

УДК 336.025

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/39.14>**Давиденко Н.М.**доктор економічних наук, професор
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7469-5536>**Гордей О.Д.**доктор економічних наук, професор
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6938-0548>**Новицька О.В.**кандидат економічних наук, доцент
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6451-7808>

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджено особливості формування фінансової стратегії підприємства в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що трансформація економічного середовища, спричинена воєнними діями, істотно ускладнює функціонування підприємств і вимагає перегляду традиційних підходів до стратегічного фінансового управління. Визначено ключові чинники, які впливають на формування фінансової стратегії в умовах нестабільності, зокрема обмеженість фінансових ресурсів, зростання фінансових ризиків, зміна ринкової кон'юнктури, порушення логістичних зв'язків і регуляторні виклики. У статті систематизовано основні типи фінансових стратегій підприємств залежно від умов функціонування та стадії життєвого циклу. Доведено, що вибір конкретного типу фінансової стратегії має ґрунтуватися на комплексній оцінці фінансового потенціалу підприємства, рівня ризиків і доступу до фінансових ресурсів.

Ключові слова: фінансова стратегія підприємства, фінансовий менеджмент, фінансова політика, фінансова стійкість, антикризове управління, стратегічне фінансове планування.

Постановка проблеми. Сучасні виклики, в яких опинилася Україна вимагають якісно нових підходів до управління фінансами на рівні підприємств. Зруйнована інфраструктура, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність валютного курсу, обмеженість фінансових ресурсів та зростання вартості капіталу істотно ускладнюють діяльність бізнесу. У таких умовах питання формування ефективної фінансової стратегії набуває особливої значущості, оскільки саме вона визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігати платоспроможність, залучати інвестиції та забезпечувати стійкий розвиток.

Водночас вітчизняні підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних фінансових моделей з урахуванням нових викликів – підвищених ризиків, дефіциту ліквідності, зміни структури попиту та посилення конкуренції. Формування фінансової стратегії в умовах сучасних викликів має враховувати не лише внутрішні чинники, а й зовнішні – макроекономічну ситуацію, державну політику підтримки бізнесу, умови доступу до міжнародних фінансових ресурсів і програм післявоєнної відбудови.

Таким чином, дослідження підходів до формування фінансової стратегії підприємств у нових реаліях є вкрай актуальним і відповідає практичним потребам національної економіки. Це дозволить напрацювати рекомендації щодо підвищення фінан-

сової стійкості, оптимізації структури капіталу та забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів формування фінансової стратегії підприємства зробили Аранчій В.І., Зоря О. П. [1], Ареф'єв В. О. [2], Асаніна А. В. [3], Гриньов А.В., Ястремська О.М. [5], Семенча І. Є., Гордієнко С. О. [9], Чуняк О. В. [10], Хрущ Н. А., Корпан О.С. [11] та ін. У їхніх працях фінансова стратегія розглядається як інтегрована складова стратегічного управління, що охоплює питання фінансової стійкості, платоспроможності, інвестиційної привабливості та ефективного управління ризиками.

Однак аналіз наукових джерел засвідчує, що значна частина напрацьовань, зокрема тих, що були здійснені до початку війни в Україні, не враховує нових викликів і трансформаційних процесів, які відбуваються в економіці. Такі підходи не в повній мірі адаптовані до сучасних реалій, а також не містять єдиної узгодженої методології формування фінансової стратегії для підприємств різних галузей, розмірів і організаційно-правових форм.

З огляду на це, актуальним є подальше вдосконалення теоретико-методичних засад формування фінансової стратегії з урахуванням нових ризиків, обмежень



© Давиденко Н.М., Гордей О.Д., Новицька О.В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

та завдань стійкого розвитку, що постають перед підприємствами України у повоєнний період.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування фінансової стратегії підприємства в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія підприємства як цілісна категорія представляє собою сукупність довгострокових цілей і механізмів їх досягнення, що визначають загальний напрям діяльності суб'єкта господарювання [4]. У сучасних умовах самостійності та відповідальності підприємства за результати своєї діяльності зростає потреба не лише в узгодженні загальної стратегії з фінансовою поведінкою, але і в оцінці тенденцій фінансового стану, можливостей мобілізації ресурсів і перспектив їх ефективного використання у співставленні з іншими учасниками ринку. Отже, фінансова стратегія стає невід'ємним елементом управлінської системи будь якого підприємства, що прагне забезпечити свою життєдіяльність на конкурентному ринку.

Процес формування фінансової стратегії є складним і ресурсомістким, оскільки він вимагає проведення ґрунтовного аналізу, побудови прогнозних моделей і здійснення обґрунтованих управлінських рішень. Значна частина дослідників підкреслюють, що при розробці фінансової стратегії необхідно враховувати широкий спектр чинників, зокрема: орієнтацію фінансової стратегії на загальну стратегію розвитку підприємства; законодавчу нормативну базу функціонування бізнесу; поточну економічну і політичну ситуацію в державі; галузеві особливості діяльності (наприклад, у сільському господарстві, що має специфічні технологічні, сезонні та ринкові характеристики); рівень ресурсного забезпечення (власні кошти, доступ до позикового фінансування, інвестиційний потенціал, кадровий склад) [7, 10, 11].

Конкурентне середовище також формує передумови для вибору фінансових пріоритетів: оцінка фінансового стану контрагентів, ризиків неплатежів, вплив інфляційних коливань і валютної нестабільності є визначальними елементами оцінювання й управління фінансовими ризиками. Урахування кон'юнктури товарних і фінансових ринків дозволяє підприємству адаптувати свої фінансові рішення до зовнішніх обмежень і внутрішніх можливостей [6].

Головною метою фінансової стратегії є максимізація ринкової вартості підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Це досягається шляхом конкретизації цілей відповідно до завдань майбутнього фінансового розвитку, формування джерел фінансування, оптимізації структури капіталу та зниження ризиків у довгостроковому періоді [2].

Система стратегічних фінансових цілей повинна забезпечувати достатній обсяг власних фінансових ресурсів, високий рівень рентабельності капіталу, оптимальну структуру активів і оборотного капіталу, а також встановлення прийняттого рівня фінансових ризиків у процесі господарювання.

Етапи формування фінансової стратегії включають послідовну діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (рис. 1). До цього входить збір і аналіз інформації про ринкові умови, конкурентів, постачальників і клієнтів; застосування фінансо-

вих інструментів прогнозування та планування; використання стратегічного й фінансового аналізу, у тому числі SWOT-аналізу та економіко-математичного моделювання. Після аналітичної фази здійснюється вибір оптимального стратегічного варіанта, який деталізується через фінансову політику підприємства та відповідні тактичні плани.

Тактичне планування розкриває основні положення фінансової стратегії на середньостроковий період, тоді як оперативне планування забезпечує деталізацію короткострокових заходів щодо реалізації цих положень [9]. Обидва види планування мають бути узгоджені зі стратегічними цілями й доповнювати їх.

Фінансова стратегія має бути не лише елементом загальної стратегії підприємства, але і окремо бути як незалежна складова, що забезпечує реалізацію фінансових рішень через застосування фінансових інструментів і методів фінансового менеджменту.

Фінансова стратегія підприємства в умовах воєнного стану формується в трансформованому економічному середовищі, що характеризується підвищеною нестабільністю, обмеженим доступом до джерел фінансування, зміною ринкової кон'юнктури та посиленням зовнішніх ризиків. Зокрема, підприємства стикаються з ускладненням залучення кредитних ресурсів, зниженням інвестиційної активності, реформатуванням споживчого попиту, ризиками втрати ринків збуту, збоїв у логістичних ланцюгах, а також із загрозами, пов'язаними з регуляторними змінами та впливом бойових дій на виробничі потужності [14].

У таких умовах стратегічне фінансове планування потребує гнучкого, адаптивного підходу та врахування нетрадиційних загроз, як-от ризики фізичних втрат активів, зміни податкової політики, форс-мажорного невиконання контрактів чи обмеження доступу до зовнішніх ринків. Ефективна реакція на ці виклики передбачає запровадження антикризових механізмів управління та побудову стійкої фінансової моделі, здатної функціонувати в умовах турбулентності [12, 13].

Підприємствам доцільно починати з комплексної оцінки впливу наслідків повномасштабної війни на фінансову стабільність, ліквідність, рентабельність, структуру капіталу та загальний ресурсний потенціал. Особливу увагу варто приділити аналізу поточних і потенційних каналів фінансування, включаючи можливість державної підтримки, грантів, партнерських програм, а також оцінці логістичних ризиків і варіантів диверсифікації постачань та каналів збуту.

Водночас важливо проводити глибокий аналіз ринкових можливостей, у тому числі вивчення нових сегментів, до яких підприємство може адаптуватися в умовах зміненої кон'юнктури. Для зниження фінансових ризиків необхідна диверсифікація джерел фінансування – не лише банківське кредитування, а й альтернативні фінансові інструменти, такі як лізинг, факторинг, краудфандинг, стратегічні партнерства тощо.

Метою розробки фінансової стратегії в умовах нестабільності є забезпечення довготривалої фінансової стійкості підприємства. Цей показник оцінюється як за абсолютними, так і за відносними критеріями. Абсолютні показники демонструють, наскільки ефективно підприємство може забезпечити фінансування

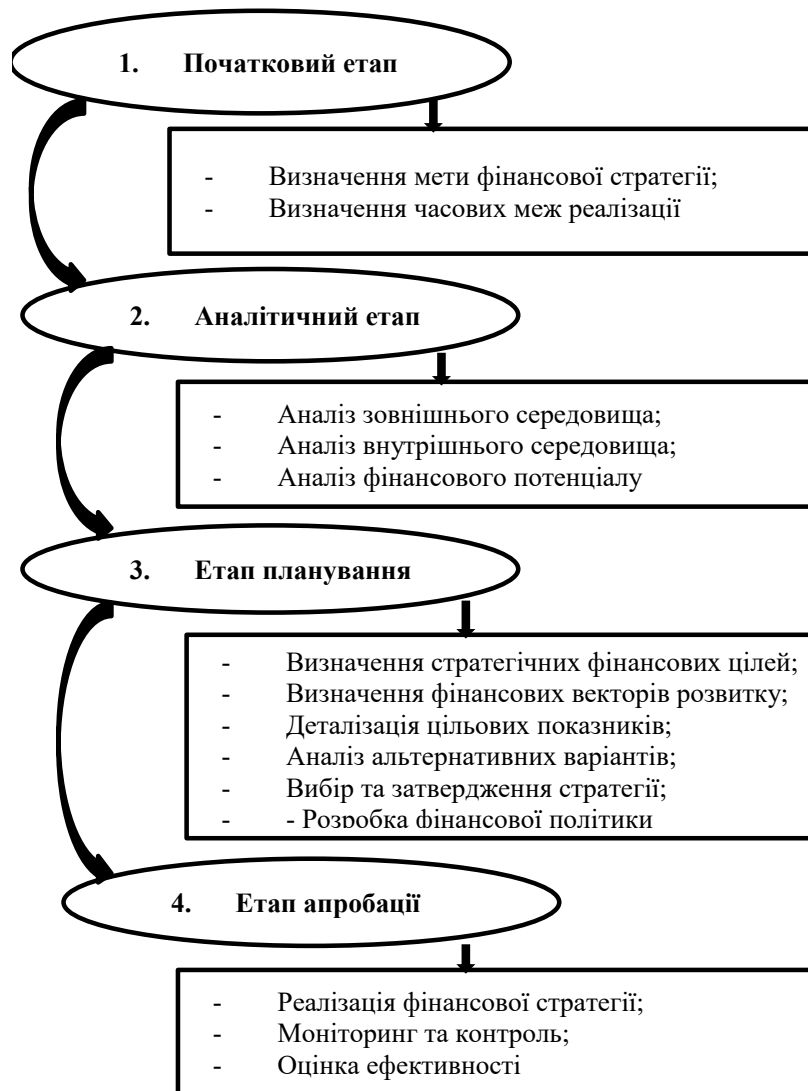


Рисунок 1 – Етапи формування фінансової стратегії підприємства

Джерело: складено за [1, 5, 8]

своїх запасів за рахунок власного оборотного капіталу, довгострокових зобов'язань та короткострокових кредитів і позик. Відносні ж дають змогу оцінити загальний рівень фінансової самостійності, залежність від зовнішніх джерел та ефективність використання наявних ресурсів.

Формуючи фінансову стратегію, необхідно врахувати стадію життєвого циклу самого підприємства та його продукції, обрану маркетингову політику, галузеву специфіку, а також цільову аудиторію. У контексті цього можна виділити кілька основних типів фінансових стратегій [8]:

- експансійна, орієнтована на активне розширення;
- стратегія поступового розвитку, що передбачає стабільне, контрольоване зростання;
- захисна, яка реалізується в умовах високої нестабільності;
- стабілізаційна, що передбачає оптимізацію витрат і ресурсів;
- антикризова, розроблена для мінімізації негативних наслідків кризи (рис.2).

Забезпечення достатнім обсягом фінансових ресурсів є передумовою реалізації будь-якої з обраних стратегій. У цьому процесі ключову роль відіграє фінансова політика, яка визначає конкретні інструменти досягнення стратегічних цілей. Основні напрямки фінансової політики включають: управління структурою капіталу, податкову, цінову, інвестиційну, політику управління доходами та витратами, дивідендну політику, а також політику розподілу й використання прибутку.

Узагальнюючи, фінансову стратегію сучасного підприємства доцільно розглядати як складну систему управлінських рішень, що спрямовані на ефективне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів, забезпечення економічної стабільності й підвищення фінансової безпеки в умовах динамічного зовнішнього середовища. У період воєнних загроз така стратегія має ґрунтуватися на оперативності реагування, адаптації до нових реалій і здатності передбачати ризики, що забезпечує не лише виживання, а й довгостроковий розвиток підприємства.



Рисунок 2 – Основні типи фінансових стратегій підприємства та напрями фінансової політики

Джерело: складено авторами

Висновки. У процесі дослідження встановлено, що формування фінансової стратегії підприємства в умовах воєнного стану відбувається за принципово нових економічних і фінансових умов, які характеризуються високим рівнем невизначеності, обмеженим доступом до фінансових ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів та зростанням фінансових і нефінансових ризиків. У таких обставинах традиційні підходи до стратегічного фінансового управління потребують суттєвого перегляду та адаптації.

Обґрунтовано, що фінансова стратегія в період воєнних загроз повинна мати гнучкий, адаптивний характер і ґрунтуватися на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Особливого значення набуває оцінка впливу воєнних дій на фінансову стійкість, ліквідність, структуру капіталу та доступ до джерел фінансування, а також своєчасне врахування змін ринкової кон'юнктури та регуляторного середовища.

Визначено, що ефективне формування фінансової стратегії передбачає поетапний підхід, який включає аналітичну діагностику, вибір стратегічних альтернатив, розробку фінансової політики та механізмів реалізації, а також постійний моніторинг і коригування стратегічних рішень. Доведено, що врахування стадії життєвого циклу підприємства, галузевої специфіки та маркетингової орієнтації дає змогу обґрунтовано обирати тип фінансової стратегії – від експансійної до антикризової.

Зроблено висновок, що в умовах воєнного стану фінансова стратегія повинна бути спрямована не лише на збереження платоспроможності, а й на формування потенціалу для відновлення та подальшого розвитку підприємства. Реалізація такої стратегії можлива за умови диверсифікації джерел фінансування, оптимізації структури капіталу, підвищення ефективності фінансової політики та впровадження антикризових механізмів управління.

Список використаних джерел:

1. Аранчій В. І., Зоря О. П. Фінансова стратегія у системі управління підприємством. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2010. № 2. С. 156–159.
2. Ареф'єв В. О. Формування фінансової стратегії в системі фінансової безпеки підприємства. *Стратегія розвитку України. Економіка. Соціологія. Право*. 2013. Вип. 4. С. 3–7.
3. Асаніна А. В. Фінансова стратегія як необхідний фактор успіху підприємства в умовах нестабільної економіки. *Бізнес Інформ*. 2011. № 7. С. 11–18.
4. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 31. С. 100–111.
5. Гриньов А.В., Ястремська О.М. Якість формування фінансової стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2006. № 6. С. 121–128.
6. Давиденко Н. М. Стратегія забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах сучасних викликів та загроз. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2016. Вип. 1 (1). С. 350–353.

7. Захарова Н. Значення фінансової стратегії в системі управління сучасним підприємством. *Економічні горизонти*. 2023. № 24. С. 39–49.
8. Радова Л.Д., Череп А.В. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. *Держава та регіони*. 2005. № 2. С. 130–135.
9. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. №181. 143–150.
10. Чуняк О. В. Домінантні напрями фінансової стратегії підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Том 2. С. 173–177.
11. Хрущ Н. А., Корпан О.С. Фінансова стратегія в системі корпоративного управління підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. Випуск 3. С. 120–126.
12. Chiz L., Khotyeyeva N., Zadorozhna N. The basis of port enterprise financial strategy. *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Вип. 5/4 (49). С. 18–25.
13. Kvasha, S., Davydenko, N., Pasichnyk, Yu., Viatkina, T., Wasilewska, N. (2018) GDP Modelling: Assessment of Methodologies and Peculiarities of its Usage in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 16. No. 4. P. 186–200. URL: <https://surl.li/zvwtjh>
14. Lemishko O., Davydenko N., Shevchenko A. Strategic directions of the economic recovery of post-war Ukraine. *Journal of innovations and sustainability*. 2022. Vol. 2 (6). URL: <https://is-journal.com/is/article/view/103>

References:

1. Aranchi V. I., Zoria O. P. (2010). Finansova stratehiia u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Financial strategy in the enterprise management system]. *Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy*. Vol 2, pp. 156–159.
2. Arefiev V. O. (2013). Formuvannia finansovoi stratehii v systemi finansovoi bezpeky pidpriemstva [Formulation of a financial strategy in the system of financial security of an enterprise]. *Development strategy of Ukraine. Economics. Sociology. Law*. Vol. 4, pp. 3–7.
3. Asanina A. V. (2011). Finansova stratehiia yak neobkhidnyi faktor uspihу pidpriemstva v umovakh nestabilnoi ekonomiky [Financial strategy as a necessary factor for business success in an unstable economy]. *Business Inform*. Vol. 7, pp. 11–18.
4. Bruslinovskaya I. V., Matviychuk V. I. (2018). Teoretychni aspekty formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstva [Theoretical aspects of forming a company's financial strategy]. *Economics and management organisation*. Vol. 31, pp. 100–111.
5. Grynov A.V., Yastremska O.M. (2006). Yakist formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstva [The quality of the company's financial strategy]. *Finance in Ukraine*. Vol. 6, pp. 121–128.
6. Davydenko N. M. (2016). Stratehiia zabezpechennia finansovoi stiikosti pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Strategy for ensuring financial stability of enterprises in the face of modern challenges and threats]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics*. Vol. 1 (1), pp. 350–353.
7. Zakharova N. (2023). Znachennia finansovoi stratehii v systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [The importance of financial strategy in the management system of a modern enterprise]. *Economic horizons*. Vol. 24, pp. 39–49.
8. Radova L.D., Cherep A.V. (2005). Finansova stratehiia v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Financial strategy in the enterprise management system]. *State and regions*. Vol. 2, pp. 130–135.
9. Semenchа I. E., Gordienko S. O. (2022). Formuvannia stratehii rozvytku biznesu z urakhuvanniam umov voiennoi ekonomiky Ukrainy [Formulation of a business development strategy taking into account the conditions of Ukraine's war economy]. *Economic space*. Vol. 181, pp. 143–150.
10. Chuniyаk O. V. (2017). Dominantni napriamy finansovoi stratehii pidpriemstv [Dominant directions of corporate financial strategy]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. Vol. 6, pp. 173–177.
11. Khrushch N. A., Korpan O. S. (2013). Finansova stratehiia v systemi korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstvamy [Financial strategy in the corporate governance system of enterprises]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series 'Economic Sciences'*. Vol. 3, pp. 120–126.
12. Chiz L., Khotyeyeva N., Zadorozhna N. (2019). The basis of port enterprise financial strategy. *Technology Audit and Production Reserves*. Vol. 5/4 (49), pp. 18–25.
13. Kvasha, S., Davydenko, N., Pasichnyk, Yu., Viatkina, T., Wasilewska, N. (2018) GDP Modelling: Assessment of Methodologies and Peculiarities of its Usage in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 16. №. 4, pp. 186–200. Available at: <https://surl.li/zvwtjh>
14. Lemishko O., Davydenko N., Shevchenko A. (2022). Strategic directions of the economic recovery of post-war Ukraine. *Journal of innovations and sustainability*. Vol. 2 (6). Available at: <https://is-journal.com/is/article/view/103>

Davydenko Nadiia, Hordei Oksana, Novytska Olena
State Tax University

FORMULATING A COMPANY'S FINANCIAL STRATEGY UNDER MARTIAL LAW

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations for forming a financial strategy for an enterprise under martial law. The article examines the peculiarities of forming a financial strategy for an enterprise under martial law and during the post-war recovery of Ukraine's economy. It is argued that the transformation of the economic environment caused by military actions significantly complicates the functioning of enterprises and requires a review of traditional approaches to strategic financial management. The key factors influencing the formation of financial strategy in conditions of instability are identified, in particular, limited financial resources, increased financial risks, changes in market conditions, disruption of logistics links and regulatory challenges. The content of financial strategy as a system of management decisions aimed at the formation, distribution and use of financial resources to ensure

financial stability, solvency and long-term development of the enterprise is revealed. A phased approach to the formation of financial strategy is justified, which includes diagnosis of the external and internal environment, strategic and financial analysis, selection of the optimal strategic alternative, development of financial policy and implementation mechanisms, as well as monitoring and adjustment of strategic decisions. The article systematises the main types of financial strategies of enterprises depending on the conditions of operation and stage of the life cycle, in particular, expansion, gradual development, defensive, stabilisation and anti-crisis strategies. It is proven that the choice of a specific type of financial strategy should be based on a comprehensive assessment of the financial potential of the enterprise, the level of risk and access to financial resources. It is concluded that an effective financial strategy in a state of martial law should combine an anti-crisis focus with the formation of foundations for post-war recovery and growth. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed approaches in the process of strategic financial planning for enterprises in various sectors of the Ukrainian economy.

Keywords: *financial strategy of an enterprise, financial management, financial policy, financial stability, crisis management, strategic financial planning.*

JEL classification: F41, G32, O31

Дата надходження статті: 22.01.2026

Дата прийняття статті: 16.02.2026

Дата публікації статті: 03.03.2026
