

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 5.
ISSN 2307-2105*



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.92>

УДК 658.15:338.24(477)

Н. М. Тимошенко,

к. е. н., доцент кафедри фінансів,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2677-9783>

Л. М. Маршук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4333-7458>

І. В. Гнидюк,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6724-7740>

ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ

N. Timoshenko,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Vinnytsia Institute of Trade and Economic DTEU*

L. Marshuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
Finance, Vinnytsia Institute of Trade and Economic DTEU*

I. Hnydiuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance,
Vinnytsia Institute of Trade and Economic DTEU*

FINANCIAL DIAGNOSIS OF ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW: CHALLENGES AND ADAPTATION STRATEGIES

Стаття присвячена дослідженню ролі фінансової діагностики підприємств в умовах воєнного стану, з акцентом на необхідність адаптації традиційних підходів до нових економічних реалій. У роботі розглянуто теоретичні засади діагностики, її значення для управлінських рішень, формування антикризових стратегій та забезпечення фінансової стійкості бізнесу. В умовах високої невизначеності, спричиненої війною, підприємства стикаються з порушенням виробничих ланцюгів, втратою активів, зміною структури витрат і доходів, а також обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Це вимагає переосмислення політики ліквідності, фінансової незалежності, оборотності та рентабельності, що, своєю чергою, формує нові адаптаційні стратегії. У статті проаналізовано, як підприємства реагують на ці виклики, змінюючи фінансові моделі, переходячи до самофінансування, оптимізуючи витрати та переорієнтовуючись на критичні сегменти ринку. Окрему увагу приділено практичним аспектам управління ризиками, збереженню платоспроможності та трудового потенціалу, а також ролі цифрових інструментів у моніторингу фінансового стану.

The article is devoted to a comprehensive study of the role and transformation of financial diagnostics of enterprises under martial law, with a particular emphasis on the necessity of adapting classical analytical approaches to fundamentally new economic conditions. The research substantiates that financial diagnostics is not only a tool for assessing the current financial condition of a business entity, but also a critical element of strategic management, which ensures the formation of timely and well-grounded managerial decisions, the development of effective anti-crisis measures, and the strengthening of long-term financial resilience.

It is determined that under conditions of heightened uncertainty and instability caused by military actions, enterprises are forced to operate in an environment characterized by disruptions of supply and production chains, partial or complete loss of assets, significant fluctuations in demand, transformation of cost and revenue structures, and restricted access to external financial resources. Such challenges necessitate a deep revision of traditional approaches to financial analysis, particularly in the areas of liquidity management, financial independence, business activity, and profitability assessment, which collectively form the basis for adaptive financial strategies.

The article analyzes the key directions of enterprise adaptation, including the transformation of financial models, increased reliance on internal sources of financing, cost optimization, diversification of activities, and reorientation towards priority and more stable market segments. Considerable attention is paid to practical aspects of financial risk management, ensuring solvency, preserving human capital, and maintaining operational continuity. In addition, the growing importance of digital tools and analytical systems for real-time monitoring, forecasting, and rapid response to changes in the financial environment is emphasized as a crucial factor of sustainable enterprise development under crisis conditions.

Ключові слова: *фінансова діагностика, адаптаційні стратегії, ліквідність, платоспроможність, воєнний стан.*

Keywords: *financial diagnostics, adaptive strategies, liquidity, solvency, martial law*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Забезпечення ефективної фінансової діагностики підприємств є ключовим чинником для підтримки їх життєздатності, платоспроможності та адаптації до змінного економічного середовища. В умовах воєнного стану українські підприємства постають перед новими викликами, які суттєво ускладнюють процес оцінки їх фінансового стану. З одного боку, порушення логістичних ланцюгів, релокація виробництва, втрати активів та нестабільність ринків збуту вимагають перегляду традиційних підходів до фінансового аналізу. З іншого боку, зростає потреба у впровадженні адаптивних інструментів, здатних оперативно реагувати на кризові зміни, враховувати ризики форс-мажору та забезпечувати стратегічне планування в умовах невизначеності. Водночас малі та середні підприємства, які є найбільш вразливими до зовнішніх потрясінь, потребують особливих методологічних рішень, що враховують їхню гнучкість, обмежені ресурси та здатність до швидкої трансформації. Вирішення цих проблем є необхідною умовою для збереження економічної активності, фінансової стабільності та стійкого розвитку бізнесу в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансової діагностики підприємств в умовах воєнного стану знайшла відображення у працях українських учених. Зокрема, Ю.О. Костенко, О.Б. Короленко [1] та М.М. Гузь [2] дослідили вплив війни на фінансову стійкість бізнесу, наголосивши на необхідності переосмислення класичних показників. В. Кірсанова та В. Самсонова запропонували адаптивні методи оцінки фінансового стану з урахуванням нових ризиків і нестабільності ринку. Також розроблено алгоритм інтегральної оцінки фінансової стійкості підприємств, що враховує галузеву специфіку та дозволяє класифікувати рівень фінансової життєздатності. У сукупності ці наукові напрацювання формують теоретичну та прикладну базу для подальшого дослідження фінансової діагностики в умовах воєнного стану, сприяють розробці ефективних адаптаційних стратегій та забезпечують основу для формування

нових методологічних підходів до оцінки фінансової життєздатності підприємств.

Незважаючи на наявність значного масиву наукових праць, присвячених фінансовій діагностиці підприємств, питання її ефективного застосування в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженим. Зміна економічного середовища, спричинена повномасштабною війною, вимагає переосмислення традиційних підходів до оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання. Особливої уваги потребує розробка адаптивних моделей, здатних враховувати нові ризики, сценарії розвитку подій, рівень стресостійкості підприємств, а також використання цифрових інструментів для оперативного моніторингу фінансових показників. У цьому контексті малі та середні підприємства, які є найбільш вразливими до зовнішніх потрясінь, потребують окремого аналітичного підходу, що враховує їхню гнучкість, здатність до трансформації та пошуку альтернативних джерел фінансування. Вирішення зазначених проблем є важливим кроком на шляху до забезпечення фінансової стабільності бізнесу та економічної безпеки України в умовах затяжної кризи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є дослідження трансформації методологічних підходів до фінансової діагностики підприємств в умовах воєнного стану, виявлення ключових викликів, з якими стикається бізнес, та аналіз адаптаційних стратегій, що дозволяють зберегти фінансову життєздатність і забезпечити стійкий розвиток у надзвичайно складному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобальної нестабільності, спричиненої повномасштабною війною на території України, питання фінансової діагностики підприємств набуває особливої актуальності. Війна стала не лише гуманітарною трагедією, а й потужним дестабілізуючим чинником для економіки, що призвів до порушення виробничих ланцюгів, втрати активів, скорочення ринків збуту,

зміни структури витрат та доходів, а також до суттєвого зростання ризиків ведення бізнесу. У таких умовах традиційні підходи до фінансової діагностики потребують переосмислення, адаптації та доповнення новими інструментами, здатними враховувати специфіку кризового середовища.

Фінансова діагностика, як інструмент аналітичного оцінювання фінансового стану підприємства, відіграє ключову роль у прийнятті управлінських рішень, формуванні антикризових стратегій, забезпеченні платоспроможності та інвестиційної привабливості. Вона дозволяє не лише виявити слабкі місця у фінансовій структурі підприємства, а й прогнозувати його стійкість до зовнішніх шоків. Проте в умовах воєнного стану класичні методи — такі як коефіцієнтний аналіз, аналіз ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості — втрачають частину своєї діагностичної сили, оскільки не враховують фактори форс-мажору, втрат, релокації, мобілізації персоналу та змін у законодавчому полі [1, с. 30-32].

У класичному розумінні фінансова діагностика базується на аналізі ключових показників — ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності активів, структури капіталу тощо. Проте в умовах воєнного стану ці підходи потребують суттєвого перегляду та адаптації.

Продовжуючи виклад, варто зазначити, що фінансова діагностика в умовах воєнного стану повинна ґрунтуватися на розширеному розумінні внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують фінансову життєздатність підприємства. Зовнішнє середовище, зокрема політична нестабільність, зміни у правовому регулюванні, обмеження доступу до фінансових ресурсів, коливання валютного курсу та трансформація ринкових умов, чинить безпосередній вплив на фінансову поведінку суб'єктів господарювання. Водночас внутрішні чинники — ефективність операційної діяльності, структура витрат, інвестиційна стратегія, кадрова політика та якість управлінських рішень — визначають здатність підприємства адаптуватися до нових викликів [4, с. 18].

Таблиця 1. Ключові чинники впливу на фінансовий стан підприємства

Група чинників	Приклади
Економічні	валютні коливання, інфляція, доступ до кредитів
Політико-правові	воєнний стан, зміни в законодавстві, санкції
Галузеві	конкуренція, стан партнерів, логістичні обмеження
Внутрішні операційні	структура витрат, ефективність виробництва, маркетингова стратегія
Внутрішні фінансові	структура капіталу, ліквідність, платоспроможність
Внутрішні інвестиційні	інвестиційна активність, стратегія розвитку

Джерело: систематизовано авторами

В умовах війни ці чинники набувають особливої ваги, оскільки підприємства змушені адаптуватися до втрати активів, релокації виробництва, порушення логістичних ланцюгів, зміни попиту та обмеженого доступу до фінансування.

У процесі діагностики важливо враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів: керівництва, яке використовує результати аналізу для коригування управлінських рішень; персоналу, на якого безпосередньо впливають зміни у фінансовій політиці; інвесторів і кредиторів, які оцінюють рівень ризику та перспективи розвитку; а також державних і громадських інституцій, зацікавлених у стабільності економічного середовища. Такий багатовекторний підхід дозволяє сформувати комплексну картину фінансового стану підприємства, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень у кризових умовах [4, с. 18-19].

Ефективність фінансової діагностики забезпечується дотриманням низки принципів, серед яких можна окреслити основні:

- розумної достатності — використання лише релевантних показників;
- порівнянності — зіставлення даних у динаміці та з галузевими аналогами;
- часової узгодженості — регулярність проведення діагностики;
- довершеності — комплексність аналізу та формування коригувальних заходів.

У результаті, в умовах воєнного стану фінансова діагностика підприємств перестає бути лише інструментом аналітичного оцінювання — вона трансформується у стратегічну функцію, що визначає здатність бізнесу адаптуватися, виживати та розвиватися в умовах глибокої економічної турбулентності. Підприємства, які раніше орієнтувалися на стабільні моделі фінансового управління, зіткнулися з необхідністю оперативного перегляду своїх підходів до ліквідності, фінансової незалежності, оборотності та рентабельності. Саме ці напрями стали основою для формування адаптаційних стратегій, що дозволяють зберегти життєздатність бізнесу в умовах кризи.

Управління ліквідністю набуло нового змісту. Втрата доступу до товарних кредитів, обмеження банківського фінансування та загальна нестабільність змусили підприємства переорієнтуватися на акумулювання власних коштів. Пріоритетом стало забезпечення платоспроможності перед постачальниками та працівниками, адже саме ці дві категорії забезпечують безперервність виробничих процесів і стабільність внутрішнього середовища. Виплата заробітної плати стала не лише соціальним обов'язком, а й інструментом утримання трудових ресурсів, які в умовах війни є надзвичайно мобільними та вразливими до міграції [2].

Відповідно розуміємо, що фінансова незалежність, яка в мирний час часто базувалася на залучених коштах, у воєнних реаліях трансформувалася в самофінансування. Підприємства, що раніше поклалися на товарні кредити або банківські позики, були змушені терміново змінити фінансову модель, забезпечуючи розрахунки виключно за рахунок власних ресурсів. Такий підхід дозволив зменшити ризики неплатоспроможності, але водночас виявив слабкі місця у структурі капіталу багатьох компаній. Ті, хто не зміг адаптуватися, зіткнулися з загрозою банкрутства, що ще більше актуалізувало потребу в глибокій фінансовій діагностиці як інструменті прогнозування та управління ризиками [2].

Оборотність активів також зазнала суттєвих змін. На початку війни попит на непродовольчі товари різко знизився, що спричинило падіння обсягів збуту. Проте з часом, у відповідь на матеріальні втрати населення, сформувався новий попит — на будівельні матеріали, меблі, техніку. Підприємства, які змогли оперативнo переорієнтуватися на ці сегменти, не лише стабілізували фінансові потоки, а й зайняли ринкові ніші, що звільнилися після закриття менш адаптивних конкурентів. Така гнучкість стала ключовим чинником фінансової стійкості, а діагностика оборотності — важливим елементом стратегічного планування [2].

Усі ці адаптаційні стратегії мають бути інтегровані в єдину систему фінансової діагностики, яка враховує не лише кількісні показники, а й якісні характеристики: здатність до трансформації, стресостійкість, швидкість реагування на зовнішні виклики. В умовах війни діагностика повинна бути динамічною, багатофакторною та орієнтованою на сценарне моделювання. Вона має враховувати ризики втрати активів, релокації виробництва, кадрового дефіциту, змін у законодавстві та нестабільності ринків.

У відповідь на ці виклики підприємства почали активно впроваджувати адаптаційні фінансові стратегії, які в теперішніх умовах демонструють практичну ефективність.

Одним із ключових напрямів адаптації стало переформатування політики ліквідності. За даними дослідження Центру економічної стратегії, понад 60% підприємств у перші місяці війни зіткнулися з дефіцитом обігових коштів, що змусило їх переглянути пріоритети фінансових витрат. Основна увага була зосереджена на забезпеченні платоспроможності перед постачальниками та працівниками, що дозволило зберегти виробничі процеси та уникнути масового скорочення персоналу [5].

Водночас, фінансова незалежність стала не просто бажаною, а критично необхідною умовою виживання. Через обмежений доступ до банківського кредитування та відсутність товарних кредитів, підприємства були змушені перейти на самофінансування. Як зазначає Інститут економіки

та прогнозування НАН України, бізнес почав формувати нові моделі фінансування, орієнтовані на внутрішні ресурси, зменшення боргового навантаження та оперативне управління грошовими потоками [6].

Ще одним важливим аспектом стала адаптація до змін у структурі попиту, що безпосередньо вплинуло на оборотність активів. У перші місяці війни попит на непродовольчі товари різко знизився, проте з часом сформувалися нові потреби — зокрема, на будівельні матеріали, меблі, техніку, що стало наслідком втрати майна населення. Підприємства, які змогли швидко переорієнтуватися на ці сегменти, не лише стабілізували фінансові потоки, а й зайняли ринкові ніші, що звільнилися після закриття менш адаптивних конкурентів [7].

Важливою тенденцією є також цифровізація фінансової діагностики. Багато компаній почали використовувати хмарні платформи, ERP-системи та аналітичні панелі для моніторингу фінансових показників у режимі реального часу. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни, моделювати сценарії розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення. За даними Ukrainian Business News, цифрові інструменти стали особливо популярними серед малого та середнього бізнесу, який демонструє високу гнучкість і здатність до швидкої трансформації [8].

Таким чином, адаптаційні фінансові стратегії в Україні вже не є теоретичною концепцією — вони активно реалізуються на практиці. Підприємства, які змогли перебудувати свої фінансові моделі, демонструють стійкість, зберігають конкурентоспроможність і формують основу для післявоєнного економічного відновлення. У цьому контексті фінансова діагностика виступає не лише інструментом оцінки, а й стратегічним механізмом управління, що дозволяє бізнесу орієнтуватися в умовах невизначеності та приймати рішення, здатні забезпечити довгострокову стабільність.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Фінансова життєздатність підприємств є одним із ключових чинників

стабільності національної економіки, особливо в умовах глибокої кризи, спричиненої повномасштабною війною. Ефективне управління фінансами на рівні окремих суб'єктів господарювання прямо впливає на загальний економічний клімат, рівень зайнятості, інвестиційну привабливість та стійкість державного бюджету. У цьому контексті фінансова діагностика виступає не лише інструментом аналітичного оцінювання, а й стратегічною основою для прийняття рішень, що забезпечують адаптацію бізнесу до нових реалій.

В умовах воєнного стану класичні підходи до оцінки фінансового стану підприємств потребують переосмислення. Зміни у структурі витрат, падіння оборотності, втрата активів, обмеження доступу до зовнішнього фінансування та нестабільність ринків змусили бізнес шукати нові моделі управління. Саме тому адаптаційні стратегії — такі як самофінансування, переорієнтація на критичні сегменти, цифровізація фінансового моніторингу та сценарне планування — стали основою для збереження платоспроможності та конкурентоспроможності підприємств.

Фінансова діагностика, що враховує кризові чинники, дозволяє не лише виявити слабкі місця у фінансовій структурі, а й прогнозувати стійкість підприємства до зовнішніх шоків. Її роль у сучасному економічному середовищі зростає, адже вона забезпечує основу для формування антикризових рішень, підтримки виробничої активності та реалізації стратегічних цілей. Враховуючи досвід українських підприємств у період з 2022 по 2025 рік, можна стверджувати, що адаптація фінансової діагностики до умов війни є не лише актуальною, а й необхідною умовою для збереження економічної стійкості країни загалом.

Література

1. Кірсанова В. В. Самсонова В. О. Фінансова діагностика в умовах воєнного стану. *Economics: time realities*. 2025. Т. 1. №77. С.30–37. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14969155> (дата звернення: 08.03.2026).

2. Гузь М. Короленко О. Костенко Ю. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77> (дата звернення: 18.03.2026).

3. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Особливості аналізу фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С.232–241. URL:<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-31> (дата звернення: 28.03.2026).

4. Доценко І.О. Чинники впливу на вибір напрямів фінансової діагностики підприємства: Тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф. з пит. вищ. осв. і науки «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (Житомир, 4-5 лист. 2021р.) Доценко І.О., Донець Є.С. Житомирська політехніка. 2021. С. 18-20.

5. Аналітичний звіт «Бізнес в умовах війни», 2023. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення: 08.03.2026).

6. Фінансова стійкість підприємств у кризових умовах, 2024. *Інститут економіки та прогнозування НАН України*. URL: <https://ief.org.ua/activity> (дата звернення: 28.03.2025).

7. Як війна змінила споживчий попит: нові ніші для бізнесу, 2023. *Forbes Україна*. URL: <https://forbes.ua/business> (дата звернення: 28.03.2026).

8. Цифрові рішення для малого бізнесу: досвід воєнного часу, 2024. *Ukrainian Business News*. URL: <https://ubn.news/uk> (дата звернення: 17.03.2026).

References

1. Kirsanova, V.V. and Samsonova, V.O. (2025), “Financial diagnostics in conditions of martial law”, *Economics: time realities*, vol. 1, no . 77, pp. 30–37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14969155>.

2. Kostenko, Yu., Korolenko, O. and Huz', M. (2022), “Analysis of the financial stability of an enterprise under martial law”, *Economy and Society*, vol. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.

3. Nikol'chuk, Yu. and Lopats'ka, O. (2024), "Peculiarities of analyzing the financial condition of enterprises under martial law", Modelling the development of the economic systems, vol. 4, pp. 232-241. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-31>.

4. Dotsenko, I.O. and Donets, Ye.S. (2021), "Factors influencing the choice of directions of financial diagnostics of the enterprise", Tezy vystupiv II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. z pyt. vyshch. osv. i nauky «Suchasni vyklyky staloho rozvytku biznesu» [Theses of the speeches of the II International Scientific-Practical Conference on the issues of higher education and science "Modern challenges of sustainable business development"], Zhytomyrska politekhnik, Zhytomyr, Ukraine, pp. 18-20.

5. Centre for Economic Strategy (2023), "Business under conditions of war", available <https://ces.org.ua> (accessed 08 March 2026).

6. Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy (2024), "Financial sustainability of enterprises in crisis conditions", available <https://ief.org.ua/activity> (accessed 28 March 2026).

7. Forbes Ukraine (2023), "How war changed consumer demand: new niches for business", available <https://forbes.ua/business> (accessed 28 March 2026).

8. Ukrainian Business News (2024), "Digital solutions for small businesses: wartime experience", available <https://ubn.news/uk> (accessed 17 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07.05.26

Прорецензовано / Revised: 17.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26