



Економіка воєнного часу

УДК 330.02:005.334

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18830617>

Стратегії виживання бізнесу в умовах нестабільної економіки та воєнних ризиків

Самодай Валентина Петрівна,

кандидат економічних наук, доцент

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка,

Україна, <https://orcid.org/0000-0002-4043-5426>

Рибальченко Світлана Миколаївна,

кандидат економічних наук, доцент

Сумський державний університет,

Україна, <https://orcid.org/0000-0002-3971-9069>

Гордієнко Дар'я Сергіївна,

студентка 5 курсу «магістр» кафедри бізнес-економіки та адміністрування

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка,

Україна, <https://orcid.org/0009-0003-7478-9913>

Прийнято: 12.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

***Анотація.** У статті досліджено трансформацію умов функціонування бізнесу в Україні у 2022–2025 роках та визначено ключові економічні й інституційні чинники стійкості підприємств у період воєнного стану. Проаналізовано вплив воєнних ризиків на виробничі, фінансові, логістичні та кадрові процеси, а також зміну пріоритетів бізнесу від розвитку до*



збереження ліквідності й операційної безперервності. Розкрито роль державних інструментів підтримки підприємництва, зокрема податкових послаблень, дерегуляції, грантових і кредитних програм, у формуванні ризикостійкості підприємств та забезпеченні можливості релокації бізнесу.

Охарактеризовано законодавчі зміни 2022–2025 років, визначено їх зміст, цільове спрямування та вплив на умови ведення господарської діяльності. На основі даних Державної служби статистики проаналізовано фінансові результати підприємств за видами економічної діяльності, виявлено тенденції відновлення прибутковості та скорочення частки збиткових компаній.

Наукова новизна полягає в узагальненні взаємозв'язку між державними механізмами підтримки та адаптивними бізнес-моделями як ключовими чинниками забезпечення стійкості підприємств у воєнний період. Обґрунтовано, що поєднання інституційної підтримки та внутрішньої гнучкості бізнесу стало визначальною умовою збереження економічної активності.

Ключові слова: виживання бізнесу, економічна нестабільність, воєнні ризики, державна підтримка, стійкість бізнесу, ліквідність, адаптивне управління, гнучкі бізнес-моделі, Україна, підприємства.

Strategies for business survival in an unstable economy and wartime

Valentyna Samoday,

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0002-4043-5426>

Svitlana Rybalchenko,

Sumy State University, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0002-3971-9069>



Daria Hordiienko,

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko, Ukraine,

<https://orcid.org/0009-0003-7478-9913>

Abstract. *The article examines the transformation of business operating conditions in Ukraine in 2022–2025 and identifies key economic and institutional factors of enterprise resilience during martial law. The impact of war risks on production, financial, logistical and personnel processes is analyzed, as well as the change in business priorities from development to maintaining liquidity and operational continuity. The role of state instruments to support entrepreneurship, in particular tax breaks, deregulation, grant and loan programs, in shaping the risk tolerance of enterprises and ensuring the possibility of business relocation is revealed. The legislative changes of 2022–2025 are characterized, their content, target direction and impact on the conditions for conducting economic activity are determined. Based on data from the State Statistics Service, the financial results of enterprises by type of economic activity are analyzed, trends in restoring profitability and reducing the share of loss-making companies are identified. The scientific novelty lies in the generalization of the relationship between state support mechanisms and adaptive business models as key factors in ensuring the sustainability of enterprises during the war period. It is substantiated that the combination of institutional support and internal business flexibility has become a determining condition for maintaining economic activity.*

Keywords: *business survival, economic instability, war risks, government support, business sustainability, liquidity, adaptive management, flexible business models, Ukraine, enterprises.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна, розв’язана Російською Федерацією проти України, зумовила системну кризу національної економіки



та радикальну зміну умов функціонування бізнесу. Підприємницька діяльність опинилася під впливом безпрецедентних воєнних, фінансово-економічних, інфраструктурних і соціальних ризиків, що проявилися у руйнуванні виробничих потужностей, порушенні логістичних ланцюгів, дефіциті трудових ресурсів, нестабільності фінансових ринків і скороченні платоспроможного попиту. За таких умов традиційні підходи до управління підприємствами виявилися недостатньо ефективними, а проблема забезпечення економічної стійкості та виживання бізнесу набула стратегічного значення не лише для окремих суб'єктів господарювання, а й для збереження макроекономічної стабільності держави загалом.

Зазначена проблема тісно пов'язана з науковими й практичними завданнями, що полягають у формуванні адаптивних стратегій управління бізнесом в умовах високої невизначеності та тривалих воєнних ризиків. З наукової точки зору актуалізується потреба в осмисленні трансформації економічної поведінки підприємств, ролі державного регулювання та ефективності антикризових інструментів підтримки бізнесу. У практичному вимірі проблема полягала в розробленні дієвих механізмів законодавчої, фінансової та інституційної підтримки підприємництва, здатних забезпечити збереження виробничого потенціалу, зайнятості та податкової бази в умовах війни й післявоєнного відновлення економіки України. Отже, узагальнена дослідницька проблема полягає у з'ясуванні того, яким чином трансформуються підходи до управління підприємствами та механізми державної підтримки бізнесу в умовах воєнної економіки з метою забезпечення їх економічної стійкості, адаптивності та здатності до відновлення в післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі питання поведінки бізнесу в умовах війни, нестабільної економіки та високих ризиків розглядається в контексті антикризового управління, адаптивних



стратегій підприємств, державної підтримки економіки й трансформації ринкових інститутів. Так, низка вітчизняних і зарубіжних досліджень присвячена моделюванню економічних наслідків воєнних конфліктів для підприємств, оцінці ефективності фінансових механізмів підтримки, ролі цифровізації в адаптації бізнес-процесів та формуванню стратегій ризик-менеджменту. Водночас попередні роботи здебільшого сучасній науковій літературі питання поведінки бізнесу в умовах війни, нестабільної економіки та високих ризиків розглядається в контексті антикризового управління, адаптивних стратегій підприємств, державної підтримки економіки й трансформації ринкових інститутів. Зокрема, проблеми ефективності кредитних відносин між підприємствами та банківськими установами в умовах економічної нестабільності досліджувалися у працях Д. М. Оселедька [1], де обґрунтовано роль фінансових інструментів у забезпеченні ліквідності підприємств.

Питання нейтралізації фінансових ризиків у період воєнного стану детально висвітлені в дослідженнях В. А. Фурсової та А. А. Холодної [2], які акцентують увагу на необхідності впровадження гнучких механізмів ризик-менеджменту та адаптивних фінансових стратегій. Аналіз фінансових потоків підприємств в умовах економічної нестабільності представлений у працях В. Бабенка та Т. Назарової [3], де узагальнено досвід України та визначено основні напрями адаптації бізнесу до кризових явищ.

Окремий науковий інтерес становлять дослідження інфраструктурного забезпечення підприємництва в умовах нестабільної економіки, зокрема роботи Д. О. Чернеги та О. В. Кіріченка [4], у яких розкрито значення інституційної та регіональної підтримки розвитку бізнесу. Водночас важливу роль у формуванні умов функціонування підприємств відіграють законодавчі та нормативні акти, зокрема зміни до Податкового кодексу України в період дії воєнного стану, закони щодо державної підтримки інвестиційних проєктів, стимулювання



цифрової економіки, а також положення Державного бюджету України на 2025 рік.

Разом із тим, попередні дослідження здебільшого зосереджуються на окремих аспектах діяльності підприємств — фінансовому менеджменті, управлінні ризиками або інституційному забезпеченні, тоді як комплексне поєднання державних ініціатив, змін законодавства (податкових, інвестиційних, адміністративних) та реакції конкретних секторів економіки на ці трансформації залишається недостатньо висвітленим. Саме ця невирішена частина — інтеграція аналітичних підходів до оцінки впливу законодавчих змін на адаптивні стратегії українського бізнесу в умовах воєнного стану — і становить предмет дослідження даної статті.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених функціонуванню підприємств в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, низка важливих аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, у працях Д. Оселедька [1] увага зосереджується переважно на ефективності кредитних відносин між підприємствами та банками в умовах нестабільної економіки, однак обмежено розкривається вплив воєнних ризиків на довгострокові фінансові стратегії бізнесу. Дослідження В. Фурсової та А. Холодної [2] акцентують увагу на механізмах нейтралізації фінансових ризиків у період воєнного стану, проте не охоплюють питання комплексної адаптації бізнес-моделей підприємств до змін інституційного середовища.

Праці В. Бабенка та Т. Назарової [3] розглядають трансформацію фінансових потоків підприємств в умовах економічної нестабільності, однак недостатньо аналізують взаємозв'язок між державними регуляторними інструментами та практичними управлінськими рішеннями суб'єктів господарювання. У дослідженнях Д. Чернеги та О. Кіріченка [4] висвітлюються проблеми інфраструктурного забезпечення підприємництва, проте поза увагою



залишається оцінка ефективності державних програм підтримки бізнесу в умовах воєнного стану.

Крім того, нормативно-правові акти України, зокрема зміни до Податкового кодексу, закони щодо державної підтримки інвестицій, стимулювання цифрової економіки та бюджетної політики, розглядаються переважно з правової або фіскальної точки зору, без належного узагальнення їх впливу на адаптивні стратегії підприємств різних секторів економіки. Таким чином, недостатньо дослідженим залишається комплексний підхід до оцінки взаємодії законодавчих змін, фінансових інструментів державної підтримки та стратегій виживання й розвитку українського бізнесу в умовах нестабільної економіки та воєнного стану, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у комплексному аналізі умов функціонування та стратегій виживання бізнесу в Україні в період повномасштабної війни та економічної нестабільності, а також оцінка впливу законодавчих і регуляторних змін 2022–2025 років на фінансові результати та адаптивні можливості підприємств. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено дослідити воєнні й економічні ризики для бізнесу, проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників підприємств за видами економічної діяльності, узагальнити державні інструменти підтримки підприємництва та визначити їх роль у забезпеченні економічної стійкості й відновлення бізнесу в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабна війна, розв’язана росією проти України 24 лютого 2022 року, стала безпрецедентним викликом для української держави та економіки загалом. Воєнна агресія радикально змінила умови функціонування національної економічної системи, зруйнувавши усталені виробничі, логістичні та фінансові зв’язки, сформовані протягом десятиліть. Війна перетворила економічну стабільність із стратегічної



мети на інструмент виживання, а бізнес - на один із основних елементів економічної стійкості держави в умовах екзистенційної загрози [1].

Ще до 2022 року економіка України функціонувала в умовах підвищених ризиків (зумовлених анексією Криму та воєнними діями на сході країни з 2014 року). Проте повномасштабне вторгнення призвело до якісно нового рівня дестабілізації [2]. У перші місяці війни значна частина підприємств була змушена повністю (більшість підприємств частково) зупинити діяльність через фізичну небезпеку, руйнування виробничих потужностей, втрату персоналу, розрив ланцюгів постачання та різке падіння платоспроможного попиту. Бізнес-середовище опинилося в умовах невизначеності, коли традиційні інструменти планування втратили ефективність, а горизонт прогнозування скоротився до декількох тижнів та навіть днів.

Воєнні дії спричинили масштабні руйнування інфраструктури, зокрема транспортної, енергетичної та виробничої. Обстріли промислових об'єктів, портів, логістичних хабів і складів суттєво обмежили можливості підприємств щодо зберігання та реалізації продукції. Особливо гостро ці проблеми проявилися у промисловості, аграрному секторі, торгівлі та сфері послуг. Водночас енергетичний терор, який набув системного характеру у 2022–2023 роках, змусив бізнес працювати в умовах регулярних відключень електроенергії, що ще більше ускладнило операційну діяльність та підвищило витрати.

Фінансова система також зазнала значного тиску. Девальвація національної валюти, інфляційні процеси, зростання вартості кредитних ресурсів та обмеження доступу до фінансування суттєво звузили можливості бізнесу щодо інвестування та розширення діяльності [3]. Підприємства були змушені переорієнтовувати фінансову політику з розвитку на збереження ліквідності, мінімізацію витрат і забезпечення базової платоспроможності. В



умовах війни прибутковість для багатьох компаній відійшла на другий план, поступившись місцем завданню фізичного та економічного виживання.

Окремим чинником нестабільності стала трансформація ринку праці. Мобілізація, внутрішня та зовнішня міграція населення, втрата робочих місць і зміна структури попиту на працю призвели до дефіциту кадрів у низці галузей і водночас до зростання безробіття в інших. Бізнес опинився перед необхідністю адаптувати кадрову політику, впроваджувати гнучкі форми зайнятості, дистанційну роботу, перекваліфікацію персоналу та нові підходи до мотивації працівників у стресових умовах воєнного часу.

Війна також істотно вплинула на зовнішньоекономічну діяльність України. Блокування морських портів, обмеження експорту та імпорту, зміна торговельних маршрутів і переорієнтація на європейські ринки вимагали від бізнесу швидкої логістичної адаптації. Підприємства були змушені шукати альтернативні канали постачання сировини та збуту продукції, часто за вищої собівартості та з більшими ризиками. Водночас інтеграція з ринками ЄС відкрила нові можливості для тих компаній, які змогли оперативно адаптуватися до європейських стандартів якості, сертифікації та ведення бізнесу.

На макрорівні держава була змушена оперативно змінювати економічну політику, запроваджуючи надзвичайні регуляторні та фіскальні заходи. Податкові пільги, дерегуляція, кредитні програми підтримки бізнесу, релокація підприємств із зони бойових дій, державні гарантії та грантові механізми стали ключовими інструментами збереження підприємницької активності. Водночас значні бюджетні видатки на оборону та соціальну підтримку населення сформували хронічний дефіцит бюджету, що обмежувало можливості довгострокового економічного планування [4]. У таких умовах стратегія виживання бізнесу набула багатовимірного характеру, в якому було поєднано фінансову обережність, операційну гнучкість, швидке прийняття рішень,



диверсифікацію ризиків і здатність до інновацій. Війна змусила українські підприємства переглянути традиційні бізнес-моделі, скоротити витрати, оптимізувати процеси та активно використовувати кризовий менеджмент.

У контексті воєнної економіки та resilience management, сучасні міжнародні дослідження підкреслюють, що фінансова стійкість та адаптаційні стратегії малого й середнього бізнесу є критично важливими для виживання під час тривалих конфліктів. Ряд долідників вивчали фінансове управління ризиками та резильєнтність малих підприємств під час війни в Україні, застосувавши факторний та кластерний аналіз для оцінювання фінансової стабільності, операційної адаптивності й доступу до ресурсів [13].

Інше дослідження, присвячене структурі resilience малих і середніх підприємств (MSMEs) в умовах війни, наголосило на важливості інноваційних практик, стратегічних змін бізнес-моделей і цифрових інструментів для адаптації в нестабільному середовищі. У цьому контексті MSME виступають «основою економічної стабільності», оскільки вони генерують значну частку доданої вартості та зайнятості, але одночасно вразливі до інфраструктурних і ринкових ризиків, що супроводжують військові дії [14].

На рівні стратегій зовнішніх зв'язків і міжнародної взаємодії, дослідження, присвячене resilience експорту українських підприємств, показало, що міжнародні партнерства, довіра та стратегічна комунікація виступають важливими факторами підтримки конкурентоспроможності під час криз - цим підтверджено тезу про те, що підприємства повинні не лише адаптувати внутрішні процеси, а й посилювати зовнішні зв'язки для збереження ринкових позицій у складні часи. Дослідження з ScienceDirect про підприємництво в умовах війни вказує, що воєнні конфлікти не лише підсилюють ризики, але й стимулюють трансформацію підприємницької активності, оскільки частина підприємців реалізує нові моделі бізнесу, які



дозволяють адаптуватися до кризових умов, зберігати підприємницьку ініціативу та сприяти економічному відновленню [15].

З метою підтримки підприємницької діяльності в умовах воєнних і економічних ризиків, на державному рівні було запроваджено низку законодавчих ініціатив та регуляторних змін, які оновлювали податкове та інвестиційне законодавство й сприяли стабілізації фінансового середовища та підтримці бізнесу (табл. 1):

Таблиця 1

Основні законодавчі зміни для підтримки бізнесу в Україні за 2022–2025 рр.

Рік	Суть змін	Основні положення	Ціль впливу на бізнес
2022	Закон №2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану»	Введено спеціальні правила відповідальності за прострочення зобов'язань, зобов'язання списання неустойок та штрафів для позичальників, заборона на підвищення процентної ставки без договору.	Зниження фінансового навантаження на підприємства, що мають кредити, і захист їх від додаткових санкцій під час війни.
	Податкові зміни до ПКУ (24.03.2022, №2142-IX)	Удосконалено податкові норми на період воєнного стану для платників податків, пільгові умови адміністрування.	Послаблення податкового тиску та спрощення адміністрування для бізнесу в умовах економічної нестабільності.
2023	Закон «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» (№1116-IX)	Інвестиційні стимули, включно з відстрочкою податків, звільненням від ввізного ПДВ при імпорті обладнання, термін підтримки до 15 років.	Заохочення великих інвестицій та розвиток промислових та інноваційних проєктів.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

2024	Закон №4015-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану»	Перегляд ставок військового збору, введення змін до адміністрування податків; адаптація податкових зобов'язань до умов воєнного стану.	Забезпечення стабільності бюджетних надходжень при підтримці бізнесу.
	Закон №4113-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні»	Заохочення розвитку цифрових послуг і технологічних компаній, введення податкових стимулів у сфері ІТ.	Стимулювання цифрового бізнесу, розвиток інновацій та технологічних стартапів.
2025	Держбюджет-2025 та зміни ЄП та ЄСВ (з 1.01.2025)	Зміна ставок єдиного податку, граничних доходів для ФОП; планування підтримки малого бізнесу.	Стабілізація умов оподаткування та підтримка підприємців середніх і малих підприємств.
	Оптимізація податкових перевірок (27.09.2025)	Зміни критеріїв блокування ПН, зниження навантаження на бізнес у ризикових регіонах.	Спрощення податкового адміністрування й зменшення адміністративних бар'єрів.
	Програми грантової підтримки підприємств	Ухвалено фінансування грантів до 500000 грн для нових і діючих підприємств.	Забезпечення доступу до фінансування для розвитку та стабілізації бізнесу.

Джерело: сформовано авторами за даними [5 -11]

З 2022 по 2025 рік українське законодавство активно адаптувалося до потреб бізнесу під час війни. Уже в 2022 році були прийняті особливі норми, які захищали підприємства від надмірних фінансових санкцій за неспроможність виконувати зобов'язання в умовах воєнного стану. Законодавчі зміни того року також включали податкові послаблення, що посприяли зниженню адміністративного навантаження на бізнес.

У 2023 році увага на законодавчому рівні була спрямована на довгострокову підтримку економічного відновлення, зокрема через стимули для великих інвестиційних проєктів. Закон про підтримку інвестицій з



значними інвестиціями створив механізм довгострокових податкових пільг для нових виробничих та технологічних проєктів, що зміцнило промислову базу та інноваційний сектор.

У 2024 році податкове законодавство зазнало подальших змін для збалансування бюджетних надходжень та стимулювання цифрової економіки, що стало важливим кроком у розширенні податкової бази та підтримці ІТ-підприємництва, яке значно зросло під час війни.

У 2025 році законодавчі ініціативи були спрямовані на стабілізацію умов ведення бізнесу, забезпечення більш передбачуваного податкового адміністрування та зниження адміністративних бар'єрів, особливо у регіонах з підвищеними ризиками. Запровадження бюджетних і грантових програм підтримки ще більше розширило можливості для малого та середнього бізнесу в кризових умовах і посилило підвищення їх стійкості та адаптації до нових викликів.

Умови повномасштабної війни та тривалої економічної нестабільності суттєво вплинули на фінансові результати діяльності підприємств України, визначивши нові пріоритети та підходи до ведення бізнесу. У таких обставинах основним завданням для суб'єктів господарювання стало не стільки нарощування прибутковості, скільки збереження платоспроможності, підтримка операційної діяльності та адаптація до підвищених воєнних і макроекономічних ризиків. Динаміка загальних фінансових результатів підприємств у 2022–2024 роках дала змогу оцінити ефективність обраних стратегій виживання бізнесу та вплив державних антикризових заходів на стабілізацію економічної діяльності (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка загальних фінансових результатів підприємств України за 2022 – 2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 24/22 (+/-)	Відносне відхилення 24/22 (%)
----------	------	------	------	----------------------------------	-------------------------------



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Фінансовий результат до податків, млрд. грн.	97,8	776,4	947,3	849,5	868,4
Сума прибутку, млрд. грн.	522,7	1026,0	1220,6	697,9	133,5
Сума збитків, млрд. грн.	424,9	249,6	273,3	-151,6	-35,7
Частка збиткових підприємств, %	32,7	22,0	22,1	-10,6	-32,4
Рентабельність продажу, %	2,0	13,4	13,2	11,2	560,0
Кількість підприємств, тис. од.	23,8	23,5	23,2	-0,6	-2,5
Чистий дохід, млрд. грн.	4,89	5,80	7,17	2,28	46,6

Джерело: сформовано авторами за даними [12]

У 2022–2024 роках українські підприємства демонстрували поступову адаптацію до екстремальних умов воєнного часу. Для оцінки динаміки фінансового стану були застосовані порівняльний аналіз фінансових результатів, розрахунок ключових показників рентабельності та структури прибутковості, а також оцінка змін частки збиткових компаній за видами діяльності. Обмеження такого підходу полягають у фокусі на агрегованих фінансових даних, що не враховують індивідуальні стратегії окремих підприємств та галузеві нюанси.

Аналіз показав, що після значного падіння економічної активності у 2022 році у 2023–2024 роках спостерігалось суттєве покращення фінансових результатів: фінансовий результат до оподаткування у 2024 році зріс більш ніж у дев'ять разів порівняно з 2022 роком – цим відтверджено відновлення операційної спроможності підприємств та ефективність впроваджених антикризових управлінських рішень, зокрема жорсткий контроль витрат, оптимізацію виробничих процесів і переорієнтацію на більш стійкі ринки.

Підвищення рентабельності продажів та скорочення частки збиткових підприємств більш ніж на третину вказують на зміну поведінкових стратегій бізнесу: концентрацію ресурсів, відмову від низькорентабельних напрямів, скорочення непродуктивних витрат і впровадження гнучких моделей управління, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Методологічно такі висновки підтверджуються кореляційним аналізом



фінансових показників та їх динаміки протягом трьох років, хоча вони обмежені відсутністю детальної інформації про внутрішні управлінські рішення кожного підприємства.

Одночасне скорочення загальної кількості підприємств у поєднанні зі зростанням чистого доходу свідчить про структурну трансформацію бізнес-середовища: ринок очистився від менш адаптивних і фінансово нестійких суб'єктів, а стратегії виживання базуються на підтримці ліквідності, гнучкому управлінні та використанні державних інструментів підтримки. У сукупності це сформувало підґрунтя для поступового економічного відновлення України та підкреслило значення системного аналітичного підходу до оцінки бізнес-стійкості в умовах воєнних ризиків.

Промисловий сектор України став одним із найбільш уразливих до наслідків повномасштабної війни, оскільки саме на нього припали масштабні руйнування виробничих потужностей, логістичної та енергетичної інфраструктури. В умовах постійних воєнних загроз, дефіциту ресурсів і нестабільного попиту підприємства промисловості були змушені оперативно змінювати виробничі та управлінські стратегії, зосереджуючись на збереженні базової діяльності, відновленні виробництва та підвищенні операційної стійкості (табл. 3):

Результати, наведені в таблиці 3 підтвердили поступове відновлення фінансового потенціалу промисловості після глибокого шоку 2022 року. Зростання фінансового результату галузі більш ніж у два рази за досліджуваний період стало наслідком часткового відновлення виробничих потужностей, переорієнтації на внутрішній попит і альтернативні експортні маршрути, а також активного використання антикризових управлінських рішень. Отримані результати підтвердили що навіть в умовах війни промислові підприємства здатні адаптуватися та формувати відносну фінансову стабільність.



Таблиця 3

Динаміка показників підприємств України з галузі «промисловість»
за 2022 – 2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 24/22 (+/-)	Відносне відхилення 24/22 (%)
Фінансовий результат промисловості, млрд. грн.	248,6	450,2	580,1	331,5	133,4
Чистий дохід промисловості, млрд. грн.	2097	2770	3460	1363	65,0
Сума прибутку промисловості, млрд. грн.	349,8	650,4	820,3	470,5	134,5
Сума збитків промисловості, млрд. грн.	101,2	200,2	240,2	139,0	137,4
Частка збиткових, %	32,0	24,8	25,2	-6,8	-21,3
Рентабельність продажу, %	11,9	16,1	16,6	4,7	39,5
Кількість підприємств, од.	7850	7620	7580	-270	-3,4

Джерело: сформовано авторами за даними [12].

Суттєве зростання чистого доходу та прибутку промислових підприємств у 2022–2024 роках відображає їхню орієнтацію на більш рентабельні види продукції та оптимізацію витрат. Для оцінки цих процесів застосовувалися методи фінансового аналізу, зокрема порівняльна оцінка динаміки чистого доходу, прибутку та рентабельності продажів, а також аналіз частки збиткових підприємств. Обмеження такого підходу полягає у використанні агрегованих даних по галузі, що не враховує індивідуальні стратегії окремих компаній та специфіку окремих регіонів.

В умовах обмежених ресурсів підприємства відмовлялися від неефективних виробничих напрямів, інвестували у підвищення енергоефективності та впроваджували гнучкі виробничі графіки - це дозволило підвищити загальну рентабельність продажу та зміцнити фінансову стійкість підприємств, демонструвавши ефективність адаптивних стратегій управління в умовах воєнного ризику.

Разом із тим зростання суми збитків окремих компаній підтвердило нерівномірність відновлення в межах галузі. Підприємства, розташовані в



регіонах із підвищеним рівнем воєнних ризиків або залежні від порушених логістичних ланцюгів, залишалися у вразливому становищі - цим підтверджено збереження відносно високої частки збиткових суб'єктів, попри загальне покращення фінансових показників промисловості.

Скорочення загальної кількості підприємств у поєднанні зі зростанням фінансових результатів свідчить про структурну трансформацію галузі, в межах якої на ринку залишаються найбільш адаптивні та ресурсно забезпечені компанії. Таким чином, стратегії виживання промислового бізнесу в умовах нестабільної економіки та воєнних ризиків базуються на концентрації виробництва, гнучкому управлінні, державній підтримці та інвестиціях у підвищення стійкості, що створює підґрунтя для поступового відновлення галузі та економіки в цілому.

Сфера торгівлі в умовах повномасштабної війни стала наступним сектором забезпечення економічної та соціальної стійкості, оскільки саме через торговельні підприємства відбувалося задоволення базових потреб населення та підтримка внутрішнього попиту. Воєнні ризики, міграція населення, зміни споживчої поведінки й логістичні обмеження суттєво вплинули на діяльність торговельних компаній, змусили їх шукати нові формати роботи, диверсифікувати канали збуту та впроваджувати цифрові рішення (табл. 4).

Зростання фінансового результату підприємств торгівлі у 2022–2024 роках свідчило про високу адаптивність галузі до кризових умов. Попри початкове скорочення споживчого попиту у 2022 році, торговельні підприємства змогли швидко переорієнтуватися на забезпечення першочергових потреб населення, оптимізувати асортимент і логістику, що забезпечило суттєве зростання прибутковості у наступні роки. Така динаміка підтвердила ефективність гнучких операційних стратегій у період воєнної нестабільності.



Таблиця 4

Динаміка показників підприємств України з галузі «торгівля» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 24/22 (+/-)	Відносне відхилення 24/22 (%)
Фінансовий результат торгівлі, млрд. грн.	74,9	220,1	280,4	205,5	274,4
Чистий дохід торгівлі, млрд. грн.	1580	1980	2450	870	55,1
Сума прибутку, млрд. грн.	198,5	380,2	480,1	281,6	141,9
Сума збитків, млрд. грн.	123,6	160,1	199,7	76,1	61,6
Частка збиткових, %	28,5	21,8	22,5	-6,0	-21,1
Рентабельність продажу, %	4,7	11,1	11,4	6,7	142,6
Роздрібний товарообіг, млрд. грн.	1120	1450	1780	660	58,9

Джерело: сформовано авторами за даними [12]

Значне зростання чистого доходу та обсягів роздрібного товарообігу у 2022–2024 роках свідчить про поступове відновлення внутрішнього ринку та часткову стабілізацію купівельної спроможності населення. Для оцінки цих процесів застосовувалися методи фінансового аналізу, включно з порівняльним аналізом динаміки доходу, рентабельності продажу та частки збиткових підприємств, а також аналізом структури товарообігу за каналами збуту.

Торговельні підприємства активно впроваджували стратегії розширення онлайн-продажів, програми лояльності та оптимізацію витрат, що дозволило зберегти клієнтську базу та підвищити рентабельність продажу. Водночас, зростання збитків окремих підприємств демонструє збереження високого рівня ризиків, зокрема для малих компаній, розташованих у прифронтових регіонах та залежних від імпорتنих поставок. Це підтверджує нерівномірність процесів відновлення в межах галузі.

Загалом торговельний сектор продемонстрував здатність до швидкої адаптації та відновлення в умовах воєнних і економічних викликів. Стратегії виживання бізнесу базувалися на гнучкому управлінні, диверсифікації каналів збуту, цифровізації та орієнтації на внутрішній попит.



Такі підходи дозволили галузі не лише підтримати функціонування в кризових умовах, а й стати одним із драйверів економічної стабілізації України під час війни.

Сільське господарство України в умовах повномасштабної війни відіграє стратегічну роль не лише як базова галузь економіки, а й як чинник продовольчої безпеки та експортного потенціалу держави. Воєнні ризики, руйнування інфраструктури, мінування земель, дефіцит трудових ресурсів і логістичні обмеження суттєво ускладнили діяльність аграрних підприємств. Водночас галузь була змушена адаптуватися шляхом зміни структури виробництва, оптимізації витрат і переорієнтації збуту (табл. 5).

Зростання фінансового результату та чистого доходу сільськогосподарських підприємств у 2022–2024 роках свідчить про здатність галузі адаптуватися до надзвичайно складних умов функціонування. Попри суттєві втрати на початковому етапі війни, аграрний бізнес поступово відновив виробничі обсяги, що підтверджується збільшенням валової продукції. Перелічені зміни стали можливі завдяки гнучкому плануванню посівних площ, використанню менш витратних технологій та активній державній і міжнародній підтримці.

Таблиця 5

Динаміка показників підприємств України з галузі «сільське господарство» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 24/22 (+/-)	Відносне відхилення 24/22 (%)
Фінансовий результат с/г, млрд. грн.	139,8	160,2	210,3	70,5	50,4
Чистий дохід с/г, млрд. грн.	520	850	1 050	530	101,9
Сума прибутку, млрд. грн.	220,1	280,4	370,2	150,1	68,2
Сума збитків, млрд. грн.	80,3	120,2	160,0	79,7	99,3
Частка збиткових, %	25,2	20,5	21,0	-4,2	-16,7
Рентабельність продажу, %	26,9	18,8	20,0	-6,9	-25,7
Виробництво валової продукції, млрд. грн.	480	780	960	480	100,0

Джерело: сформовано авторами за даними [12]



Позитивна динаміка прибутку аграрних підприємств у 2022–2024 роках підкреслила ефективність стратегій оптимізації витрат, концентрації на найбільш рентабельних видах продукції та адаптації виробничих процесів до воєнних і економічних обмежень. Для оцінки цих тенденцій використовувалися методи фінансового аналізу, включно з порівнянням показників прибутку, рентабельності та частки збиткових підприємств за роками, а також аналізом структурних змін у виробництві та ресурсному забезпеченні.

Зниження рентабельності продажу порівняно з 2022 роком відображає зростання собівартості виробництва через подорожчання паливно-мастильних матеріалів, добрив та логістичних послуг. Водночас збільшення суми збитків окремих підприємств і збереження частки неприбуткових суб'єктів підтверджують нерівномірність відновлення галузі. Найбільш уразливими залишалися малі та середні підприємства, розташовані у регіонах із підвищеними воєнними ризиками та обмеженим доступом до фінансових ресурсів.

Отримані результати підкреслюють важливість адресної державної підтримки, спрямованої на забезпечення ліквідності, відновлення виробничих потужностей та розвиток коопераційних форм господарювання. Підкреслено роль стратегій адаптивного управління та концентрації ресурсів для забезпечення фінансової стійкості аграрного бізнесу в умовах воєнної нестабільності. Зауважено, що ефективне поєднання антикризових управлінських рішень, державних інструментів підтримки та гнучкого реагування на зовнішні шоки стало головною умовою виживання та поступового відновлення аграрної галузі в період війни.

Галузі енергетики та транспорту України забезпечували функціонування економіки, особливо в умовах війни, коли стабільністю постачання енергоресурсів і перевезень визначались можливості виробництва, логістики та соціальної інфраструктури. Воєнні дії спричинили масштабні руйнування



енергетичних об'єктів, ліній передач, транспортних вузлів і портової інфраструктури, що негативно вплинуло на фінансові показники підприємств. У той же час зростання попиту на внутрішні перевезення та адаптація енергетичного сектору до нових умов створили передумови для стабілізації доходів і поступового відновлення фінансових результатів у 2023–2024 рр. (табл. 6).

Таблиця 6

Динаміка показників підприємств України з галузей «енергетика та транспорт» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відх. абс.	Відх. відн. %
Фінрезультат енергетики, млрд грн	-45,2	-10,1	-5,2	40,0	-88,5
Чистий дохід енергетики, млрд грн	950	940	1 190	240	25,3
Сума прибутку, млрд грн	120,3	120,4	150,1	29,8	24,8
Сума збитків, млрд грн	165,5	130,5	155,3	-10,2	-6,2
Частка збиткових, %	28,0	28,0	28,5	0,5	1,8
Рентабельність продажу, %	-4,8	-1,1	-0,4	4,4	-91,7
Обсяг перевезень, млн ткм	45 200	48 500	52 100	6 900	15,3

Джерело: сформовано авторами за даними [12]

Позитивна динаміка зменшення збитків та покращення рентабельності продажу у 2024 році відображає успішну адаптацію підприємств енергетики та транспорту до кризових умов воєнного часу. Для оцінки цих тенденцій застосовувалися методи фінансового аналізу, включно з порівнянням чистого доходу, прибутку та рентабельності продажу за роками, а також аналізом обсягів перевезень та енергопостачання.

Зменшення негативного фінансового результату з -45,2 млрд грн у 2022 році до -5,2 млрд грн у 2024 році демонструє, що підприємства змогли оптимізувати витрати, впровадити заходи з підвищення ефективності та адаптувати організаційні процеси до нових зовнішніх умов. Зростання чистого доходу енергетичних компаній та обсягів перевезень свідчить про поступове відновлення операційної діяльності та забезпечення критично важливих



функцій галузей для економіки держави. В умовах високих воєнних ризиків підприємства впроваджували кризовий менеджмент, технології контролю енергоспоживання, модернізовані логістичні системи та адаптивне планування - це дозволило підтримати стабільність постачання енергоресурсів і перевезень навіть у регіонах із підвищеною загрозою, що підтверджує ефективність комплексного поєднання організаційних та технологічних інновацій.

Нерівномірність ефекту від адаптаційних заходів проявлялася у відносно стабільній частці збиткових підприємств, проте підприємства, які інтегрували інноваційні рішення та ефективно управляли ресурсами, змогли значно зміцнити своє фінансове становище.

Висновки. Аналіз фінансових показників підприємств енергетики та транспорту за 2022–2024 роки показав, що навіть у складних умовах повномасштабної війни бізнес здатен зберігати функціональну спроможність. Зменшення негативного фінансового результату та покращення рентабельності продажу свідчать про ефективність кризового менеджменту, оптимізацію витрат і застосування технологічних інновацій для підтримки стабільності операцій.

Незважаючи на загальне покращення фінансових показників, відносно стабільна частка збиткових підприємств підтвердила нерівномірність процесів відновлення в межах галузі - цим підкреслено необхідність адресних заходів державної та інституційної підтримки, спрямованих на малі та середні підприємства, а також структурної перебудови галузевих моделей управління.

До перспективних заходів відносяться інвестиції у модернізацію енергетичної та транспортної інфраструктури, підвищення енергоефективності, автоматизацію логістичних процесів і створення резервних систем енергопостачання. Впровадження цифрових платформ управління перевезеннями та антикризових алгоритмів дозволить швидше реагувати на зміни зовнішніх умов і мінімізувати ризики перебоїв у діяльності.



Дослідження підтвердило, що поєднання технологічних інновацій, гнучкого управління та стратегій кризового менеджменту є ключовою умовою стійкості підприємств у воєнний час. Практичне значення полягає в тому, що результати можна використати для розробки цільових антикризових програм, інвестиційних стратегій та інтеграції українського бізнесу у європейські ринки для диверсифікації доходів.

Список використаних джерел:

1. Оселедько Д.М. Оцінка ефективності кредитних відносин підприємств та банків в умовах нестабільної економіки. *Нотатки сучасної науки*. 2025. Вип. № 23. С. 28 – 30
2. Фурсова В.А., Холодна А. А. Особливості процесу нейтралізації фінансових ризиків в умовах воєнного стану. *Prospects of innovative development in science and technology*. 2024. С. 78 – 80
3. Бабенко В., Назарова Т. Фінансові потоки підприємств в умовах економічної нестабільності: досвід України та шляхи адаптації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 74.
4. Чернега Д. О., Кіріченко О. В. Інфраструктурне забезпечення підприємництва в умовах нестабільної економіки. *Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку*: матеріали XI Обласної наук.-практ. конф. учнів та здобув. вищої освіти, м. Кропивницький, 17-19 квіт. 2025 р. С. 104 – 105
5. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 №2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20> (дата звернення: 11.12.2025)
6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії



воєнного стану: Закон України від 24.03.2022 №2142-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text> (дата звернення: 11.12.2025)

7. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12.2020 №1116-IX. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20 (дата звернення: 11.12.2025)

8. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану: Закон України від 10.10.2024 №4015-IX. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20 (дата звернення: 11.12.2025)

9. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 4.12.2024 №4113-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4113-20#Text> (дата звернення: 11.12.2025)

10. Держбюджет-2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20> (дата звернення: 11.12.2025)

11. Гранти 2025. URL: <https://grant-av.com.ua/grants/> (дата звернення: 11.12.2025)

12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.12.2025)

13. Kantaruk Pierre, O., Mogos Descotes, R., & Pla-Barber, J. (2025). Resilience in Times of War: How Ukrainian Exporting SMEs Enhance Relational Factors with Foreign Partners. *Global Strategy Journal*, 15(2). P. 219–244. URL: <https://www.mdpi.com/2673-4591/40/1/19> (дата звернення: 11.12.2025)

14. Garcia-García, G., Parra-López, C., Jagtap, S., & Trollman, H. (2023). Resilient Food Supply Chains in the Face of the Russo–Ukrainian War: Harnessing the Power of the Internet of Things. *Engineering Proceedings*. 40(1). 19. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital->



business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (дата звернення:
11.12.2025)

15. OECD. (2024). Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD iLibrary. URL: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/gsj.1523> (дата звернення: 11.12.2025)

References:

1. Oseledko D.M. Assessment of the effectiveness of credit relations of enterprises and banks in conditions of an unstable economy. Notes of modern science. 2025. Issue No. 23. P. 28 – 30
2. Fursova V.A., Kholodna A. A. Features of the process of neutralizing financial risks in conditions of martial law. Prospects of innovative development in science and technology. 2024. P. 78 – 80
3. Babenko V., Nazarova T. Financial flows of enterprises in conditions of economic instability: experience of Ukraine and ways of adaptation. Economy and society. 2025. Issue No. 74.
4. Chernega D. O., Kirichenko O. V. Infrastructure support of entrepreneurship in conditions of an unstable economy. Current state of the economy of Ukraine: problems and prospects for development: materials of the XI Regional scientific-practical conference of students and graduates. of Higher Education, Kropyvnytskyi, April 17-19, 2025, pp. 104 – 105
5. On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine Regarding the Application of Norms for the Period of Martial Law: Law of Ukraine dated March 15, 2022 No. 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20> (date of application: 11.12.2025)
6. On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine Regarding the Improvement of Legislation for the Period of Martial Law:



Law of Ukraine dated March 24, 2022 No. 2142-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text> (date of application: 11.12.2025)

7. On State Support for Investment Projects with Significant Investments in Ukraine: Law of Ukraine dated December 17, 2020 No. 1116-IX. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20 (date of application: 11.12.2025)

8. On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine on Ensuring Balanced Budget Revenues during the Period of Martial Law: Law of Ukraine dated 10.10.2024 No. 4015-IX. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20 (date of application: 11.12.2025)

9. On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine on Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine: Law of Ukraine dated 4.12.2024 No. 4113-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4113-20#Text> (date of application: 11.02.2026)

10. State Budget for 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20> (date of application: 11.12.2025)

11. Grants 2025. URL: <https://grant-av.com.ua/grants/> (date of application: 11.12.2025)

12. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (date of application: 11.12.2025)

13. Kantaruk Pierre, O., Mogos Descotes, R., & Pla-Barber, J. (2025). Resilience in Times of War: How Ukrainian Exporting SMEs Enhance Relational Factors with Foreign Partners. *Global Strategy Journal*, 15(2). P. 219–244. URL: <https://www.mdpi.com/2673-4591/40/1/19> (date of application: 11.12.2025)

14. Garcia-García, G., Parra-López, C., Jagtap, S., & Trollman, H. (2023). Resilient Food Supply Chains in the Face of the Russo–Ukrainian War: Harnessing the Power of the Internet of Things. *Engineering Proceedings*. 40(1). 19. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital->



business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (date of application: 11.12.2025)

15. OECD. (2024). Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD iLibrary. URL: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/gsj.1523> (date of application: 11.12.2025)