

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Давиденко Надія Миколаївна*, доктор економічних наук, професор,
декан факультету фінансів та цифрових технологій
Костриця Богдан Ілліч**, студент
Державний податковий університет

*ORCID 0000-0001-7469-5536

**ORCID 0009-0007-2829-4564

Дата надходження статті: 11.02.2026

Дата прийняття статті: 02.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

Вступ. Запровадження воєнного стану в Україні докорінно трансформувало економічне середовище, змусивши малі підприємства активно шукати дієві інструменти антикризового реагування. Малі суб'єкти господарювання опинилися перед різними за характером викликами, зокрема пошкодженням виробничої та транспортної інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням платоспроможного попиту населення та звуженням зовнішніх ринків збуту. За таких умов особливо загострилася проблема відсутності універсального підходу до оцінки ефективності антикризового фінансового управління, що дозволило б дослідити загальний фінансовий стан малого бізнесу та відзначити заходи, які були прийняті компаніями в умовах військового стану та наростаючої кризи. Саме тому більш детальне дослідження особливостей аналізу та здійснення антикризового фінансового управління є актуальною темою для більш глибокого аналізу.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Дослідження сутності антикризового фінансового управління було досліджено багатьма вітчизняними вченими економістами. Зокрема, Доконана К. І. [1] у своїх дослідженнях розкрила сутність поняття антикризового управління підприємством, визначивши його ключові функції та роль у забезпеченні стабільності діяльності в умовах нестабільного середовища. Ареф'єва О. В. та Прохорова Ю. В. [2] зосередили увагу на антикризовому фінансовому управлінні як системі взаємопов'язаних фінансових механізмів, спрямованих на запобігання та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. У працях Кузнецової Г. В. [3] досліджено процес формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах, з акцентом на необхідність комплексного та адаптивного підходу до управління в умовах економічної нестабільності. Левкович О. В. та Калашнікова Ю. М. [4] розглядають фінансову стійкість як базову передумову інноваційного розвитку підприємств, підкреслюючи її значення для забезпечення здатності протистояти кризам. Прокопишин О. С. [5] у своїх дослідженнях обґрунтовує роль системи антикризового управління як інструменту попередження кризових явищ та мінімізації їх негативних наслідків. Водночас Литовченко О. Ю. та Топоркова О. В. [6] запропонували структурно-функціональну модель антикризового фінансового управління підприємством, яка дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень у кризових умовах. Попри ґрунтовне опрацювання теоретичних і практичних аспектів антикризового фінансового управління, питання його реалізації на малих підприємствах в умовах воєнного стану та тривалої економічної нестабільності залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Метою дослідження є комплексне дослідження результативності антикризового фінансового управління малих підприємств в контексті військового стану в Україні.



© Давиденко Н. М., Костриця Б. І., 2026

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

Основний матеріал і результати. Антикризове фінансове управління виступає як запобіжний інструмент, що має на меті недопущення банкрутства та підтримання фінансової стабільності підприємства в кризових умовах [1, с. 113]. Його ключове завдання полягає у своєчасному виявленні потенційних фінансових ускладнень, загроз і ризиків, після чого здійснюється розробка та реалізація результативних рішень для їх подолання. Сутність трактування антикризового фінансового управління в науковій літературі наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Сутність поняття «антикризове фінансове управління» в науковій літературі

Автор	Трактування
Ареф'єва О.В., Прохорова Ю.В. [2]	Цілісна система фінансових механізмів і важелів впливу, спрямованих на недопущення виникнення фінансової кризи та подолання її наслідків у процесі управління підприємством.
Кузнецова Г. В. [3]	Комплекс заходів, які орієнтовані на досягнення стратегічних і поточних цілей розвитку підприємства шляхом впливу на чинники, що спричиняють кризові явища, на основі їх діагностики, попередження та нейтралізації з урахуванням змін зовнішнього середовища.
Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. [4]	Безперервний процес реалізації управлінських дій із використанням спеціальних фінансових методів та інструментів, спрямованих на повне задіяння фінансового потенціалу підприємства з метою запобігання та усунення фінансової кризи.
Прокопишин О. С. [5]	Управління внутрішніми й зовнішніми фінансовими ризиками підприємства шляхом застосування особливих методів і прийомів фінансового менеджменту для недопущення та подолання кризових ситуацій.
Литовченко О.Ю., Топоркова О.В. [6]	Постійно діюча система управлінських рішень, що ґрунтується на специфічних принципах і методах, адаптованих до особливостей підприємства, його ресурсних обмежень і часових рамок, з метою забезпечення безперервності діяльності та уникнення ліквідації.
Косарева І.П. [7]	Сукупність принципів, методів і управлінських рішень, які спрямовані на зменшення наслідків впливу фінансової кризи, а також на її своєчасне попередження та ефективне подолання в процесі функціонування підприємства.

Джерело: складено за [2–7]

Узагальнюючи підходи науковців (табл. 1), слід відмітити, що антикризове фінансове управління трактується як системний і безперервний процес, спрямований на своєчасне виявлення, негайне попередження та тотальну нейтралізацію фінансових криз на підприємстві. Більшість авторів акцентують увагу на застосуванні спеціальних методів і управлінських рішень, орієнтованих на мінімізацію фінансових ризиків, адаптацію до змін зовнішнього середовища та забезпечення фінансової стабільності підприємства, навіть в кризових умовах.

Для більш детального вивчення антикризового фінансового управління пропонується його розглянути в контексті малих підприємств як перспективної ланки українського бізнесу (рис. 1).

Отже, аналіз рис. 1 свідчить про стійке зростання ролі малих підприємств в економіці України у 2021–2024 рр. Частка малого бізнесу у формуванні ВВП має чітку позитивну динаміку, що вказує на поступове посилення його внеску в економічний розвиток країни. Також зростає роль малих компаній в частці зайнятості, що свідчить про їхню важливість в соціально-економічному рості країни. Таким чином, малий бізнес є ключовим елементом української економіки, сприяє підтриманню рівня зайнятості населення, економічній стійкості та адаптації до кризових умов, зокрема в період воєнних викликів.

Наступним пропонується навести особливості антикризового фінансового управління малими компаніями в умовах військового стану (табл. 2).

Отже, антикризове фінансове управління в малих підприємствах має виражену специфіку, що зумовлена обмеженістю ресурсів, відсутністю фінансових резервів і залежністю від локальних ринків. Водночас ключовими перевагами малого бізнесу є гнучкість, швидкість адаптації та здатність оперативно оптимізувати витрати. Ефективність застосованих антикризових заходів в більшій мірі залежить від напрямків використання державної підтримки, аутсорсингу та раціонального управління фінансовими потоками, що дозволяє малим підприємствам зберігати життєздатність у кризових умовах [13].

Разом з тим реальний рівень фінансової стійкості малого бізнесу відображається у зміні обсягів його балансових ресурсів, які формують основу економічної діяльності та визначають можливості по-

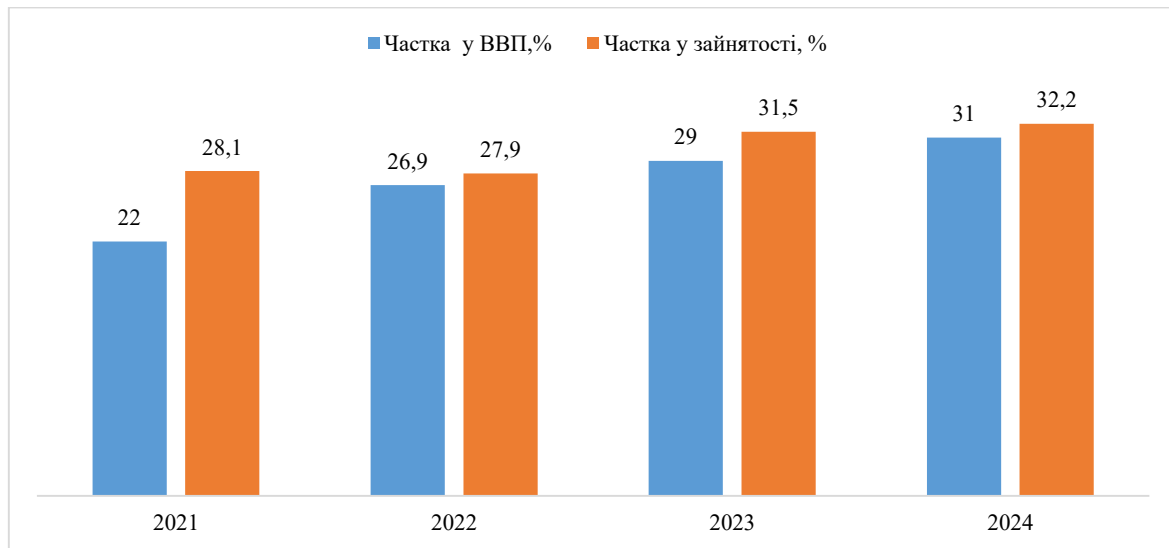


Рис. 1. Частка малих підприємств у формуванні ВВП та зайнятості в Україні в період 2021–2024 рр., %

Джерело: складено за [8–9]

Таблиця 2

Особливості антикризового фінансового управління малого бізнесу із врахуванням впливу військового стану в Україні

Особливість	Характеристика
Ресурсні обмеження	Малі підприємства мають обмежені фінансові та матеріальні ресурси, що ускладнює покриття поточних витрат і знижує можливості залучення зовнішнього фінансування в кризових умовах.
Відсутність фінансових резервів	Через невеликі масштаби діяльності та нестачу коштів більшість малих підприємств не формують резервні фонди, що підвищує їхню вразливість до раптових кризових шоків.
Залежність від локальних ринків	Діяльність малого бізнесу здебільшого орієнтована на місцеві ринки, тому скорочення платоспроможного попиту, логістичні обмеження та міграційні процеси суттєво впливають на їх фінансову стійкість.
Висока гнучкість управління	Невелика організаційна структура дозволяє швидко ухвалювати управлінські рішення, змінювати напрям діяльності або адаптувати бізнес-модель відповідно до кризових умов.
Оперативна оптимізація витрат	Малі підприємства здатні швидко скорочувати витрати шляхом зменшення штату, переходу на дистанційний формат роботи чи зниження операційних витрат.
Використання державної підтримки	Важливим інструментом антикризового фінансового управління є залучення грантів, субсидій і програм державної підтримки, які компенсують нестачу власних фінансових ресурсів.
Аутсорсинг бізнес-процесів	Передача непрофільних функцій зовнішнім виконавцям дає змогу зосередитися на ключовій діяльності та зменшити фінансове навантаження.
Орієнтація на виживання	Антикризове фінансове управління в малому бізнесі здебільшого має короткостроковий характер і спрямоване на збереження платоспроможності та безперервності діяльності.

Джерело: складено за [10–12]

дальшого розвитку. У зв'язку з цим доцільним є дослідження динаміки балансового потенціалу малих підприємств України у 2021–2024 рр., що представлено в табл. 3 та 4.

Узагальнюючи дані табл. 3 видно, що загальна вартість активів і пасивів збільшилася з 3,92 трлн грн у 2021 р. до 5,42 трлн грн у 2024 р., що відповідає приросту понад 38%, а темп зростання у 2024 р. порівняно з 2023 р. становив 9,64% та свідчить про нарощування масштабів діяльності та адаптацію малого бізнесу до кризових умов. Позитивна динаміка простежується як у необоротних, так і в оборотних активах. Зокрема, необоротні активи зросли на 24,51% за весь період, а оборотні активи майже на 44,89%, що відображає розширення виробничого потенціалу та підвищення ліквідності. Відчутне зростання грошових коштів та їх еквівалентів (майже вдвічі за 2021–2024 рр.) вказує на посилення платоспроможності малих підприємств.

Водночас малий бізнес активно залучав як власні, так і позикові ресурси, що проявляється у зростанні зобов'язань, адже поточні зобов'язання збільшилися з 2,62 трлн грн до 3,99 трлн грн, що є звичним для періоду кризової адаптації та розширення операційної діяльності. Незважаючи на це, у 2024 р. зафіксовано відновлення власного капіталу, який зріс на 22,7% порівняно з 2023 р., що є позитивним свідченням фінансового оздоровлення. Негативним, але очікуваним явищем залишається наявність непокритого збитку, проте його скорочення у 2023 р. на 26,7% в порівнянні до 2024 р. свідчить про покращення фінансових результатів і поступове відновлення діяльності малих підприємств.

Таблиця 3

Динаміка балансового потенціалу малих підприємств України в період 2021–2024 рр., тис. грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп росту, %	
					2022/2021	2024/2021
Основні засоби та нематеріальні активи	721951069	800907803,2	850688189	934310957,1	10,94	29,41
Незавершені капітальні інвестиції	165700456	179129821,6	176058920,9	193662547,8	8,10	16,88
Довгострокові фінансові інвестиції	225341398	260109395,8	233894386	264407734,9	15,43	17,34
Поточні біологічні активи	8196982,1	9226886,6	10219373,4	11378634,5	12,56	38,81
Інші необоротні активи	113505656	122941875,9	125463738,3	128256330,1	8,31	13,00
Необоротні активи	1249759308	1390217676	1418141606	1556113941	11,24	24,51
Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	3920324,4	4546690,1	3942944,1	4598185,1	15,98	17,29
Запаси	644815362	787696878	900667577,1	1000134668	22,16	55,10
Грошові кошти та їх еквіваленти	167196694	207689956,7	261420653,4	317589093,9	24,22	89,95
Інвестиційна нерухомість залишкова вартість	20493000	24095206	28337248	30421210	17,58	48,45
Поточні фінансові інвестиції	71765073,1	80690078,3	69051702,9	75140204,2	12,44	4,70
Витрати майбутніх періодів	33427867,5	38744154,3	42726360,2	48694485,5	15,90	45,67
Дебіторська заборгованість	1631640464	1938706081	2078845556	2236771390	18,82	37,09
Інші оборотні активи	106871420	127585862,6	158921086,1	170151821,2	19,38	59,21
Оборотні активи	2663913863	3190339898	3521852309	3859860297	19,76	44,89
Зареєстрований капітал	814318131	955224312,2	955913619,1	984447213,5	17,30	20,89
Капітал в дооцінках і додатковий капітал	159962470	173588754,3	195975829	214005133,4	8,52	33,78
Резервний капітал	26312725,6	31341608	35169791,4	37541054,1	19,11	42,67
Непокритий збиток	-48703725	-199260138	-365613510	-268189462	309,13	450,65
Неоплачений і вилучений капітал	121426988	142115359,4	138935127,5	130225429,5	17,04	7,25
Власний капітал	830462614	818779177,5	682510602,1	837578509,9	-1,41	0,86
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	463859165	549482693	567716067,4	588020193,4	18,46	26,77
Короткострокові кредити банків	130889251	153049584,8	162670521,2	173271416	16,93	32,38
Поточні забезпечення	5771781	5412496	5592170	14116820	-6,22	144,58
Інші поточні зобов'язання	1570445270	1890929740	2135514023	2278799388	20,41	45,11
Поточна кредиторська заборгованість	890656606	1140687798	1365225311	1500677732	28,07	68,49
Доходи майбутніх періодів	21381750,8	23330762,8	20921573,6	22916043	9,12	7,18
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	4127057,5	3432011,2	3786590,5	5192320,5	-16,84	25,81
Поточні зобов'язання і забезпечення	2619144658	3213410382	3689923600	3989781399	22,69	52,33
Баланс	3917593495	4585104264	4943936860	5420572422	17,04	38,36

Джерело: складено за [14]

Отже, попри воєнний стан та кризові виклики, малі підприємства України не лише зберегли функціонування, а й нарощували активи та пасиви, що підтверджує їхню адаптивність, фінансову стійкість і здатність до поступового відновлення.

Аналіз табл. 4 показує, що діяльність малих підприємств характеризувалася збитковістю, що підтверджується від'ємним значенням чистого фінансового результату, що було наслідком зниження обсягів реалізації, зростання операційних та інших витрат, а також наростаючої нестабільності в українській економіці. Водночас у 2024 р. спостерігається позитивний злам тенденції – малі підприємства вийшли на чистий прибуток у розмірі 108,0 млрд грн, що свідчить про відновлення їх фінансового потенціалу. Зростання продажів на 40,8% порівняно з 2021 р., а також збільшення сукупних доходів майже на 39% підтверджують розширення масштабів діяльності та поступову стабілізацію фінансових потоків.

Таблиця 4

Динаміка фінансового потенціалу малих підприємств України в період 2021–2024 рр., тис. грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп росту, %	
					2022/ 2021	2024/ 2021
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1771330894	1544441232	2125302476	2494825455	-12,81	40,84
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2270914595	1981679139	2684497438	3196314792	-12,74	40,75
Валовий дохід (збиток)	-499583701	-437237907	-559194962	-701489337	-12,48	40,41
Операційні витрати	2140588357	2016128361	2658180262	3054615822	-5,81	42,70
Інші витрати	159743741	229003237	220008250	246411531	43,36	54,25
Витрати усього	2316849762	2258395359	2905943686	3330708846	-2,52	43,76
Разом чисті доходи	2478871433	2165280917	2893498937	3438738087	-12,65	38,72
Інші операційні доходи	112090781	109017059	116979850	137409595	-2,74	22,59
Інші доходи	95854498,6	74573962,6	91993249,9	104950944	-22,20	9,49
Чистий прибуток (збиток)	162021671	-93114442	-12444748,8	108029240	-157,47	-33,32

Джерело: складено за [9]

Попри зростання собівартості та загальних витрат, випереджальні темпи зростання доходів у 2024 р. дали змогу забезпечити позитивний фінансовий результат. Отже, вихід малого бізнесу на прибуткову діяльність після збиткових 2022–2023 рр. є ключовим позитивним сигналом та показує підвищення ефективності управління, адаптацію до воєнних умов та посилення фінансової стійкості малих підприємств України.

Отримані результати щодо змін балансового та фінансового потенціалу свідчать про трансформацію фінансово-ресурсної бази малого бізнесу в умовах кризових процесів. Однак для комплексної оцінки ефективності антикризового фінансового управління необхідно враховувати не лише обсяг ресурсів, а й результати їх використання, що проявляється у показниках фінансової стійкості, платоспроможності та прибутковості підприємств [15].

У цьому контексті важливим є аналіз динаміки фінансового стану малих підприємств України у 2021–2024 рр., який подано в табл. 5.

Аналіз динаміки фінансового стану малих підприємств свідчить, що антикризове фінансове управління в цілому було результативним, незважаючи на різке погіршення показників у 2022–2023 рр. під впливом воєнних і економічних шоків. Показники ліквідності у кризовий період знизилися нижче нормативних значень, однак у 2024 р. спостерігається їх часткове відновлення, зокрема зростання коефіцієнта покриття та абсолютної ліквідності, що показує посилення здатності компаній погашувати свої зобов'язання.

Показники фінансової стійкості демонструють зменшення рівня автономії та стабільності у 2022–2023 рр., що відображає зростання залежності від залученого капіталу. Водночас у 2024 р. зафіксовано позитивні зрушення, зокрема підвищення коефіцієнтів фінансової автономії та стабільності, а також покращення маневреності власного капіталу, що є індикатором поступового відновлення внутрішнього фінансового потенціалу через впровадження антикризових заходів. Ділова активність малих підприємств у 2024 р. помітно активізувалася, адже зросли коефіцієнти оборотності активів,

Динаміка фінансового стану малих підприємств України в період 2021–2024 рр. як показника ефективності антикризового фінансового управління

Показник	Роки				Відхилення (+/-)	
	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2024/ 2023
Показники ліквідності підприємства						
Коефіцієнт покриття	1,02	0,99	0,95	0,97	-0,02	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,76	0,74	0,70	0,70	-0,02	0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,09	0,09	0,10	0,00	0,01
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства						
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	0,21	0,18	0,14	0,15	-0,03	0,02
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,27	0,22	0,16	0,18	-0,05	0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,50	-0,70	-1,08	-0,86	-0,19	0,22
Показники ділової активності підприємства						
Коефіцієнт оборотності активів	0,58	0,43	0,54	0,59	-0,15	0,05
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,99	1,35	1,56	1,66	-0,63	0,11
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,39	1,02	1,29	1,43	-0,37	0,14
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	258,66	352,19	278,78	251,93	93,54	-26,85
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	181,01	265,89	231,25	216,55	84,87	-14,71
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,73	2,42	3,93	3,82	-0,31	-0,12
Показники рентабельності підприємства						
Рентабельність активів, %	4,14	-2,03	-0,25	1,99	-6,17	2,24
Рентабельність власного капіталу, %	19,51	-11,37	-1,82	12,90	-30,88	14,72
Рентабельність діяльності, %	7,13	-4,70	-0,46	3,38	-11,83	3,84
Рентабельність продукції, %	128,20	128,31	126,31	128,12	0,11	1,81

Джерело: складено за [9, 14]

кредиторської та дебіторської заборгованостей, а строки їх погашення скоротилися. Власне це вказує на посилення ефективності управління оборотними коштами та фінансовими потоками, що є важливим результатом антикризового фінансового управління.

Найбільш переконливим підтвердженням ефективності антикризових фінансових рішень є відновлення рентабельності у 2024 р. так як після збиткової діяльності у 2022–2023 рр. показники рентабельності активів, власного капіталу та діяльності знову набули додатних значень. Власне аналіз фінансового стану свідчить про успішну адаптацію малого бізнесу до кризових умов, стабілізацію фінансових показників та формування передумов для подальшого стійкого розвитку.

На рис. 2 наведено ключові заходи, які були прийняті малими підприємствами при формування стратегії антикризового фінансового управління в умовах війни.

Отже, реалізовані заходи антикризового фінансового управління в малих підприємствах в умовах військового стану виявилися загалом ефективними. Орієнтація на скорочення витрат, перепрофілювання діяльності, залучення державної підтримки та підвищення управлінської гнучкості дозволила малому бізнесу адаптуватися до кризових викликів і зберегти платоспроможність.

Про результативність обраної стратегії свідчить покращення фінансових показників у 2024 р., зокрема зростання активів, відновлення прибутковості, підвищення ділової активності та покращення показників ліквідності й рентабельності. Власне це в сукупності підтверджує зміцнення фінансового стану малих підприємств і формування передумов для їх подальшого стійкого розвитку навіть в умовах тривалої нестабільності.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що малі підприємства України в умовах воєнного стану функціонують у складному та нестабільному економічному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, обмеженим доступом до фінансових ресурсів та зростанням ризиків господарської діяльності. Водночас результати аналізу свідчать про значний адаптаційний потенціал малого бізнесу та його здатність поступово відновлювати фінансову стабільність навіть у кризових умовах.

Встановлено, що застосування інструментів антикризового фінансового управління стало одним із ключових чинників збереження платоспроможності підприємств, мінімізації ризиків банкрутства та за-

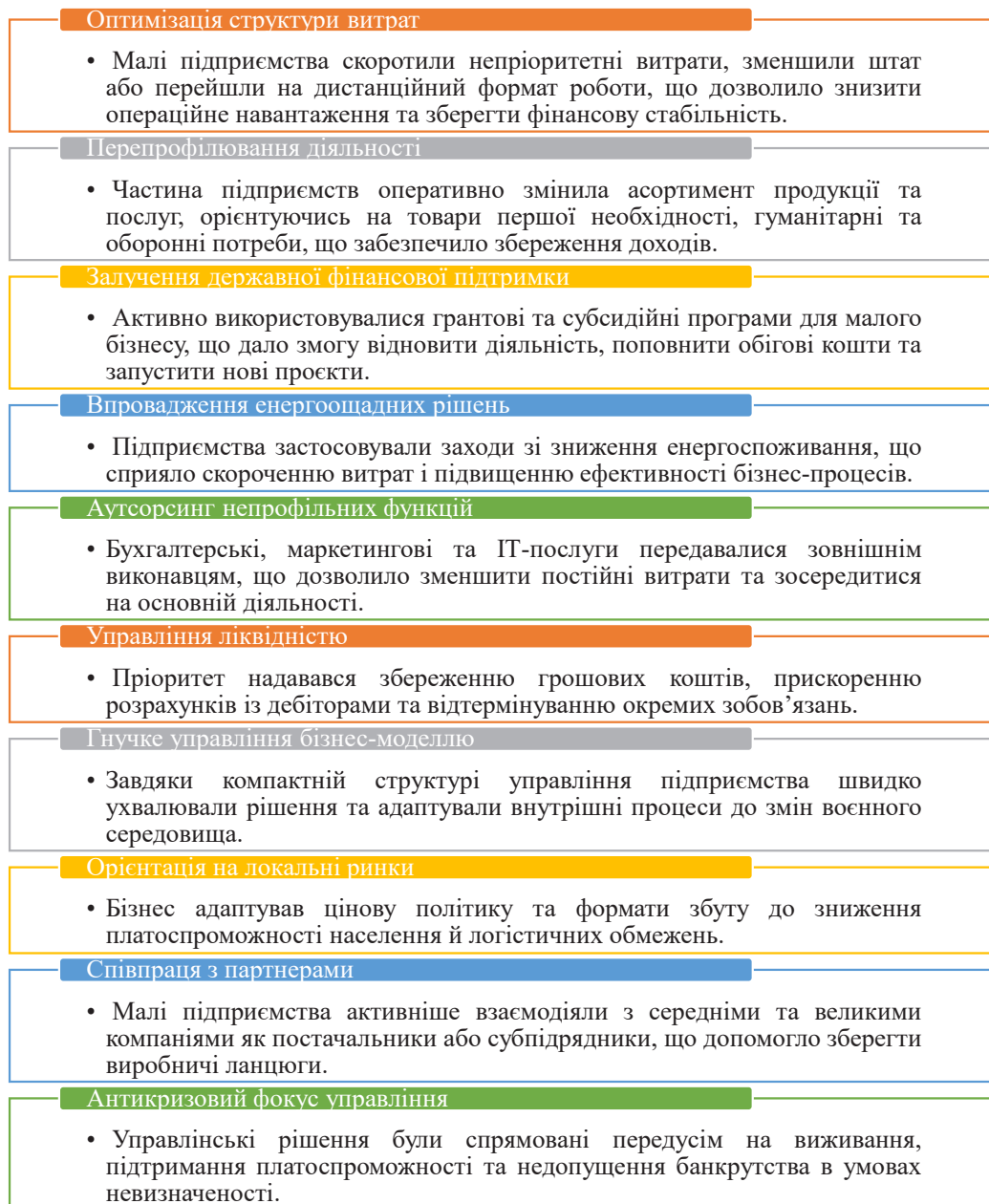


Рис. 2. Характеристика основних інструментів стратегії антикризового фінансового управління в малих підприємствах в умовах військового стану

Джерело: складено авторами

безпечення безперервності їх діяльності. Проведений аналіз фінансових показників малих підприємств України за 2021–2024 рр. показав, що попри суттєве погіршення результатів у 2022–2023 рр., зумовлене наслідками повномасштабної війни, у 2024 р. спостерігається поступове відновлення фінансово-господарської діяльності, що проявляється у зростанні прибутковості, покращенні ліквідності, активізації ділової активності та зміцненні фінансової стійкості.

Доведено, що реалізація адаптивної антикризової стратегії, спрямованої на оптимізацію витрат, підвищення ефективності управління фінансовими потоками, використання інструментів державної підтримки та посилення управлінської гнучкості, сприяє підвищенню стійкості малого бізнесу до кризових викликів. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що впроваджені антикризові заходи виявилися результативними, оскільки, незважаючи на воєнні та економічні потрясіння, малі підприємства України змогли наростити фінансовий потенціал та покращити результати своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством : сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116.
2. Ареф'єва О.В., Прохорова Ю.В. Антикризове фінансове управління підприємством : монографія. Львів : Українська академія друкарства, 2011. 249 с.
3. Кузнецова Г.В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 312–319.
4. Левкович О.В., Калашнікова Ю.М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776> (дата звернення: 21.02.2026).
5. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.
6. Литовченко О.Ю., Топоркова О.В. Структурно-функціональна модель антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 98. С. 108–114.
7. Косарева І.П. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 412–417.
8. Індекс Мінфіну. Динаміка та структура ВВП України 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp>
9. Фінансові результати підприємств (річна). Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/finansovi-rezultaty-pidpryyemstv-richna>
10. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях : підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>
11. Кисловська О.А., Беззубко Б.І. Умови проведення диверсифікації під час війни. Донбаська національна академія будівництва і архітектури. 2023. URL: <https://peers.international/paper/umovi-provedennya-diversifikacii-pid-chas-viyuni>
12. Мальярчук І.І., Смолинець М.А. Використання хмарних технологій для оптимізації бізнес-процесів на підприємстві : виклики воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3 (31). С. 465–473. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-465-473](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-465-473)
13. Давиденко Н.М. Стратегія забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах сучасних викликів та загроз. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 1. С. 350–353.
14. Баланс підприємств (річна). Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/balans-pidpryyemstv-richna>
15. Davydenko N., Dibrova A., Onishko S., Fedoryshyna L. The influence of the gross regional product on the formation of the financial potential of the region. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. Vol. 14. Issue 1. P. 153–157. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/27403.pdf> (дата звернення: 05.02.2026).

REFERENCES:

1. Dokunina K. I. (2018) Antykryzove upravlinnia pidpryyemstvom: sutnist poniatia ta funktsii [Anti-crisis management of the enterprise: essence of the concept and functions]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 36, pp. 113–116. (in Ukrainian)
2. Arefieva O. V., Prokhorova Yu. V. (2011) Antykryzove finansove upravlinnia pidpryyemstvom [Anti-crisis financial management of the enterprise]. Lviv: Ukrainska akademiia drukarstva. (in Ukrainian)
3. Kuznetsova H. V. (2018) Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia na vitchyznianskykh pidpryyemstvakh [Formation of the anti-crisis management system at domestic enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, no. 62, pp. 312–319. (in Ukrainian)
4. Levkovych O. V., Kalashnikova Yu. M. (2021) Finansova stiikist yak peredumova innovatsiinoho rozvytku pidpryyemstva [Financial stability as a prerequisite for innovative development of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776> (in Ukrainian)
5. Prokopyshyn O. S. (2021) Systema antykryzovoho upravlinnia yak pidgruntia poperedzhennia kryzovykh yavyshech na pidpryyemstvakh [The anti-crisis management system as a basis for preventing crisis phenomena at enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 9, pp. 40–45. (in Ukrainian)
6. Lytovchenko O. Yu., Toporkova O. V. (2020) Strukturno-funktsionalna model antykryzovoho finansovoho upravlinnia pidpryyemstvom [Structural and functional model of anti-crisis financial management of the enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina – Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University*, vol. 98, pp. 108–114. (in Ukrainian)
7. Kosarieva I. P. (2018) Kharakterystyka sutnosti ta poniatia antykryzovoho finansovoho upravlinnia [Characteristics of the essence and concept of anti-crisis financial management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economics*, vol. 22, pp. 412–417. (in Ukrainian)
8. Indeks Minfinu (2024) Dynamika ta struktura VVP Ukrainy [Dynamics and structure of Ukraine's GDP]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp> (in Ukrainian)
9. State Statistics Service of Ukraine (2026) Finansovi rezultaty pidpryyemstv (richna) [Financial results of enterprises (annual)]. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/finansovi-rezultaty-pidpryyemstv-richna> (in Ukrainian)

10. Susidenko V., Bolmanenko O., Khashchinina H. (2024) Upravlinnia zminy v orhanizatsiakh: pidkhody ta instrumenty v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Change management in organizations: approaches and tools under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130> (in Ukrainian)

11. Kyslovska O. A., Bezzubko B. I. (2023) Umovy provedennia dyversyfikatsii pid chas viiny [Conditions for diversification during the war]. Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Available at: <https://peers.international/paper/umovi-provedennya-diversifikacii-pid-chas-viyni> (in Ukrainian)

12. Maliarchuk I. I., Smolynets M. A. (2024) Vykorystannia khmarnykh tekhnolohii dlia optymizatsii biznes-protsesiv na pidpriemstvi: vyklyky voiennoho stanu [Use of cloud technologies to optimize business processes at enterprises: challenges of martial law]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, no. 3 (31), pp. 465–473. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-465-473](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-465-473) (in Ukrainian)

13. Davydenko N. M. (2016) Stratehiia zabezpechennia finansovoi stiičnosti pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Strategy for ensuring financial stability of enterprises under modern challenges and threats]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya “Ekonomika” – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series Economics*, vol. 1 (47), pp. 350–353. (in Ukrainian)

14. State Statistics Service of Ukraine (2026) Balans pidpriemstv (richna) [Balance sheet of enterprises (annual)]. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/balans-pidpriemstv-richna> (in Ukrainian)

15. Davydenko N., Dibrova A., Onishko S., Fedoryshyna L. (2021) The influence of the gross regional product on the formation of the financial potential of the region. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, vol. 14, no. 1, pp. 153–157. Available at: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/27403.pdf> (accessed February 5, 2026).

УДК 338.3.01

JEL G34, L10, M19, N10, O31

Давиденко Надія Миколаївна, доктор економічних наук, професор, декан факультету фінансів та цифрових технологій, Державний податковий університет. **Костриця Богдан Ілліч**, студент, Державний податковий університет. **Фінансова стратегія антикризового управління малих підприємств України в умовах воєнних викликів.**

У статті досліджено особливості та ефективність антикризового фінансового управління малих підприємств України в умовах воєнного стану. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності антикризового фінансового управління та визначено його роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємств. Обґрунтовано специфіку антикризового управління в малому бізнесі, яка проявляється в обмеженості ресурсів, відсутності фінансових резервів і водночас високій гнучкості управлінських рішень. На основі аналізу балансового, фінансового потенціалу та показників фінансового стану малих підприємств встановлено, що у 2022–2023 рр. їх діяльність характеризувалася зниженням ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності, проте у 2024 р. відбулося поступове відновлення ключових фінансових показників і вихід на прибуткову діяльність. Доведено, що реалізація адаптивної стратегії антикризового фінансового управління, яка передбачає оптимізацію витрат, активне використання державної підтримки, управління оборотними коштами та підвищення управлінської гнучкості, сприяє зміцненню фінансового стану малого бізнесу.

Ключові слова: фінансова стійкість, фінансова стратегія, антикризове фінансове управління, малий бізнес, малі підприємства, воєнний стан.

UDC 338.3.01

JEL G34, L10, M19, N10, O31

Nadiia Davydenko, Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Finance and Digital Technologies, **Bohdan Kostrytsia**, Student, State Tax University. **Financial strategy of anti-crisis management of small enterprises of Ukraine in the conditions of military challenges.**

The article examines the characteristics and effectiveness of anti-crisis financial management of small enterprises in Ukraine under martial law. The relevance of the study is determined by the significant challenges faced by small businesses because of the full-scale war, including the destruction of infrastructure, disruption of logistics chains, decline in effective demand, forced relocation of enterprises, labour shortages and limited access to financial resources. The article summarises scientific approaches to interpreting the essence of anti-crisis financial management and determines its role in ensuring the financial stability and adaptability of enterprises in conditions of economic uncertainty. Attention is paid to the specifics of anti-crisis management in small businesses, which are characterised by limited financial resources, insufficient financial reserves and high sensitivity to external shocks. At the same time, small enterprises have certain advantages, such as flexibility in management decisions, the ability to quickly adapt business processes and restructure financial flows in response to changing market conditions. Based on the analysis of financial indicators of small enterprises for 2021–2024, including balance sheet data, financial potential and financial condition indicators, the main trends in the development of small

businesses during the war period were identified. It has been established that in 2022–2023 the activities of small enterprises were characterised by a decline in liquidity, financial stability and profitability due to the negative impact of military and economic factors. However, in 2024 there was a gradual recovery of key financial indicators and a return of many enterprises to profitable operations, which indicates the adaptation of businesses to new economic conditions. The study proves that the implementation of an adaptive anti-crisis financial management strategy contributes to strengthening the financial position of small enterprises. The results of the study can be used to develop practical recommendations for improving the effectiveness of anti-crisis financial management of small enterprises in crisis and post-war conditions.

Key words: financial stability, financial strategy, anti-crisis financial management, small business, small enterprises, martial law.