

УДК 336.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-69>

Горбачова О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
*Державне некомерційне підприємство
«Державний університет «Київський авіаційний інститут»*

Бабенков В.І.

магістр
*Державне некомерційне підприємство
«Державний університет «Київський авіаційний інститут»*

Німченко В.В.

магістр
*Державне некомерційне підприємство
«Державний університет «Київський авіаційний інститут»*

Horbachova Oksana

Candidate of Economic Science, Docent,
associate Professor, Department of Finance accounting and taxation
*State Non-Commercial Company
“State University “Kyiv Aviation Institute”*

Babenzov Vladyslav

Master Student
*State Non-Commercial Company
“State University “Kyiv Aviation Institute”*

Nimchenko Vladyslav

Master Student
*State Non-Commercial Company
“State University “Kyiv Aviation Institute”*

РОЗРОБКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

DEVELOPMENT OF A FINANCIAL STRATEGY FOR AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

В умовах військового стану в Україні формування фінансової стратегії підприємств набуває особливої актуальності через бойові дії, руйнування інфраструктури, зміну логістичних маршрутів та економічну нестабільність. Ці фактори значно ускладнюють забезпечення стабільності бізнесу, підвищують рівень ризиків та невизначеність у господарській діяльності. Фінансова стратегія в умовах війни є ключовим чинником, що визначає здатність підприємств вистояти в складних умовах і формує основу для їхнього розвитку під час відбудови економіки. У статті розглядаються основні принципи розробки фінансової стратегії, врахування специфіки діяльності підприємств та критерії для стратегічного планування. Особлива увага приділяється ролі фінансової аналітики, яка включає глибокий аналіз фінансової звітності, прогнозування фінансових показників, оцінку ризиків та виявлення слабких місць. Важливими аспектами є управління інвестиціями, ефективний фінансовий контроль та адаптація стратегії до змінюваних умов війни.

Ключові слова: фінансова стратегія, військовий стан, проблеми, ризики, економіка, планування, сценарії.

In the context of martial law in Ukraine, the issue of developing a financial strategy for enterprises is gaining particular relevance. The conducted research is timely and well-founded due to ongoing hostilities in the country, which are accompanied by the destruction of infrastructure, changes in logistics routes, economic instability, high levels of risk, and uncertainty in business operations. Under such conditions, ensuring the stability and viability of businesses becomes significantly more challenging. A financial strategy during wartime is a key factor that determines not only the enterprises' ability to withstand difficult conditions but also lays the foundation for their development during the post-war economic recovery. The article outlines the main principles for developing a financial strategy and identifies the criteria that consider the specific features of enterprise operations for further strategic planning. Special attention is given to the role of financial analytics, which includes a deep analysis of financial statements, forecasting future

financial indicators, and assessing potential financial risks. Managing investment activities and ensuring effective financial control are also important aspects of strategy development. Among the factors that must be considered when forming a financial strategy are the enterprise's financial stability, its innovative potential, adaptability to environmental changes, and social responsibility. The strategy should also take into account macroeconomic conditions, such as the availability of state support, access to global financial markets, and structural changes in the national economy. Additionally, the strategy must reflect the need for flexible budgeting and efficient use of resources. Engagement with financial institutions and government support programs can strengthen financial resilience. Digitalization of financial processes enables better monitoring and forecasting. In the long term, the strategy should account for regional recovery, reintegration of supply chains, and rebuilding key infrastructure.

Keywords: financial strategy, martial law, problems, risks, economy, planning, scenarios.

Постановка проблеми. Військовий стан в Україні створює унікальні виклики для діяльності підприємств, особливо в управлінні фінансами, розподілу наявних ресурсів і планування їх використання в майбутньому. Військові конфлікти, руйнування інфраструктури та зміни в економічній політиці значно ускладнюють підтримання стабільності та життєздатності бізнесу. В таких обставинах одним із ключових завдань для бізнесу стає розробка гнучкої фінансової стратегії, яка дозволить оперативно реагувати на нові виклики та сприяти забезпеченню сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення фінансових стратегій стало інтенсивно розвиватися лише останнім часом, хоча основи управління фінансами та ресурсами були закладені ще в епоху давніх цивілізацій. З поширенням торгівлі та розвитком промисловості в період Відродження і Нового часу виникла потреба в більш ефективних підходах до фінансового управління. Теоретичні засади фінансів були суттєво розширені завдяки роботам меркантистів, фізіократів і представників класичної політичної економії, таких як Адам Сміт і Давид Рікардо. У подальшому ці підходи поглиблювалися у працях А. Маршалла, І. Фішера та Дж. Кейнса [1].

В умовах сучасних економічних викликів питання розробки ефективних фінансових стратегій підприємств набуває особливої ваги. Значний внесок у дослідження цієї тематики зробили вітчизняні науковці, серед яких І. Бланк [1], Т. Бутенко, Т. Карпова, Д. Коваленко, О. Корпан, Л. Наумова, А.О. Щербань та інші [2]. У своїх працях вони розглядають чинники, що впливають на формування фінансової стратегії, забезпечення стабільності бізнесу, а також питання диверсифікації джерел фінансування та страхування воєнних ризиків. Водночас проблематика впливу воєнного стану на фінансову стратегію підприємств залишається недостатньо дослідженою і потребує подальшої наукової уваги.

Формування завдання дослідження. Метою дослідження є виявлення та характеристика ризиків, пов'язаних із впливом військового стану на формування фінансової стратегії підприємств. В умовах економічної нестабільності та постійних змін у зовнішньому середовищі, отримані результати можуть стати цінним практичним інструментом для підприємств різних секторів економіки при розробці ефективної фінансової політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. У період військового стану розробка фінансової стратегії підприємства набуває особливої важливості та специфіки. Вона повинна бути адаптована до умов кризового середовища, включаючи обмежений доступ до фінансування, нестабільність валютного ринку

та зростання рівня фінансових ризиків. Такий підхід дозволяє підвищити стійкість бізнесу та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Стратегічний підхід передбачає зосередження на досягненні довгострокових цілей або розв'язанні найбільш актуальних завдань у певний період. Визначення «фінансової стратегії» акцентує увагу на економічній суті ключових понять, таких як фінанси, кредит і капітал, а також на важливості врахування часового чинника. Саме час відіграє визначальну роль у формуванні фінансових потоків, впливаючи на їх обсяг і напрям, як у теоретичних підходах, так і в практичній реалізації фінансових рішень [2].

Під час формування фінансової стратегії підприємства мають враховувати не лише внутрішні аспекти діяльності, але й вплив зовнішніх чинників, зокрема державної економічної політики. До таких чинників належать податкові преференції, програми підтримки малого й середнього бізнесу, а також зміни у законодавчому регулюванні. Важливу роль відіграє також залучення міжнародного досвіду, інструментів фінансування та створення партнерських відносин із зарубіжними структурами, що відкриває додаткові можливості для інвестування та стимулювання економічної активності. Проте, військові дії в Україні суттєво ускладнюють цей процес: порушено зв'язки з традиційними ринками збуту, зростає інфляція, а перебої у логістиці призводять до обмеження доступу до фінансових ресурсів.

Як зазначають дослідники [3, с. 47], при розробці фінансової стратегії в умовах економічної нестабільності та коливань ключовими є такі аспекти: побудова системної фінансової основи, яка враховує специфіку самого підприємства та характеристику ринків, на яких воно функціонує; ідентифікація потенційних ризиків та їх прогнозування; забезпечення тісної координації між фінансовим управлінням та бухгалтерським обліком. Такий підхід дозволяє створити адаптивну та стійку до зовнішніх змін фінансову політику.

Результати науково-прикладних досліджень дозволяють виділити низку ключових чинників, що формують особливості функціонування підприємства та лягають в основу розробки його фінансової стратегії. До таких чинників належать:

- 1) галузь діяльності компанії;
- 2) характер продукції чи послуг;
- 3) масштаб і обсяги реалізації;
- 4) розмір підприємства (мале, середнє чи велике);
- 5) тип управлінських і фінансових механізмів;
- 6) обрані вектори стратегічного розвитку.

У комплексі ці параметри визначають, яким чином компанія планує залучати, розподіляти та використовувати фінансові ресурси задля досягнення визначених довгострокових результатів.

Основною метою механізму фінансової безпеки підприємства є мінімізація як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків, що можуть загрожувати фінансовим ресурсам, матеріальним активам, інформаційним системам та кадровому потенціалу. Це досягається шляхом впровадження комплексу заходів, які охоплюють економічні, фінансові, правові та організаційні інструменти, спрямовані на захист і стабільність функціонування підприємства [4].

Ефективна фінансова стратегія ґрунтується на продуманому стратегічному плануванні, яке включає чітке визначення місії та бачення компанії, а також всебічний аналіз її внутрішніх сильних і слабких сторін разом із зовнішніми можливостями та загрозами (застосовуючи метод SWOT-аналізу). На підставі отриманих даних формуються цілі, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-цілі) [5, с. 145].

Під час формування фінансової стратегії ключову роль відіграє управління інвестиційною діяльністю. Це включає оцінювання доцільності інвестиційних проєктів, ухвалення відповідних рішень та здійснення диверсифікації інвестицій, що сприяє раціональному використанню фінансових ресурсів і підтримці сталого розвитку компанії у довгостроковій перспективі. Крім того, важливим аспектом є управління грошовими потоками, яке охоплює оптимізацію оборотного капіталу, ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також забезпечення належного рівня ліквідності. Грамотне управління грошовими потоками допомагає знизити витрати на залучення фінансування та гарантувати фінансову стабільність підприємства.

Ще одним важливим елементом є фінансовий контроль, який реалізується через запровадження системи бюджетування, проведення регулярного фінансового аналізу і своєчасне коригування фінансової стратегії відповідно до змін як у зовнішньому середовищі, так і всередині компанії.

Згідно результатів дослідження стану бізнесу під час війни групою Барометр ринку праці:

- працює частково – 12,2% компаній продовжують функціонувати в непевному обсязі. Це свідчить про певні труднощі у веденні бізнесу, зокрема через руйнування інфраструктури або труднощі з логістикою та персоналом;
- повна робота – 80,4% компаній працюють у повному обсязі. Це вказує на те, що більшість українських бізнесів змогли адаптуватися до нових реалій і продовжують надавати послуги та продукти;
- тимчасове призупинення діяльності з перспективою відновлення – 2,4% бізнесів призупинили свою діяльність на певний час, але планують відновити роботу в найближчі місяці. Це говорить про оптимізм серед частини підприємців щодо можливості повернення на ринок;
- повне закриття без планів відновлення – лише 0,8% компаній закрилися повністю і не планують відновлювати свою діяльність;
- початок бізнесу після початку війни – 0,8% компаній розпочали свій бізнес після початку повномасштабної війни, що свідчить про появу нових можливостей навіть у складних умовах;
- інші варіанти – 3,4% компаній повідомили про інші варіанти ведення бізнесу [6].

Попри військовий стан, більшість галузей економіки України продовжують функціонувати, хоча деякі з них працюють із частковим навантаженням або тимчасово призупинили діяльність. Найбільшу стабільність наразі демонструють сектори, пов'язані з інформаційними технологіями, фінансами, банківською справою та IT-інфраструктурою. Водночас будівництво, ринок нерухомості та важка промисловість зазнають значних труднощів, іноді частково зупиняючи виробництво. Український бізнес, незважаючи на виклики, продовжує шукати нові підходи для стабільної роботи, що свідчить не лише про гнучкість економіки, а й про високий рівень управлінських рішень у кризових ситуаціях.

В умовах війни та загальної нестабільності змінюються підходи до формування фінансової стратегії. Якщо раніше планування здебільшого орієнтувалося на середньо- та довгострокову перспективу, то нині підприємства змушені фокусуватися на короткострокових цілях. Постійні коливання економічної ситуації, загроза ескалації бойових дій та непередбачуваність державної політики значно ускладнюють довгострокове фінансове прогнозування. Воєнні реалії створюють високий рівень невизначеності, з яким стикаються компанії, включно з ризиками, такими як порушення логістичних ланцюгів, зміна споживчого попиту, валютна нестабільність та інфляційні процеси. Усе це знижує можливість точно оцінити майбутні фінансові показники. Тому багато українських аналітиків і фахівців наголошують на необхідності короткострокового планування, що дозволяє гнучко адаптувати фінансові рішення відповідно до змін зовнішнього середовища.

Підприємства більше зосереджуються на забезпеченні ліквідності, адже це стає одним із ключових завдань. Через необхідність виконання короткострокових фінансових зобов'язань компанії прагнуть наростити обсяг грошових резервів, зменшити дебіторську заборгованість та оптимізувати витрати. Така стратегія є відповіддю на зростання вартості сировини, загальну інфляцію, масштабні руйнування інфраструктури та інші негативні наслідки війни.

Особливо важливою стає гнучкість фінансової стратегії, адже підприємства мають бути здатними оперативно адаптуватися до стрімких змін в економічному, політичному та регуляторному середовищі. Постійне моніторингу ринкової ситуації, економічних показників і змін у законодавстві, зокрема в податковій сфері, є обов'язковим елементом управління. Високий рівень інфляції, коливання валютних курсів, нестабільність показників зовнішньої торгівлі та ВВП ускладнюють точне прогнозування.

Крім того, змінюються споживчі пріоритети, що змушує бізнес переглядати виробничі плани, адаптувати маркетингові підходи, вирішувати проблеми з постачанням сировини та продукції, а також долати труднощі при митному оформленні. Усі ці фактори суттєво підвищують ризики для підприємницької діяльності.

Ведення бізнесу та розробка фінансових стратегій під час війни суттєво ускладнюються через постійне виникнення нових викликів. За результатами опитування, проведеного компанією Advanter Group, підприємці найбільше скаржаться на дефіцит фінансових ресурсів у країні. Зокрема, майже половина опитаних (46,9%) вказують на неплатоспроможність клієнтів, а також на обмежений доступ до кредитів і відсутність

власного капіталу. Такий самий відсоток респондентів зазначає, що серйозною проблемою є повна непередбачуваність подальшого розвитку подій. Крім того, 42,8% опитаних вважають, що непослідовна або неочікувана політика держави може ще більше ускладнити умови ведення бізнесу [7].

У процесі формування фінансової стратегії в умовах високої невизначеності бізнес стикається з низкою серйозних викликів. Однією з головних проблем є нестабільність національної валюти, спричинена економічним спадом і стрімким зростанням інфляції, що значно ускладнює точне планування витрат і доходів. Додаткові труднощі виникають через обмежений доступ до як зовнішнього, так і внутрішнього фінансування, зумовлений підвищенням кредитних ставок, загрозами для інвесторів та загальним зниженням інвестиційної активності.

До інших факторів, які ускладнюють стратегічне фінансове планування, належать відтік робочої сили за кордон, мобілізація працівників, а також обмежений доступ до освітніх програм і професійних тренінгів у регіонах, де тривають бойові дії. Також значним бар'єром є валютні обмеження, що створюють труднощі при імпорті сировини та здійсненні оплат закордонним постачальникам.

Висновки. Таким чином, формування ефективної фінансової стратегії підприємств в умовах воєнного стану є важливим елементом забезпечення їх стійкості,

адаптації до змін зовнішнього середовища та підготовки до повоєнного відновлення.

У процесі розробки фінансової стратегії доцільно враховувати фактори ризику, рівень фінансової стабільності підприємства, інноваційний потенціал, соціальну відповідальність та здатність до швидкого реагування на виклики.

Також варто враховувати наявність державної підтримки, доступ до фінансових ресурсів та можливості виходу на міжнародні ринки капіталу.

Крім того, особливу увагу слід приділяти впровадженню цифрових фінансових інструментів та систем аналітики, які дозволяють вчасно реагувати на зміни фінансового середовища.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на формуванні адаптивних моделей фінансової поведінки для різних типів підприємств, залежно від їх галузевих специфіки, розміру, ресурсної бази та географічного розташування.

В умовах невизначеності важливо не лише забезпечити збереження фінансової рівноваги, а й мати чітке бачення перспектив розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Відповідно, стратегічне фінансове планування має стати основою для ухвалення ключових управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення життєздатності підприємства як у період кризи, так і під час майбутнього економічного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Управління фінансами підприємств : підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андриєць. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.
2. Мартиненко В.І. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/230068/228870> (дата звернення: 29.04.2025).
3. Десятнюк О., Горват Т. Регулювання фінансової діяльності підприємств в умовах воєнної економіки: поточний стан та прогнози. *Світ фінансів*. 2023. Вип. 2. С. 45–55. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50037> (дата звернення: 29.04.2025).
4. Пілецька С.Т., Мягких І.М. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*, 2023. no. (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-29> (дата звернення: 30.04.2025).
5. Тульчинська С., Фалько М. Управління активізацією фінансового потенціалу підприємства на основі токенизації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. No. 334(5). С. 143–150. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-19> (дата звернення: 30.04.2025).
6. Стан бізнесу в Україні під час війни : аналітика та перспективи. 2024. URL: <https://grc.ua/blog/stan-biznesu-v-ukrayini-pid-chas-vijny-analytika-ta-perspektyvy> (дата звернення: 30.04.2025).
7. Стан та перспективи малого й середнього бізнесу. 2023. URL: <https://advanter.ua/blog/stan-ta-perspektivi-malogo-j-serednogo-biznesu> (дата звернення: 02.05.2025).

References:

1. Blank O. I., Sytnyk H. V., Andriyets V. S. (2017) *Upravlinnya finansamy pidpryyemstv* [Management of enterprise finances] : pidruchnyk. 2-he vyd., pererobl. i dopovn. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 792 p.
2. Martynenko V. P. (2021) Kontseptual'ni aspekty finansovoyi stratehiyi pidpryyemstva [Conceptual aspects of the financial strategy of an enterprise]. *Ekonomichnyy visnyk NTUU "Kyivskyy politekhnichnyy instytut"*, no. (19). Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/230068/228870> (accessed 29.04.2025).
3. Desyatnyuk O., Horvat T. (2023) Rehulyuvannya finansovoyi diyal'nosti pidpryyemstv v umovakh voyennoyi ekonomiky: potochnyy stan ta prohnoz [Regulation of financial activities of enterprises in the conditions of war economy: current status and forecasts]. *Svit finansiv*. Vyp. 2. S. 45–55. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50037> (accessed 29.04.2025).
4. Pilets'ka S. T., Myahkykh I. M. (2023) Mekhanizm zabezpechennya finansovoyi bezpeky pidpryyemstv v umovakh ekonomiky znan [Mechanism for ensuring the financial security of enterprises in the conditions of a knowledge economy]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-29> (accessed 30.04.2025).
5. Tul'chyn's'ka S., Fal'ko M. (2024). Upravlinnya aktyvizatsiyeyu finansovoho potentsialu pidpryyemstva na osnovi tokenizatsiyi. [Management of activation of the financial potential of the enterprise based on tokenization]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. no. 334(5). pp. 143–150. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-19> (accessed 30.04.2025).
6. Stan biznesu v Ukraini pid chas viyny : analityka ta perspektyvy [The state of business in Ukraine during the war: analysis and prospects]. (2024). Available at: <https://grc.ua/blog/stan-biznesu-v-ukrayini-pid-chas-vijny-analytika-ta-perspektyvy> (accessed 30.04.2025).
7. Stan ta perspektyvy maloho y seredn'oho biznesu [Status and prospects of small and medium-sized businesses]. (2023). Available at: <https://advanter.ua/blog/stan-ta-perspektivi-malogo-j-serednogo-biznesu> (accessed 02.05.2025).