

## ОСОБЛИВОСТІ ТА УМОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

**НАЗАРКЕВИЧ Ігор Богданович**

*доктор економічних наук, доцент,*

*професор кафедри фінансового менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5856-531X>*

**ДРАГОМИРЕЦЬКА Анастасія Андріївна**

*здобувач освітнього рівня «магістр»,*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

**ІВАНУС Юрій Анатолійович**

*здобувач наукового ступеня доктора філософії*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Анотація.** У статті розглянуто ключові фактори, які впливають на функціонування українського бізнесу в умовах війни. Здійснено комплексний огляд особливостей та стратегій оптимізації фінансового стану підприємств у воєнних умовах. Запропоновано практичні заходи управління фінансовим станом, що є важливим аспектом забезпечення успішної діяльності підприємств у сучасних реаліях.

**Ключові слова:** фінансовий стан, оптимізація фінансового стану.

**Постановка проблеми.** Суб'єкти господарювання в процесі своєї діяльності регулярно стикаються з економічною, політичною та фінансовою нестабільністю, яка утруднює процес планування та управління виробничими процесами; спричиняє кризи платоспроможності та ліквідності. Втрати капіталу та ринків збуту, розрив логістичних ланцюжків, падіння інвестиційної активності, ускладнення ситуації на ринку праці, зниження купівельної спроможності та зростання темпів інфляції підривають фінансову безпеку

підприємств. Низка суттєвих проблем дестабілізує український бізнес і можливість його подальшого існування залежить від пошуку та формування ефективних підходів до оптимізації його фінансового стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджували фінансову безпеку підприємств Варналій З. С., Бондаренко С. М. та інші. Вчені виокремили руйнування виробничого, технологічного, науково-технічного і кадрового потенціалу підприємства як найбільшу небезпеку для бізнесу в умовах війни та відзначили вплив даних факторів

на фінансовий стан суб'єктів господарювання.

Вагомий вклад в дослідження фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану внесли Сайко В. В. та Бугас Н. В. Науковці висвітлили проблему зниження рівня платоспроможності суб'єктів підприємництва. Вчені розглянули довоєнні й актуальні моделі фінансування господарської діяльності і зробили висновки про перехід багатьох підприємств на самофінансування, в тому числі за рахунок збільшення внутрішньої заборгованості.

На проблемі платоспроможності українського бізнесу наголошувала і Захарова Н. Ю., зокрема акцентуючи увагу на тенденціях зменшення рівня кредитоспроможності.

Крім того, варто відзначити Дудчик О. та Межуєву М., які проаналізували вплив війни на основні показники діяльності суб'єктів господарювання. Науковиці відзначили взаємозв'язок між погіршенням економічних процесів, фінансового стану підприємств та зростанням кількості компаній-банкротів.

Томчук О. В., Трегубов О. С., Андронік О. Л. виокремили фінансовий менеджмент та програми державної підтримки бізнесу як основні інструменти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз фінансового стану підприємств в умовах війни та пошук шляхів його оптимізації.

### **Виклад основних результатів.**

За своєю суттю стійкий фінансовий стан передбачає наявність достатньої ліквідності для покриття

короткострокових зобов'язань, ефективне управління активами та пасивами, прибутковість і перспективи сталого зростання.

Сучасна специфіка ведення бізнесу в Україні передбачає адаптацію до роботи в умовах постійної нестабільності. З необхідністю переформатування зіткнулося близько 50% підприємств України, які в умовах війни були вимушені мігрувати в інші райони України, диверсифікувати повністю власну лінійку продукції та перейти до нових бізнес-моделей, які передбачають зміну фінансової системи підприємства, формування нових видів грошових потоків тощо. [1, с. 182-183] Невизначеність ускладнює процес планування господарської діяльності, що разом з втратою капіталу та ринків збуту, розривом логістичних ланцюжків і відтоком робочої сили критично погіршує фінансовий стан підприємств.

В грудні 2022 - січні 2023 рр. проводилось експертне опитування, респондентами якого були керівники та працівники підприємств усіх регіонів України. Згідно з результатами дослідження: більша половина опитаних респондентів (53%) оцінюють фінансово-економічне становище їхніх підприємств як «задовільно». Разом з тим 18% оцінюють становище підприємств «погано», 10% - добре, а 15% - не можуть визначитись і потребують уточнення (рис. 1.) [2, с. 111].

Попри нестабільність, на фінансовий стан бізнесу впливає і низка інших факторів, як вже зазначалось вище – проблема комплексна.

Метою провадження бізнесу є отримання прибутку, що неможливо за відсутності споживача або його низької платоспроможності. За даними Operational Data Portal, станом на 19 квітня 2024 року

на території Європи перебуває 5 930 400 українських біженців [3]. Згідно з даними розміщеними на порталі Statista, за період з 24 лютого 2022 року по 15 лютого 2024 року було поранено 19 875 осіб та вбито 10 582 особи серед цивільного населення, з них 1 298 та 587 дітей відповідно [4]. Притому, купівельна спроможність на внутрішньому ринку знизилась до рекордних позначок. Відповідно до даних Центру економічної стратегії, у грудні 2023 року рівень безробіття становив 16,1%, тоді як у грудні 2021 року показник дорівнював 9,4% (пік безробіття припав на травень 2022 року

- 30,7%). Згідно з результатами вищезазначеного дослідження, у грудні 2023 року 23,1% населення економило на їжі, в той час як у грудні 2021 року - 13,6% українців (пік припав на травень 2022 року - 0,3%) [5]. У Світовому банку заявили, що Україну через повномасштабне вторгнення росії було відкинуто на 15 років назад у досягненні своїх цілей щодо скорочення рівня бідності. Бідністю у Світовому банку вважають ситуацію, за якої населення проживає менш ніж на 5,5 доларів на день. За підсумками 2022 року рівень бідності в Україні зріс майже в 5 разів порівняно з 2021 роком і становив 24,1% [6].

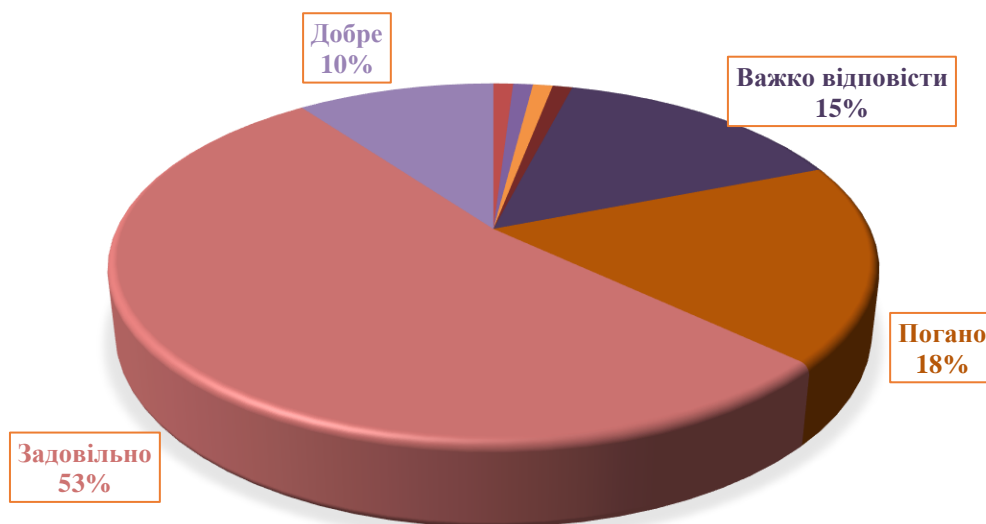


Рис.1. Експертна оцінка фінансово-економічного становища підприємств  
Джерело: складено на основі [2]

Окрім зменшення доходів, проблемою стало і збільшення витрат. Значно зросли ціни на сировину та матеріали: зміна індексу цін виробників (ІЦВ) у грудні 2023 року становила 117,5% до грудня 2022 року та 138,2% у грудні 2022 року до грудня 2021 року [7].

Падіння рівня прибутковості є серйозною перешкодою для ведення підприємницької діяльності, оскільки

функціонування у воєнних умовах потребує стабільного фінансування, яке все важче забезпечити шляхом банківського кредитування на фоні зниження платоспроможності боржників. Так, станом на 01.07.2023 р., кредитний портфель банківської системи України, сформований корпоративними та роздрібними позичальниками скоротився до 928

млрд. грн, а частка проблемних кредитів у цьому портфелі зросла до 38,9% [8, с. 246]. Деякі з підприємств, не маючи можливості залучити фінансові ресурси ззовні, переходять на самофінансування, в тому числі на збільшення внутрішньої заборгованості, зокрема за заробітною платою. Проте, така модель фінансування є ризиковою з огляду на тенденцію відтоку кадрів.

Регулярні виплати заробітної плати та торгівля на умові повної передоплати, з метою уникнення міграції робочої сили та втрати постачальників, потребують великої кількості фінансових ресурсів, яких у багатьох суб'єктів господарювання бракує: відповідно до результатів дослідження, 82% респондентів вважають брак фінансових ресурсів серйозною перешкодою для ведення підприємницької діяльності в Україні, 10% респондентів не відчувають труднощів і 7% опитаних не визначились з відповіддю.

Вказує на фінансові труднощі і значне збільшення кількості справ щодо банкрутства. В 2023 році спостерігається збільшення справ про банкрутство на 44,4% до 14 046 розглянутих справ, тоді як в 2022 році цей показник становив 9 728 справ [9, с. 55].

За таких умов усім суб'єктам підприємництва варто приділяти якомога більше уваги фінансовому плануванню та управлінню ризиками. Підприємствам необхідно терміново проводити аналіз своїх фінансових можливостей, визначати пріоритетні напрямки діяльності, зменшувати витрати та здійснювати раціоналізацію бізнес-процесів. У фінансовому аспекті важливим є забезпечення ефективного управління потоками фінансових

ресурсів та контролю за рухом коштів [10].

Окрім традиційних методів управління фінансовим станом, суб'єкти господарювання можуть вжити додаткових заходів і залучити альтернативні джерела фінансування: з метою підтримки бізнесу, держава впровадила цілий комплекс програм, який дає змогу суб'єктам господарювання стабілізувати ведення підприємницької діяльності.

Внаслідок загострення проблеми з фінансуванням суб'єктів господарювання, продовжує функціонувати державна програма 5-7-9%. З даною програмою ММСП та ФОПи мають змогу отримати кредит чи відкрити кредитну лінію на поповнення оборотних коштів чи інвестиційні цілі під 5, 7 та 9% з повною або частковою компенсацією державою процентних витрат фінустановам. Учасниками цієї ініціативи є такі фінансові інституції як ПриватБанк, Правекс Банк, ПУМБ, Укресімбанк, Ощадбанк, KredoBank, Укргазбанк, Банк Львів, банк «Глобус», ALTBANK, Банк Інвестицій та Заощаджень, Rwsbank тощо [3]. За час дії воєнного стану в Україні у межах цієї програми укладено 36191 кредитний договір на загальну суму 139,8 млрд грн (у тому числі банками державного сектору – 27 657 кредитних договорів на суму 74,4 млрд грн), з яких: 6,79 млрд грн – на інвестиційні цілі, 7,93 млрд грн – як антикризові кредити, 4,07 млрд грн – як рефінансування попередньо отриманих кредитів, 33,9 млрд грн – кредити для сільськогосподарських товаровиробників та 57,82 млрд грн – на антивоєнні цілі [11].

Держава продовжує підтримувати бізнес через грантову систему, завдяки якій ФОПи або юридичні особи можуть

отримати кошти на розвиток господарської діяльності. Програма «Робота передбачає: «Грант на власну справу», «Грант на сад», «Грант на теплицю», «Грант на переробне підприємство», «Грант для ветеранів та членів їхніх сімей» [12].

Важливим етапом управління фінансовою безпекою підприємства є утримання балансу між обсягом власних та позикових коштів. Офіс з розвитку підприємництва та експорту запустив низку ініціатив, які допоможуть у воєнний період суб'єктам господарювання підтримувати рівень генерованих грошових потоків:

– «The Supply Chain Resilience platform». Платформа була створена, зокрема з метою підтримки громадян, компаній та економіки України для подолання зривів ланцюгів постачання спричинених відкритим воєнним

нападом росії на територію та народ України [13];

– Ukrainian Food Platform. Перший український маркетплейс, що орієнтований на продаж готового продовольства на іноземні ринки;

– Do Business With Ukrainians. Сутність даної ініціативи полягає в просуванні українського малого та середнього бізнесу за кордоном. Платформа шукає та пропонує міжнародним замовникам верифіковані українські компанії та допомагає вітчизняним підприємцям знаннями, зв'язками, навчанням, менторством.

Загалом умови оптимізації фінансового стану підприємства в період війни варто розглядати крізь призму управлінського інструментарію регулювання господарських процесів (табл. 1).

Таблиця 1

## Типи важелів оптимізації фінансового стану підприємства

Важелі	Зміст
Фінансове планування та складання бюджету	Встановлення реалістичних фінансових цілей, прогнозування доходів і витрат та ефективний розподіл ресурсів. Якісний фінансовий план дає змогу підприємствам визначити потенційні фінансові вузькі місця та вжити профілактичних заходів для їх вирішення.
Стратегічне управління витратами	Оптимізація процесів або інвестиції в технології для автоматизації завдань, крім цього здійснюється перегляд контрактів з постачальниками,
Управління оборотним капіталом	Підтримка ліквідності та виконання короткострокових зобов'язань. Це включає в себе управління рівнями запасів, оптимізацію процесів розрахунків з дебіторами та кредиторами та мінімізацію циклу перетворення готівки. Скорочуючи час, необхідний для перетворення запасів і дебіторської заборгованості в готівку, одночасно подовжуючи умови оплати з постачальниками, підприємства можуть покращити свої грошові потоки та загальний фінансовий стан.
Диверсифікація потоків доходу	Здійснюється шляхом виходу на нові ринки, впровадженням нових продуктів чи послуг або націлювання на різні сегменти клієнтів може допомогти зменшити цей ризик. Диверсифікувавши потоки доходів, підприємства можуть підвищити свою стійкість до коливань ринку та скористатися новими можливостями зростання.
Інвестиції в технології та інновації	Інвестиції в технології можуть підвищити ефективність роботи, підвищити продуктивність і знизити витрати. Подібним чином розвиток культури інновацій спонукає співробітників генерувати нові ідеї та рішення, які можуть сприяти зростанню та конкурентоспроможності. Інвестування у технології та інновації,

	забезпечують кращі можливості адаптації до мінливої динаміки ринку та підтримки конкурентних переваг.
Управління ризиками	Включає виявлення та оцінку ризиків, впровадження стратегій зменшення ризиків і наявність планів на випадок надзвичайних ситуацій. Розуміючи ризики та ефективно керуючи ними, підприємства можуть захистити свої фінансові активи та підтримувати стабільність у невизначені часи.
Прозора фінансова звітність і управління	Дотримання стандартів і правил бухгалтерського обліку передбачає своєчасне і точне відображення фінансової інформації, а також підтримку цілісності і прозорості своєї ділової практики. Зміцнюючи довіру між зацікавленими сторонами, підприємства можуть отримати кращий доступ до капіталу та підвищити свою репутацію на ринку.
Моніторинг і оцінка ефективності	Контроль та оцінка фінансових показників за попередньо визначеними індикаторами і контрольними значеннями дає змогу визначати сфери для удосконалення, приймати обґрунтовані рішення та коригувати стратегії за потреби.

*Джерело: розроблено авторами*

Складові фінансового менеджменту мають бути скориговані на збільшені ризики. У сфері управління активами варто орієнтуватись на виведенні оптимальної структури збережених активів. Управління прибутком має передбачати одержання максимального прибутку за рахунок скорочення неопераційних витрат. Важливим є управління грошовими потоками, які попри можливу кризу ліквідності мають забезпечити достатній обсяг коштів для продовження ведення підприємницької діяльності. Однією з найважливіших складових фінансового менеджменту у воєнних реаліях є управління фінансовими ризиками. Управління фінансовими ризиками передбачає їх уникнення та створення резервів, які пом'якшать вплив у випадку їх настання.

Отже, у сучасному динамічному бізнес-середовищі підтримка здорового фінансового стану має вирішальне значення для стійкості та зростання підприємств. Незалежно від розміру чи галузі, компанії повинні постійно прагнути оптимізувати свій фінансовий стан, щоб залишатися конкурентоспроможними та стійкими

на ринку. Оптимізація фінансового стану підприємств вимагає поєднання стратегічного планування, ефективного управління ресурсами, зниження ризиків, а також впровадження інновацій і прозорих систем обліку. Зосереджуючись на цих ключових умовах, підприємства можуть покращити свій фінансовий стан, зменшити ризики і налаштуватися на стійке зростання та успіх у довгостроковій перспективі.

**Висновки.** З початком війни український бізнес зіткнувся з втратою капіталу та ринків збуту, розривом логістичних ланцюжків, падінням інвестиційної активності, ускладненням ситуації на ринку праці, зниженням купівельної спроможності та зростанням темпів інфляції; економічною, політичною та фінансовою нестабільністю, що підриває фінансову безпеку підприємств. Для ефективного управління фінансовим станом в умовах війни, суб'єкти господарювання мають враховувати підвищений рівень ризику. Постійний моніторинг інформації, проведення аналізу власних фінансових можливостей, визначення пріоритетних

напрямок діяльності, зменшення витрат та раціоналізація бізнес-процесів – першочергові заходи стабілізації фінансового стану. Коригування складових фінансового менеджменту, таких як, управління активами, капіталом, прибутком, грошовими потоками, фінансовими ризиками на збільшені ризики, які несе війна, є

важливим етапом управління фінансовою безпекою підприємства. Залучення фінансових ресурсів через програми державної підтримки також допомагають підвищити рівень фінансової стійкості в умовах зовнішньої та внутрішньої нестабільності і попередити виникнення кризових ситуацій.

### *Список використаної літератури*

1. Сайко В. В., Бугас Н. В. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів : Київський національний університет технологій та дизайну, 2023. С. 182-184.
2. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. Економічний вісник університету : збірник наукових праць учених та аспірантів. Переяслав, 2023. Вип. 56. С. 106-113.
3. Ukraine Refugee Situation. Operational Data Portal. Retrieved from: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> [in Ukrainian] .
4. Number of civilian casualties in Ukraine during Russia's invasion verified by OHCHR from February 24, 2022 to February 15, 2024. Statista. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/1293492/ukraine-war-casualties/> [in Ukrainian]
5. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії : веб-сайт. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
6. Як змінювався рівень бідності в Україні. Слово і Діло. 2023. 4 травня. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/05/04/infografika/ekonomika/yak-zminyuvavsya-riven-bidnosti-ukrayini>
7. Динаміка зміни індексу цін виробників промислової продукції (ІЦВ). Rail.insider : веб-сайт. URL: <https://www.railinsider.com.ua/dynamika-zminy-indeksu-czin-vyrobnykiv-promyslovoyi-produkcziyi-iczv/>
8. Захарова Н. Ю. Особливості управління фінансовою безпекою підприємства в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти : матеріали шостої міжнар. наук.–практ. конф. : Одеса. 28-29 вересня 2023 р. С. 245-247.
9. Дудчик О., Межуєва М. Вплив війни на основні показники діяльності підприємств України. чи варто очікувати масового банкрутства? XV International scientific and practical conference «Innovative Development: Synthesis of Scientific Approaches in Various Fields of Research» (March 20-22, 2023) Tallinn, Estonia. International Scientific Unity, 2023. 173 p., С. 51-55.
10. Томчук О. В., Трегубов О. С., Андронік О. Л. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. Економіка і суспільство. 2023. Вип. 50. URL: <https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:LN82JU11TwwJ:scholar.google.co>

m/+%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%96+%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8+%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E&hl=uk&as\_sdt=0,5

11. Маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу. Дія Бізнес : веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/marketplace/5-7-9-program#marketplace>

12. ЄРобота. Дія : веб-сайт. URL: <https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/yerobota> (дата звернення: 24.04.2024).

13. Експорт в умовах війни. Дія Бізнес : веб-сайт. URL: [https://export.gov.ua/business\\_during\\_war](https://export.gov.ua/business_during_war)