Тимоць Мирослава Василівна, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри бізнесу та управління ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0001-0266-1756

Tymots Myroslava V., PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Business and Administration, King Danylo University, Ivano-Frankivsk, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0001-0266-1756

ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ASSESSMENT OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC STABILITY OF BUSINESS ENTITIES UNDER CONDITIONS OF MILITARY INSTABILITY

Анотація

У статті досліджено теоретичні та методичні засади оцінювання фінансово-економічної стійкості суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Актуальність теми обґрунтована безпрецедентними викликами для українського бізнесу: руйнуванням логістичних ланцюгів, втратою активів, зниженням споживчого попиту та нестабільністю національної валюти. Автором систематизовано ключові чинники впливу на життєздатність суб'єктів підприємництва. У роботі запропоновано комплексний підхід до оцінки стійкості, що базується на інтеграції кількісних показників (ліквідність, платоспроможність, автономія) та якісних параметрів (гнучкість управлінських рішень, рівень цифрової трансформації, безпека персоналу). Обґрунтовано, що в умовах воєнної

нестабільності традиційні методи фінансового аналізу потребують корегування через високу волатильність ринків та непередбачуваність ризиків. Проаналізовано стан кредитування бізнесу за програмами пільгового кредитування «5-7-9». На основі проведеного аналізу виділено стратегічні пріоритети зміцнення фінансового стану підприємств: диверсифікація ринків збуту, оптимізація витрат, а також залучення грантової підтримки та державних програм кредитування. Сформовано висновок, що моніторинг фінансово-економічної стійкості має стати безперервним процесом, який дозволяє суб'єктам господарювання вчасно ідентифікувати критичні точки падіння та розробляти превентивні заходи для збереження ринкових позицій у поствоєнний період.

Ключові слова: фінансово-економічна стійкість, суб'єкти господарювання, воєнна нестабільність, управління, фінансові ризики, релокація бізнесу, кризовий менеджмент.

Abstract

The article explores the theoretical and methodological foundations for assessing the financial and economic stability of business entities under martial law. The relevance of the topic is justified by the unprecedented challenges facing Ukrainian business: the disruption of logistics chains, loss of assets, decline in consumer demand, and instability of the national currency. The author systematizes key factors influencing the viability of business entities. The paper proposes a comprehensive approach to stability assessment based on the integration of quantitative indicators (liquidity, solvency, autonomy) and qualitative parameters (flexibility of management decisions, level of digital transformation, personnel safety). It is substantiated that under conditions of military instability, traditional methods of financial analysis require adjustment due to high market volatility and unpredictability of risks. The state of business

lending under the "5-7-9" affordable loan programs is analyzed. Based on the analysis, strategic priorities for strengthening the financial position of enterprises are identified: diversification of sales markets, cost optimization, as well as the involvement of grant support and state lending programs. The conclusion is formed that monitoring financial and economic stability should become a continuous process, allowing business entities to identify critical decline points in time and develop preventive measures to maintain market positions in the post-war period.

Keywords: financial and economic stability, business entities, military instability, management, financial risks, business relocation, crisis management.

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія проти України докорінно змінила умови функціонування вітчизняного бізнесу, перетворивши традиційні ризики на екзистенційні загрози. У сучасних умовах фінансово-економічна стійкість суб'єктів господарювання перестала бути просто показником ефективності, перетворившись на базову умову виживання в агресивному зовнішньому середовищі.

За умов високої невизначеності традиційні жорсткі моделі управління втрачають ефективність, і підприємствам потрібні адаптивні, ризик-орієнтовані стратегії з елементами agile-управління. Тобто, фінансово-економічна стійкість – це не лише кількісні показники, але й управлінська здатність швидко реагувати на зміни, диверсифікувати джерела фінансування та утримувати фінансову рівновагу.

Аналіз досліджень. Окремі аспекти впливу воєнних процесів на діяльність суб'єктів господарювання, стійкість бізнесу, адаптацію управлінських рішень і трансформацію бізнес-моделей досліджували Г.І. Карпюк, В.В. Швед, О.В. Омельченко, О.А. Таран, І.А. Дернова,

Т.М. Боровик, З.Я. Шацька, Я.І. Горбачов, В.М. Марченко, І. Томащук, Т. Мельник та ін.

За даними аналітичних досліджень В.В. Зимовця, багато українських підприємств виходили на війну з «захисною моделлю» фінансування, тобто низькою ліквідністю та обмеженими запасами грошових коштів. Водночас ті підприємства, які продовжували діяльність у 2022 р., зуміли зберегти близькі до довоєнних показники ліквідності. За результатами перших 9 місяців 2022 р. коефіцієнт загальної ліквідності й коефіцієнт фінансової стійкості великих та середніх промислових підприємств залишилися на рівні 2021 р. Це пояснюють тим, що донедавна «відносно низька ліквідність» була характерною для багатьох великих компаній (консервативний підхід до грошових ресурсів), і завдяки адаптованим фінансовим моделям ці підприємства показали високу здатність пристосуватися до умов війни [1, с. 25].

Попри наявність наукових напрацювань, проблема комплексної оцінки впливу війни на розвиток підприємництва залишається недостатньо опрацьованою, що зумовлює необхідність подальших досліджень із урахуванням трансформацій бізнес-моделей, інструментів адаптації та показників стійкості підприємницької діяльності в умовах воєнної нестабільності.

Мета статті. Дослідити теоретичні та методичні засади оцінювання фінансово-економічної стійкості суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Систематизувати ключові чинники впливу на фінансову-економічну стійкість суб'єктів підприємництва.

Результати дослідження. Воєнні умови зумовили глибоку перебудову механізмів функціонування українських підприємств, що проявилося у переході від стратегічного планування до переважно оперативного управління. Бізнес зосередився на збереженні фінансової

стійкості, швидкому перерозподілі ресурсів і адаптації до ризиків. У перші тижні війни приблизно 43% МСП були вимушені призупинити діяльність. Основними ризиками для ліквідності малого бізнесу називають: падіння платоспроможного попиту, брак обігових коштів, енергетичну нестабільність і кадровий дефіцит. Так, опитування показали, що обмежений доступ до фінансування та обігового капіталу – один із ключових викликів для МСП [2]. У пріоритеті антикризового управління підприємства повинні ретельно аналізувати рух коштів, проводити стрес-тестування грошових запасів і за потреби переорієнтовувати витрати на найважливіші операційні потреби.

Дані табл. 1 засвідчують збереження загального обсягу кредитування корпорацій у 2022 р. з незначним приростом, що відбулося насамперед за рахунок збільшення кредитів у національній валюті.

Водночас кредитування в іноземній валюті скоротилося, що відображає зростання валютних ризиків і переорієнтацію банків на гривневі інструменти. Обсяги кредитів домогосподарствам зменшилися, передусім у національній валюті, тоді як у промисловості зафіксовано спад загального кредитування при одночасному зростанні гривневого сегмента.

Упродовж наступних років спостерігалося стале зростання як кількості наданих кредитів, так і їх сукупного обсягу, що відображає розширення доступу бізнесу до пільгових фінансових ресурсів.

У 2024 р. зафіксовано незначне скорочення кількості та суми кредитів, однак частка програми в загальному кредитуванні бізнесу досягла максимального рівня (табл. 2).

Динаміка показників ефективності програми «Доступні кредити 5-7-9%» у 2021-7 місяцях 2025 рр. демонструє трансформацію її функціонального призначення від інструмента стимулювання розвитку до механізму фінансової стабілізації бізнесу (рис. 1).

Таблиця 1

Окремі показники кредитування бізнесу українськими банками, млн. грн.

Показник	2021	2022	Зміни у 2022 р.	2022 р. у % до 2021 р.
Кредити, надані НФК	752,3	754,4	2,0	100,3
у т.ч. у нацвалюті	484,1	504,3	20,2	104,2
у т.ч. в іноземній валюті	268,3	250,1	-18,2	93
в іноземній валюті	9,9	6,8	-3,0	69
Кредити домогосподарствам	254,4	238,4	-16,0	94
у т.ч. у нацвалюті	232,9	215,3	-17,6	92
у т.ч. в іноземній валюті	21,5	23,1	1,7	108
в іноземній валюті	0,8	0,6	-0,2	80
Кредити, надані промисловості	222,0	210,7	-11,3	95
у нацвалюті	88,0	94,1	6,1	106,9
в іноземній валюті	134,0	116,6	-17,4	87
в іноземній валюті	4,9	3,2	-1,7	65
Співвідношення заборгованості за кредитами у національній валюті підприємствам промисловості та заборгованості за кредитами домогосподарствам, %	37,8	43,7	5,9	—

Джерело: [1, с. 28]

Таблиця 2

Динаміка розвитку програми «Доступні кредити 5-7-9%» у 2020-2024 рр.

Період	Кількість кредитів (тис.)	Сума кредитів (млн. грн.)	Частка в загальному кредитуванні бізнесу (%)
2020	15,2	42,8	18
2021	28,5	89,4	25
2022	35,8	112,7	32
2023	41,2	128,5	38
2024	38,9	125,3	40

Джерело: [1, с. 28]



Рисунок 1. Показники ефективності програми «Доступні кредити 5-7-9%» у 2021-7 міс. 2025 р.

Джерело: [3, с. 106]

Зростання частки програми в загальному корпоративному кредитуванні відбувалося паралельно з утриманням процентних ставок на рівні, істотно нижчому за ринковий, що створювало для підприємств умови підтримання ліквідності за обмеженого доступу до альтернативних джерел фінансування. Водночас поступове підвищення рівня проблемних кредитів не набуло системного характеру, що вказує на адаптацію як позичальників, так і банків до воєнних ризиків. Збільшення податкових надходжень від учасників програми свідчить не про розширення бізнес-активності, а про збереження операційної спроможності підприємств і відновлення їх участі у фіскальних процесах.

Підприємства активно шукали можливості реструктуризувати короткострокові зобов'язання (наприклад, зсув строків податкових і кредитних платежів) для збереження ліквідності. Важливо, що державні

банки та міжнародні партнери розширювали програми кредитних гарантій і дотепно відслідковували «рівень боргового навантаження» кожної галузі. У цілому, диверсифікація джерел фінансування (власні кошти, кредити, гранти, емісія облігацій) та здатність швидко адаптувати структуру капіталу стали вагомими чинниками фінансової гнучкості і стійкості під час війни.

Різні за масштабом компанії демонструють неоднакову стійкість до воєнних викликів. Мікропідприємства та ФОПи в Україні виявилися найбільш вразливими. У І півріччі 2025 р. понад 95% усіх закритих бізнес-структур припадало саме на приватних підприємців. Тобто, мікробізнес не має достатньої фінансової подушки і швидко реагує на шоки припиненням діяльності. Натомість компанії та організовані юридичні особи зберігають позитивний баланс між новими реєстраціями та закриттями, що поступово змінює структуру підприємництва на користь стійкіших організаційних форм.

За даними нещодавніх опитувань, у 2022-2025 роках невеликі та середні підприємства повільно, але відновлювали активність. З початку повномасштабної війни лише 57% МСП працювали, у 2023 р. 84% повернулися до роботи (частково або повністю), а у 2024-2025 рр. цей показник стабілізувався на рівні 85%. Водночас зміни у фінансових результатах були неоднаковими. Великі підприємства зазвичай отримали державні замовлення і зберігали прибутковість, тоді як малі фірми в цілому продовжували «працювати на ліквідність» – їхня рентабельність часто залишалася нижчою за довоєнну(рис. 2) [3].

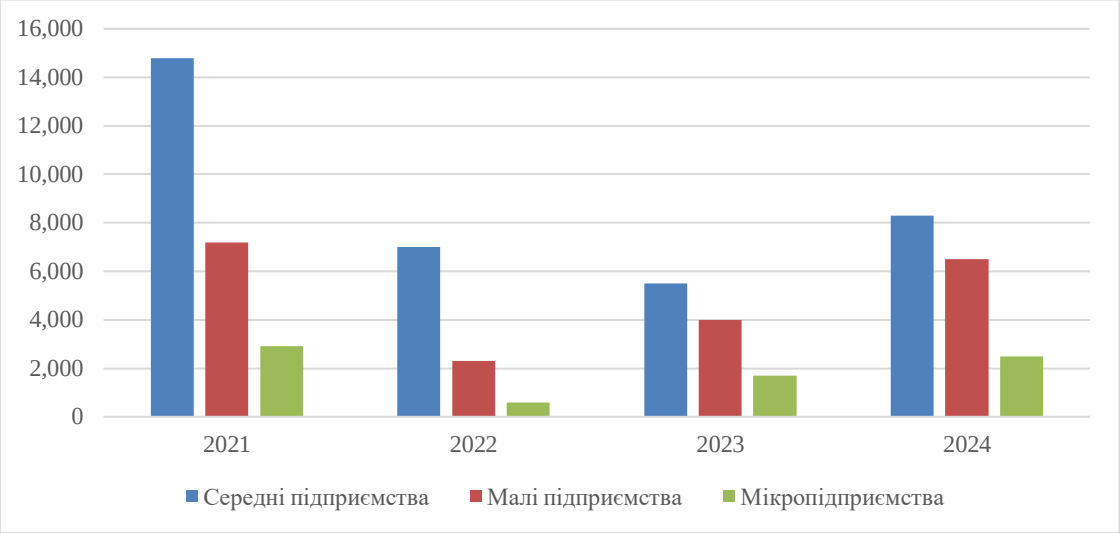


Рисунок 2. Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування за розміром підприємств у 2021-2024 роках, млн. грн.

Для оцінки комплексної стійкості використовують інтегральні фінансові індикатори – наприклад, показники фінансової автономії, фінансового ризику, коефіцієнти покриття зобов'язань тощо. Однак за воєнних умов стають актуальними й оперативні «індекси очікувань ділової активності». НБУ розраховує та оприлюднює щомісячний індекс очікувань ділової активності (далі – ІОДА), який базується на опитуваннях підприємств. У вересні 2025 р. цей індекс зріс до 50,4 (порівняно з 49,0 у серпні і 48,7 у вересні 2024), що свідчить про помірно позитивні очікування

бізнесу (рис. 3).

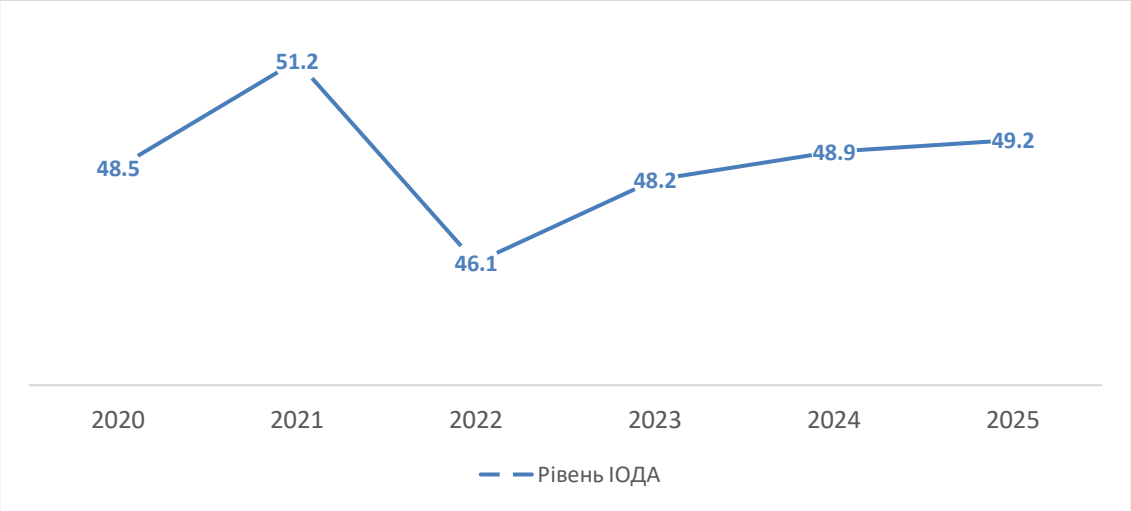


Рисунок 3. Динаміка індексу очікуваної ділової активності підприємств (ІОДА) України у 2020-2025 рр.

Джерело: [4].

Загалом ІОДА вище 50 вказує на оптимістичні прогнози (принаймні у короткостроковому плані), тоді як показники нижче 50 – на песимізм.

Попри поступове наближення індексу очікуваної ділової активності до нейтрального рівня у 2024-2025 роках, характер ділових очікувань підприємств залишається нестабільним, що зумовлює збереження підвищених фінансово-економічних ризиків. Коливання значень ІОДА навколо порогового рівня 50 пунктів відображають не стійке відновлення, а адаптаційну поведінку бізнесу в умовах тривалої воєнної невизначеності, за якої позитивні очікування формуються паралельно з високою чутливістю до зовнішніх шоків.

На основі складеної матриці ризиків підприємств станом на 2025 р. (табл. 3) встановлено, що ключові загрози фінансово-економічній стійкості концентруються у сфері управління ліквідністю та грошовими потоками. Найвищий рівень ризику формують дефіцит обігових коштів і касові розриви, які безпосередньо пов’язані з нестабільністю попиту, затримками

розрахунків та зростанням витрат. Високий ступінь впливу також зберігають боргові та енергетичні ризики, що посилюють залежність підприємств від зовнішніх джерел фінансування та державних механізмів підтримки.

Таблиця 3

Матриця ризиків підприємств в умовах воєнної нестабільності

Вид ризику	Ймовірність реалізації	Потенційний вплив	Рівень ризику
Дефіцит обігових коштів	Висока	Високий	**Критичний**
Порушення грошових потоків (касові розриви)	Висока	Високий	**Критичний**
Зростання боргового навантаження	Середня	Високий	**Високий**
Обмежений доступ до кредитних ресурсів	Середня	Середній	**Суттєвий**
Зниження рентабельності діяльності	Висока	Середній	**Високий**
Зростання частки проблемної дебіторської заборгованості	Середня	Середній	**Суттєвий**
Валютний ризик	Середня	Середній	**Суттєвий**
Енергетична нестабільність	Середня	Високий	**Високий**
Логістичні збої	Низька–середня	Середній	**Помірний**
Кадрові втрати та міграція персоналу	Середня	Середній	**Суттєвий**

Джерело: складено на основі аналізу фінансових показників діяльності підприємств

Отже, аналіз показав, що в умовах воєнної нестабільності фінансово-економічна стійкість підприємств визначається насамперед здатністю підтримувати ліквідність і керувати грошовими потоками, а не рівнем прибутковості. У 2022-2025 рр. більшість суб’єктів підприємництва функціонували в режимі адаптації, орієнтуючись на збереження платоспроможності та безперервності діяльності, що супроводжувалося

зниженням рентабельності за відносно стабільних показників фінансової стійкості. Розширення пільгового кредитування та зростання ролі державних фінансових інструментів частково компенсували обмежений доступ бізнесу до капіталу, однак водночас посилили залежність підприємств від боргового фінансування.

Коливання індексу очікуваної ділової активності поблизу нейтрального рівня та результати матриці ризиків підтверджують, що ключові загрози у 2025 р. зосереджені у сфері ліквідності, грошових потоків і боргового навантаження. За таких умов фінансова стійкість підприємств набуває характеру керованої адаптації, що зумовлює доцільність застосування ризик-орієнтованих управлінських підходів у процесі антикризового управління.

Висновки. Війна суттєво погіршила показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності підприємств, водночас змінивши самі критерії оцінювання фінансової стійкості. У воєнних умовах допустимими стають тимчасові відхилення від класичних нормативів, якщо вони забезпечують збереження операційної спроможності та зайнятості. Фінансова стійкість підприємництва у воєнний період визначається не лише величиною фінансових показників, а здатністю підприємств швидко адаптувати бюджети, формувати резерви ліквідності, використовувати зовнішню підтримку та управляти ризиками. Необхідно переглянути підходи до оцінювання ефективності бізнесу та формування антикризових фінансових стратегій, орієнтованих на відновлення і подальший розвиток у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Фінанси підприємств України під час війни та завдання їх повоєнного відновлення : наукова доповідь / за ред. д.е.н. В.В. Зимовця;

НАН України, *ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України».* Електрон. дані. К., 2023. 54 с. URL: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/8/Finansy-pidpryiemstv-Ukrainy-pid-chas-vijny.pdf

2. Цимбала А. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні: виклики, політика і майбутнє.. *Вокс Україна.* 25.10.2025. URL: https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye#:~:text=Мікро,робочих%20місць%20в%20Україні

3. Крилова О.В., Штефан Н.М., Кравченко Н.О., Московець К.Є. Ефективність державної підтримки українського бізнесу в умовах економічної нестабільності. *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2025, №3. С. 102-110. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/91.10

4. Бізнес відновив позитивні оцінки ділової активності – підсумки опитування підприємств у вересні. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-vidnoviv-pozitivni-otsinki-dilovoyi-aktivnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-veresni

References

1. Zymovets, V. V. (Ed.). (2023). *Finansy pidpryiemstv Ukrainy pid chas viiny ta zavdannia yikh povoiennoho vidnovlennia: naukova dopovid* [Finances of Ukrainian enterprises during the war and tasks of their post-war recovery: scientific report]. Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine. http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/8/Finansy-pidpryiemstv-Ukrainy-pid-chas-vijny.pdf

2. Tsymbala, A. (2025, October 25). *Stiikist maloho i serednoho biznesu Ukrainy u viini: vyklyky, polityka i maibutnie* [Resilience of small and medium-sized businesses of Ukraine in the war: challenges, policy and the future]. Vox

Ukraine. https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye

3. Krylova, O. V., Shtefan, N. M., Kravchenko, N. O., & Moskovets, K. Ye. (2025). Efektyvnist derzhavnoi pidtrymky ukrainskoho biznesu v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Effectiveness of state support for Ukrainian business in conditions of economic instability]. *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*, (3), 102-110. https://doi.org/10.33271/ebdut/91.10

4. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Biznes vidnoviv pozytyvni otsinky dilovoi aktyvnosti – pidsumky opytuvannia pidpriyemstv u veresni* [Business regained positive assessments of business activity – results of the enterprise survey in September]. Official website of the National Bank of Ukraine. https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-vidnoviv-pozitivni-otsinki-dilovoyi-aktivnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-veresni