

61 переробне підприємство отримало від держави гранти на розвиток на загальну суму 282 млн грн, що дасть змогу створити близько 900 робочих місць [4]. Загалом у 2022 році грантовими програмами підтримки бізнесу скористались понад 2,5 тисячі підприємців, яким було надано 1,56 млрд грн грантових коштів [5].

**Висновки.** Вагома підтримка бізнесу з боку уряду України, поєднана з підвищенням соціальних стандартів (прожитковий мінімум у розрахунку на місяць на одну особу з 01.12.2022 р. – 2 589 грн, мінімальна заробітна плата з 01.10.2022 р. – 6 700 грн, мінімальна пенсія для осіб, які мають повний страховий стаж (30–35 років) віком від 65 років з 01.10.2022 р. – 2 680 грн та інші [6]), особливо в умовах війни, є проявом дієвої реалізації фінансової політики держави, яка закладає потужні основи майбутнього економічного розвитку в Україні.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану». Прийняття від 12.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2260-20#Text>

2. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання грантів бізнесу» від 21 червня 2022 р. № 738. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text>

3. Порядок надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 14 березня 2023 р. № 229). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF#n9>

4. ЄРобота: переробні підприємства отримали понад 280 млн грн грантів на розвиток. *Міністерство економіки України*. 14.04.2023. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=bcb0fac5-ba95-40f9-9b0e-5ecb24f5a1c7&title=Robota-Pererobni>

5. Уряд вдосконалив програми грантової підтримки бізнесу «Робота». 18.01.2023. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=8a88e978-182b-4aec-a918-ad4a42a7b77a&title=UriadVdoskonaliiv>

6. Соціальні стандарти. *Міністерство соціальної політики України*. URL: <https://www.msp.gov.ua/content/socialni-standarti.html?PrintVersion>

**Юрчишена Л. В.**

канд. екон. наук, доцент, в. о. завідувача  
кафедри фінансів і банківської справи  
ДонНУ імені Василя Стуса

**Синусик А. Т.**

магістрант  
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»  
ДонНУ імені Василя Стуса

### ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Вступ.** В умовах воєнного стану формування стратегії розвитку підприємства набуває особливого характеру, оскільки фінансові аспекти стають ще більш актуальними та складними. Фінансові аспекти є ключовими елементами під час

формування стратегії розвитку підприємства. Недостатність фінансових ресурсів, неправильний вибір джерел фінансування, неефективне використання фінансових ресурсів та ризики фінансового характеру можуть стати серйозними викликами, які можуть вплинути на успішність реалізації стратегії розвитку підприємства. Через це важливо ретельно вивчити фінансові аспекти і врахувати їх під час формування стратегії розвитку, щоб забезпечити стабільність та успіх підприємства в довгостроковій перспективі.

**Мета роботи** – виявити та оцінити основні виклики, з якими стикається підприємство в умовах воєнного стану, як-от недостатність фінансових ресурсів, зміна ринкових умов, ризики та нестабільність, та їх вплив на формування стратегії розвитку.

**Основна частина.** Воєнний стан впливає на фінансові аспекти формування стратегії розвитку підприємства, ставлячи перед ним низку викликів та 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 [2]:

- недостатність фінансових ресурсів, як наслідок: обмеження доступу до фінансових ресурсів, як-от кредити, інвестиції або дотації; обмеження можливостей підприємства щодо реалізації стратегічних планів розвитку;

- зміна ринкових умов: зміна попиту, зміна цін, зміна кон'юнктури ринку, коригування фінансових прогнозів, перегляд стратегії розвитку зі врахуванням ринкових можливостей та конкурентоспроможності;

- ризики та нестабільність бізнес-середовища, зокрема політичний, економічний та соціальний складники. Нетрадиційними ризиками в зазначених умовах є ризик збитків від воєнних дій, ризик зміни регуляторного середовища, ризик втрати доступу до ринків тощо. Ці ризики впливають на процес реалізації стратегії розвитку підприємства та вимагають впровадження заходів ризик-менеджменту;

- виклики забезпечення безпеки та логістики, зокрема щодо захисту працівників, активів, постачання сировини та доставки готової продукції. Це може вплинути на витрати підприємства та на його здатність виконувати стратегічні плани. Організація логістики та забезпечення безпеки можуть стати одними з ключових аспектів формування стратегії розвитку в умовах воєнного стану.

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 (рис. 1):

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

Найбільше підприємств релокувалося до Львівської (30 %), Закарпатської (17 %), Чернівецької (11 %), Івано-Франківської (8 %), Хмельницької (7 %) та Тернопільської (7 %) областей [1].

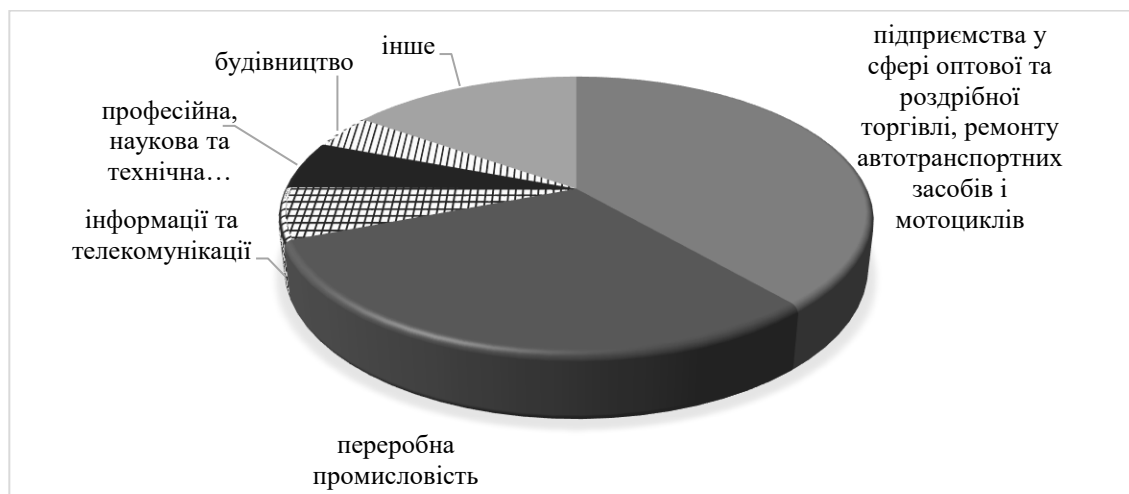


Рисунок 1 – Частка релокованих підприємств за видами діяльності

Враховуючи виклики, формування стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану може вимагати таких аспектів [3]:

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, як-от: 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 можуть

вплинути на вартість виробництва, строк реалізації продукції та можливість забезпечення вимог клієнтів.

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

**Висновки.** Отже, фінансові аспекти 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. 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.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство економіки України. Статистичні дані. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
2. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022 (181), 143–150.
3. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018 (31), 100–111.