

3. Скільки українців поїхало за кордон і що державі з цим робити : Аналітична записка / І. Піонтківська та ін. Київ : Центр економічної стратегії, 2018. 50 с.

4. Зовнішня трудова міграція населення України / Український центр соціальних реформ та Держкомстат України. Київ : УЦСР, 2009. 119 с.

5. Звіт щодо методології, організації проведення та результатів модульного вибіркового обстеження з питань трудової міграції в Україні / Міжнародна організація праці. Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи. Будапешт : МОП, 2013. 96 с.

6. Зовнішня трудова міграція населення (за результатами модульного вибіркового обстеження) : Статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. Київ : ДССУ, 2017. 36 с.

7. Жук Р. В. Статистичне моделювання зовнішньої трудової міграції з України до країн ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53.

8. First permits by reason, age, sex and citizenship. *Eurostat*. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/MIGR\\_RESFAS\\_\\_custom\\_3332249/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=864af24d-7693-456b-9adc-97c5f8dfc647](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/MIGR_RESFAS__custom_3332249/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=864af24d-7693-456b-9adc-97c5f8dfc647) (дата звернення: 20.02.2024).

**Зубко О. В.,**  
*асистент кафедри фінансів,*  
*банківської справи та страхування;*  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро*

## **ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Війна завдає катастрофічної шкоди економіці країни. В переважній більшості підприємства країни в умовах воєнного стану перебувають в глибокій кризі через порушення діяльності і пошкодження ланцюгів постачання, торгових шляхів і внутрішніх ділових операцій. Відповідно спостерігається дестабілізація виробництва та руйнування власності, порушення каналів торгівлі, зменшення інвестицій через зростаючу невизначеність та руйнування людського капіталу.

Падіння національної економіки за підсумками 2022 року склало безпрецедентні 30,4 %, а споживча інфляція становила 26,6 %, що означає здорожчання товарів і послуг в Україні в середньому на чверть. Відбулася і значна девальвація національної валюти – з 29 грн/дол. перед вторгненням до 40 грн/дол. станом на зараз на готівковому валютному ринку, що теж не могло не позначитися на вартості товарів і послуг. Так, за перші 5 місяців російської агресії 41% підприємств зазнали втрат до \$1 млн, 32% оцінили втрати в діапазоні \$1–10 млн та 18% повідомляють про втрати більше \$10 млн [1].

Війна активізувала закриття підприємств в Україні, так в 2022 році середньому щомісяця закривалося 13 тисяч суб'єктів господарської діяльності, що до середини липня 2022 року перевищувало кількість зареєстрованих нових підприємств.

Згідно з даними Мінекономіки від початку війни в Україні перемістило свої потужності понад 761 підприємство за програми релокації, запровадженої державою. *Серед релокованих підприємств, які вже відновили свою діяльність на новому місці, найбільшу частку становлять:*

- 1) підприємства у сфері оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (40,24 %);
- 2) переробної промисловості (31,71 %);
- 3) інформації та телекомунікацій (6,34 %);
- 4) професійної, наукової та технічної діяльності (5,85 %);
- 5) будівництва (4,15 %);
- 6) інші (11,71%).

Найбільше компаній переїхало до Львова (30%), Закарпаття (17%), Чернівців (11%), Івано-Франківська (8%), Хмельницького (7%) та Тернопільська (7%) область [2].

Цифри красномовно свідчать про те, що війна завдала величезної шкоди підприємцям. За даними Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА), у 2022 році 83% компаній-членів зазнали падіння бізнесу. У той же час 29% респондентів зазнали зниження на 20%, а більше половини – на 21% і більше. Лише 6% опитаних компаній не відчули жодних змін, а ще 11% змогли досягти зростання виручки в такий складний рік.

Київська школа економіки підрахувала загальні втрати українського бізнесу під час війни. Експерти оцінюють загальні прямі збитки бізнесу, включно з держпідприємствами, у 13 мільярдів доларів, загальні непрямі збитки – понад 33 мільярди доларів. Для відновлення бізнесу необхідно близько 25 мільярдів доларів [1].

Згідно з даними, оприлюдненими Національним бюро статистики, після різкого спаду економіки країни в наступні місяці після лютого 2022 р. У 2023 році він продовжить падати, а в другому кварталі 2023 року ВВП зросте на 19,5% у річному обчисленні. Зростання ВВП було підтримано збільшенням внутрішнього споживання, оскільки українці адаптувалися до нових умов після перших місяців війни, яка знищила інфраструктуру країни та придушила експортну економіку, яка включала великі обсяги продовольства [2].

За даними Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, приріст реального ВВП України в серпні 2023 року залишився близьким до 8% порівняно з серпнем 2022 року. Однак серпневий ВВП 2023 року був більш ніж на 20% нижче рівня 2021 року [2].

У Міністерстві фінансів очікують, що ВВП України за підсумками 2023 року зросте більш ніж на 3%. Тим часом, у Міністерстві економіки прогнозують зростання української економіки за підсумками 2023 року на 4%, а за оцінками експертів, зростання реального ВВП складе 4,5% [3,4].

Тому в умовах воєнного стану формування фінансових стратегій корпоративного розвитку набуває особливостей, оскільки фінансові аспекти стають більш актуальними та складними. Стан фінансової війни безпосередньо впливає на формування стратегії розвитку компанії, несе чимало викликів і обмежень.

Наявність воєнного конфлікту призводить до зміни економічних, фінансових та ринкових умов функціонування підприємства, зміни у політичному, соціальному та економічному середовищі, що вимагає від підприємства адаптації своїх стратегічних планів.

*Основні виклики, з якими стикається підприємство в умовах воєнного стану:*

- недостатність фінансових ресурсів, як наслідок обмеження доступу до фінансових ресурсів кредитів, інвестицій, дотацій, тощо;
- зміна ринкових умов: зміна попиту, зміна цін, зміна кон'юнктури ринку, коригування фінансових прогнозів, перегляд стратегії розвитку зі врахуванням ринкових можливостей та конкурентоспроможності;
- обмеження можливостей підприємства щодо реалізації стратегічних планів розвитку;
- виклики забезпечення безпеки та логістики, зокрема щодо захисту працівників, активів, постачання сировини та доставки готової продукції;
- ризики та нестабільність бізнес-середовища, зокрема політичний, економічний та соціальний складники.

Враховуючи виклики, з якими стикається підприємство в умовах воєнного стану, формування фінансової стратегії розвитку підприємства може вимагати таких пріоритетів менеджменту:

1. Діагностика та оцінка впливу воєнного стану: перед формуванням стратегії розвитку підприємства необхідно провести діагностику та оцінку впливу воєнних дій на бізнес-середовище, фінансову стійкість, ринкові умови, доступ до фінансових ресурсів, можливі ризики та виклики забезпечення безпеки та логістики.

2. Аналіз ринкових можливостей та конкурентоспроможності: необхідно оцінити нові можливості на ринку, визначити конкурентоспроможність підприємства та розробити стратегію, яка дасть змогу забезпечити його ефективне функціонування.

3. Диверсифікація джерел фінансування: з урахуванням обмеженого доступу до фінансових ресурсів підприємствам необхідно розглянути диверсифікацію джерел фінансування, це може включати залучення інвестицій від різних джерел, розгляд альтернативних фінансових інструментів - лізинг, факторинг, розширення співпраці з партнерами тощо.

4. Забезпечення логістики та безпеки є критичними аспектами формування стратегії розвитку в умовах воєнного стану. Планування поставок, забезпечення безпеки працівників та виробничих об'єктів, захист від можливих загроз повинні бути в пріоритеті в умовах воєнного стану.

5. Мінімізація ризиків фінансових втрат є важливим завданням під час формування фінансової стратегії підприємства в умовах воєнного стану.

Необхідно розробити механізми захисту фінансових ресурсів від можливих негативних наслідків воєнного конфлікту.

6. Ефективне управління ресурсами: воєнний стан обумовлює обмеження ресурсів, як-от енергія, вода, сировина тощо. Тому ефективне їх управління, включно з економією, використанням альтернативних джерел та оптимізацію процесів може стати важливим аспектом стратегії розвитку підприємства.

Отже, можна стверджувати, що вищевикладені пріоритети менеджменту є важливими під час розробки стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану, оскільки воєнний конфлікт має значний вплив на фінансову стійкість та ресурси підприємства. Фінансова безпека є ключовим аспектом фінансової стратегії підприємства в умовах воєнного стану, оскільки підприємство повинно мати достатній запас фінансових ресурсів, щоб забезпечити життєздатність в умовах воєнного конфлікту та дозволити після його завершення продовжити ефективно працювати в післявоєнному майбутньому.

### **Список використаних джерел**

1. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyeni-12154170.html>

2. Економіка України зросла вперше з початку повномасштабної війни, - Bloomberg. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/ekonomika-ukrajini-zrosla-vpershe-z-pochatku-povnomasshtabnoji-viyeni-bloomberg-12402819.html>

3. Мінфіні прогноз щодо ВВП України у 2023 році. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/ekonomika-ukrajini-u-minfini-podililisya-prognozom-shchodo-vvp-u-2023-roci-12389355.html>

4. Міністерство економіки України. Статистичні дані. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>