

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-51>

УДК 658:338.532.64

## ШЛЯХИ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ ТА В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

## WAYS OF FINANCIAL STABILIZATION OF THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE AND IN THE POST-WAR PERIOD

**Партин Галина Остапівна**

кандидат економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6733-0157>

**Загородній Анатолій Григорович**

кандидат економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2332-4214>

**Partyn Halyna, Zahorodniy Anatoliy**  
National University Lviv Politechnic

Зберегти та підтримати фінансовий потенціал і фінансову стійкість українських підприємств виробничого сектору за надскладних умов російської воєнної агресії можна тільки на основі координації зусиль як держави, органів державної влади та місцевого самоврядування, так і окремих суб'єктів господарювання. Державні і місцеві органи влади мають зосередитися на стимулюванні інвестицій на відновлення і нарощення основного капіталу підприємств, створенні доступніших умов кредитування, запровадженні ефективної системи страхування бізнес-діяльності від воєнних ризиків тощо. Першочергові завдання для підприємств полягають у реформуванні бізнес-моделей з метою їхньої адаптації до впливу зумовлених війною ризиків і побудові ефективних фінансових моделей, за допомогою яких можна прогнозувати майбутні доходи, витрати та рівень прибутковості діяльності, ідентифікувати ризики зміни фінансового стану та фінансових результатів, а відтак, підтримувати належний рівень фінансової стійкості підприємств.

**Ключові слова:** підприємництво, воєнний стан, фінансова стабільність, підприємницькі ризики, бізнес-модель, фінансова модель.

Russian military aggression caused huge losses to the enterprises of the production sector of Ukraine due to the destruction of their assets, a change in the location of a significant share of buyers and clients of many enterprises, a general decrease in the purchasing power of the population, interruptions in electricity, water and heat supply, loss of relevance of certain types of goods and services, problems with logistics, etc. To preserve and support the financial potential and financial stability of Ukrainian enterprises is possible only on the basis of coordination of efforts of the state, state authorities and local self-government, as well as individual business entities. State and local authorities should focus on stimulating investments to restore and increase the fixed capital of enterprises, ensuring more affordable conditions lending, introduction of an effective system of business insurance against war risks, promotion of digitalization of production infrastructure, etc. At the same time, in order to maintain financial stability even during a full-scale war, manufacturing enterprises need to focus on reforming business models to adapt to the effects of war-related risks. The result of the transformation of the business model should be the determination of the place and methods of conducting business activities, the order and methods of interaction with stakeholders, the composition, volumes and order of distribution of production resources, the types of values that the company provides to consumers, the mechanism for obtaining profit and ensuring the appropriate level of profitability of the activity, and also basic methods of reducing the negative impact of war risks, etc. In addition, it is necessary to build a financial model with the help of which it is possible to forecast future income, expenses and the level of profitability of the activity, identify the risks of changes in the financial status and financial results of the enterprise, and thus maintain the appropriate level of its financial stability in an aggressive operating environment.

**Keywords:** entrepreneurship, martial law, financial stability, entrepreneurial risks, Bizez model, financial model.



**Постановка проблеми.** Повномасштабне воєнне вторгнення росії в Україну, що триває вже понад три роки, призвело до небачених масштабних руйнувань та втрати значної частини економічного потенціалу нашої країни. Від початку війни загальну суму непрямих втрат економіки України, включно з поточними та прогнозованими втратами виторгу і доданої вартості, оцінено у 1,164 трлн. доларів. Найбільших непрямих втрат зазнали продуктивні сектори економіки. Зокрема, станом на липень 2024 року втрати у торгівлі становили 450,5 млрд. доларів, у промисловості разом із будівництвом та послугами – 409,9 млрд. доларів, а в сільському господарстві – 83,1 млрд. доларів [1].

Внаслідок довготривалої військової агресії росії частка українських підприємств, що працюють на 100% потужності, у 2024 р. становила лише 10% – 11%, а частка підприємств, що працюють із завантаженістю до чверті потужності у серпні 2024 року – 15%. Сьогодні майже кожне третє українське підприємство не може передбачити, що буде з його діяльністю у найближчі два роки [2].

Ослаблені війною українські підприємства потребують реалізації ефективних заходів, що сприятимуть не тільки відновленню їхніх зруйнованих активів, але й стануть підґрунтям для фінансової стабілізації діяльності у надскладних умовах війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на те, що проблематика стабілізації і розвитку підприємницької діяльності в Україні за умов війни є новою, її дослідженню присвячені праці багатьох науковців і практиків, серед яких Гетман О. [3], Ковальчук Н. та Калугарь А. [4], Мельник Т. [5], Мурована Т. О. [6], Рихліцький В. [7]. Напрями та інструменти, окремі аспекти державної та міжнародної фінансової підтримки діяльності підприємств України в умовах воєнного стану розкрито у наукових працях [8–10] та інших. Однак, зважаючи на необхідність збереження виробничого сектора національної економіки, потребують подальших досліджень питання фінансової стабілізації його діяльності за умов воєнної агресії та в повоєнний період.

**Виділення невирішених раніше питань загальної проблеми.** Спричинені війною надскладні умови підприємницької діяльності зумовили суттєве погіршення фінансового стану та фінансових результатів більшості українських підприємств, послабили потенціал їхньої стійкості на ринку, що актуалізує завдання обґрунтування комплексного під-

ходу щодо визначення шляхів та способів фінансової стабілізації їхньої діяльності на основі реалізації відповідних заходів як на макро-, так і на мікрорівні.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є виокремлення зумовлених війною ризиків діяльності підприємств в Україні та визначення шляхів і способів їх фінансової стабілізації через реалізацію відповідних заходів як на рівні держави і місцевих органів влади, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виробничий сектор є важливою складовою та рушійною силою розвитку економіки кожної країни. Так в Україні він формував у довоєнному 2021 р. 23,15% ВВП [11], забезпечував 27,79% робочих місць [12], здійснював 45,95% капітальних інвестицій країни [13]. Обсяг реалізації промислової продукції у 2021 р. становив 3584251,0 млн. грн., з яких 1018607,7 млн. грн. (28,4%) йшло на експорт [14]. Однак російська воєнна агресія завдала підприємствам України величезних втрат. Це зумовлено тим, що окрім дестабілізуючого впливу загальноекономічних і ринкових чинників, таких як рівень технологічних змін, зміна правового поля та конкурентного і соціально-культурного середовища підприємницької діяльності, на ефективність функціонування українських підприємств суттєво впливали чинники, які виникли саме внаслідок повномасштабного воєнного вторгнення. Серед цих чинників варто виокремити:

– по-перше, небезпеку фізичної втрати активів через активні бойові дії, окупацію окремих територій країни, ракетні обстріли та руйнування від безпілотних літальних апаратів, захист втрат від яких потребує страхування відповідних ризиків, формування певних обсягів резервів для відновлення активів у разі їх пошкодження, створення додаткових елементів фізичного захисту чи переміщення підприємств до безпечніших регіонів;

– по-друге, внутрішню та зовнішню міграцію населення нашої країни, яка змінила місце перебування значної частки покупців і клієнтів багатьох підприємств, що стало причиною зниження обсягів доходів і прибутків;

– по-третє, загальне зниження купівельної спроможності населення та його пріоритетів і, як наслідок, зменшення обсягів продажів багатьох видів продуктів та зниження рентабельності діяльності. Підприємства мають завчасно моделювати різні варіанти розвитку подій у навклишньому бізнес-середовищі і за допомогою СVP-аналізу знайти оптимальне

співвідношення між обсягами доходів, витратами та ціною їхніх продуктів;

– по-четверте, перебої з електро- водо- і теплопостачанням, що вимагає формування відповідних резервних потужностей та переходу на альтернативні джерела постачання;

– по-п'яте, втрату актуальності певних видів товарів і послуг, зокрема таких як послуги авіакомпаній і туристичних фірм, організація великих фестивалів, концертів, конференцій, весільних церемоній тощо. Тому деяким підприємствам цієї сфери потрібно ідентифікувати існуючі резерви зниження витрат або диверсифікувати свою діяльність;

– і, накінець, великі проблеми з логістикою, що збільшило тривалість доставки ресурсів, істотно вплинуло на здорожчення вартості перевезень, а відтак зумовило підвищення цін на сировину та збільшення собівартості готової продукції.

Зберегти та підтримати фінансовий потенціал підприємств виробничого сектора економіки України сьогодні можна, тільки на основі координації зусиль як держави, органів державної влади та місцевого самоврядування, так і окремих суб'єктів господарювання.

Розвиток промисловості в умовах критично високих інвестиційних та виробничих ризиків потребує насамперед активізації державної допомоги. Тому державним і місцевим органам влади необхідно зосередитися на стимулюванні інвестицій на відновлення і нарощення основного капіталу виробничих підприємств, особливо у відносно безпечних регіонах України. Зазнамо, що виробнича сфера є основним рушієм розвитку економіки кожної держави та чинником гарантування її економічної безпеки. Відновлення виробництва сприяє створенню нових робочих місць, зокрема для працівників середнього рівня кваліфікації і з оплатою праці що, як правило, є вищою, ніж у сфері обслуговування, що може стати стимулом повернення з-за кордону багатьох українських біженців та трудових мігрантів.

Важливими механізмами стимулювання діяльності українських підприємств є державна підтримка через надання державних гарантій та компенсацію частини відсоткової ставки за кредитами. Так, в рамках проекту «Доступні кредити 5-7-9 %» в Україні з 2020 року реалізується програма, за якою держава компенсує суб'єктам підприємництва частину кредитного навантаження. Кредити можуть видаватися на інвестиційні цілі

або на поповнення оборотного капіталу підприємств. З огляду на пріоритетність цілей фінансування воєнного періоду найбільше підприємцям надано антикризових кредитів – 62,3 млрд грн, а також кредитів на антивоєнні цілі – 51,6 млрд грн. На рефінансування попередньо отриманих кредитів надано 28,7 млрд грн. [15]. З жовтня 2022 року Постановою КМ України програму поширено на підприємства, зруйновані під час війни [16].

Для залучення в українську економіку чужоземних інвесторів створено електронну платформу «Advantage Ukraine», на якій представлено інвестиційні проекти у таких сферах як металургія та металообробка, фармацевтика, машинобудування, деревообробка та виготовлення меблів.

У межах законодавчого і нормативно-правового поля нашої країни нині діють інвестиційні стимули щодо Державної підтримки великих інвестиційних проектів для залучення в економіку України стратегічних інвесторів [17], а також щодо підтримки розвитку в нашій країні індустріальних парків. Крім цього у листопаді 2024 року Постановою КМ України своєю постановою № 1288 затвердив Порядок надання фінансової державної підтримки підприємствам, які визначені критично важливими для функціонування економіки в особливий період у сфері оборонно-промислового комплексу [18].

Водночас, діяльність підприємств за умов критично високих інвестиційних та виробничих ризиків потребує подальшої активізації державної допомоги, яку доцільно спрямувати на створення доступніших для підприємств умов кредитування, запровадження податкових пільг тим підприємствам, що інвестують кошти в основний капітал, встановлення фінансових стимулів для інвестування власних коштів підприємств у розвиток виробництва, реалізацію спеціальних проектів з метою підвищення впізнаваності продукції українських підприємств на закордонних ринках.

Окрім цього вкрай необхідно запровадити ефективну систему страхування підприємницької діяльності від воєнних ризиків. Однією з перших організацій, до яких Україна звернулася з проханням про надання страхування інвестицій від воєнних ризиків, стала агенція MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency – Багатостороння агенція з гарантування інвестицій) – організація, яка входить до групи Світового банку. Уряд нашої країни також співпрацює з американською

Фінансовою корпорацією з розвитку (DFC), яка страхує воєнні ризики і погодилась розглянути кілька проектів в Україні. Деякі країни створюють спеціальні фонди, які страхують інвестиції в Україну своїх резидентів. Такий фонд в сумі 57 млн дол. створив уряд Данії. З нього застрахували проекти компанії «Нібулон» у Миколаївській і Херсонській областях. Такі ж фонди створюють й інші країни.

В Україні створено Експортно-кредитне агентство, що є державною установою, яка підтримує українських експортерів шляхом страхування ризиків, пов'язаних із зовнішньо-економічною діяльністю [19]. Національний банк України та Мінекономіки презентували проект Закону України «Про систему страхування воєнних ризиків», який передбачає захист страхових інтересів фізичних та юридичних осіб та спрямований на забезпечення відшкодування збитків [20].

Ще один важливий напрямок державної підтримки діяльності українських підприємств – сприяння розвитку цифровізації виробничої інфраструктури, яка охоплює комплекс галузей економіки, що обслуговують основне виробництво. До них належать транспорт і логістика, зв'язок, електроенергетика, фінансово-кредитна сфера тощо. Швидко і якісно надаючи послуги виробничим підприємствам, зокрема в онлайн-режимі, суб'єкти цих галузей суттєво впливатимуть на підвищення ефективності виробничої діяльності, а відтак і на економічну активність в громадах по всій країні.

Є також потреба реалізувати комплекс заходів для підвищення якості підготовки майбутніх працівників виробничих підрозділів підприємств шляхом реформування та вдосконалення освітньої діяльності мережі закладів професійного навчання. Це допоможе працевлаштувати на робочих місцях молодих людей, сприятиме розумінню ними престижу їхньої праці, отриманих переваг і майбутніх кар'єрних можливостей.

Щодо виробничих підприємств, то для того щоб сьогодні ефективно відновлювати, підтримувати та розвивати діяльність, їм необхідно зосередити увагу на реформуванні моделей ведення бізнесу з метою його адаптації до впливу ризиків, зумовлених війною. Це дасть змогу підприємствам зберегти стабільність функціонування навіть під час повномасштабної війни.

Бізнес-модель охоплює сукупність елементів, які характеризують принципову логіку функціонування підприємства на основі

ефективного використання у бізнес-процесах компетенцій і стратегічних ресурсів з метою створення економічної (виторг, прибуток) чи соціальної (імідж) цінності продукту, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання прибутку. Завдання трансформації бізнес-моделей, як концептуального опису способу формування економічної цінності, полягає у мінімізації негативного впливу дестабілізуючих чинників на ефективність перетворення внутрішніх «входів» бізнесу (ресурси, технології, здібності, компетенції) у зовнішні «виходи» (економічна цінність для покупців та фінансові результати).

Важливо наголосити, що розглянуті вище дестабілізуючі чинники воєнного стану впливають на внутрішнє середовище формування бізнес-моделі підприємства, зокрема на його стратегічні завдання, основним з яких є потреба у забезпеченні захисту та виживання. Окрім цього, зазначені чинники часто зумовлюють необхідність внесення змін у систему організації підприємства, зокрема в його структуру управління, організацію виробництва, систему логістики та каналів збуту продукції, види контрагентських відносин із постачальниками, споживачами, посередниками, інвесторами, кредитними установами, страховими компаніями та іншими стейкхолдерами. Сьогодні для збереження подальшої ефективної діяльності українські підприємства змушені оптимізувати бізнес-процеси, відмовлятися від окремих напрямків діяльності чи клієнтів та зосереджуватися на тих із них, які забезпечують отримання доходів і прибутку. Зумовлені війною дестабілізуючі чинники також формують потребу у постійному моніторингу та аналізі як локальних, так і глобальних видів інформації, які впливають на ведення бізнесу. Новини з фронту, зміни в оподаткуванні, ембарго та ціни на російську нафту, запровадження нових економічних санкцій тощо – все це впливає на умови ведення бізнесу в Україні, а відтак потребує врахування у поточній діяльності підприємств [21].

У процесі трансформації бізнес-моделі підприємства необхідно уточнити: перелік споживачів продукції; набір цінностей (продуктів), які підприємство постачатиме споживачам у кожному сегменті ринку; канали збуту продукції; інтереси стейкхолдерів щодо діяльності підприємства та склад ключових бізнес-партнерів; перелік бізнес-процесів, які відіграють ключову роль у формуванні цінностей продуктів; потребу в основних ресурсах для виготовлення і реалізації цінностей продуктів; струк-



туру витрат за видами діяльності, продуктами та бізнес-процесами; способи отримання виторгу (грошових надходжень).

Результатом трансформації бізнес-моделі підприємства задля її адаптації до впливу чинників, зумовлених повномасштабним воєнним вторгненням, має бути визначення елементів, наведених на рисунку 1.

Щоб об'єктивно оцінити чи буде діяльність підприємства у надскладних умовах воєнного стану стабільною і прибутковою, як швидко окупляться інвестиції, чи варто ризикувати, скільки дійсно потрібно коштів для ведення бізнесу, необхідно побудувати фінансову модель, яка є структурованим інструментом прогнозування майбутніх доходів, витрат, прибутковості та значення інших ключових

показників ефективності діяльності підприємства та оцінювання його фінансового стану.

Формуючи фінансову модель підприємства необхідно виокремити та деталізувати її основні компоненти (блоки), їхнє призначення та характеристику (див. табл. 1).

Отже, формування фінансової моделі дає можливість визначити обсяг прибутку, який отримає підприємство за існуючого рівня доходів і витрат, ідентифікувати резерви його збільшення, оцінити як зміниться фінансовий результат внаслідок впливу дестабілізуючих щодо діяльності підприємства чинників, а також, з урахуванням цих даних, приймати управлінські рішення, спрямовані на підвищення фінансової стійкості і ефективності діяльності на ринку.

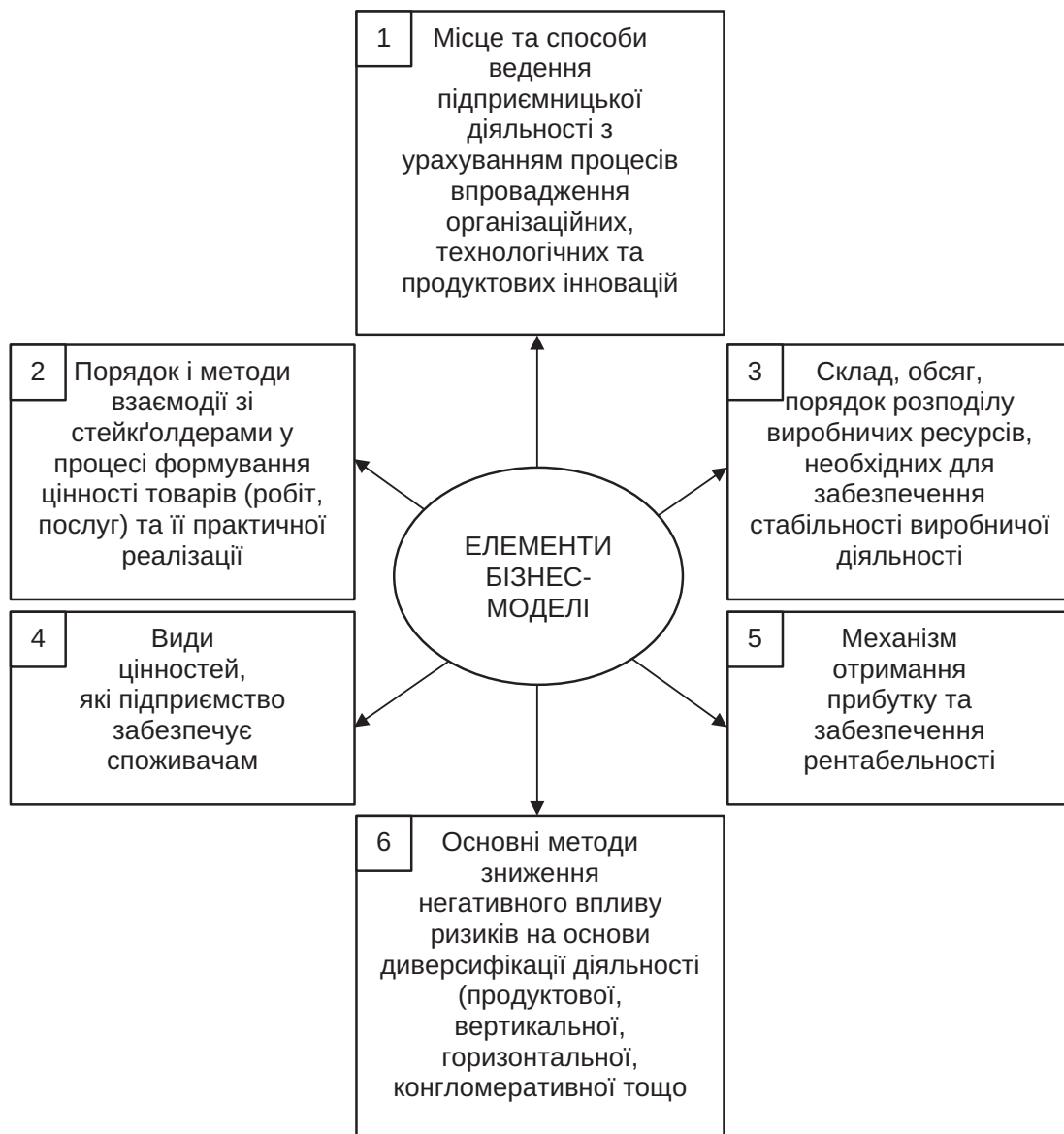


Рис. 1. Елементи бізнес-моделі підприємства, адаптованої до умов воєнного стану

Джерело: складено авторами

Таблиця 1

## Основні компоненти фінансової моделі підприємства та їхня характеристика

Компоненти фінансової моделі	Основне призначення компоненти	Характеристика основного змісту компоненти
1	2	3
Початкові умови та припущення щодо формування фінансової моделі	Визначення мети формування моделі, виокремлення основних чинників впливу на її функціонування та фінансові результати підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формулювання завдань, які необхідно досягти за допомогою моделі (наприклад, оцінити інвестиційний проект, спрогнозувати грошові потоки тощо).</li> <li>– Визначення основних чинників впливу на ефективність моделі, таких як інфляція, ставки податків, відсоткові ставки за кредитами, курс валют тощо.</li> <li>– Ідентифікація ключових чинників впливу на формування фінансових результатів підприємства (наприклад, обсяг продажів, рівень виробничих витрат, обсяги інвестицій, ціна ресурсів тощо).</li> </ul>
Операційна діяльність	Прогнозування обсягів доходів, собівартості продукції та операційних витрат, а також обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань (ЕВІТДА)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розрахунок очікуваних доходів від реалізації товарів, робіт чи послуг.</li> <li>– Визначення обсягу витрат на виробництво продукції або придбання товарів чи послуг для продажу.</li> <li>– Визначення суми адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.</li> <li>– Розрахунок значення ЕВІТДА, як ключового показника операційної ефективності підприємства.</li> </ul>
Інвестиційна діяльність	Планування капітальних інвестицій, визначення обсягу амортизаційних витрат та витрат на оновлення основних засобів підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення обсягу інвестицій у придбання основних засобів, обладнання та інших активів.</li> <li>– Розрахунок суми амортизаційних витрат.</li> <li>– Обґрунтування обсягу інвестування коштів на заміну чи модернізацію обладнання підприємства.</li> </ul>
Фінансова діяльність	Визначення структури фінансування, обсягів грошових потоків та дивідендної політики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення часток власного та позикового капіталу у структурі капіталу підприємства.</li> <li>– Планування грошових потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.</li> <li>– Обґрунтування обсягів додаткового залучення позикових коштів та розрахунок платежів за кредитами щодо основної суми боргу і відсотків.</li> <li>– Визначення частини прибутку, що виплачуватиметься акціонерам як дивіденди</li> </ul>
Фінансова звітність	Висвітлення очікуваних значень показників, що їх відображають у фінансовій звітності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення очікуваного (планового) значення показників, що їх відображають у звітах про сукупний дохід, про фінансовий стан та про рух грошових коштів підприємства</li> </ul>
Аналіз та візуалізація	Оцінювання чутливості очікуваних результатів моделі до зміни впливу ключових параметрів, прогнозування значення фінансових показників та формування системи ключових показників ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналіз і оцінювання чутливості впливу змін ключових чинників на результати моделі.</li> <li>– Сценарний аналіз (прогнозування фінансових показників за оптимістичним, песимістичним та базовим сценаріями).</li> <li>– Визначення складу ключових показників оцінювання ефективності (рентабельність власного капіталу, рентабельність інвестицій, чиста теперішня вартість, внутрішня норма дохідності тощо) та побудова графіків і діаграм для візуалізації динаміки їхніх значень</li> </ul>

Продовження Таблиці 1

1	2	3
Представлення узагальнювальних значень показників ефективності, висновків та рекомендацій.	Висвітлення узагальнювальних значень фінансових показників та рекомендацій щодо подальших напрямів удосконалення діяльності підприємства	– Визначення узагальнювальних значень показників ефективності (чистий прибуток, EBITDA, чиста теперішня вартість, внутрішня норма дохідності, коефіцієнти ліквідності та платоспроможності тощо). – Формулювання рекомендацій щодо подальших напрямів удосконалення діяльності підприємства (інвестувати, змінити цінову політику, скоротити витрати тощо)

Джерело: складено авторами на основі [22]

**Висновки.** На результати і стабільність діяльності підприємницьких структур виробничого сектора економіки в умовах воєнного стану в Україні мають суттєвий вплив загальноекономічні та ринкові чинники, серед яких фізична втрата активів, зниження купівельної спроможності та внутрішня і зовнішня міграція населення, відсутність або перебої з електро-, водо- та теплостачанням, втрата попиту на окремі види товарів і послуг, проблеми з логістикою тощо. За цих умов зберегти і підтримувати належний рівень фінансової стійкості суб'єктів господарювання можливо на основі координації зусиль держави, органів місцевого самоврядування та самих підприємств. Зокрема, потребує подальшої активізації допомога держави, спрямована на створення

доступніших умов банківського кредитування, запровадження податкових пільг при інвестуванні коштів у основний капітал, встановлення фінансових стимулів інвестування власних коштів підприємств у розвиток виробництва, підвищення впізнаваності продукції українських підприємств на закордонних ринках та ін.

Щоб сьогодні підтримувати стабільність діяльності, виробничим підприємствам треба реформувати бізнес-модель, з метою її адаптації до впливу зумовлених війною ризиків. Необхідно також сформувати ефективну фінансову модель, на основі якої можна ідентифікувати і оцінити наслідки впливу породжених воєнною агресією дестабілізуючих чинників на фінансові результати та фінансову стійкість підприємств на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Непрямі втрати економіки України від війни перевищили \$1,1 трлн. URL: <https://finclub.net/news/nepriami-vtraty-ekonomiky-ukrainy-vid-viiny-perevyshchyly-usd1-1-trln.html> (Дата звернення: 05.12.2024).
2. У бізнесі відбувається значне падіння темпів відновлення виробництва, хоча довгострокові плани залишаються позитивними – опитування ІЕД. <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7521> (Дата звернення: 09.12.2024).
3. Гетман О. Як спростити умови роботи малого бізнесу у воєнний час. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/7/702009/> (Дата звернення: 03.01.2025).
4. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (Дата звернення: 08.01.2025).
5. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability. Електронний журнал*. 2023. № 7(3), 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (Дата звернення: 09.01.2025).
6. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (Дата звернення: 10.01.2025).
7. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. *Економічна правда. Електронна газета від 22 березня 2022 р.* URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (Дата звернення 10.01.2025)
8. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (Дата звернення 14.12. 2024).

9. Перегуда Ю. А., Кривоберець М. М. Державна підтримка підприємств туристичної галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.3> (Дата звернення 13.12.2024).
10. Саун О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. № 18. Том 1. С. 50–60. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.60-67> (Дата звернення: 28.12.2024).
11. Державна служба статистики України. Валовий внутрішній продукт (2010-2021). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 15.01.2025).
12. Державна служба статистики України. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2021 році. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/kzp/kzp\\_u/arch\\_kzp\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/kzp/kzp_u/arch_kzp_u.htm) (Дата звернення: 17.01.2025).
13. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції за видами активів за видами економічної діяльності у січні-грудні 2021. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin\\_va\\_ved/arh\\_kin\\_va\\_ved\\_21\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin_va_ved/arh_kin_va_ved_21_u.htm) (Дата звернення: 18.01.2025).
14. Обсяг реалізації промислової продукції в Україні в 2021 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/prod/2021/> (Дата звернення: 09.01.2025).
15. Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення. URL: [https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta?\\_\\_cf\\_chl\\_tk=fwzo\\_B3cgcT5WINDLgxSfUhuexGZ9PljFLA.NsZGoAo-1733067890-1.0.1.1-N\\_JV1Zmld7mtlQElM85o6gkq5O16EofXxXqQ47977xE](https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta?__cf_chl_tk=fwzo_B3cgcT5WINDLgxSfUhuexGZ9PljFLA.NsZGoAo-1733067890-1.0.1.1-N_JV1Zmld7mtlQElM85o6gkq5O16EofXxXqQ47977xE) (Дата звернення: 07.01.2025).
16. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і від 14 липня 2021 р. № 723: Постанова КМУ від 14.10.2022 № 1194. URL: <https://www.kmu.gov.ua/pras/pro-vnesennia-zmin-do-poriadkiv-za-1194> (Дата звернення: 20.12.2024).
17. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12. 2020 № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (Дата звернення: 08.01.2025).
18. Деякі питання надання фінансової державної підтримки підприємствам, які визначені критично важливими для функціонування економіки в особливий період у сфері оборонно-промислового комплексу. Постанова КМУ від 5 листопада 2024 р. № 1288. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1288-2024-%D0%BF#Text> (Дата звернення: 27.12.2024).
19. Страхова відповідальність Експортно-кредитного агентства України перевищила 1 млрд. грн. URL: <https://forinsurer.com/news/24/11/21/44420> (Дата звернення: 20.01.2025).
20. Мінекономіки та НБУ презентували систему страхування воєнних ризиків URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-ta-nbu-prezentuvaly-systemu-strakhuvannia-voiennykh-ryzykiv> (Дата звернення: 21.01.2025).
21. Плахтій М. Бізнес під час війни: яку стратегію обрати для адаптації та виживання. URL: <https://mind.ua/openmind/20250825-biznes-pid-chas-vijni-yaku-strategiyu-obrati-dlya-adaptaciyi-ta-vizhivannya> (Дата звернення: 16.01.2025).
22. Івченко О. Етапи створення фінансової моделі: від збору даних до фінального звіту. URL: <https://pareto.com.ua/ua/blog/etapi-stvorennya-finansovoyi-modeli-vid-zboru-danih-finalnogo-zvitu/> (Дата звернення 10.01.2025).

## REFERENCES:

1. Nepriami vtraty ekonomiky Ukrainy vid viiny perevyshchly \$1,1 trln [Indirect losses of the Ukrainian economy from the war exceeded \$1.1 trillion]. Available at: <https://finclub.net/news/nepriami-vtraty-ekonomiky-ukrainy-vid-viiny-perevyshchly-usd1-1-trln.html> [in Ukrainian].
2. U biznesi vidbuvaetsia znaczne padinnia tempiv vidnovlennia vyrobnytstva, khochha dovhostrokovy plany zalyshaiutsia pozytyvnymy – opytuvannia IED [Businesses are experiencing a significant drop in the pace of production recovery, although long-term plans remain positive – IER survey]. Available at: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7521> [in Ukrainian].
3. Hetman, O. (2023). Yak sprostyty umovy roboty maloho biznesu u voiennyi chas [How to simplify the working conditions of small businesses in wartime]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/7/702009/> [in Ukrainian].
4. Kovalchuk, N. & Kaluhar, A. (2022). Vyklyky dlia pidpriemstv Ukrainy v umovakh viiny z rosiieiu [Challenges for Ukrainian enterprises in the context of the war with Russia]. *Ekonomika ta suspilstvo. Elektronnyi zhurnal*, 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> [in Ukrainian].



5. Melnyk, T. (2023). Ukrainyskiy biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Ukrainian business in times of war: current state, problems and ways to solve them]. *Journal of Innovations and Sustainability. Elektronnyi zhurnal*. 7(3), 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> [in Ukrainian].
6. Murovana, T.O. (2023). Vitchyzniane pidpriemnytstvo v umovakh voiennoho stanu: osnovni tendentsii ta metody pidtrymky [Domestic entrepreneurship under martial law: main trends and methods of support]. *Ekonomika ta suspilstvo. Elektronnyi zhurnal*. Vyp. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> [in Ukrainian].
7. Rykhlytskyi, V. (2022). Biznes v umovakh viiny: khto zaznav naibilshykh vtrat ta yak vidnovliuutsia pidpriemstva [Business during the war: who suffered the greatest losses and how companies are recovering]. *Ekonomichna pravda. Elektronna hazeta*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> [in Ukrainian].
8. Dykan, V. & Frolova N. (2022). Napriamy ta instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini u voiennyi chas [Directions and instruments of state support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo. Elektronnyi zhurnal*. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> [in Ukrainian].
9. Perehuda, Yu. A. & Kryvoberets, M.M. (2022). Derzhavna pidtrymka pidpriemstv turystychnoi haluzi v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoho vidnovlennia [State support for tourism enterprises under martial law and post-war reconstruction]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 23. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.3> [in Ukrainian].
10. Sakun, O. S. & Shchur, R. I. & Sakun, O. S. & Matskiv, V. V. (2020). Finansovi aspekty pidtrymky biznes-sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Financial aspects of supporting Ukraine's business sector under martial law]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu* 18, Tom 1, 50-60. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.60-67> [in Ukrainian].
11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Valovy vnurishnii produkt (2010-2021) [State Statistics Service of Ukraine. Gross domestic product (2010-2021)]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kilkist zainiatykh pratsivnykiv u subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2021 rotsi [State Statistics Service of Ukraine. Number of employed workers in business entities by type of economic activity in 2021]. Available at: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/kzp/kzp\\_u/arch\\_kzp\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/kzp/kzp_u/arch_kzp_u.htm) [in Ukrainian].
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kapitalni investytsii za vydamy aktyviv za vydamy ekonomichnoi diialnosti u sichni-hrudni 2021. [State Statistics Service of Ukraine. Capital investments by type of asset by type of economic activity in January-December 2021]. Available in: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin\\_va\\_ved/arh\\_kin\\_va\\_ved\\_21\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin_va_ved/arh_kin_va_ved_21_u.htm) [in Ukrainian].
14. Obsiah realizatsii promyslovoi produktsii v Ukraini v 2021 r. [Sales of industrial products in Ukraine in 2021]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/prod/2021/> [in Ukrainian].
15. Pidtrymka investytsii u promyslovist Ukrainy v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Supporting investment in Ukrainian industry during the war and post-war recovery]. Available at: [https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-v-umovakh-viiny-ta?\\_\\_cf\\_chl\\_tk=fwzo\\_B3cgcT5Wl-NdLgxSfUhuexGZ9PljFLA.NsZGoAo-1733067890-1.0.1.1-N\\_JV1Zmld7mtlQEIM85o6gkq5Ol6EofXxXqQ47977xE](https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-v-umovakh-viiny-ta?__cf_chl_tk=fwzo_B3cgcT5Wl-NdLgxSfUhuexGZ9PljFLA.NsZGoAo-1733067890-1.0.1.1-N_JV1Zmld7mtlQEIM85o6gkq5Ol6EofXxXqQ47977xE) [in Ukrainian].
16. Pro vnesennia zmin do poriadkiv, zatverdzenykh postanovamy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 sichnia 2020 r. # 28 i vid 14 lystopada 2021 r. # 723: Postanova KMU vid 14.10.2022 # 1194. [On Amendments to the Procedures Approved by the Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine of January 24, 2020 No. 28 and July 14, 2021 No. 723: CMU Resolution No. 1194 of October 14, 2022]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadkiv-za-1194> [in Ukrainian].
17. Pro derzhavnu pidtrymku investytsiinykh proiektiv iz znachnymy investytsiiamy v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 17.12. 2020 # 1116-IX [On state support for investment projects with significant investments in Ukraine: Law of Ukraine of December 17, 2020 No. 1116-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> [in Ukrainian].
18. Deiaki pytannia nadannia finansovoi derzhavnoi pidtrymky pidpriemstvam, yaki vyznacheni krytychno vazhlyvymy dla funktsionuvannia ekonomiky v osoblyvyi period u sferi oboronno-promyslovoho kompleksu. Postanova KMU vid 5 lystopada 2024 r. 1288. [Some issues of providing financial state support to enterprises identified as critical for the functioning of the economy in a special period in the field of defense industry. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1288 of November 5, 2024]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1288-2024-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
19. Strakhova vidpovidalnist Eksportno-kredytnoho ahentstva Ukrainy perevyschchyla 1 mlrd. hrn. [The insurance liability of the Export Credit Agency of Ukraine exceeded UAH 1 billion]. Available at: <https://forinsurer.com/>