



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні
горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236

Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-
9273
(print)
2616-
5236 (online)

UDC: 330.34:657.6:338.24

JEL Classification G32, M21, O16

DOI: [10.31499/2616-5236.4\(33\).2025.345249](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(33).2025.345249)

*Nataliia Gvozdej, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Ph. D. in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Accounting And Economic Security*

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: СТАН, ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ

FINANCIAL RESOURCES OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF FULL-SCALE WAR: STATUS, CHALLENGES AND DIRECTIONS FOR ADAPTATION

Анотація: У статті досліджено вплив повномасштабного вторгнення російської федерації на формування, використання та управління фінансовими ресурсами українських підприємств. Розкрито ключові макроекономічні чинники, що визначають рівень фінансової стійкості та платоспроможності бізнесу в умовах війни. Проаналізовано тенденції функціонування підприємств різних секторів економіки, стан їх ліквідності, обмеження доступу до фінансових інструментів та вплив міграційних процесів на ринок праці. За результатами дослідження сформувано узагальнені висновки та окреслено напрями адаптації фінансової політики підприємств у воєнний та післявоєнний періоди.

Abstract: This article examines the impact of the full-scale invasion of the Russian Federation on the formation, use, and management of the financial resources of Ukrainian enterprises. It identifies key macroeconomic and institutional factors determining the level of financial stability, solvency, and investment activity of businesses in the context of a war economy. A comprehensive analysis of modern scientific approaches to interpreting the essence of enterprise financial resources in crisis conditions is conducted, identifying changes in their structure, sources of formation, and redistribution mechanisms. The key transformation processes occurring in the corporate finance system under the influence of war risks, disruption of supply chains, increased operating costs, and limited access to bank lending are outlined.

The article analyzes trends in the functioning of enterprises in various sectors of the national economy, their liquidity dynamics, the specifics of the use of state support instruments, as well as the impact of migration processes, mobilization, and relocation of production facilities on the labor market and the financial capabilities of businesses. Attention is focused on the challenges of retaining human resources, stable cash flows, and the development of a financial adaptation strategy in an uncertain environment. The effectiveness of financial resource management is determined by a number of factors, including the availability of effective financial management mechanisms.

Based on the results of the research, general conclusions were drawn and areas for improving the financial policies of enterprises during the war and post-war periods were identified, in particular through strengthening crisis management, cost optimization, diversification of funding sources, and increased financial security.

Keywords: financial resources, solvency, liquidity, war, enterprises, economic security, financial stability, financial flows, State Statistics Service, investments

Ключові слова: фінансові ресурси, платоспроможність, ліквідність, війна, підприємства, економічна безпека, фінансова стійкість, фінансові потоки, Держстат, інвестиції

Постановка проблеми. Ефективна діяльність українських підприємств у ринковому середовищі можлива лише за умови раціонального формування та результативного використання їхніх фінансових ресурсів. Для забезпечення якісного управління цими процесами на підприємстві повинна розроблятися цілісна фінансова політика, спрямована на залучення й оптимальне поєднання різних джерел капіталу. Її побудова має враховувати довгострокові орієнтири розвитку підприємства, витрати на мобілізацію ресурсів та перспективи їх продуктивного використання в оперативній діяльності. Така політика є невід'ємною частиною загальної фінансової стратегії підприємства і покликана забезпечити його достатнім обсягом фінансових ресурсів, а також визначити їхню

оптимальну структуру за джерелами формування.

В умовах сучасного економічного розвитку України процеси управління залученням і використанням фінансових ресурсів залишаються складними та надзвичайно актуальними. Наявність достатнього фінансового потенціалу й уміння ефективно ним оперувати суттєво впливають на підсумкові результати діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Специфіка функціонування національної економіки зумовлює необхідність постійної адаптації механізму управління фінансами до нестабільних умов, що дозволяє зменшити ризики та забезпечити стійкість підприємства. Розроблення дієвих стратегій, а також удосконалення методів і форм управління фінансовими

ресурсами повинні сприяти зміцненню фінансової позиції підприємства та підвищенню його прибутковості.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблематика управління фінансовими ресурсами підприємств у кризових умовах є предметом дослідження численних вітчизняних і зарубіжних учених. Так, О. Бланк[1], Геєць В., Близнюк В., Никифорок О. [2] акцентують на важливості фінансової стійкості як базової умови функціонування підприємства в умовах зовнішніх загроз. У працях Романяк Г. М. [5] висвітлено роль фінансових ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу та можливості швидкого відновлення після кризових шоків. Стратегії управління фінансовими потоками в умовах воєнних конфліктів розглядають такі дослідники, як І. Чугунов[6]. Вони наголошують на зміні пріоритетів фінансового планування, посиленні значення ліквідних активів та необхідності диверсифікації джерел капіталу. У 2022–2024 рр. активно зростає кількість досліджень міжнародних фінансових організацій (Світового банку, МВФ, ЄБРР), які аналізують стійкість українських підприємств, динаміку інвестиційних потоків, втрати інфраструктури та виклики післявоєнного відновлення. Ці роботи підкреслюють, що структура фінансових ресурсів підприємств в умовах війни суттєво змінюється, набуваючи більш ризикового та високоадаптивного характеру.

Результати цих досліджень наведено в багатьох наукових публікаціях українських вчених, серед яких варто виділити одноосібні роботи та роботи колективів авторів, зокрема Л. В. Бражник [7, Л. І. Бровко, Є. І. Бровко та О. О. Крижановського [8], В. В. Бугаса та А. А. Коваль [9], О.Є. Гудзь та П. А. Стецюк [10], Т. О. Журавльової [11], Д. С. Поліщук [12], В.А. Рудика та Н. А. Маковецької [13], В. І. Фоміних В. І., Безпалової Д. І. та Довгополої А. Д. [14], Ю. О. Швець та А. І. Мозолевської [15], С. М. Халатур [16; 17] та інших. Разом із тим, комплексний аналіз трансформації фінансових ресурсів підприємств у період війни у контексті макрофінансової стабільності потребує подальших досліджень, що і зумовило вибір теми статті.

Мета статті. Метою статті є аналіз особливостей формування та управління фінансовими ресурсами українських підприємств в умовах повномасштабної війни, визначення ключових макроекономічних факторів впливу та окреслення напрямів адаптації фінансової політики бізнесу у воєнний і післявоєнний періоди.

Виклад основного матеріалу. У процесі розвитку ринкових відносин в Україні стало очевидно, що значна частина підприємств зіткнулася з нестачею фінансових ресурсів. Особливо гостро ця проблема проявилася в умовах кризових потрясінь, спричинених повномасштабною

війною з росією. Такі обмеження пояснюються втратою власного капіталу внаслідок зниження рентабельності, зростанням ризиків у діяльності підприємств, недосконалим функціонуванням податкової системи, високими темпами інфляції та значною вартістю зовнішніх джерел фінансування. Дефіцит фінансових ресурсів негативно позначається на веденні господарської діяльності та, відповідно, призводить до зниження фінансових результатів.

Фінансові ресурси, їхня структура та джерела формування є ключовими чинниками стабільного функціонування підприємств. Достатній їх обсяг забезпечує безперервність виробничих процесів, а раціональна структура розподілу сприяє підвищенню прибутковості, ефективності управління та зміцненню платоспроможності суб'єктів господарювання.

На сучасному етапі економічного розвитку джерела формування фінансових ресурсів підприємств характеризуються високою нестабільністю. Недостатність власного капіталу негативно впливає на ефективність господарської діяльності, а його розподіл часто не відповідає оптимальним пропорціям, що може призводити до надлишку або дефіциту запасів. У зв'язку з цим питання пошуку ефективних шляхів оптимізації джерел фінансування підприємств є надзвичайно актуальним.

Процес управління формуванням капіталу підприємства (фінансової бази)

полягає у визначенні достатніх джерел фінансових ресурсів для забезпечення стабільної діяльності з бажаним рівнем прибутковості, а також у їх диференціації за вартістю залучення, тобто у структуризації капіталу за джерелами. Раціональною вважається така структура капіталу, за якої встановлюється оптимальне співвідношення між власними, залученими та позиковими коштами, що дозволяє мінімізувати витрати на їх залучення та максимізувати рентабельність капіталу, зберігаючи прийнятний рівень фінансової автономії та стійкості підприємства. Таким чином, управління структурою капіталу спрямоване на зниження витрат на залучення фінансових ресурсів із різних джерел та забезпечення максимальної віддачі для власників підприємства з урахуванням перспектив зростання його вартості.

Системний підхід до управління фінансовими ресурсами передбачає використання комплексу взаємопов'язаних інструментів, кожен з яких впливає на функціонування всієї системи. На основі узагальнення наукових досліджень можна виділити три основні групи таких інструментів:

1. **Інструменти формування фінансових ресурсів**, що включають управління прибутком (доходами), амортизаційну політику, емісійну політику, залучення банківських кредитів, управління дебіторською

заборгованістю та фінансовими ризиками.

2. Інструменти управління внутрішнім оборотом фінансових ресурсів, до яких належать аналіз і планування фінансів, бюджетування, оцінка активів, інформаційне забезпечення, встановлення фінансових нормативів і регламентів, регулювання та стимулювання обігу фінансових коштів.

3. Інструменти управління розподілом фінансових ресурсів, що охоплюють фінансування операційної та інвестиційної діяльності, кредитування контрагентів, безоплатне або благодійне фінансування підприємства, а також розміщення тимчасово вільних коштів із використанням фінансових інструментів.

Початок широкомасштабної агресії росії спричинив безпрецедентні руйнування економічної інфраструктури України. Знищення промислових підприємств, логістичних вузлів, енергетичних об'єктів та критично важливих комунікацій поставило бізнес перед необхідністю працювати в умовах постійних ризиків і високої невизначеності.

Економічні наслідки війни проявились у: різкому скороченні фінансових ресурсів підприємств; зниженні ліквідності через втрату оборотних активів; блокуванні традиційних ринків збуту та каналів постачання; підриві доступу до кредитних ресурсів; підвищенні операційних витрат

(логістика, енергоносії, безпекові заходи).

За даними Держстату, на початок 2022 року в Україні функціонувало близько 1,9 млн підприємств, з яких понад 1,5 млн – мікропідприємства. Саме вони стали найбільш вразливими до втрати фінансових ресурсів, оскільки їхній запас ліквідності зазвичай обмежений.

Фінансові можливості бізнесу визначаються загальною макрофінансовою стабільністю держави.

Держстат виділяє такі фактори, як міжнародні резерви, платіжний баланс, рівень інфляції, динаміка ВВП, становище банківського сектору. Усі ці показники у воєнний період зазнали кардинальних коливань.

Ці фактори суттєво вплинули на формування фінансових ресурсів підприємств, ускладнивши доступ до кредитів, скоротивши обсяги інвестицій та підвищивши ризики фінансової нестабільності.

Підприємства зіткнулися із необхідністю:

- збільшувати частку власних резервів;
- створювати фонди швидкого реагування;
- скорочувати довгострокові інвестиційні програми;
- диверсифікувати джерела фінансування;
- прискорювати цифровізацію бізнес-процесів;
- шукати альтернативні ринки збуту (ЄС, Азія) [3].

Крупний бізнес часто втрачав цілі виробничі комплекси,

що призводило до втрати основних засобів та потребувало переоцінки активів. Середній бізнес зіштовхнувся із обмеженням обігового капіталу, а мікробізнес – із фактичною потребою розпочинати діяльність наново.

Масова міграція населення (11–12 млн осіб) спричинила: дефіцит кваліфікованої робочої сили; зміщення трудових ресурсів у західні регіони;

підвищення витрат на персонал; додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру. Це позначилось на фондові оплати праці, продуктивності та фінансових результатах підприємств [4].

Попри значні втрати, українські підприємства продемонстрували високий рівень стійкості. Багато компаній змогли: провести релокацію виробництва; реорганізувати виробничі процеси; впровадити антикризові фінансові стратегії; залучити грантове фінансування; перейти на експортноорієнтовану діяльність.

У воєнний період особливою стала роль: державних програм підтримки бізнесу (гранти, кредити «5-7-9%»); міжнародної допомоги (USAID, ЄБРР, МВФ); цифровізації (Diia.Business, електронні сервіси).

Відновлення економіки України після війни потребуватиме:

- залучення масштабних інвестицій;
- структурної перебудови галузей;
- модернізації промислових потужностей;

- реформування фінансового сектору;
- нарощування експортного потенціалу.

Особливе значення матиме інтеграція України до європейського економічного простору та формування нової моделі сталого розвитку.

Висновки. Умови повномасштабної війни кардинально змінили механізми формування та використання фінансових ресурсів підприємств. Вони зіткнулися зі скороченням обігових коштів, втратою основних засобів, обмеженням доступу до кредитування, зниженням купівельної спроможності населення та нестабільністю макрофінансового середовища.

Попри це, український бізнес продемонстрував унікальну здатність до адаптації. Підприємства активно впроваджують цифрові технології, оптимізують операційні витрати, диверсифікують фінансові ресурси та шукають нові ринки. Державна та міжнародна підтримка відіграють ключову роль у забезпеченні їх платоспроможності.

Отже, фінансові ресурси підприємств у воєнний період є не лише інструментом виживання, а й основою для післявоєнного економічного відновлення країни. Підприємства, що змогли зберегти ліквідність та забезпечити фінансову дисципліну, формують базу для сталого розвитку та модернізації національної економіки.

References

- Blank, I. A. (2023). *Upravlinnia kapitalom pidpriemstva* (2-he vyd.). KNEU. [in Ukrainian].
- Heiets, V., Blyzniuk, V., & Nykyforuk, O. (2022). Aktualni aspekty polityky sotsialnoi yakosti v postkonfliktii ekonomitsi Ukrainy. *Ekonomika Ukrainy*, 65(6), 3–22. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.06.0034> [in Ukrainian].
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2021–2023). Ofitsiini dani.
- World Bank. (2023). *Report on the impact of the war on Ukraine's economy*. [in Ukrainian].
- Romaniak, H. M. (2020). Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnogo rynkovoho seredovyscha. *Naukovi zapysky*, 1, 235–239. [in Ukrainian].
- Chuhunov, I. Ya. (2023). Finansova polityka v umovakh voiennoi ekonomiky. KNEU. [in Ukrainian].
- Brazhnyk, L. V. (2018). Finansovi resursy pidpriemstva: yikh formuvannia ta vykorystannia. *Ekonomika ta suspilstvo*, 14, 778–783. [in Ukrainian].
- Brovko, L. I., Brovko, Ye. I., & Kryzhanovskyi, O. O. (2019). Formuvannia finansovykh resursiv pidpriemstv v umovakh nestabilnosti. *Ekonomika ta derzhava*, 9, 57–63. [in Ukrainian].
- Buhas, V. V., & Koval, A. A. (2020). Upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva. *Modern Economics*, 19, 32–34. [in Ukrainian].
- Hudz, O. Ye., & Stetsiuk, P. A. (2021). Kontseptualni zasady formuvannia systemy upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, 1(32), 330–340. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2892> [in Ukrainian].
- Zhuravlova, T. O. (2020). Formuvannia finansovykh resursiv pidpriemstva v umovakh kryzy. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 42–45. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4535&i=7> [in Ukrainian].
- Polishchuk, D. S. (2023). Napriamy optymizatsii dzhherel formuvannia finansovykh resursiv pidpriemstva u suchasnykh umovakh. *Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku finansovoi systemy Ukrainy: Zbirnyk naukovykh prats XII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii* (pp. 239–244). VTEI DTEU. http://www.vtei.com.ua/doc/2023/konf2707/zb_fin.pdf [in Ukrainian].
- Rudyka, V. A., & Makovetska, N. A. (2017). Teoretychni aspekty stratehii rozvytku finansiv pidpriemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*, 10, 343–346. https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/60.pdf [in Ukrainian].
- Fominykh, V. I., Bezpalo, D. I., & Dovhopola, A. D. (2017). Aspekty formuvannia ta vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, 27(2), 61–64. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/17.pdf [in Ukrainian].
- Shvets, Yu. O., & Mozolevska, A. I. (2019). Suchasnyi stan formuvannia finansovoi stratehii promyslovoho pidpriemstva ta shliakhy yii realizatsii. *Infrastruktura rynku*, 34, 235–242. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/36.pdf [in Ukrainian].
- Khalatur, S., Pavlova, H., Vasilieva, L., Karamushka, D., & Danileviča, A. (2022). Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(4), 56–76. [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3)) [in Ukrainian].
- Khalatur, S., Tvaronavičienė, M., Dovgal, O., Levkovich, O., & Vodolazska, O. (2022). Impact of selected factors on digitalization of financial sector. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(1), 358–377. [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(19\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(19)) [in Ukrainian].