anderson S. W. [44]

Джерело: [25; 40; 43; 44]

трат на 50–100 %, що відповідає досвіду глобальних порушень ланцюгів постачань, описаному McKinsey [47].

Сценарій «Фінансова ізоляція» моделює наслідки блокування валютних рахунків, відключення від системи SWIFT та різкого зростання вартості позикового капіталу, спираючись на аналіз санкційних кейсів [48].

Сценарій «Регуляторний шок» включає запровадження спеціальних податків, обмежень на виведення капіталу або цінового регулювання, базуючись на методологічних рекомендаціях Світового банку [39].

Використання цих сценаріїв дозволяє комплексно оцінити стійкість фінансової системи підприємства до найбільш імовірних зовнішніх шоків і розробити превентивні заходи.

Методологія повинна також включати використання симуляцій Монте-Карло для оцінки ймовірності касових розривів при накладенні декількох шоків одночасно (ефект доміно) [49].

На регулятивному рівні забезпечення фінансової резильєнтності підприємств пропонується здійснювати через комбінацію таких механізмів:

- по-перше, створення стратегічних ліквідних буферів. У період шоків готівка стає найважливішим активом, тому рекомендується формувати резервні фонди в «нейтральних» валютах або високоліквідних активах [50];
- по-друге, диверсифікація структури капіталу. Необхідно уникати концентрації боргу в одній валюті чи в кредиторів однієї юрисдикції, активно використовуючи можливості локального ринку капіталу для зниження валютних і геополітичних ризиків [51];
- по-третє, управління реальними опціонами. Інвестиційні проекти слід оцінювати з урахуванням опціону на відстрочення, розширення або згортання діяльності, що дозволяє мінімізувати незворотні витрати в умовах високої невизначеності [52];
- по-четверте, операційна трансформація. Переведення частини постійних витрат у змінні (аутсорсинг, оренда замість купівлі активів) значно підвищує еластичність фінансової моделі підприємства та його здатність швидко адаптуватися до кризових умов [53].

На основі синтезу підходів Duchek S., Williams T. A., Gruber D. A., Sutcliffe K. M., Shepherd D. A. [9; 26] пропонується така модель циклу управління резильєнтністю в умовах геополітичних шоків:

- 1 етап. Моніторинг середовища, коли здійснюється безперервний скринінг геополітичних індикаторів (індекси напруженості, списки санкцій).
- 2 етап. Оцінка вразливості на основі регулярного розрахунку індикаторів резильєнтності та виявлення вузьких місць.
- 3 етап. Підготовка буферів з нагромадження ліквідності, диверсифікації постачальників та каналів збуту у безшокові періоди.
- 4 етап. Впровадження протоколів реагування передбачає, що при настанні геополітичного або економічного шоку підприємство негайно переходить у режим антикризового управління. На цьому етапі пріоритетом стає збереження ліквідності: заморожуються або суттєво скорочуються інвестиційні видатки, а головним критерієм прийняття рішень виступає не максимізація прибутку, а забезпечення позитивного грошового потоку. Такий оперативний перехід дозволяє мінімізувати втрати та зберегти фінансову стійкість підприємства в умовах гострої невизначеності.
- 5 етап. Адаптація та навчання, коли відбувається посткризовий аналіз та коригування стратегії.

Практична цінність моделі циклу управління резильєнтністю полягає в можливості його застосування від малого бізнесу до великих корпорацій. Наприклад, у період війни фірми з високою фінансовою резильєнтністю демонструють швидше відновлення завдяки наявності резервів та диверсифікації ринків.

Висновки. Методичне забезпечення резильєнтності фінансової системи підприємства є необхідною умовою не лише виживання, а й сталого конкурентного розвитку в турбулентному середовищі. Фінансова резильєнтність за умов геополітичних шоків перестала бути елементом стратегії і стає умовою виживання. Аналіз наукових джерел показав необхідність усунення фокусу зі статичної оптимізації структури капіталу на динамічне управління фінансовими можливостями. Запропонований методичний апарат, що включає розширену систему індикаторів, стрес-тестування та інструменти реальних опціонів дозволяє формалізувати

процес управління резильєнтністю підприємств. Комплексний підхід, що поєднує теоретичні засади (теорія динамічних можливостей, антикрихіткість) з практичним інструментарієм (стрес-тестування, динамічне планування), дозволяє суб'єктам бізнесу переходити від реактивної до проактивної моделі управління. Подальші дослідження полягають в емпіричній верифікації запропонованих моделей та адаптації їх до галузевих особливостей. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню економічної безпеки України та стійкості бізнес-середовища.

ЛІТЕРАТУРА

- Baldwin R. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. Cambridge : Harvard University Press, 2016. 344 p.
- Evenett S. J. Protectionism, State Discrimination, and International Business since the Onset of the Global Financial Crisis. *Journal of International Business Policy*. 2019. Vol. 2 (1). P. 9–36. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/s42214-019-00021-0.pdf>
- Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92 (1–2). P. 27–34. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/s42214-019-00021-0.pdf>
- Modigliani F., Miller M. H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*. 1958. Vol. 48 (3). P. 261–297. URL: <https://www.jstor.org/stable/1812919>
- Jensen M. C. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review*. 1986. Vol. 76 (2). P. 323–329. URL: <http://papers.ssrn.com/abstract=99580>
- Baker M., Wurgler J. Market Timing and Capital Structure. *Journal of Finance*. 2002. Vol. 57 (1). P. 1–32. DOI: 10.2139/ssrn.267327
- Brigham E. F., Ehrhardt M. C. Financial Management: Theory and Practice. 16th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 1107 p.
- Linnenluecke M. K. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2017. Vol. 19 (1). P. 4–30. DOI: 10.1111/ijmr.12076
- Williams T. A., Gruber D. A., Sutcliffe K. M., Shepherd D. A., Zhao E. Y. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*. 2017. Vol. 11 (2). P. 733–769. DOI: 10.5465/annals.2015.0134
- Талєб Н. Н. Антикрихіткість. Про (не)вразливе у реальному житті. Київ : Наш Формат, 2021. 392 с.
- Utam A., Ihsan M., Masriani I., Solihin A., Hasanah N., Suryani A. Strategic Financial Management: The Key to Financial Resilience in the Era of Digital Disruption. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. 2025. Vol. 08, Is. 06. P. 3599–3604. DOI: <https://doi.org/110.47191/jefms/v8-i6-19>
- Mehta A., Rani N. Building Financial Resilience: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Economic Surveys*. 2025. Vol. 40 (2). P. 954–981. DOI: <https://doi.org/10.1111/joes.70024>
- Sethi M., Das C., Bindu S., Bisoyi T. Financial Inclusion and Financial Resilience: Insights from Current Literature and Future Research Agenda through Bibliometric and Content Analysis Approach. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. Article 506. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00997-1>
- Helden J., Budding T., Gomes P., Hesse M., Smolders C. Financial Resilience Perspective on COVID-19 Business Support. *ABACUS*. 2025. Vol. 61 (1). DOI: <https://doi.org/10.1111/abac.12331>
- Koporcic N., Kukkamalla P., Maran T. Resilience of Small and Medium-Sized Enterprises in Times of Crisis: An Umbrella Review. *Springer Review Paper*. 2025. April. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00883-0>
- Liu Z., Chen J., Xiao J. Financial Resilience: A Scoping Review, Conceptual Synthesis and Theoretical Framework. *International Journal of Bank Marketing*. 2025. Vol. 43 (7). P. 1541–1576. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2024-0735>
- Lou Y., Zhu Q., Liang C. Financial Technology and Firm Operational Resilience: The Roles of Supply Chain Resilience and Marketing Capability. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 104. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025009074>
- G20/OECD-INFE Report on Supporting Financial Resilience and Transformation through Digital Financial Literacy. OECD, 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecdinfe-report-on-supporting-financial-resilience-and-transformation-through-digital-financial-literacy_0132c06d-en.html
- Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 333–342. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342>
- Журавльова І. В. Резильєнтне управління фінансовим розвитком підприємства: теоретико-методичне забезпечення і механізм реалізації. *Проблеми економіки*. 2025. № 4. С. 390–400. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-390-400>
- Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>
- Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23. URL: <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/26/1/RP-73-003.pdf>
- Folke C. Resilience: The Emergence of a Perspective for Social-Ecological Systems Analyses. *Global Environmental Change*. 2006. Vol. 16 (3). P. 253–267. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002
- Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968. Vol. 23 (4). P. 589–609. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>
- Бланк І. А., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 791 с.
- Duchek S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13 (1). P. 215–246. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s40685-019-0085-7.pdf>
- Ortiz-de-Mandojana N., Bansal P. The Long-Term Benefits of Organizational Resilience Through Sustainable Business Practices. *Strategic Management Journal*. 2016. Vol. 37 (8). P. 1615–1631. DOI: 10.1002/smj.2410

28. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18 (7). P. 509–533.
DOI: 10.1142/9789812834478_0002
29. Peteraf M., Di Stefano G., Verona G. The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together. *Strategic Management Journal*. 2013. Vol. 34 (12). P. 1389–1410.
DOI: 10.1002/smj.2078
30. Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York : Harper & Row, 1978. 300 p.
31. Hillman A. J., Withers M. C., Collins B. J. Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*. 2009. Vol. 35 (6). P. 1404–1427.
DOI: 10.1177/0149206309343469
32. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990.
DOI: 10.2139/ssrn.1416542
33. Williamson O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. 38 (3). P. 595–613.
DOI: 10.1257/jel.38.3.595
34. Caldara D., Iacoviello M. Measuring Geopolitical Risk. *American Economic Review*. 2022. Vol. 112 (4). P. 1194–1225.
DOI: 10.1257/aer.20201823
35. Meulbroeck L. A Senior Manager's Guide to Integrated Risk Management. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2002. Vol. 14 (4). P. 56–70.
DOI: 10.1111/j.1745-6622.2002.tb00449.x
36. Power M. Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management. Oxford : Oxford University Press, 2007. 248 p.
37. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. New York : Cosimo Classics, 2005. 400 p.
38. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*. 1995. Vol. 36 (2). P. 25–40. URL: https://www.researchgate.net/publication/220042263_Scenario_Planning_A_Tool_for_Strategic_Thinking
39. World Bank. Global Economic Prospects. World Bank Group, 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
40. Graham J. R. How Big Are the Tax Benefits of Debt? *Journal of Finance*. 2000. Vol. 55 (5). P. 1901–1941.
DOI: 10.1111/0022-1082.00277
41. McElroy M. W., Thomas M. P. The MultiCapital Scorecard. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2015. Vol. 6 (3). P. 425–438.
DOI: 10.1108/SAMPJ-04-2015-0025
42. Denis D. J., McKeon S. B. Debt Financing and Financial Flexibility: Evidence from Pro-Active Leverage Increases. *Review of Financial Studies*. 2012. Vol. 25 (6). P. 1897–1929.
DOI: 10.2139/ssrn.1361171
43. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-024_18a24f43-en.html
44. Anderson S. W., Banker R. D., Janakiraman S. N. Are Selling, General, and Administrative Costs “Sticky”? *Journal of Accounting Research*. 2003. Vol. 41 (1). P. 47–63.
DOI: 10.1111/1475-679X.00095
45. Jorion P. Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2007. 600 p.
46. Hull J. C. Risk Management and Financial Institutions. 6th ed. Hoboken : Wiley, 2023. 806 p.
47. McKinsey Global Institute. Risk, Resilience, and Rebalancing in Global Value Chains. McKinsey & Company, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/~/-/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains-full-report-vh.pdf>
48. Connolly R. Russia's Response to Sanctions: How Western Economic Statecraft is Reshaping the Political Economy in Russia. London ; New York : Cambridge University Press, 2018. 228 p.
DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108227346>
49. Glasserman P. Monte Carlo Methods in Financial Engineering. Berlin : Springer, 2003. 596 p.
50. Bates T. W., Kahle K. M., Stulz R. M. Why Do U.S. Firms Hold So Much More Cash Than They Used To? *Journal of Finance*. 2009. Vol. 64 (5). P. 1985–2021.
DOI: 10.2139/ssrn.927962
51. Frank M. Z., Goyal V. K. Capital Structure Decisions: Which Factors Are Reliably Important? *Financial Management*. 2009. Vol. 38 (1). P. 1–37.
DOI: 10.2139/ssrn.567650
52. Trigeorgis L. Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation. Cambridge : MIT Press, 1996. 427 p.
DOI: 10.1016/S0742-3322(07)24001-X
53. Anderson S. W., Dekker H. C. Management Control for Market Transactions. *Management Science*. 2005. Vol. 51 (12). P. 1734–1752.
DOI: 10.1287/mnsc.1050.0456

REFERENCES

- Altman E. I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*, 4(23), 589–609. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>
- Anderson S. W. & Dekker H. C. (2005). Management Control for Market Transactions. *Management Science*, 12(51), 1734–1752. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0456>
- Anderson S. W., Banker R. D. & Janakiraman S. N. (2003). Are Selling, General, and Administrative Costs “Sticky”? *Journal of Accounting Research*, 1(41), 47–63. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.00095>
- Baker M. & Wurgler J. (2002). Market Timing and Capital Structure. *Journal of Finance*, 1(57), 1–32. <https://doi.org/10.2139/ssrn.267327>
- Baldwin R. (2016). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bates T. W., Kahle K. M. & Stulz R. M. (2009). Why Do U.S. Firms Hold So Much More Cash Than They Used To?. *Journal of Finance*, 5(64), 1985–2021. <https://doi.org/10.2139/ssrn.927962>
- Bennett N. & Lemoine G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 1–2(92), 27–34. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/s42214-019-00021-0.pdf>
- Blank I. A., Sytnyk H. V. & Andriets V. S. (2018). *Upravlinnia finansamy pidprijemstv: pidruchnyk* [Enterprise financial management: textbook]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t.
- Brobryntsev P. V. (2025). Upravlinnia rezylentnistiu pidprijemstv u konteksti stratehichnykh vyklykiv biznes-seredovyshcha:

- teoretychnyi aspekt [Managing the resilience of enterprises in the context of strategic challenges of the business environment: theoretical aspect]. *Biznes Inform*, 8, 333–342. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342>
- Brigham E. F. & Ehrhardt M. C. (2020). *Financial Management: Theory and Practice*. Boston: Cengage Learning.
- Caldara D. & Iacoviello M. (2022). Measuring Geopolitical Risk. *American Economic Review*, 4(112), 1194–1225. <https://doi.org/10.1257/aer.20201823>
- Connolly R. (2018). *Russia's Response to Sanctions: How Western Economic Statecraft is Reshaping the Political Economy in Russia*. London ; New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108227346>
- Denis D. J. & McKeon S. B. (2012). Debt Financing and Financial Flexibility: Evidence from Pro-Active Leverage Increases. *Review of Financial Studies*, 6(25), 1897–1929. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1361171>
- Duchek S. (2020). Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, 1(13), 215–246. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s40685-019-0085-7.pdf>
- Evenett S. J. (2019). Protectionism, State Discrimination, and International Business since the Onset of the Global Financial Crisis. *Journal of International Business Policy*, 1(2), 9–36. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/s42214-019-00021-0.pdf>
- Folke C. (2006). Resilience: The Emergence of a Perspective for Social-Ecological Systems Analyses. *Global Environmental Change*, 3(16), 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
- Frank M. Z. & Goyal V. K. (2009). Capital Structure Decisions: Which Factors Are Reliably Important?. *Financial Management*, 1(38), 1–37. <https://doi.org/10.2139/ssrn.567650>
- Glasserman P. (2003). *Monte Carlo Methods in Financial Engineering*. Berlin: Springer.
- Graham J. R. (2000). How Big Are the Tax Benefits of Debt?. *Journal of Finance*, 5(55), 1901–1941. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00277>
- Helden J., Budding T., Gomes P., Hesse M. & Smolders C. (2025). Financial Resilience Perspective on COVID-19 Business Support. *ABACUS*, 1(61). <https://doi.org/10.1111/abac.12331>
- Hillman A. J., Withers M. C. & Collins B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 6(35), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Holling C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/26/1/RP-73-003.pdf>
- Hull J. C. (2023). *Risk Management and Financial Institutions*. Hoboken: Wiley.
- Jensen M. C. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review*, 2(76), 323–329. <http://papers.ssrn.com/abstract=99580>
- Jorion P. (2007). *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk*. New York: McGraw-Hill.
- Khaustova V. Ye. & Reshetniak O. I. (2023). Rezyliientnist ekonomiky: sutnist i vyklyky dlia Ukrainy [Resilience of the economy: essence and challenges for Ukraine]. *Biznes Inform*, 7, 30–41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>
- Knight F. H. (2005). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Cosimo Classics.
- Koporcic N., Kukkamalla P. & Maran T. Resilience of Small and Medium-Sized Enterprises in Times of Crisis: An Umbrella Review. *Springer Review Paper*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00883-0>
- Linnenluecke M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 1(19), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Liu Z., Chen J. & Xiao J. (2025). Financial Resilience: A Scoping Review, Conceptual Synthesis and Theoretical Framework. *International Journal of Bank Marketing*, 7(43), 1541–1576. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2024-0735>
- Lou Y., Zhu Q. & Liang C. (2025). Financial Technology and Firm Operational Resilience: The Roles of Supply Chain Resilience and Marketing Capability. *International Review of Economics & Finance*, 104. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025009074>
- McElroy M. W. & Thomas M. P. (2015). The MultiCapital Scorecard. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 3(6), 425–438. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2015-0025>
- McKinsey & Company. (2020). Risk, Resilience, and Rebalancing in Global Value Chains. https://www.mckinsey.com/~/_/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains-full-report-vh.pdf
- Mehta A. & Rani N. (2025). Building Financial Resilience: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Economic Surveys*, 2(40), 954–981. <https://doi.org/10.1111/joes.70024>
- Meulbroeck L. (2002). A Senior Manager's Guide to Integrated Risk Management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 4(14), 56–70. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2002.tb00449.x>
- Modigliani F. & Miller M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*, 3(48), 261–297. <https://www.jstor.org/stable/1812919>
- North D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1416542>
- OECD. (2021). G20/OECD-INFE Report on Supporting Financial Resilience and Transformation through Digital Financial Literacy. https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecdinfe-report-on-supporting-financial-resilience-and-transformation-through-digital-financial-literacy_0132c06d-en.html
- OECD Publishing. (2024). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-024_18a24f43-en.html
- Ortiz-de-Mandojana N. & Bansal P. (2016). The Long-Term Benefits of Organizational Resilience Through Sustainable Business Practices. *Strategic Management Journal*, 8(37), 1615–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Peteraf M., Di Stefano G. & Verona G. (2013). The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together. *Strategic Management Journal*, 12(34), 1389–1410. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>
- Pfeffer J. & Salancik G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Power M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Schoemaker P. J. H. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, 2(36), 25–40. https://www.researchgate.net/publication/220042263_Scenario_Planning_A_Tool_for_Strategic_Thinking
- Sethi M., Das C., Bindu S. & Bisoyi T. (2025). Financial Inclusion and Financial Resilience: Insights from Current Literature and Future Research Agenda through Bibliometric and Content Analysis Approach. *Discover Sustainability*, 6, Article 506. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00997-1>

Taleb N. N. (2021). *Antykryzhkist. Pro (ne)vrazlyve u realnomu zhytti* [Antifragility. Things that gain from disorder]. Kyiv: Nash Format.

Teece D. J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 7(18), 509–533. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>

Trigeorgis L. (1996). *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. Cambridge: MIT Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(07\)24001-X](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(07)24001-X)

Utam A., Ihsan M., Masriani I., Solihin A., Hasanah N. & Suryani A. (2025). Strategic Financial Management: The Key to Financial Resilience in the Era of Digital Disruption. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(08), 3599–3604. <https://doi.org/110.47191/jefms/v8-i6-19>

Williams T. A., Gruber D. A., Sutcliffe K. M., Shepherd D. A. & Zhao E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 2(11), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

Williamson O. E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 3(38), 595–613. <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>

World Bank Group. (2022). Global Economic Prospects. <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>

Zhuravlova I. V. (2025). Rezylientne upravlinnia finansovym rozvytkom pidpriemstva: teoretyko-metodychne zabezpechenia i mekhanizm realizatsii [Resilient management of the financial development of the enterprise: theoretical and methodical support and implementation mechanism]. *Problemy ekonomiky*, 4, 390–400. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-390-400>

Стаття надійшла до редакції 04.03.2026 р.

Статтю прийнято до публікації 20.03.2026 р.

Оприлюднено 23.04.2026 р.