

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. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.20>

УДК 336.025

*С. О. Тульчинська,
д. е. н., професор, зав. кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>
Д. А. Горєвой,
магістрант, Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0082-6566>
О. В. Костюнік,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-7646>*

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*S. Tulchynska,
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and
Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
D. Gorievoi,
Master's student, National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
O. Kostyunik,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and
Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

FORMATION OF FINANCIAL STRATEGY OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW

У статті розглядаються актуальні аспекти формування фінансової стратегії підприємств в умовах воєнного стану. Обґрунтовано актуальність та своєчасність дослідження, що обумовлено здійсненням на території України військових дій, що супроводжуються руйнуванням інфраструктури, зміною логістичних потоків, нестабільністю економічної ситуації, підвищеними ризиками та невизначеністю господарської діяльності, які ускладнюють забезпечення стабільності й стійкості бізнесу. Формування фінансової стратегії підприємств в умовах воєнного стану є критичним завданням, яке визначає їхню здатність не лише виживати, а й створювати підґрунтя для повоєнного відновлення економіки. Визначено принципи формування фінансової стратегії. Виокремлено основні фактори, які повинні братися до уваги при побудові фінансової стратегії під час коливань та нестабільної економіки – це формування мережі загальних основ системи фінансової стратегії, яка складається з урахуванням особливостей підприємства та ринків, на яких воно діє, а також нестабільності та передбачення ризиків; забезпечення взаємодії фінансового управління та бухгалтерського обліку. Визначено перелік критеріїв, які визначають специфіку діяльності підприємства для подальшої розробки її фінансової стратегії. Визначено важливість фінансової аналітики, яка передбачає детальний аналіз фінансової звітності компанії, прогнозування майбутніх фінансових показників та оцінку потенційних фінансових ризиків. Виокремлено важливість урахування управління інвестиціями та фінансового контролю на підприємстві при розробці фінансової стратегії. Фактори, які слід враховувати при формуванні стратегії, включають фінансову стійкість, інноваційний потенціал, здатність адаптуватися до змін та соціальну відповідальність. Ефективна фінансова стратегія має враховувати макроекономічні фактори, такі як: державна підтримка, доступ до глобальних фінансових ринків, а також структурні зміни у внутрішній економіці. Розробка фінансової стратегії підприємств у період воєнного стану та повоєнної відбудови є багатограним процесом, який

вимагає системного підходу, гнучкості та інновацій. Формування фінансової стратегії підприємств в умовах воєнного стану є критичним завданням, яке визначає їхню здатність не лише виживати, а й створювати підґрунтя для повоєнного відновлення економіки.

The article considers the current aspects of the formation of the financial strategy of enterprises in martial law. The relevance and timeliness of the study are substantiated, which is due to the conduct of military operations on the territory of Ukraine, accompanied by the destruction of infrastructure, changes in logistical flows, the instability of the economic situation, increased risks and uncertainty of economic activity, which complicate ensuring the stability and sustainability of business. The formation of the financial strategy of enterprises in martial law is a critical task that determines their ability not only to survive, but also to create the basis for the post-war recovery of the economy. The principles of forming a financial strategy are determined. The main factors that should be taken into account when building a financial strategy during fluctuations and an unstable economy are identified - this is the formation of a network of general foundations of the financial strategy system, which is composed taking into account the characteristics of the enterprise and the markets in which it operates, as well as instability and risk prediction; ensuring the interaction of financial management and accounting. A list of criteria that determine the specifics of an enterprise's activities for the further development of its financial strategy is determined. The importance of financial analytics is determined, which involves a detailed analysis of the company's financial statements, forecasting future financial indicators and assessing potential financial risks. The importance of taking into account investment management and financial control at the enterprise when developing a financial strategy is highlighted. Factors that should be taken into account when forming a strategy include financial stability, innovative potential, the ability to adapt to changes and social responsibility. An effective financial strategy should take into account macroeconomic factors, such as: state

support, access to global financial markets, as well as structural changes in the domestic economy. The development of a financial strategy for enterprises during martial law and post-war reconstruction is a multifaceted process that requires a systematic approach, flexibility and innovation. The formation of a financial strategy of enterprises under martial law is a critical task that determines their ability not only to survive, but also to create the basis for post-war economic recovery.

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

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

Постановка проблеми. Умови воєнного стану в Україні створюють безпрецедентні виклики для функціонування підприємств, особливо в аспекті управління фінансами та розподілу наявних на підприємстві коштів, а також прогнозування їх в майбутньому. Військові дії, руйнування інфраструктури та зміни в економічній політиці суттєво ускладнюють забезпечення стабільності й стійкості бізнесу. В цих умовах важливим завданням для підприємств є розробка адаптивної фінансової стратегії, яка дозволить ефективно та швидко реагувати на нові виклики, а також забезпечувати сталий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Хоча систематичні дослідження фінансових стратегій з'явилися значно пізніше, основи фінансових операцій та управління ресурсами зароджувалися ще в давніх цивілізаціях. З розвитком торгівлі та промисловості в епоху Відродження та Нового часу виникла потреба в більш досконалих методах управління фінансами. Меркантилісти, фізіократи та класики політекономії (А. Сміт, Д. Рікардо) зробили значний внесок у розуміння фінансових процесів. Пізніше ці питання досліджували А. Маршалл, І. Фішер, Д. Кейнс.

Останнім часом дослідження фінансових стратегій підприємств набули особливої актуальності. У цьому напрямі наукових досліджень працюють: О. Арєф'єва [1], М. Бєдринєць, І. Бланк, Т. Бутєнко, О. Дєсятнєук [2], Т. Карпова, Д. Ковалєнко [6], О. Корпан, Л. Наумова, А. Штангєт [9], О. Щєрбань та ін. Вчєні проаналізували фактори впливу на фінансову стратегію та виживання компаній, дослідили альтєрнативні джерєла фінансування та потребу у страхуванні воєнних ризиків.

Протє, вплив військового стану на формування фінансової стратегії підприємств є недостатньо вивчєною тємою та потребує подальших досліджєнь.

Формування цілєй статті. Досліджєння впливу військового стану на формування фінансової стратегії підприємства має на меті опис ризиків, які варто враховувати при її розробці. Враховуючи нестабільність сучасного економічного середовища результати роботи матимуть практичне значєння для широкого кола підприємств різних галузей.

Виклад основного матеріалу. В умовах воєнного стану процес складання фінансової стратегії набуває особливого характеру, аджє в такий час вона повинна враховувати специфіку роботи в умовах криз, зокрєма обмежєння доступу до фінансових ресурсів, коливання валютних курсів та підвищєний рівєнь ризиків.

Основою такої стратегії є принципи гнучкості, адаптивності, стійкості, пріоритєтності ресурсів та оптимізації витрат [1, с. 99].

Окрім внутрішніх чинників підприємства повинні враховувати вплив державної економічної політики, включаючи податкові пільги, програми підтримки бізнесу та регуляторні зміни. Також важливим є інтеграція міжнародних фінансових інструментів та партнерств, які сприяють залучєнню інвестицій і відновлєнню економічної діяльності.

Повномасштабна війна в Україні призводить до розриву відносин з основними ринками збуту і партнерами, інфляції, розриву ланцюгів постачання, що може суттєво обмежувати доступ до фінансування.

Згідно праць науковців [2, с. 47; 6, с. 62; 7, с. 300] основні фактори, які потрібно звертати увагу при побудові фінансової стратегії під час коливань та нестабільної економіки – це формування мережі загальних основ системи фінансової стратегії, яка складається з урахуванням особливостей підприємства та ринків, на яких воно діє, а також нестабільності та передбачення ризиків, забезпечення взаємодії фінансового управління та бухгалтерського обліку.

Пояснюючи суть цих пунктів, можна сказати, що при побудові «мережі» враховуються всі можливі фактори впливу на підприємство, а отже, формуються теоретичні засади, які складаються в залежності від потреб суспільства та власників підприємства. Розроблені засади мають забезпечити базові умови для деталізації в майбутньому і розробки подальших планів та сценаріїв.

Попередні науково-практичні дослідження дозволяють визначити перелік критеріїв, які визначають специфіку діяльності компанії, для подальшої розробки її фінансової стратегії та дотичних елементів, зокрема таких критеріїв, як:

- галузева специфіка в якій працює компанія;
- вид товарів або послуг;
- обсяг реалізації товарів чи послуг;
- розмір бізнесу (малий, середній або великий);
- властивості систем управління та фінансових систем;
- бажані або закладені напрями розвитку діяльності підприємства [9, с. 328].

Загалом, фінансова стратегія визначає, як компанія залучає, розподіляє та використовує фінансові ресурси для досягнення своїх довгострокових цілей.

Основою ефективної фінансової стратегії є стратегічне планування, яке складається з чіткого формулювання місії та візії компанії, аналізу її сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища

(PEST- та SWOT-аналіз). На основі цього аналізу формуються конкретні, вимірні, досяжні, релевантні і обмежені в часі цілі [8, с. 145; 9, с. 328].

В рамках розробки стратегії важливим елементом є фінансова аналітика, яка передбачає детальний аналіз фінансової звітності компанії, прогнозування майбутніх фінансових показників та оцінку потенційних фінансових ризиків. Це дозволяє оцінити поточний стан фінансових справ підприємства і розробити заходи щодо їх покращення. До того ж при розробці використовується оптимізація структури капіталу, що є важливим аспектом фінансової стратегії. В її рамках проводиться вибір оптимального співвідношення власного капіталу та кредитних коштів, управління боргом і оптимізація джерел фінансування, що дозволяють забезпечити фінансову стійкість компанії та мінімізувати фінансові ризики [7, с. 300].

При розробці фінансової стратегії обов'язково враховується управління інвестиціями, яке передбачає оцінку ефективності інвестиційних проектів, прийняття інвестиційних рішень та диверсифікацію інвестицій, що дозволяє забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів і досягнення довгострокових цілей компанії. Загалом, управління грошовими потоками спрямоване на оптимізацію оборотного капіталу, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю та забезпечення ліквідності компанії. Ефективне управління грошовими потоками дозволяє мінімізувати витрати на фінансування і забезпечити стабільність бізнесу.

Також важливим інструментом є фінансовий контроль – він передбачає встановлення системи бюджетування, регулярний фінансовий аналіз і коригування фінансової стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов компанії.

Згідно результатів дослідження стану бізнесу під час війни компанії Advanter Group, станом на літо 2023 року 21,1% підприємств повністю або майже повністю зупиняли роботу (від 0 % до 30 % від планового показника). 8,4 % підприємств вказали на зростання обсягів робіт порівняно з планом, 25,4 % підприємств діяли у межах запланованих показників, що свідчить про

пропрацьований фінансовий контроль та стійкість українського бізнесу до викликів [4].

Воєнний стан вносить суттєві корективи у всі сфери життя, в тому числі і в бізнес. Фінансова стратегія підприємства, яка раніше будувалася на більш стабільних прогнозах, у зв'язку з цим стикається з низкою нових важкопередбачуваних викликів.

За умов військового стану і нестабільності загалом, змінюються і принципи побудови фінансової стратегії. Якщо раніше фінансові стратегії часто розраховувалися на кілька років, то зараз підприємства змушені переходити на більш короткострокове планування. Нестабільність економічної ситуації, ризики подальшої ескалації конфлікту та непередбачуваність державної політики ускладнюють довгострокове прогнозування.

Воєнний стан суттєво підвищує рівень невизначеності. Підприємства стикаються з новими ризиками, такими, як: перебої з постачанням, зміна попиту на продукцію, валютні коливання, інфляція тощо. Це ускладнює точне прогнозування фінансових результатів. Деякі українські експерти наполягають на короткострокових цілях при розробці фінансової стратегії під час війни, щоб компанія мала можливість перебудовувати гілку рішень на ходу в залежності від умов.

Наприклад, бізнес-консультант Олег Зубченко рекомендує бізнесу в умовах війни розписувати чотири види сценаріїв:

- зелений – звичний, найбільш вірогідний;
- жовтий – на випадок порушення звичного ходу подій, потрібно підготуватися до того, які фактори означатимуть, що час змінювати сценарій (наприклад, посилюються ракетні обстріли, є ризик руйнування інфраструктури, в сусідніх областях йдуть бойові дії);
- червоний – план «Б», критичні зміни основного сценарію;
- чорний – останній, у якому підприємство лишається основним драйвером змін та приймає рішення (наприклад, коли за ризикових обставин

підприємство припиняє діяльність та відпускає працівників додому на невизначений термін) [5].

За умов війни підприємства також починають зміщувати фокус на ліквідності, адже її забезпечення стає одним із пріоритетних завдань, оскільки з'являється потреба в короткострокових зобов'язаннях. Підприємства намагаються збільшити свої резерви готівки, скоротити дебіторську заборгованість та оптимізувати витрати. В Україні це пов'язано з подорожчанням сировини та матеріалів, інфляцією загалом, великою кількістю руйнувань і рештою наслідків війни.

Важливою також є гнучкість розробленої фінансової стратегії, оскільки з'являється потреба у спроможності підприємства адаптуватися до швидко мінливих умов. Підприємствам необхідно постійно слідкувати за ситуацією на ринку, в економіці, а також політиці і оперативно вносити зміни у свої плани.

При цьому варто враховувати також швидкі зміни у законодавстві, особливо податковому.

Складність в прогнозуванні з'являється через інфляцію, стрибки курсів валют, зміни обсягів експорту, імпорту, ВВП, які відбуваються через військовий стан.

Також війна може призвести до зміни попиту на певні товари та послуги, що вимагає перегляду виробничих програм та маркетингових стратегій, перебоїв з постачанням сировини та готової продукції, ускладненням митного оформлення – все це створює додаткові ризики для бізнесу.

Згідно опитуванню Deloitte, з 24 лютого 2022 року також різко змінились переваги споживачів та їх поведінка – більшість українців купують лише необхідні товари, їжу та ліки про запас купують 47 % і 43 % відповідно [3].

Важкість ведення бізнесу та розробки фінансової стратегії під час війни також пов'язана з постійним виникненням проблем. Наприклад, в опитуванні

компанії Advanter Group бізнес повідомив, що найбільше у відновленні заважає нестача фінансових ресурсів у країні, а саме – неплатоспроможність клієнтів (46,9 %), недоступність кредитних коштів і власного капіталу тощо. 46,9 % вказують на непрогнозованість розвитку подій, а 42,8 % – на непередбачуваність дій держави, які можуть погіршити ситуацію для бізнесу [4].

Викликами при розробці фінансової стратегії в умовах невизначеності є також нестабільність національної валюти через економічний спад і високий рівень інфляції, що ускладнює прогнозування витрат і доходів, обмеження доступу до зовнішнього та внутрішнього фінансування через зростання ставок за кредитами, високий рівень ризиків і зменшення інвестиційної активності, виїзд працівників за кордон, мобілізація, а також скорочення доступу до освітніх і тренінгових програм у регіонах, де тривають бойові дії, обмеження на валютні транзакції, що ускладнює імпорт сировини та оплату закордонних постачальників.

Непостійність ринкового середовища також значно впливає на розробку фінансової стратегії: втрата доступу до ринків у регіонах бойових дій та перебудова експорту ускладнюють бізнес-планування, а нестабільні умови створюють переваги для компаній, що мають державну підтримку чи працюють у менш постраждалих секторах.

Висновки. Формування фінансової стратегії підприємств в умовах воєнного стану є критичним завданням, яке визначає їхню здатність не лише виживати, а й створювати підґрунтя для повоєнного відновлення економіки. Війна значно ускладнює фінансове планування через підвищені ризики, обмежений доступ до ресурсів і нестабільність ринкового середовища. Проте, саме в цей період закладаються принципи, які сприятимуть адаптації бізнесу до нових умов і його конкурентоспроможності в майбутньому.

Важливу роль у розробці фінансової стратегії відіграє управління ризиками. Підприємства повинні впроваджувати механізми моніторингу та мінімізації ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями, податковими

змiнами та потенційними загрозами безпеки. Також вагомим аспектом формування фiнансової стратегії є диверсифікація джерел фiнансування, залучення грантів і кредитів міжнародних організацій, партнерство, а також активізація державно-приватного партнерства.

Фактори, які слід враховувати при формуванні стратегії, включають фiнансову стійкість, інноваційний потенціал, здатність адаптуватися до змін та соціальну відповідальність.

Для повоєнної відбудови ключовими аспектами фiнансового планування є: орієнтація на довгострокову перспективу, інвестиції у відновлення критичної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій і розвиток співпраці з міжнародними партнерами. Ефективна фiнансова стратегія має враховувати макроекономічні фактори, такі, як: державна підтримка, доступ до глобальних фiнансових ринків, а також структурні зміни у внутрішній економіці.

Розробка фiнансової стратегії підприємств у період воєнного стану та повоєнної відбудови є багатограним процесом, який вимагає системного підходу, гнучкості та інновацій.

Література

1. Арєф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фiнансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 98-103.
2. Десятнюк, О. Горват Т. Регулювання фiнансової діяльності підприємств в умовах воєнної економіки: поточний стан та прогнози. *Світ фiнансів*. 2023. Вип. 2. С. 45-55.
3. Дослідження споживчих настроїв українців аудиторської компанії Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/consumer-behavior.html> (дата звернення 18.10.2024)
4. Дослідження стану та потреб малого й середнього бізнесу (МСБ) в умовах війни від Advanter Group. URL: <https://forbes.ua/news/biznes->

vtomivsvya-vid-neviznachenosti-pro-pokrashchennya-ekonomichnoi-situatsii-ne-ydetsya-opituvannya-advanter-group-20062023-14298 (дата звернення 18.10.2024)

5. Жуков О. Стаття про ефективність бізнес-планування в умовах війни та непередбачуваності. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/yak-lyudyam-ta-kompaniyam-planuvati-pid-chas-viyni-ta-obstriliv-koli-obstavini-postiyno-zminyuyutsya-royasnyue-biznes-konsultant-19102022-9105> (дата звернення 23.10.2024)

6. Коваленко Д. І., Костюк В. О. Фінансова безпека підприємства як комплекс організаційно-управлінських заходів. *International scientific journal*. 2015. № 2. С. 61-64.

7. Тульчинська С. О., Кожемяченко О. О. Роль фінансових інструментів у реалізації концепції сталого розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2023. №12. С. 300-304.

8. Тульчинська С., Фалько М. Управління активізацією фінансового потенціалу підприємства на основі токенизації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. Том. 334. № 5. 2024. С. 143-150.

9. Штангрет А. М. Методичні аспекти забезпечення фінансової безпеки підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23(2). С. 328-335.

References

1. Arefieva, O.V. and Kuzenko, T.B. (2009), “Economic foundations of the formation of the financial component of economic security”, *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 98-103.

2. Desiatniuk, O. and Horvat, T. (2023), “Economic foundations of the formation of the financial component of economic security”, *Svit finansiv*, vol. 2, pp. 45-55.

3. Deloitte (2024), “Research on consumer sentiment of Ukrainians by the auditing company Deloitte”, available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/consumer-behavior.html> (Accessed 18 October 2024).

4. Advanter Group (2023), “Research on the state and needs of small and medium-sized businesses (SMEs) in conditions of war by Advanter Group”, available at: <https://forbes.ua/news/biznes-vtomivsyia-vid-neviznachnosti-propokrashchennya-ekonomichnoi-situatsii-ne-ydetsya-opituvannya-advanter-group-20062023-14298> (Accessed 18 October 2024).

5. Zhukov, O. (2022), “Article on the effectiveness of business planning in conditions of war and unpredictability”, available at: <https://forbes.ua/lifestyle/yak-lyudyam-ta-kompaniyam-planuvati-pid-chas-viyni-ta-obstriliv-koli-obstavini-postiyno-zminyuyutsya-poyasnyue-biznes-konsultant-19102022-9105> (Accessed 23 October 2024).

6. Kovalenko, D.I. and Kostiuk, V.O. (2015), “Financial security of the enterprise as a complex of organizational and managerial measures”, *International scientific journal*, vol. 2, pp. 61-64.

7. Tulchynska, S.O. and Kozhemiachenko, O.O. (2023), “The role of financial instruments in the implementation of the concept of sustainable development”, *Biznes-Inform*, vol. 12, pp. 300-304.

8. Tulchynska, S. and Falko, M. (2024), “Management of the activation of the financial potential of an enterprise based on tokenization”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 334, no. 5, pp. 143-150.

9. Shtanhret, A.M. (2013), “Methodological aspects of ensuring the financial security of enterprises”, *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 23, no. 2, pp. 328-335.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2024 р.