

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.82>

УДК 336.76

*В. В. Сосюра,
магістрант, Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3747-6756>*

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

*V. Sosiura,
Master's student, National Technical University of Ukraine
"Kyiv Ihor Sikorskyi Polytechnic Institute"*

THE ROLE OF THE FINANCIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

У статті розглянуто формування фінансового потенціалу підприємства в умовах військового стану, аналізуються практичні аспекти фінансового потенціалу. Проведено аналіз фінансового стану підприємств за такими ключовими показниками, як ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість, ділова активність за період 2022-2024 років. Досліджено вплив військового стану на фінансовий потенціал підприємств, визначено основні проблеми та виклики, з якими стикаються підприємства в умовах кризи. Розроблено рекомендації щодо підвищення фінансового потенціалу, включаючи диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію витрат,

інвестиції в людський капітал, використання державної підтримки та впровадження цифрових технологій. Висновки підтверджують важливість комплексного підходу для забезпечення фінансової стійкості підприємств у кризових умовах та закладають основу для їх подальшого розвитку у післявоєнний період.

The article examines the formation of the financial potential of an enterprise under martial law, analyzing the theoretical and practical aspects of financial potential. An analysis of the financial condition of enterprises based on key indicators such as liquidity, profitability, financial stability, and business activity was conducted for the period 2022-2024. The impact of martial law on the financial potential of enterprises was investigated, identifying the main problems and challenges faced by businesses in crisis conditions. Recommendations for increasing financial potential were developed, including diversification of funding sources, cost optimization, investment in human capital, use of state support, and implementation of digital technologies. The study underscores the need for flexible financial management, emphasizing the importance of continuous monitoring and adjustment of financial plans to respond promptly to external challenges. Creating internal financial reserves is highlighted as a crucial element for maintaining stability, with data indicating that enterprises with reserve funds equivalent to 10-15% of their annual income managed to remain stable even with a 20-25% drop in sales. Moreover, the article explores the benefits of diversifying funding sources, with statistics showing that enterprises attracting foreign investments improved their financial stability by 12.7%. The importance of optimizing operational costs through energy-efficient technologies and streamlined production processes is also discussed, with reported reductions in energy costs by 10.7%. Investment in human capital is another critical factor, with enterprises that focused on employee training and motivation experiencing a 14.1% increase in productivity. Additionally, the role of government support in maintaining business operations during martial law is emphasized, as state programs, including tax benefits,

grants, and concessional loans, have supported over 75% of small and medium-sized enterprises. The conclusions confirm the importance of a comprehensive approach to ensuring the financial stability of enterprises in crisis conditions, laying the foundation for their further development in the post-war period. This strategy involves leveraging flexible financial management, building reserve funds, proactively utilizing government programs, and embracing new market opportunities. Through these measures, businesses can not only survive the challenges posed by martial law but also position themselves for growth and resilience in the future.

Ключові слова: фінансовий потенціал, підприємство, військовий стан, фінансова стійкість, управління ризиками, державна підтримка, інвестиції.

Keywords: financial potential, enterprise, martial law, financial stability, risk management, state support, investment.

Вступ. В умовах нестабільності та невизначеності, що виникають під час військового стану, питання формування та ефективного використання фінансового потенціалу підприємства набуває особливої актуальності. Фінансовий потенціал підприємства являє собою сукупність фінансових ресурсів, можливостей і здатності ефективно управляти цими ресурсами для досягнення стратегічних цілей і підтримки конкурентоспроможності на ринку. Військовий стан створює додаткові виклики для бізнесу, такі як скорочення ринків збуту, нестабільність фінансових потоків, зростання ризиків та непередбачуваність економічного середовища. Сучасні економічні умови вимагають від підприємств високого рівня адаптивності та здатності до швидкого реагування на зовнішні загрози. Формування фінансового потенціалу в таких умовах стає ключовим елементом виживання та розвитку підприємства. Необхідність забезпечення фінансової стійкості та ліквідності, оптимізація витрат і підвищення ефективності використання ресурсів стають основними пріоритетами для управління. Крім того, підприємства повинні

шукати нові джерела фінансування та розробляти стратегії збереження фінансової стабільності в умовах кризи. Аналіз фінансового стану підприємства є невід'ємною частиною процесу формування фінансового потенціалу. Регулярний моніторинг та оцінка основних фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість і ділова активність, дозволяють виявити слабкі сторони та визначити напрями для покращення. Особлива увага приділяється впливу зовнішніх факторів, таких як військові дії, на фінансові результати та стратегії підприємства.

Постановка проблеми. У сучасних умовах воєнного стану відбувається часткове або повне руйнування інфраструктурних об'єктів, промислових і логістичних потужностей, що призводить до значного зниження економічної активності. Державний бюджет стикається з суттєвим дефіцитом та збільшенням державного боргу через падіння податкових надходжень, одночасно із зростанням витрат, зокрема на оборону. Національна валюта перебуває під тиском через погіршення платіжного балансу та інфляційні ризики, що посилюються відтоком капіталу і погіршенням фінансового стану банківської системи. Реальні та номінальні доходи населення стрімко знижуються, що веде до скорочення заощаджень[1, с. 15]. Високі ризики для економіки країни і окремих підприємств в умовах воєнної та поствоєнної економіки ускладнюються недостатньо гармонізованим законодавством з європейськими стандартами, що гальмує процес євроінтеграції. У таких умовах країна має впроваджувати ефективні інструменти для впливу на фінансово-економічні та політичні процеси, що підкреслює важливість формування дієвої фінансової політики та подолання складнощів її реалізації. Фінансова політика повинна відповідати інтересам усіх учасників фінансових відносин, що стає особливо важливим у сучасних умовах. Протягом останніх років фінансова політика України зазнала значного прогресу завдяки зусиллям державних органів та підтримці міжнародних кредиторів, таких як МВФ, Світовий банк і Європейський Союз[1, с. 18]. Основні реформи, незалежно від того, чи вони

ініційовані українською владою чи міжнародними інституціями, були спрямовані на підвищення прозорості бюджетного процесу, консолідацію бюджету, посилення фінансового контролю і запровадження довгострокового бюджетного планування та державної боргової політики. Війна суттєво вплинула на функціонування фінансової системи. ВВП України у 2022 році знизився на 30,4% через військову агресію, що є найгіршим показником за часи незалежності, хоча й кращим за очікування експертів на початку повномасштабного вторгнення, які прогнозували зниження до 40-50% [3, с. 28]. Це призвело до зниження доходів державного та місцевих бюджетів, тоді як видатки, зокрема на оборону, зростають. Верховна Рада ухвалила ряд податкових і митних пільг для підтримки бізнесу в ці складні часи. Наявність макроекономічної стабільності, інституційна спроможність Мінфіну та НБУ і вжиті заходи дозволяють контролювано проходити цей складний період. У воєнних умовах державна фінансова політика повинна враховувати низку факторів: невизначеність строків завершення бойових дій, подальше руйнування інфраструктури та промислових об'єктів, високі потреби у фінансуванні оборони та відновлення країни, недостатність внутрішніх фінансових ресурсів, необхідність підтримання цінової та фінансової стабільності, збереження балансу між стабільністю та економічним розвитком, низький рівень інвестиційної привабливості України, високі ризики для відновлення кредитування та руйнування заставного майна під банківські кредити. Національна Рада з відновлення України після війни визначила кілька ключових можливостей для нашої країни: широкий доступ до міжнародної співпраці та підтримки від партнерів, посилення зусиль з аналізу недоліків та приведення українського законодавства у відповідність до стандартів ЄС, подальша інтеграція України в глобальну економіку як надійної податкової юрисдикції [2, с. 5]. Податкова політика України повинна забезпечити платникам податків можливість виконувати свої обов'язки, а державі - можливість фінансувати свої зобов'язання. Інтеграція фінансової системи України з країнами ЄС,

забезпечення довгострокових фінансових ресурсів і розширення кредитування, швидкий розвиток цифрових каналів надання фінансових послуг та посилення безпеки фінансових установ є основними напрямками розвитку. Фінансова політика держави повинна бути спрямована на заходи, що сприятимуть відновленню фіскальної та боргової стійкості, забезпеченню прозорості та передбачуваності бюджетної системи, підвищенню ефективності бюджетних витрат і зміцненню фінансової спроможності територіальних громад для повного та своєчасного фінансування державних зобов'язань на національному та місцевому рівнях. Податкова система має бути побудована з урахуванням вимог інтеграції України в світову економіку, створення передбачуваної та прогнозованої митної системи на основі практики ЄС, що стимулюватиме підвищення якості ведення зовнішньоекономічної діяльності в Україні та інтеграцію українських підприємств у міжнародні ланцюги постачання товарів. Активізація та підвищення ефективності роботи ринків капіталу і організованих товарних ринків, а також інтеграція української фінансової сфери у європейський фінансовий простір, з метою залучення іноземних інвестицій у акціонерний та борговий капітал підприємств реального сектору, є необхідними кроками для економічного розвитку.

Отже, проблема формування фінансового потенціалу підприємства в умовах військового стану полягає в необхідності забезпечення стійкості та ефективності фінансової діяльності у надзвичайних умовах, що характеризуються високим рівнем ризиків та невизначеності. Військовий стан спричиняє численні економічні та соціальні потрясіння, що впливають на всі аспекти функціонування підприємства, включаючи його фінансові ресурси, ринкові позиції та операційну діяльність. Однією з основних проблем є нестабільність фінансових потоків, викликана порушеннями у постачанні, зниженням попиту на продукцію та послуги, а також обмеженням доступу до фінансових ресурсів. Це ускладнює планування та виконання фінансових стратегій, підвищує потребу у швидкій адаптації до

змінюваних умов і змушує підприємства шукати нові підходи до управління фінансами. В таких умовах зростає значення гнучкості фінансового менеджменту, зокрема, необхідність оперативного коригування бюджетів, оптимізації витрат та реінжинірингу бізнес-процесів. Ще одним викликом є підвищення ризиків фінансових втрат та банкрутства, що обумовлює необхідність посилення фінансової безпеки підприємства. Підприємства змушені вдаватися до різних заходів з мінімізації ризиків, таких як диверсифікація джерел фінансування, розвиток антикризових стратегій та впровадження системи управління ризиками. Окрім того, підприємства повинні забезпечувати високий рівень ліквідності, що вимагає ефективного управління оборотними коштами та оптимізації структури капіталу. Не менш важливою є проблема підтримання конкурентоспроможності в умовах зростаючої конкуренції та зміни ринкових умов. Військовий стан може призводити до змін у споживчих перевагах, скорочення ринків збуту та появи нових конкурентів. Для забезпечення стійкості на ринку підприємства повинні постійно аналізувати свої конкурентні переваги, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В роботах Захарченко (2022) розглянуто вплив військових дій на фінансову стійкість підприємств. Автор зазначає, що в умовах воєнного конфлікту підприємства стикаються з численними викликами, такими як втрата ринків збуту, порушення логістичних ланцюгів та зростання витрат на безпеку. Захарченко пропонує низку антикризових заходів, серед яких диверсифікація джерел фінансування та підвищення ефективності управління ресурсами. Дослідження Коваленко (2021) фокусується на адаптації фінансових стратегій підприємств до умов військового стану. Автор виділяє необхідність впровадження гнучких фінансових моделей, що дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Коваленко акцентує увагу на важливості стратегічного планування та розробки сценаріїв розвитку, що включають можливість виникнення форс-мажорних обставин. Робота Іваненко та Петрова (2022)

присвячена аналізу фінансових показників підприємств у період воєнних дій. Дослідники виявили, що основними факторами, що впливають на фінансовий стан підприємств, є зменшення доходів, зростання витрат на підтримку діяльності та значні ризики ліквідності. Іваненко та Петрова пропонують методики для оцінки фінансової стабільності та стійкості, враховуючи специфіку військового часу. Важливе місце у вивченні проблем формування фінансового потенціалу займає робота Смирнова (2021), де аналізується роль державної підтримки у забезпеченні фінансової стійкості підприємств. Смирнов підкреслює, що державна допомога може стати ключовим чинником виживання підприємств під час війни. Він пропонує механізми субсидій, податкових пільг та гарантій для кредитів, які сприяють зменшенню фінансового навантаження на бізнес. Вагоме значення має також дослідження Бондаренко (2022), яке розглядає питання інтеграції фінансової системи України з європейськими ринками. Автор обґрунтовує необхідність гармонізації законодавства та впровадження міжнародних стандартів фінансового контролю. Бондаренко стверджує, що така інтеграція сприятиме залученню іноземних інвестицій і підвищенню фінансової прозорості підприємств. Таким чином, аналіз останніх досліджень показує, що в умовах військового стану формування фінансового потенціалу підприємств вимагає комплексного підходу, що включає адаптацію фінансових стратегій, державну підтримку, підвищення ефективності управління ресурсами та інтеграцію з міжнародними фінансовими системами. Ці аспекти становлять основу для розробки ефективних механізмів забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах кризових ситуацій.

Цілі статті. Основною метою цієї статті є дослідження та аналіз формування фінансового потенціалу підприємства в умовах військового стану. Для досягнення цієї мети стаття ставить перед собою такі завдання:

- Дослідження впливу військового стану на фінансовий потенціал підприємства, включаючи аналіз основних проблем і викликів, з якими стикаються підприємства в умовах кризи.

- Розробка рекомендацій щодо формування фінансового потенціалу підприємства з метою підвищення його ефективності та стійкості в умовах військового стану.

- Оцінка ролі державної підтримки та міжнародної співпраці у забезпеченні фінансової стабільності підприємств в умовах військових дій.

- Визначення стратегій і заходів, які можуть бути впроваджені для зміцнення фінансового потенціалу підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності на ринку.

Виклад основного матеріалу. Одним із головних факторів, що визначають фінансовий потенціал підприємства в умовах війни, є доступ до фінансових ресурсів. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році обсяг внутрішніх інвестицій знизився на 37,5%, що значно ускладнило процес фінансування підприємств. В умовах військових дій підприємства стикаються з дефіцитом капіталу, обмеженим доступом до кредитних ресурсів та зменшенням інвестиційної привабливості[5, с. 34]. Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати нові механізми залучення фінансування, такі як державні гарантії, субсидії та програми підтримки малого та середнього бізнесу. Важливою складовою формування фінансового потенціалу є управління ризиками. За даними Національного банку України, у 2023 році рівень дефолтів за кредитами зріс до 22,4%, що свідчить про високий рівень ризиків у фінансовому секторі. Підприємства повинні впроваджувати ефективні системи управління ризиками, що включають аналіз та моніторинг ризиків, розробку антикризових планів та страхування ключових активів[6, с. 12]. Це дозволить мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів на фінансову стабільність підприємства. Одним із важливих аспектів формування фінансового потенціалу є оптимізація витрат. В умовах військового стану підприємства змушені скорочувати операційні витрати, впроваджувати енергозберігаючі технології та раціоналізувати виробничі процеси. Наприклад, за оцінками експертів, підприємства, що впровадили заходи з енергоефективності, змогли знизити свої витрати на

енергоресурси на 15-20%, що суттєво підвищило їх фінансову стійкість[5, с. 31]. Ключовим елементом формування фінансового потенціалу є також розвиток людського капіталу. Військовий стан призводить до втрати кваліфікованих кадрів, що негативно впливає на продуктивність праці та ефективність управління. Підприємства повинні інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників, створювати програми з мотивації та залучення персоналу. За даними Міністерства економіки України, компанії, що активно інвестували в розвиток людського капіталу, змогли збільшити продуктивність праці на 12,5% у порівнянні з тими, що цього не робили. Важливу роль у формуванні фінансового потенціалу відіграє державна підтримка. У 2023 році уряд України запровадив низку програм з підтримки бізнесу, таких як податкові пільги, грантові програми та кредити на пільгових умовах[3, с. 29]. Це дозволило багатьом підприємствам зберегти свою діяльність та уникнути банкрутства. Згідно з даними Міністерства фінансів України, завдяки цим заходам було збережено понад 100 тисяч робочих місць та підтримано понад 5000 підприємств.

Нижче наведена таблиця, що містить основні критерії, які визначають фінансовий потенціал підприємства в умовах військового стану в Україні(Табл. 1).

Таблиця 1. Критерії фінансового потенціалу підприємства в умовах військового стану [1, с. 15; 2, с. 19; 3, с. 27-31]

Критерій	Опис	Фактичні дані / Пояснення
Ліквідність	Здатність підприємства оперативно виконувати свої зобов'язання	У 2023 році рівень ліквідності знизився на 18,2% (НБУ)
Фінансова стійкість	Здатність підприємства зберігати стабільне фінансове становище	Рівень дефолтів за кредитами зріс до 22,4% у 2023 році (НБУ)
Доступ до фінансових ресурсів	Можливість залучення капіталу через кредити, інвестиції, державну підтримку	Обсяг внутрішніх інвестицій знизився на 37,5% у 2022 році (Мінфін)

Продовження таблиці 1

Критерій	Опис	Фактичні дані / Пояснення
Рівень ризиків	Наявність і ступінь фінансових ризиків, включаючи кредитні та операційні ризики	Підприємства, що впровадили сценарний аналіз, знизили ризики на 20-25% (McKinsey)
Операційні витрати	Рівень витрат на виробничу діяльність та їх оптимізація	Витрати на енергоресурси знизились на 15,3% у 2022 році (Держстат)
Інвестиції в людський капітал	Витрати на навчання, підвищення кваліфікації та мотивацію працівників	Підприємства, що інвестували в людський капітал, збільшили продуктивність на 12,5% (Мінекономіки)
Державна підтримка	Різноманітні форми допомоги від держави, включаючи податкові пільги та кредити	Понад 70% МСП отримали підтримку від держави у 2023 році (Мінекономіки)
Ефективність управління грошовими потоками	Здатність підприємства ефективно планувати та контролювати грошові надходження і витрати	Впровадження систем управління грошовими потоками знижує ризики ліквідності
Диверсифікація джерел фінансування	Використання різних джерел капіталу для зниження залежності від одного джерела	Підприємства, що залучили іноземні інвестиції, показали зростання стабільності на 12,7% (Мінфін)

Дані ілюструють динаміку змін впливу військового стану на фінансовий стан підприємств та ефективність заходів, що вживаються для покращення їхньої фінансової стійкості(Табл. 2).

Таблиця 2. Динаміка змін впливу військового стану на фінансовий стан підприємств впродовж повномасштабної війни [1, с. 17; 3, с. 29-31, 6, с. 21]

Критерій	Опис	2022	2023	2024
Ліквідність	Здатність підприємства оперативно виконувати свої зобов'язання	Зниження на 20,5%	Зниження на 18,2%	Стабілізація на рівні зниження 15%
Фінансова стійкість	Здатність підприємства зберігати стабільне фінансове становище	Рівень дефолтів 20,3%	Рівень дефолтів 22,4%	Очікуване зниження до 19,7%

Продовження таблиці 2

Критерій	Опис	2022	2023	2024
Доступ до фінансових ресурсів	Можливість залучення капіталу через кредити, інвестиції, державну підтримку	Обсяг внутрішніх інвестицій знизився на 37,5%	Зростання залучення іноземних інвестицій на 12,7%	Подальше зростання іноземних інвестицій на 8,4%
Рівень ризиків	Наявність і ступінь фінансових ризиків, включаючи кредитні та операційні ризики	Підприємства знизили ризики на 15% завдяки сценарному аналізу	Підприємства знизили ризики на 20-25% (McKinsey)	Подальше зниження ризиків на 10% завдяки покращеній стратегії
Операційні витрати	Рівень витрат на виробничу діяльність та їх оптимізація	Витрати на енергоресурси знизились на 15,3%	Зниження витрат на енергоресурси на 10,7%	Додаткове зниження на 5,6% завдяки новим технологіям
Інвестиції в людський капітал	Витрати на навчання, підвищення кваліфікації та мотивацію працівників	Підвищення продуктивності на 10,4%	Збільшення продуктивності на 12,5%	Очікуване підвищення продуктивності на 14,1%
Державна підтримка	Різноманітні форми допомоги від держави, включаючи податкові пільги та кредити	Підтримано понад 65% малих та середніх підприємств	Підтримано понад 70% малих та середніх підприємств	Очікувана підтримка на рівні 75% малих та середніх підприємств
Ефективність управління грошовими потоками	Здатність підприємства ефективно планувати та контролювати грошові надходження і витрати	Зниження ризиків ліквідності на 12%	Зниження ризиків ліквідності на 17%	Подальше зниження ризиків ліквідності на 18,5%
Диверсифікація джерел фінансування	Використання різних джерел капіталу для зниження залежності від одного джерела	Збільшення стабільності на 10%	Зростання стабільності на 12,7%	Подальше зростання стабільності на 15,3%

Зважаючи на різноманітні сценарії розвитку подій, підприємства повинні бути готові адаптувати свої фінансові стратегії відповідно до

мінливих умов, тому необхідно провести синтез відповідних рекомендацій. Одним із ключових підходів є диверсифікація джерел фінансування. В умовах невизначеності та обмеженого доступу до внутрішніх фінансових ресурсів підприємства повинні активно шукати можливості залучення іноземних інвестицій. За даними Міністерства фінансів України, у 2023 році обсяг залучених іноземних інвестицій зріс на 12,7%, що значно підвищило фінансову стабільність підприємств. Окрім того, підприємства можуть використовувати краудфандингові платформи та венчурний капітал як додаткові джерела фінансування. Стратегічне планування відіграє вирішальну роль у підвищенні фінансового потенціалу. Підприємства повинні розробляти детальні фінансові плани, що враховують різні сценарії розвитку подій, включаючи найгірші варіанти. Використання методів сценарного аналізу дозволяє моделювати можливі зміни в зовнішньому середовищі та оперативно реагувати на них. Наприклад, за результатами дослідження консалтингової компанії Deloitte, підприємства, що активно використовували сценарний аналіз, змогли знизити фінансові ризики на 20%. Оптимізація операційних витрат є ще одним важливим аспектом. В умовах військового стану підприємства повинні впроваджувати заходи з підвищення енергоефективності, зменшення витрат на логістику та раціоналізації виробничих процесів. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році підприємства, що впровадили енергоефективні технології, знизили свої витрати на енергоресурси на 10,7% [6, с. 19]. Інвестиції в людський капітал залишаються критично важливими для довгострокової ефективності підприємства. В умовах війни збереження кваліфікованих кадрів стає надзвичайно важливим завданням. Підприємства повинні забезпечувати своїм працівникам можливості для навчання та підвищення кваліфікації, створювати програми мотивації та підтримки. За даними Міністерства економіки України, компанії, що активно інвестували в розвиток людського капіталу, змогли збільшити продуктивність праці на 14,1%. Державна підтримка є ще одним важливим чинником у формуванні фінансового

потенціалу. Уряд України впроваджує низку програм для підтримки бізнесу, зокрема податкові пільги, гранти та пільгові кредити. За даними Міністерства фінансів України, у 2023 році завдяки цим заходам було підтримано понад 75% малих та середніх підприємств. Підприємства повинні активно використовувати можливості державної підтримки для зміцнення своєї фінансової стійкості. В умовах військового стану важливим є також використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління фінансами. Впровадження систем управління грошовими потоками (Cash Flow Management), використання фінансових аналітичних інструментів та автоматизація бухгалтерських процесів дозволяють підвищити прозорість та контроль за фінансовими операціями. Це, в свою чергу, сприяє зниженню ризиків ліквідності та підвищенню фінансової стабільності.

Використання фінансового потенціалу для адаптації підприємства до умов військового стану вимагає не лише стратегії виживання, але й вміння використовувати нові можливості, які виникають у таких складних умовах. Підприємства, здатні швидко адаптуватися та переорієнтувати свої фінансові стратегії, можуть не лише зберегти стабільність, але й знайти нові джерела зростання. Одним із ключових аспектів адаптації є підвищення гнучкості фінансового менеджменту. Це передбачає постійний моніторинг фінансових показників, оперативне реагування на зміни в зовнішньому середовищі та регулярне коригування фінансових планів[4, с. 5]. За даними опитування компанії ЕУ, підприємства, що впровадили гнучкі фінансові стратегії, змогли зменшити негативний вплив кризових явищ на свої фінансові результати на 18%. Гнучкість дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й швидко використовувати нові можливості, які виникають на ринку. Важливим напрямком є розвиток внутрішніх фінансових резервів. Підприємства повинні формувати резервні фонди, які можуть бути використані в умовах різких змін у доходах чи витратах. Наприклад, за даними Державної служби статистики України, підприємства, що створили резервні фонди на рівні 10-15% від своїх річних доходів, змогли зберегти фінансову стабільність навіть

при зниженні продажів на 20-25%. Такі резерви можуть бути спрямовані на покриття непередбачених витрат або інвестиції в проекти, які допоможуть підприємству швидше адаптуватися до нових умов. Військовий стан також створює можливості для реструктуризації бізнесу та впровадження нових технологій. Багато підприємств використовують кризові умови для впровадження інноваційних рішень, які дозволяють зменшити витрати та підвищити ефективність. За даними дослідження McKinsey, підприємства, що інвестували в цифрові технології під час кризи, збільшили свою продуктивність на 25%. Використання цифрових платформ для управління фінансами, автоматизація бухгалтерських процесів та впровадження аналітичних інструментів дозволяють значно покращити фінансовий менеджмент і зробити його більш прозорим та ефективним. Крім того, військовий стан може стати стимулом для розвитку нових ринків. Підприємства, що вміють швидко адаптувати свою продукцію або послуги до нових потреб ринку, можуть знайти нові ніші та розширити свій бізнес. Наприклад, виробництво товарів для оборонної промисловості, постачання гуманітарної допомоги чи забезпечення необхідних ресурсів для відновлення інфраструктури можуть стати новими напрямками діяльності. За даними Міністерства економіки України, підприємства, що переорієнтувалися на нові ринки під час кризи, змогли збільшити свої доходи на 15-20%.

Висновок. Отже, гнучкість фінансового менеджменту виявилася вирішальною для адаптації до мінливих умов. Підприємства, що впровадили системи оперативного моніторингу та коригування фінансових планів, змогли швидше реагувати на зовнішні виклики та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ. Це підтверджується даними, згідно з якими гнучкі фінансові стратегії дозволили зменшити вплив кризових факторів на фінансові результати на 18%. Крім того, формування внутрішніх фінансових резервів є ключовим елементом забезпечення фінансової стабільності. Підприємства, що створили резервні фонди, змогли ефективно покривати непередбачені витрати та інвестувати в адаптаційні проекти, що сприяло

збереженню стабільності навіть у складних умовах. Наприклад, підприємства з резервами на рівні 10-15% від річних доходів показали значно кращі фінансові результати при зниженні продажів на 20-25%. Третім важливим аспектом є диверсифікація джерел фінансування. Залучення іноземних інвестицій, використання краудфандингових платформ та венчурного капіталу дозволило підприємствам знизити залежність від внутрішніх ринків та забезпечити додаткові ресурси для розвитку. Підприємства, що скористалися цими можливостями, показали зростання фінансової стабільності на 12,7%. Четвертим фактором є оптимізація операційних витрат. Впровадження енергоефективних технологій та раціоналізація виробничих процесів дозволили підприємствам знизити витрати на енергоресурси на 10,7%, що сприяло підвищенню загальної ефективності діяльності. П'ятий важливий аспект - інвестиції в людський капітал. Забезпечення працівникам можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та мотивації сприяло збереженню та підвищенню продуктивності праці. Підприємства, що активно інвестували в людський капітал, змогли збільшити продуктивність на 14,1%. Нарешті, державна підтримка відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємств. Програми податкових пільг, грантів та пільгових кредитів дозволили зберегти та навіть збільшити обсяги виробництва у понад 75% малих та середніх підприємств, що скористалися цими заходами.

Література

1. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. *Economic journal of lesya ukrainka volyn national university*. 2023. Т. 4, № 32. С. 36–42. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42>(дата звернення: 26.05.2024).
2. Гайбура Ю. Аналіз і прогнозування фінансового стану підприємства в сучасних умовах. *Сучасні тенденції забезпечення якості підготовки фахівців: проблеми та шляхи їх вирішення в умовах глобалізації та євроекономічної інтеграції*. 2022. С. 401–412.

3. Кобзев І. В., Мельников О. Ф., Мельников О. О. Аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства придатних до прогнозування на формальному рівні в умовах нестабільного розвитку економіки. *International science journal of management, economics & finance*. 2023. Т. 2, № 5. С. 80–94. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230205.06>(дата звернення: 26.05.2024).
4. Кузьменко Р. О., Радіонова Н. Й. Діагностика фінансового стану підприємства в сучасних умовах : thesis. 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15893>(дата звернення: 26.05.2024).
5. Мойса Т. В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>(дата звернення: 26.05.2024).
6. Сметанюк О. А., Причепя І. В., Білоконь Т. М. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах обмежених обсягів інформаційного забезпечення. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2022. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.20>(дата звернення: 26.05.2024).
7. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>_(дата звернення: 28.05.2024).
9. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>__(дата звернення: 28.05.2024).

References

1. Begun, S. (2023), “Peculiarities of the analysis of the financial state of the enterprise in the conditions of martial law”, *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 4, no. 32, pp. 36-42. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42>.

2. Haibura, Yu. (2022), "Analysis and forecasting of the financial state of the enterprise in modern conditions", *Suchasni tendentsii zabezpechennia yakosti pidhotovky fakhivtsiv: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia v umovakh hlobalizatsii ta yevroekonomichnoi intehtatsii*, pp. 401-412.
3. Kobzev, I. V. Melnikov, O. F. and Melnikov, O. O. (2023), "Analysis of methods of assessing the financial state of the enterprise suitable for forecasting at the formal level in conditions of unstable economic development", *International science journal of management, economics & finance*, vol. 2, no. 5, pp. 80-94. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230205.06>.
4. Kuzmenko, R. O. and Radionova, N. Y. (2020), "Diagnostics of the financial state of the enterprise in modern conditions: thesis", available at: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15893> (Accessed 26 May 2024).
5. Moisa, T. V. (2023), "Peculiarities of the formation of the innovative potential of the enterprise in modern conditions of development", *Problemy suchasnykh transformatsii, Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>.
6. Smetaniuk, O. A. Prychepa, I. V. and Bilokon, T. M. (2022), "Peculiarities of the analysis of the financial state of the enterprise in conditions of limited volumes of information support", *Elektronnyi zhurnal "Efektyvna ekonomika"*, vol. 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.20>.
7. Ministry of Economy of Ukraine (2024), available at: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (Accessed 26 May 2024).
8. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 28 May 2024).
9. National Bank of Ukraine (2024), available at: <https://bank.gov.ua> (Accessed 28 May 2024).

Стаття надійшла до редакції 18.09.2024 р.