

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-42>

УДК 658.15:338.45(477):355.01

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

FINANCIAL MANAGEMENT IN UKRAINIAN INDUSTRY IN THE MINDS OF WAR

Абдуллаєва Анастасія Євгеніївна

кандидат економічних наук, доцент,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6961-8923>

Смоляр Ліана Володимирівна

студентка,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4027-2107>

Abdullaieva Anastasiia, Smoliar Liana

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State
University of Trade and Economics

Фінансова стійкість підприємств є ключовим чинником збереження економічної активності країни в умовах системних криз. Стаття присвячена комплексному аналізу змін у фінансовому стані українського бізнесу в період 2019–2025 років, з особливим акцентом на вплив воєнного стану. У роботі розглянуто динаміку питомої ваги збиткових підприємств, фінансові результати до оподаткування, а також галузеві особливості адаптації до зовнішніх шоків. На основі статистичних даних окреслено загальні тенденції стабілізації корпоративного сектору, виявлено галузі з найвищим рівнем фінансових втрат і ті, що демонструють ознаки відновлення. Увагу зосереджено на структурних диспропорціях, що виникли внаслідок пандемії, повномасштабної війни, інфляційного тиску та порушення логістичних ланцюгів. Стаття пропонує узагальнене бачення фінансової витривалості бізнесу в умовах воєнної економіки та окреслює перспективи його стабілізації в контексті повоєнного відновлення.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, фінансова стійкість, воєнний стан, збиткові підприємства, галузевий аналіз.

Financial resilience of enterprises is a critical determinant in maintaining a country's economic vitality during periods of systemic crisis. This article presents a comprehensive analysis of the transformations in the financial condition of Ukrainian businesses over the period from 2019 to 2025, with a particular emphasis on the impact of martial law and wartime economic disruptions. The study explores several key dimensions of financial performance, including the dynamics of the proportion of loss-making enterprises, pre-tax financial results, and sector-specific patterns of adaptation to external shocks. Using statistical data from national and industry-level sources, the article identifies overarching trends in the stabilization of the corporate sector, highlights industries that have suffered the most significant financial setbacks, and pinpoints those showing early signs of recovery. Special attention is given to the structural imbalances that have emerged as a result of multiple overlapping crises – namely, the COVID-19 pandemic, the full-scale war, inflationary pressures, and the breakdown of global and regional supply chains. These factors have reshaped the financial landscape of Ukrainian enterprises, forcing businesses to adopt new strategies for survival and adaptation. The article offers a synthesized perspective on the financial endurance of the Ukrainian business sector under wartime conditions. It outlines the prospects for stabilization and recovery in the post-war period, emphasizing the need for targeted financial management strategies, government support mechanisms, and sectoral reforms to foster long-term resilience. Furthermore, the analysis underscores the importance of innovation and digital transformation as critical tools for enhancing competitiveness and ensuring continuity of operations during crises. The findings suggest that enterprises which invested in technological modernization and flexible organizational structures demonstrated greater adaptability and financial stability. In addition, the article highlights the role of international cooperation and foreign investment as potential drivers of recovery, stressing that integration



into global markets will be essential for rebuilding the Ukrainian economy. Ultimately, the study concludes that financial resilience is not only a measure of survival but also a foundation for sustainable growth in the post-war era. **Keywords:** financial management, financial resilience, martial law, loss-making enterprises, sectoral analysis.

Постановка проблеми. Фінансовий менеджмент у промисловості України в умовах війни набуває критичного значення для збереження виробничого потенціалу, адаптації до нестабільного середовища та підтримки обороноздатності. З одного боку, підприємства потребують оперативного доступу до фінансових ресурсів для забезпечення безперервності виробництва. З іншого – стикаються з ризиками втрати активів, порушенням логістики та обмеженням кредитування, що вимагає нових підходів до управління фінансами.

Військові дії супроводжуються руйнуванням інфраструктури, зниженням платоспроможності контрагентів, перебоями у постачанні сировини та енергоресурсів, що створює додаткові фінансові навантаження на підприємства. У таких умовах традиційні інструменти фінансового менеджменту здебільшого виявляються недостатньо ефективними, адже вони не враховують високий рівень невизначеності та багатофакторності ризиків. Підприємства змушені знаходити нові джерела фінансування, застосовувати гнучкі моделі управління оборотним капіталом, оптимізувати витрати та впроваджувати інноваційні механізми контролю за фінансовими потоками тощо.

Крім того, актуальною стає проблема збереження ліквідності та фінансової стійкості у довгостроковій перспективі. В умовах обмеженого доступу до кредитних ресурсів та зростання вартості запозичень підприємства повинні формувати внутрішні резерви, розробляти антикризові стратегії та використовувати інструменти фінансового прогнозування. Важливим викликом є також необхідність балансування між короткостроковими завданнями виживання та довгостроковими цілями розвитку, що потребує інтеграції фінансового менеджменту з загальною стратегією підприємства.

Таким чином, проблема ефективного фінансового менеджменту у промисловості України в умовах війни полягає у пошуку оптимальних механізмів забезпечення фінансової стійкості, адаптації до кризових викликів та формування основ для післявоєнного відновлення економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти окресленої проблематики стали

предметом наукових досліджень українських учених. Теоретичні та прикладні засади формування фінансової політики підприємств в умовах воєнного стану ґрунтовно висвітлено у праці Н. С. Педченко [1], де обґрунтовано необхідність розроблення стратегій фінансової безпеки та визначено їх ключову роль у системі фінансового менеджменту підприємства. Дослідження Ю. Ніколюк [2] доповнює цей підхід, акцентуючи увагу на специфіці фінансового менеджменту під час війни та необхідності адаптації управлінських рішень до умов високої невизначеності та ризиків.

Інституційні механізми формування фінансової політики та їх вплив на стійкість підприємств розкрито у роботі Н. О. Коваль, Л. М. Ткачука та І. О. Панасенка [3]. Автори аналізують стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачуваних коливань фінансового ринку, підкреслюючи важливість гнучкості та диверсифікації джерел фінансування.

Важливим аналітичним підґрунтям для оцінки фінансової стійкості бізнесу в умовах війни є офіційні макрофінансові огляди. У Financial Stability Report Національного банку України [4] проаналізовано вплив повномасштабної війни на фінансовий сектор та ризики для корпоративного сегмента. Міжнародний контекст проблеми подано в аналітичній доповіді OECD [5], де оцінено наслідки російського вторгнення для фінансових ринків і інвестиційної активності.

Комплексний аналіз трансформацій у діяльності українських підприємств міститься у звіті World Bank та Kyiv School of Economics Ukraine: Firms Through the War [6], який висвітлює зміни у фінансових потоках та адаптаційних стратегіях бізнесу. Етичні та управлінські аспекти прийняття фінансових рішень у кризових умовах розглянуто у дослідженні М. Бардадима [7], що акцентує на важливості прозорості та відповідальності у забезпеченні фінансово-економічної безпеки.

Узагальнення наукових підходів демонструє, що дослідники зосереджують увагу на окремих аспектах фінансового менеджменту – стратегічному плануванні, управлінні ризиками, адаптації до ринкових коливань, проте комплексного аналізу трансформацій фінансової політики промислових підприємств України в умовах війни наразі бракує.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність численних досліджень, присвячених фінансовій стійкості бізнесу в Україні, питання її забезпечення в умовах воєнного стану залишається недостатньо висвітленим. Особливо актуальним є аналіз змін у структурі прибутковості підприємств, динаміки збитковості за галузями, а також впливу системних кризових чинників – пандемії, війни, інфляції – на фінансові результати корпоративного сектору. Недостатньо дослідженими залишаються питання галузевої асиметрії адаптації, ефективності державної підтримки та перспектив стабілізації бізнесу в контексті повоєнного економічного відновлення. Усебічне вивчення цих аспектів є критично важливим для формування дієвої економічної політики та забезпечення стійкості національного підприємництва.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є комплексне дослідження фінансової стійкості бізнесу в Україні в умовах воєнного стану, з урахуванням макроекономічних змін, галузевих диспропорцій та динаміки прибутковості підприємств у період 2019–2025 років. У межах дослідження проаналізовано ключові показники, зокрема питому вагу збиткових підприємств, обсяги фінансових результатів до оподаткування, а також зміни у структурі промислового виробництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. З початком повномасштабної збройної агресії проти України у лютому 2022 року національна економічна система опинилася під безпрецедентним тиском зовнішніх і внутрішніх чинників. Війна радикально трансформувала економічне середовище, висунувши перед підприємствами виклики, що раніше не передбачалися навіть у найбільш песимістичних антикризових сценаріях. Масове вимушене переміщення населення, руйнування виробничих і транспортних інфраструктурних об'єктів, розрив усталених логістичних ланцюгів, дефіцит трудових ресурсів, а також суттєве зростання витрат на забезпечення безпеки стали ключовими бар'єрами для стабільного функціонування бізнесу. У цих надзвичайних умовах фінансова стійкість підприємств набула статусу не лише бажаної характеристики, а й критично необхідної умови їх виживання та подальшого розвитку.

Поняття фінансової стійкості охоплює здатність підприємства підтримувати належний рівень платоспроможності, гарантувати

безперервність операційної діяльності, гнучко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також ефективно управляти спектром ризиків, що постійно зростає в умовах воєнної невизначеності. За воєнного стану ця категорія набуває стратегічного змісту, адже саме якість і зваженість фінансових рішень визначає можливості бізнесу продовжувати функціонування, утримувати та мотивувати персонал, підтримувати виробничі потужності та водночас формувати підґрунтя для інвестицій у майбутнє.

Вищезазначені аспекти доцільно розглядати крізь призму поняття «фінансовий менеджмент», яке в науковій літературі трактується по-різному. Вітчизняні науковці підкреслюють різні його акценти – від системи управління фінансовими потоками та ресурсами підприємства до інтегрованого механізму забезпечення його стійкості й розвитку в умовах ризику та невизначеності.

Так, І. А. Бланк визначає фінансовий менеджмент як «систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства та організацією обороту його грошових коштів», коли на думку О. О. Непочатенко та С. А. Пташник, фінансовий менеджмент – це «комплексна система принципів і методів розвитку та реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів підприємства та організацію його грошових потоків з метою досягнення оперативно-тактичних і стратегічних цілей». Н. М. Давиденко розглядає фінансовий менеджмент як «систему, в якій відображається технічна, економічна й організаційна єдність об'єкта управління». І. М. Вахович підкреслює, що фінансовий менеджмент – це «система наукових підходів, професійних навичок і цілеспрямованих дій з оптимізації фінансових рішень з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у довго- та короткостроковому періодах». На думку Й. С. Завадського, фінансовий менеджмент являє собою «систему управління фінансовими ресурсами підприємства чи організації та здійснення впливу на них за допомогою методів, важелів і інструментів фінансового механізму, що спрямований на управління рухом фінансових ресурсів і фінансових відносин, які виникають». Своєю чергою, Н. О. Кондратенко трактує фінансовий менеджмент як «систему фінансового забезпечення підприємства, націлену

на досягнення загальної мети управління при оптимізації обігу його грошових коштів» [2, с. 216-217].

Отже, узагальнюючи різноманітні наукові підходи, ми вважаємо, що фінансовий менеджмент доцільно розглядати як комплексну систему управління фінансовими ресурсами підприємства, яка поєднує методологічні засади, інструменти та управлінські рішення, спрямовані на їх формування, розподіл і використання. Його ключовим призначенням є забезпечення фінансової стійкості, оптимізація грошових потоків, мінімізація ризиків та досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку. У цьому контексті фінансовий менеджмент виступає не лише прикладним інструментом, а й концептуальною основою, що визначає конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності та динамічних трансформацій зовнішнього середовища.

У процесі дослідження фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану надзвичайно важливим є аналіз їх прибутковості, як базового критерію ефективності та життєздатності господарської діяльності. Прибутковість відображає не лише рівень раціональності використання наявних ресурсів, а й спроможність підприємства забезпечувати відтворення капіталу, формувати резерви для розвитку та підтримувати конкурентоспроможність у середовищі високої невизначеності. Одним із найбільш інформативних індикаторів у цьому контексті виступає питома вага підприємств, що завершили фінансовий рік із чистим збитком. Даний показник є інтегральним, адже він дозволяє оцінити не лише результативність операційної та фінансової діяльності окремих компаній, а й загальний рівень адаптивності бізнес-середовища до кризових викликів. Він безпосередньо відображає стійкість економіки на мікрорівні, демонструючи, наскільки підприємства здатні продовжувати функціонування в умовах руйнування логістики, дефіциту ресурсів, зростання витрат і макроекономічних шоків.

Вважаємо за доцільне, в першу чергу, розглянути й порівняти частку збиткових підприємств, в їх загальній кількості, у період 2019–2023 років, що охоплюють період довоєнного стану й після початку повномасштабного вторгнення (табл. 1).

Аналіз питомої ваги підприємств, що завершили фінансовий рік із чистим збитком, упродовж 2019–2023 років дозволяє виявити як циклічні коливання, так і вплив системних кризових чинників на фінансові результати українського бізнесу. Згідно з офіційними статистичними даними, можемо спомтегерігати, якщо у 2019 році негативний фінансовий результат значною мірою зумовлювався глобальними ринковими коливаннями та структурними проблемами економіки. Попри наявність хронічних структурних проблем – таких як обмежений доступ до капіталу, слабка інвестиційна активність та нерівномірний розвиток галузей – частка збиткових підприємств становила 26,4%. Це свідчило про відносну макроекономічну стабільність, яка, хоча й була крихкою, все ж забезпечувала базові умови для функціонування бізнесу.

Переломним періодом стали 2020–2021 роки, де на перший план вийшли наслідки пандемії COVID-19, яка спричинила глобальний економічний шок, котрий не оминув і Україну. Питома вага збиткових підприємств зросла до 29% у 2020 році, що стало прямим наслідком карантинних обмежень, розриву логістичних ланцюгів, падіння попиту в ключових секторах – транспорті, туризмі, торгівлі та сфері послуг. Особливо гостро криза проявилася в Україні через низький рівень економічної диверсифікації, що зробило внутрішній ринок надзвичайно вразливим до зовнішніх потрясінь.

У 2021 році ситуація дещо стабілізувалася: частка збиткових підприємств знизилася до 27,1%. Це можна трактувати як ознаку поступового відновлення економічної активності. Бізнес адаптувався до нових реалій – цифровізував процеси, перейшов на дистанційні

Таблиця 1

Динаміка питомої ваги збиткових підприємств у загальній кількості підприємств, за період 2019–2023 років

Рік/Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Питома вага підприємств, які отримали чистий збиток, у загальній кількості підприємств, %	26.4	29	27.1	34.2	29.3
Відхилення від попереднього року (абс., п.п.)	-	+2,6	-1,9	+7,1	-4,9

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

формати роботи, диверсифікував канали збуту. Проте рівень збитковості залишався вищим, ніж у докризовому 2019 році, що свідчить про тривалі наслідки пандемії, які продовжували стримувати повноцінне відновлення.

Найглибший удар по фінансовій стійкості бізнесу припав на 2022 рік – рік початку повномасштабної війни. Частка збиткових підприємств сягнула 34,2%, що стало піковим значенням за весь досліджуваний період. Економіка зіткнулася з безпрецедентними викликами: руйнуванням інфраструктури, блокадою портів, масовим переміщенням населення, втратою контролю над промисловими регіонами, валютною нестабільністю та інфляційним тиском. Підприємства змушені були не лише скорочувати виробництво, а й витратити значні ресурси на безпеку, релокацію та збереження персоналу.

У 2023 році спостерігалось певне покращення – частка збиткових підприємств знизилася до 29,3%. Це можна розглядати як ознаку поступової адаптації бізнесу до нових умов. Частина компаній змогла переорієнтуватися на альтернативні ринки, налагодити нові логістичні маршрути, активізувати експортну діяльність та скористатися державними програмами підтримки. Водночас збереження високого рівня збитковості свідчить про глибину структурних проблем, які залишаються актуальними на тлі триваючих бойових дій та макроекономічної невизначеності. Можемо припускати, що на фінансові результати впливали інфляційний тиск, валютна волатильність та системні проблеми відновлення зруйнованих виробничо-логістичних ланцюгів.

Таким чином, аналіз питомої ваги збиткових підприємств дає змогу не лише оцінити масштаби економічних втрат, а й виявити закономірності адаптаційних процесів, що

відбуваються в українському бізнес-середовищі під впливом багатовимірних кризових факторів. Цей індикатор слугує своєрідним «барометром» фінансової стійкості, оскільки дозволяє простежити, якою мірою економічні суб'єкти здатні долати наслідки потрясінь та забезпечувати функціонування у надзвичайних умовах.

Проте аналіз фінансової стійкості підприємств не варто обмежувати лише ретроспективним оглядом кризових періодів. Важливо простежити, як бізнес адаптується до нових реалій, зокрема у 2024–2025 роках, коли економіка України поступово переходить від фази шокової реакції до етапу структурного відновлення. Дані за січень–червень 2025 року демонструють неоднозначну, але загалом стабілізаційну динаміку фінансових результатів великих і середніх підприємств (рис. 1).

Згідно з офіційною статистикою, у першому півріччі 2025 року підприємства отримали позитивний фінансовий результат до оподаткування в розмірі 428,8 млрд грн, що, хоча й нижче за аналогічний показник 2024 року (491,2 млрд грн), все ж свідчить про збереження прибутковості в умовах триваючої воєнної невизначеності. Зменшення прибутку на 10,3% порівняно з попереднім роком (до 555,7 млрд грн) може бути пояснене як впливом інфляційного тиску, так і зростанням витрат на енергоресурси, логістику та безпеку.

Водночас варто звернути увагу на позитивну тенденцію щодо зменшення сукупних збитків: у січні–червні 2025 року вони становили 126,9 млрд грн, що на 1,2% менше, ніж у відповідному періоді 2024 року. Це свідчить про поступове відновлення операційної ефективності підприємств, оптимізацію витрат та більш зважене управління ризиками.

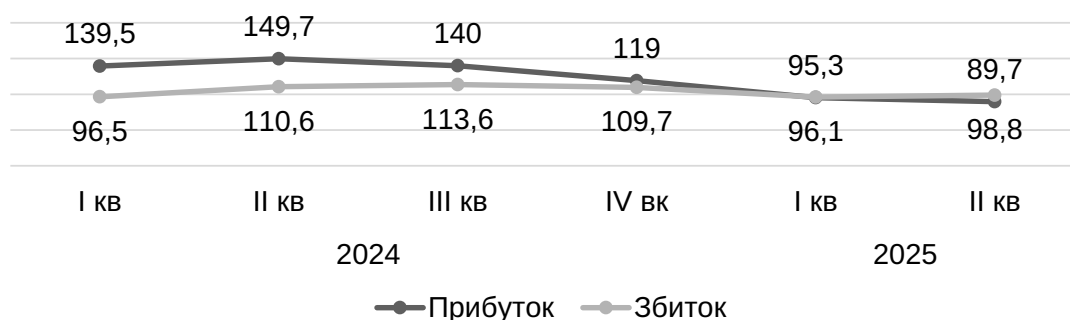


Рис. 1. Темпи зростання (зниження) прибутку та збитків у % до відповідного періоду попереднього року, за 2024 – II кв 2025 років

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

Особливо показовим є той факт, що частка збиткових підприємств залишилася незмінною – 25,7%, що є найнижчим показником за останні п'ять років. Така стабільність може бути інтерпретована як ознака досягнення певного рівня адаптації бізнесу до умов воєнної економіки. Підприємства, які змогли зберегти прибутковість, зазвичай демонструють високий рівень гнучкості, ефективно управління фінансами та здатність до стратегічного планування в умовах невизначеності.

Оцінка фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану вимагає не лише загального аналізу макроекономічних показників, а й глибокого галузевого розрізу, який дозволяє виявити структурні диспропорції, рівень адаптивності та потенціал окремих секторів економіки. У цьому контексті особливо цінними є дані щодо фінансових результатів діяльності підприємств за видами промислової діяльності, що наведені в офіційних додатках до статистичних звітів за січень–червень 2024 та 2025 років [3].

Порівняльний аналіз цих показників дає змогу простежити динаміку змін у фінансовій ефективності галузей, виявити ті, що демонструють ознаки стабілізації або зростання, а також ті, що залишаються в зоні ризику. Загалом, результати свідчать про асиметричність процесів адаптації: деякі галузі поступово відновлюються, інші – продовжують втрачати фінансову стійкість.

Найбільш суттєве зниження частки збиткових підприємств зафіксовано у виробництві основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів, де цей показник знизився з 17,0 % у першому півріччі 2024 року до 8,7 % у 2025 році (табл. 2). Така динаміка може бути зумовлена скороченням державного замовлення, ускладненнями в імпорті сировини, а також загальною переорієнтацією ринку на більш доступні продукти. Подібну тенденцію демонструє й виробництво електричного устаткування, де зниження частки збиткових підприємств із 30,6 % до 18,2 % свідчить про зменшення інвестиційної активності та порушення виробничих ланцюгів.

Металургійне виробництво, яке традиційно є одним із ключових секторів української промисловості, також зазнало значного покращення – частка збиткових підприємств зменшилася з 26,0% до 17,9%. Це, ймовірно, пов'язано із стабілізацією ситуації у виробничих регіонах, відновленням зовнішнього

попиту та подоланням логістичних труднощів. Виробництво меблів, ремонт і монтаж машин та устаткування знизилися з 24,2% до 17,3%, що свідчить про певне падіння внутрішнього споживання та скорочення інвестицій у капітальні активи. Виробництво хімічної продукції також показує покращення – зниження частки збиткових підприємств з 27,2% до 18,8%, що може бути пов'язано з адаптацією до екологічних норм, диверсифікацією експорту та оптимізацією енергоспоживання.

Водночас окремі галузі демонструють позитивну динаміку, що підтверджує їхню здатність ефективно адаптуватися до змінних умов. Зокрема, виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення збільшило частку прибуткових підприємств з 50,0% до 58,3%, що свідчить про збереження стабільного попиту на енергоносії та активізацію внутрішнього виробництва. Добувна промисловість і розроблення кар'єрів також продемонстрували підвищення показника з 38,3% до 41,9%, що відображає витривалість ресурсного сектору, який залишається одним із драйверів економіки.

Позитивні зрушення спостерігаються і у текстильному виробництві, виробництві одягу та шкіри, де частка прибуткових підприємств зросла з 12,9% до 20,3%, що пояснюється переорієнтацією на внутрішній ринок, розвитком малого бізнесу та розширенням експорту до країн Європейського Союзу. Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів також демонструє позитивну динаміку – збільшення з 19,6% до 25,5%, що свідчить про стабільний попит на базові товари та ефективну логістичну адаптацію.

Окремі сектори зберігають стабільність. Серед них – переробна промисловість, яка практично не змінила показник – 22,2% у 2024 та 22,1% у 2025 роках, що свідчить про загальну витривалість галузі. Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря також залишаються на стабільному рівні – 48,6% та 47,4% відповідно.

Загалом показник збиткових підприємств у промисловості дещо знизився – з 28,4% до 27,7%, що можна розглядати як ознаку поступового відновлення після глибокої кризи. Така динаміка свідчить про те, що українська промисловість перебуває на стадії переходу від шоквої реакції до структурної адаптації, хоча цей процес залишається нерівномірним і визначається особливостями кожного сектору.

Таблиця 2

Кількість збиткових підприємств у % до загальної кількості підприємств за видами економічної діяльності промисловості за січень-червень 2025 роки

Вид економічної діяльності промисловості	Січень/ червень 2024	Січень/ червень 2025	Відхил.
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	61,7	54,3	-7,4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	48,6	47,4	-1,2
Виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	24,2	17,3	-6,9
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	20,4	21,3	+0,9
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	31,8	32,3	+0,5
Виробництво електричного устаткування	30,6	18,2	-12,4
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	15,2	13,6	-1,6
Машинобудування	25,3	23,2	-2,1
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	26,0	17,9	-8,1
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	23,9	23,4	-0,5
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	17,0	8,7	-8,3
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	27,2	18,8	-8,4
Виробництво коксу та продуктів нафто перероблення	50,0	58,3	+8,3
Виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	15,5,	17,5	+2
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	12,9	20,3	+7,4
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	19,6	25,5	+5,9
Переробна промисловість	22,2	22,1	-0,1
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	38,3	41,9	+3,6
Промисловість	28,4	27,7	-0,7

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

Отже, аналізуючи кількість збиткових підприємств за видами економічної діяльності у першому півріччі 2025 року, можна стверджувати, що бізнес в Україні демонструє поступовий перехід від виживання до стабілізації. Незважаючи на збереження значних ризиків, підприємства все частіше проявляють здатність до адаптації, що відкриває перспективи для формування нових моделей фінансового управління, орієнтованих на стійкість, інновації та довгострокову ефективність.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що галузевий аналіз фінансових результатів під-

приємств у 2024–2025 роках підтверджує наявність глибоких структурних змін в економіці України. Виявлені диспропорції між секторами вимагають диференційованого підходу до формування фінансової політики, спрямованої на підтримку найбільш вразливих галузей, стимулювання інвестицій у стратегічні напрямки та забезпечення умов для довгострокової фінансової стійкості бізнесу в умовах воєнної економіки.

Висновки. Отож, як висновок вищезазначеного можемо сказати, що в умовах воєнного стану фінансова стійкість бізнесу в Укра-

їні стала справжнім викликом, який змусив підприємства не лише пристосовуватися до гострих економічних шоків, а й шукати нові, ефективні стратегії управління для виживання та розвитку. Протягом 2022–2025 років, як було проаналізовано, динаміка ключових показників — від питомої ваги збиткових підприємств до галузевих фінансових результатів — свідчить про неоднорідність впливу війни на різні сектори економіки.

Зокрема, у 2022 році частка збиткових підприємств досягла свого піку – 34,2 %, що було прямим наслідком масштабних руйнувань інфраструктури, втрати контролю над промисловими регіонами та різкого падіння попиту. Однак уже у першому півріччі 2025 року цей показник знизився до 25,7 %, а загальний обсяг прибутку великих і середніх підприємств, хоч і дещо скоротився порівняно з 2024 роком, залишився на позитивній

позначці, демонструючи ознаки поступової стабілізації.

Аналізовані нами дані свідчать про те, що український бізнес активно трансформується, приймаючи на озброєння адаптивні стратегії управління, які поєднують інновації, гнучкість і довгострокове планування. Цей процес нерівномірний і залежить від специфіки галузей, однак відкриває перспективи для подальшої відбудови та стійкого економічного зростання, що базується на нових моделях фінансового управління та підтримки.

Саме з огляду на ці виклики та досягнення, диференційований підхід у формуванні державної політики щодо підтримки бізнесу, спрямований на найвразливіші сектори та стимулювання інвестицій, стає невід'ємною складовою успішного подолання наслідків війни і побудови модерної, конкурентоспроможної економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Н. С. Педченко та ін. Обґрунтування необхідності побудови стратегії забезпечення фінансової безпеки та її значення у системі фінансового менеджменту підприємства в умовах війни. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2024. № 3(113). URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-8> (дата звернення: 10.10.2025).
2. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 215–223. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Коваль Н., Ткачук Л., Панасенко І. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Національний банк України. Financial Stability Report. 2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2_eng.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
5. OECD. Impacts of the Russian invasion of Ukraine on financial market conditions and resilience. OECD Reports. 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/879c9322-en> (дата звернення: 10.10.2025).
6. World Bank Group; Kyiv School of Economics. Ukraine: Firms Through the War. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
7. Бардадим М. Етика прийняття рішень в управлінні фінансово-економічною безпекою: аналітико-інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-1> (дата звернення: 10.10.2025).
8. Фінансові результати підприємств (річна). Банк даних. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=4cfc2394f5f9ed7b8ef6279a19586564> (дата звернення: 10.10.2025).
9. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за січень-червень 2025 року (експрес-випуск). Банк даних. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/finansovi-rezultaty-diyalnosti-velykykh-ta-serednikh-pidpriyemstv-za-sichen-cherven> (дата звернення: 10.10.2025).

REFERENCES:

1. N. S. Pedchenko et al. (2024) Obgruntuvannya neobkhidnosti pobudovy stratehii zabezpechennia finansovoi bezpeky ta yii znachennia u systemi finansovoho menedzhmentu pidpriyemstva v umovakh viiny [Justification of the need to build a financial security strategy and its importance in the enterprise financial management system under wartime conditions]. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*, vol. 3(113). Available at: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-8> (accessed October 10, 2025).
2. Nikolchuk Yu. (2024) Finansovi menedzhment pid chas viiny [Financial management during the war]. *Modeling the development of the economic systems*, vol. 2. pp. 215–223. Available at: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28> (accessed October 10, 2025).

3. Koval N., Tkachuk L., Panasenko I. (2024) Stratehii finansovoho menedzhmentu v umovakh neperedbachenykh kolyvan finansovoho rynku [Financial management strategies under unforeseen financial market fluctuations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68> (accessed October 10, 2025).
4. National Bank of Ukraine. (2022) Financial Stability Report [Financial Stability Report of Ukraine during the full-scale war]. National Bank of Ukraine, December 2022. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2_eng.pdf (accessed October 10, 2025).
5. OECD. (2022) Impacts of the Russian invasion of Ukraine on financial market conditions and resilience [Assessment of global financial markets under wartime conditions]. OECD Publishing, Paris. Available at: <https://doi.org/10.1787/879c9322-en> (accessed October 10, 2025).
6. World Bank; Kyiv School of Economics. (2023) Ukraine: Firms Through the War [Analytical review of Ukrainian enterprises during wartime]. World Bank Group & Kyiv School of Economics. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf> (accessed October 10, 2025).
7. Bardadym M. (2024) Etyka pryiniattia rishen v upravlinni finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu: analityko-informatsiynyi aspekt [Ethics of decision-making in managing financial and economic security: analytical and informational aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 65. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-1> (accessed October 10, 2025).
8. Finansovi rezultaty pidpriemstv (richna). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Financial results of enterprises (annual). State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=4cfc2394f5f9ed7b8ef6279a19586564> (accessed October 10, 2025).
9. Finansovi rezultaty diialnosti velykykh ta serednikh pidpriemstv za sichen-cherven 2025 roku (ekspres-vypusk). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Financial performance of large and medium-sized enterprises for January–June 2025 (express release). State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/publications/finansovi-rezultaty-diyalnosti-velykykh-ta-serednikh-pidpryyemstv-za-sichen-cherven> (accessed October 10, 2025).