

**ECONOMIES' HORIZONS**
Економічні
горизонтиDOI: doi.org/10.31499/2616-5236Homepage: <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\(33\).2025.345252](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(33).2025.345252)

*Vladyslav Diachuk, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
higher education applicant for the degree of Doctor of Philosophy, educational
and scientific program «Management»*

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ****TRANSFORMATION OF FINANCIAL RESOURCES OF UKRAINIAN
ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF A FULL-SCALE WAR**

Анотація: З початку широкомасштабного вторгнення російської федерації українська економіка зіткнулася з безпрецедентними викликами, які суттєво вплинули на стан фінансових ресурсів підприємств. Стаття присвячена аналізу основних факторів, що впливають на управління фінансовими ресурсами підприємств, розглядається роль державної підтримки та міжнародної допомоги, а також надає оцінку трансформацій підприємницької діяльності в умовах воєнного часу. Проведено аналіз статистичних даних щодо структури підприємств України та впливу макроекономічних чинників на платоспроможність бізнесу.

Abstract: This article examines the transformation of Ukrainian enterprises' financial resources amid a full-scale war, which significantly alters traditional mechanisms for the formation, distribution, and use of finance. It analyzes the impact of war risks, inflation, the destruction of production and logistics infrastructure, and limited access to internal and external capital sources. It highlights enterprises' adaptation strategies aimed at ensuring financial stability: diversification of funding sources, revision of investment priorities, stricter cost control, and optimization of working capital. The role of government support programs, international financial assistance, and interaction with financial institutions in mitigating liquidity shocks is separately considered. The introduction of digital financial technologies that increase the transparency, efficiency, and effectiveness of financial management, as well as facilitate faster management decision-making in crisis conditions, is examined. Changes in the

structure of financial flows are assessed, including an increase in the share of short-term financing and the reallocation of capital to ensure security and the adaptation of business processes. The importance of developing anti-crisis financial policies, scenario planning, and risk management systems to enhance the resilience of enterprises during and after military operations is emphasized. Based on the analysis, key areas for further transformations are identified: strengthening financial flexibility, integrating sustainable financial mechanisms, developing partnerships with government and international donors, and systematic digitalization of financial accounting and control. The study's results can be used by managers to develop recommendations for ensuring sustainable renewal and development of enterprises in the post-war period.

Keywords: financial resources, enterprises, war, economic stability, management, adaptation, government support, financial stability of enterprises; solvency

Ключові слова: фінансові ресурси, підприємства, війна, економічна стійкість, управління, адаптація, державна підтримка, фінансова стійкість підприємств, платоспроможність

Постановка проблеми у загальному вигляді. Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі трансформаційні процеси в усіх секторах економіки, зокрема у сфері формування та використання фінансових ресурсів підприємств. Воєнні дії, руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, коливання валютного ринку та підвищення рівня ризиків створили безпрецедентні виклики для суб'єктів господарювання. Водночас ці умови стали каталізатором переосмислення підходів до мобілізації, управління та перерозподілу фінансових ресурсів, що зумовлює необхідність дослідження сучасних механізмів їх трансформації.

У воєнний період підприємства вимушені адаптувати свої фінансові стратегії, орієнтуючись на забезпечення стійкості функціонування,

збереження ліквідності та мінімізацію ризиків. Значну роль відіграє диверсифікація джерел фінансування, оптимізація витрат, впровадження антикризових фінансових інструментів, а також активізація взаємодії з державними та міжнародними інституціями, які надають фінансову підтримку. Крім того, посилюється тенденція до цифровізації фінансових процесів, що дозволяє підвищити оперативність та прозорість прийняття управлінських рішень.

Актуальність дослідження трансформації фінансових ресурсів українських підприємств визначається потребою забезпечення їхньої конкурентоспроможності, відновлення та сталого розвитку в умовах підвищеної невизначеності. У цьому контексті важливо проаналізувати сучасні зміни у структурі та динаміці фінансових ресурсів, виявити ключові чинники їх трансформації та оцінити

ефективність адаптаційних стратегій підприємств в умовах воєнної економіки. Отримані результати сприятимуть формуванню науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення фінансової політики підприємств у післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління фінансовими ресурсами підприємства є предметом дослідження багатьох науковців та практиків, серед яких варто виділити: М. Бердар [1], О. Близнюк П. [2], А. Горпинченко [2], О. Євтух [3], А. Кравцова [4], О. Кравченко [8], П. Марич [5], М. Сипко [8], О. Терещенко [6], Павловський С. [6], Н. Ярошевич [7] та інші. Проте, умови воєнного стану спричиняють необхідність подальших досліджень проблематики управління фінансовими ресурсами з урахуванням нових ризиків та загроз.

Мета статті. Метою дослідження є виявлення ключових чинників, що впливають на фінансові ресурси українських підприємств під час війни, оцінка їхньої адаптивності та стійкості, а також визначення шляхів ефективного управління фінансами для забезпечення ліквідності, платоспроможності та подальшого розвитку в умовах воєнного конфлікту.

Виклад основного матеріалу дослідження. З моменту

початку повномасштабного вторгнення РФ економіка України опинилася в умовах безпрецедентних викликів, що негативно вплинули на фінансові ресурси підприємств. Агресор систематично руйнує об'єкти критичної інфраструктури, промислові комплекси та виробничі потужності, що призводить до потреби значних фінансових інвестицій на відновлення.

Повномасштабна війна спричинила блокування доступу до традиційних ринків збуту та джерел сировини, що негативно вплинуло на ліквідність підприємств. Особливо постраждали підприємства східних та південних регіонів країни, де бойові дії були найінтенсивнішими.

Масштабна внутрішня та зовнішня міграція населення створила додаткове навантаження на ринок праці та соціальну інфраструктуру, що потребувало від підприємств переформатування бізнес-процесів і переорієнтації на нові джерела доходів.

За даними Державної служби статистики України, на початок 2022 року загальна кількість підприємств становила близько 1 млн 915 тис., з яких мікропідприємства займали найбільший сегмент – близько 1 млн 540 тис., а великі підприємства становили лише близько 500 [9].

Таблиця 1.

Загальна кількість підприємств станом на початок 2022 року[1]

Показник	Кількість підприємств
Загальна кількість підприємств	Близько 1 915 000
Великі підприємства	Близько 500
Середні підприємства	Приблизно 17 500
Малі підприємства	Близько 359 000
Мікропідприємства	Приблизно 1 540 000

Як видно з таблиці 1, домінують мікропідприємства, що підкреслює важливість малого бізнесу для економіки України та його роль у збереженні фінансових

ресурсів у кризові періоди. Також розглянемо розподіл підприємств за видами економічної діяльності станом на початок 2022 року(таблиця 2).

Таблиця 2.

Розподіл підприємств за видами економічної діяльності станом на початок 2022 року

Вид діяльності	Частка підприємств
Сільське, лісове та рибне господарство	~14,3%
Промисловість	~11,2%
Операції з нерухомим майном	~9,7%
Будівництво	~7,8%
Інші види діяльності	~22,1%

Ця структура свідчить про ключову роль аграрного сектору та "інших видів діяльності" у формуванні фінансової стійкості економіки.

Основні макроекономічні фактори, що визначають платоспроможність та ліквідність, включають [2, с. 64]: міжнародні резерви та платіжний баланс;

державний борг і графік його погашення; показники банківського сектору (ліквідність, якість кредитного портфеля, достатність капіталу); валютний ринок та монетарна політика; зовнішньоекономічна діяльність та прямі іноземні інвестиції; фіскальна політика держави; зовнішня фінансова допомога.

Ці фактори безпосередньо впливають на розподіл і ефективність використання

фінансових ресурсів підприємств, особливо в умовах воєнного часу .

Українські підприємства демонструють високу гнучкість у фінансовому плануванні, впроваджуючи нові бізнес-моделі та цифрові рішення. Малий бізнес активно диверсифікує доходи, переорієнтовує діяльність на нові ринки та оптимізує витрати. Державна підтримка через податкові пільги та грантові програми, а також міжнародна допомога, значно сприяють збереженню фінансової стійкості.

Великі підприємства, що не змогли перенести виробничі потужності, зазнали значних фінансових втрат, що вплинуло на державний бюджет та податкові надходження. Однак навіть у цих умовах багато компаній змогли

зберегти частину операційної діяльності та робочих місць.

Війна стала каталізатором модернізації економіки. Підприємства впроваджують інноваційні технології, оптимізують фінансові потоки, використовують онлайн-сервіси та цифровізацію для збереження фінансової стабільності. Особлива увага приділяється адаптації фінансового управління до нових демографічних і економічних умов, що забезпечує гнучкість і стійкість бізнесу навіть у найскладніших умовах.

Управління власними фінансовими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану зумовлене необхідністю подолання ризиків та загроз, які негативно впливають на формування та використання таких джерел фінансування, як чистий прибуток, статутний і резервний капітал, амортизаційні відрахування. Найбільший вплив воєнні умови здійснюють на формування чистого прибутку через зміни логістичних систем, неможливість ведення діяльності на окупованих або зруйнованих підприємствах, потребу у релокації бізнесу та відтік робочої сили. Це зменшує доходи підприємств, підвищує витрати на господарську діяльність, що, у свою чергу, знижує прибутковість, рентабельність та обсяги податкових надходжень до бюджету.

У складних умовах кредитування підприємств залишається проблемним питанням. Держава сприяє

зниженню боргового навантаження через застосування таких інструментів, як зниження процентних ставок, заборона на нарахування штрафів і пені, списання частини основної суми боргу у разі непереборних обставин, а також кредитування за ставкою «0%». Водночас для ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства важливим є визначення потреби у позикових коштах та оптимального співвідношення власних, позикових і залучених ресурсів. Від ступеня оптимальності цієї структури залежить можливість реалізації фінансової стратегії підприємства[9].

Для формування механізму якісного управління фінансовими ресурсами слід дотримуватися принципів системності та комплексності, що особливо актуально в умовах економічної та політичної нестабільності, глобалізації бізнесу, зростання підприємницьких ризиків та високої конкуренції. Рівень фінансового потенціалу підприємства та умови фінансових ринків розширюють або обмежують його можливості щодо формування достатнього обсягу ресурсів[2]. Це обумовлює необхідність розробки ефективної політики управління фінансовими ресурсами як одного з ключових елементів загальної стратегії діяльності та розвитку підприємства[3].

Управління фінансовими ресурсами є критичним чинником організації виробничо-

господарської діяльності та забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Діяльність у цій сфері спрямована на оптимізацію фінансового механізму, координацію фінансових операцій та їх точне «балансування».

Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства доцільно здійснювати за п'ятьма основними напрямками: оптимізація структури активів та пасивів; забезпечення прийняттого рівня ліквідності та платоспроможності; відновлення фінансової автономії та зміцнення фінансової стійкості; підвищення ефективності використання майна; оптимізація розрахунків з кредиторами та дебіторами за термінами й обсягами.

Серед ключових заходів слід виділити оптимізацію структури активів, зокрема оборотних, з метою досягнення ліквідного балансу, усунення загрози неплатоспроможності та підвищення ефективності їх використання. Оптимізація структури пасивів передбачає збільшення частки довгострокових джерел фінансування для зменшення ризиків, пов'язаних з нестачею короткострокових фінансових ресурсів, а також скорочення обсягу поточних зобов'язань для зниження фінансових витрат[10].

Важливим заходом є збільшення обсягу власного капіталу, що сприяє відновленню фінансової автономії, підвищенню ефективності його використання та

формуванню власного оборотного капіталу. Не менш важливо визначати потребу у фінансових ресурсах відповідно до принципу збалансування активів і пасивів за строками, що дозволяє мінімізувати вартість залучених ресурсів та забезпечити відповідність між групами активів і пасивів.

Скорочення поточної дебіторської заборгованості та підвищення касової дисципліни оптимізує структуру оборотних та загальних активів і збільшує надходження від основної діяльності підприємства. Додатково необхідна подальша оптимізація розрахунків з кредиторами та дебіторами для збалансування строків платежів, а також розробка стратегії управління фінансовими ресурсами з урахуванням макроекономічної нестабільності та змін ринкової кон'юнктури.

Важливим елементом є поєднання стратегії з конкретним планом дій та впровадження сучасних методів формування і використання фінансових ресурсів, що забезпечує стійке фінансове забезпечення підприємства та досягнення позитивних результатів у довгостроковій перспективі[10].

Висновки. Війна спричинила значні втрати фінансових ресурсів українських підприємств, що потребує нових стратегій управління ліквідністю та платоспроможністю. Малий та середній бізнес демонструє високу адаптивність та здатність швидко переорієнтовувати фінансові ресурси під нові ринки збуту.

Державна підтримка та міжнародна допомога є критично важливими для збереження фінансової стійкості підприємств. Війна стала каталізатором цифровізації та впровадження інновацій у фінансове управління, що сприяє

довгостроковій стабільності економіки.

Ефективне управління фінансовими ресурсами в умовах війни вимагає комплексного підходу, який поєднує внутрішні резерви підприємств та зовнішні фінансові інструменти.

References

- Berdar, M. M. (2018). *Management of the process of formation and use of enterprise financial resources. Actual Problems of Economics*, (5), 133–138. [in Ukrainian].
- Blyzniuk, O. P., & Horpynchenko, A. P. (2013). *Classification of sources of enterprise financial resources formation. Bulletin of the International Slavic University. Series: Economic Sciences*, 15(2), 52–58. [in Ukrainian].
- Yevtukh, O. T., & Yevtukh, O. O. (2011). *Financial management for masters and beyond [Textbook]*. Kyiv: Center for Educational Literature. [in Ukrainian].
- Kravtsova, A. M. (2011). *Enterprise financial resources: Mechanism of formation and effective use [Monograph]*. Vinnytsia. [in Ukrainian].
- Marych, P. M. (2011). *Financial activity of business entities [Textbook]*. Lviv. [in Ukrainian].
- Tereshchenko, O. O., & Pavlovskiy, S. V. (2016). *Improving the financial mechanism of anti-crisis enterprise management. Finance of Ukraine*, (6), 108–123. [in Ukrainian].
- Yaroshevych, N. B. (2013). *Enterprise finance [Textbook]*. Kyiv: Znannia.
- Kravchenko, O. O., & Sypko, M. Y. (2018). *Management of enterprise financial resources under increasing uncertainty. Economy and Enterprise Management*. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/10.pdf [in Ukrainian].
- State Statistics Service of Ukraine. (2022). *Statistical yearbook 2022*. Kyiv: SSSU. [in Ukrainian].
- Mavlieva, D. E., & Lysa, O. V. (2023). *Improving the management of financial resources to increase enterprise performance. Economics and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52> [in Ukrainian].