



Економіка воєнного часу

УДК. 005.511 JEL K19

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967604>

Оцінка впливу воєнних загроз на новітній ризик-менеджмент малого та середнього бізнесу

Артемчук Микита Дмитрович,

Ph.D., Директор з розвитку продукту, Prom.ua, Київ, Україна, ORCID:

<https://orcid.org/0000-0003-0793-1265>

Прийнято: 16.02.2025 | Опубліковано: 04.03.2025

***Анотація.** У рамках збройних конфліктів управління ризиками для малого та середнього бізнесу стає більш важливим. Метою дослідження є оцінка впливу військових загроз на систему управління ризиками малих і середніх підприємств (МСП) в Україні та розробка ефективних стратегій адаптації бізнесу до кризових умов. **Методи дослідження.** У дослідженні використано комплексний дослідницький підхід, який поєднує методи оцінки ризик-менеджменту, статистичний аналіз економічної діяльності МСП в умовах воєнного часу та порівняльний аналіз стратегій стійкості бізнесу. Крім того, у дослідженні застосовуються цифрові методи управління ризиками, включаючи аналіз кібербезпеки, моделі оцінки ризиків на основі штучного інтелекту та оцінку хмарних технологій для управління кризою. **Результати.** Виявлено, що цифровізація є важливим інструментом управління ризиками, що сприяє підвищенню стійкості підприємств. Розглянуто історичний контекст впливу великих корпорацій на світову*



безпеку та міжнародні економічні відносини. Значну увагу приділено змінам у логістиці, фінансових потоках та взаємодії компаній з державними установами. Підкреслено необхідність державної підтримки та міжнародної співпраці для забезпечення стабільності економічного сектору. Окрему увагу приділено проблемам кібербезпеки, зокрема зростанню кількості атак на корпоративні системи. Запропоновано заходи для підвищення кіберстійкості бізнесу, серед яких створення детальних планів безпеки даних, використання хмарних технологій та впровадження систем управління ризиками на основі штучного інтелекту. **Висновки.** Для кіберстійкості потрібна цілісна стратегія, яка поєднує передові технології кібербезпеки, розвиток робочої сили та гнучке планування реагування на кризи. Компанії повинні надавати пріоритет проактивному управлінню ризиками, постійному моніторингу кіберзагроз і стратегічній співпраці з державними органами та міжнародними організаціями з кібербезпеки. Поєднання цих заходів не тільки захищає бізнес-операції від кібератак, але й зміцнює національну економічну безпеку та цифрову стійкість перед обличчям постійних загроз.

Ключові слова: воєнні загрози, ризик-менеджмент, малий та середній бізнес, цифровізація, міжнародна економіка.

Assessment of the impact of military threats on the latest risk management of small and medium-sized businesses

Artemchuk Mykyta,

Ph.D., Chief Product Officer, Prom.ua, Kyiv, Ukraine, ORCID:

<https://orcid.org/0000-0003-0793-1265>



Abstract. Risk management for small and medium-sized businesses becomes more important in armed conflicts. **The purpose** of this study is to assess the impact of military threats on the risk management system of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine and develop effective strategies for adapting businesses to crisis conditions. **Methods.** The study used a comprehensive research approach, integrating methods of risk management assessment, statistical analysis of SMEs' economic activity under wartime conditions, and comparative analysis of business resilience strategies. Additionally, the research applies digital risk management techniques, including cybersecurity analysis, artificial intelligence-based risk assessment models, and cloud technology evaluation for crisis management. **Results.** It finds that digitalization is an important risk management tool that helps to increase the resilience of enterprises. It examines the historical context of the influence of large corporations on global security and international economic relations. Significant attention is paid to changes in logistics, financial flows, and the interaction of companies with government agencies. The need for government support and international cooperation to ensure the stability of the economic sector is emphasized. Particular attention is paid to cybersecurity issues, in particular the increase in the number of attacks on corporate systems. Measures are proposed to increase the cyber resilience of businesses, including the creation of detailed data security plans, the use of cloud technologies, and the implementation of risk management systems based on artificial intelligence. **Conclusions.** Cyber resilience requires a holistic strategy that integrates advanced cybersecurity technologies, workforce development, and flexible crisis response planning. Companies should prioritize proactive risk management, continuous monitoring of cyber threats, and strategic collaboration with government bodies and international cybersecurity organizations. The combination of these measures not



only protects business operations from cyberattacks but also strengthens national economic security and digital resilience in the face of ongoing threats.

Keywords: *military threats, risk management, small and medium-sized business, digitalization, international economy.*

Постановка проблеми. Під час збройних конфліктів управління ризиками для малого та середнього бізнесу стає ще більш важливим. Компанії повинні швидко модифікувати свої бізнес-моделі, враховуючи місцеві та глобальні фактори ризику. Зокрема, сучасні дослідження демонструють, що військові загрози кардинально змінюють методи управління ризиками, що своєю чергою, змушує бізнеси впроваджувати нові політики для захисту ресурсів і капіталу.

Здатність управлінських рішень бути гнучкими є однією з основних рис контролю ризиків під час війни. Компанії повинні працювати в умовах великої непередбачуваності, що вимагає гнучкої політики. Це включає диверсифікацію постачальників, розширення каналів розподілу, контроль витрат та залучення нових фінансових інструментів.

Позитивні приклади бізнесів, які успішно адаптувалися до змін, вказують на необхідність проактивного підходу до аналізу ризиків. Суттєвий вплив також має цифровізація корпоративних процедур. Сучасні технології дозволяють компаніям не лише оптимізувати процеси, але й покращувати кібербезпеку, що є дуже важливим з огляду на зростаючу кількість кібератак. Крім того, цифрові канали надають нові можливості для дистанційного управління, що допомагає бізнесам працювати ефективніше, незважаючи на фізичні обмеження. Корпоративна соціальна відповідальність також набуває нових рис. Компанії повинні піклуватися не лише про свою власну стійкість, але й про допомогу соціальним проектам і місцевим громадам.



Отже, управління ризиками в умовах збройних конфліктів стає не лише інструментом управління, а й основним чинником виживання та зростання компаній. Компанії, які використовують ефективні стратегії управління ризиками, мають більше шансів не лише зберегти свої позиції, але й отримати нові перспективи розвитку у складних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Під час збройних конфліктів малі й середні підприємства стикаються з унікальними викликами, які потребують витончено побудованих стратегій управління ризиками. Нещодавні дослідження українських та міжнародних науковців висвітлюють різні аспекти цього питання. У науковому дослідженні Гарькава В., Хитрова О., Пшенична М. та Орленко О. звертають увагу на необхідність застосування адаптивних стратегій та цифрових технологій для зменшення негативного впливу війни на підприємства у сучасних умовах української економіки [1].

Цифровізація системи менеджменту підприємства в сучасних умовах глобалізаційних змін розглянута у статті науковців Зеліча В. В., Гарькавої, В. Ф., Матвеева М. Е. Автори акцентують увагу на відповідності розвитку цифрових технологій особливостям сучасного етапу економічного розвитку підприємств в регіонах та світі в цілому в умовах криз, а також на їх використанні для підвищення стійкості економічного зростання підприємств на регіональному рівні та в бізнес-середовищі в умовах військової агресії. Також вони надають рекомендації з цифровізації вітчизняних підприємств як основи сталого підвищення рівня адаптивності бізнесу до викликів міжнародної економічної кон'юнктури [2].

Сохацький О. досліджує історичний контекст впливу великого бізнесу на світову безпеку та економічні відносини. Попри те, що дослідження зосереджене на історичному періоді 1618-1946 рр., висновки автора є



актуальними для розуміння сучасних труднощів, з якими стикається бізнес у рамках світових подій [3].

Крім того, міжнародне дослідження пропонує глибокий аналіз управління ризиками в умовах збройних конфліктів. Зокрема, синтетичне контрольне дослідження втраченої підприємницької діяльності, яке провели Audretsch D., Momtaz P. P., Motuzenko H., Wismara S., продемонструвало зменшення кількості малих і середніх підприємств внаслідок війни [4].

Багато дослідників підкреслюють необхідність підтримки підприємництва для економічної реабілітації постраждалих територій. Ефективне управління ризиками в умовах військових конфліктів базується на цифрових інноваціях, зміцненні альянсів між державними та приватними установами, а також на застосуванні спеціальних фінансових механізмів для підтримки малих і середніх підприємств. Крім того, наголошується на необхідності використання іноземного досвіду та адаптації найкращих практик для підвищення національної економічної стійкості [5-10].

Аналіз впливу корпоративного управління на організаційну стійкість під час періодів невизначеності демонструє необхідність цифрової трансформації та стратегічної адаптації для підтримання корпоративної конкурентоспроможності в кризових ситуаціях [11, 12].

Штучний інтелект і великі дані потребують особливої уваги, оскільки вони є надзвичайно важливими для прогнозування ризиків і запобігання можливим небезпекам [13]. Результати досліджень підкреслюють необхідність адаптивних тактик і цифрових технологій у системі управління ризиками для малих і середніх підприємств [2, 5, 9, 10]. На думку таких авторів як Smith J. [13], Anderson P. [14], Магда Є. [15], міжнародний досвід, поєднаний з історичними прецедентами, гарантує корпоративну стійкість у



кризових ситуаціях, а також допомагає створювати ефективні системи зменшення ризиків.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на те, що чимало досліджень з управління ризиками для малих і середніх підприємств (МСП) вже проведено, значна частина проблем, пов'язаних з військовими небезпеками, потребує подальшого вивчення. Зокрема, невирішеним питанням залишається довгострокова адаптація компаній в умовах затяжних війн. Хоча більшість наукових статей зосереджені на короткостроковому управлінні кризами, методичний підхід до довгострокового управління ризиками все ще залишається нерозробленим. Також уваги потребує взаємодія між державними та приватними компаніями у сфері управління ризиками. В умовах поточного конфлікту необхідно ретельно дослідити ефективність державної підтримки МСП. Також інтерес представляє вплив цифровізації на стійкість МСП. Хоча цифрові технології постійно розвиваються, існують прогалини щодо оцінок їхньої ефективності у зменшенні корпоративних ризиків під час збройних конфліктів. Попри те, що зростаюча кількість кіберзагроз є серйозною проблемою, мало досліджень було проведено щодо можливого інтегрування штучного інтелекту та автоматизованих систем управління кіберризиками.

Відсутність чітких регуляцій для перерозподілу фінансових потоків, реабілітації компаній та повторного виходу на глобальні ринки викликає труднощі для академічної спільноти та професіоналів, що актуалізує питання фінансової реінтеграції МСП після закінчення війни. Таким чином, актуальність цього дослідження обумовлена необхідністю аналізу впливу військових загроз на систему управління ризиками МСП з урахуванням сучасних викликів. Запропонований підхід пропонує інструменти для оцінки



ризиків під час кризи, а також рішення для покращення конкурентоспроможності та стійкості компаній.

Постановка завдання. Враховуючи необхідність встановлення ефективних механізмів управління ризиками для малих та середніх підприємств у кризових ситуаціях, метою дослідження є оцінка впливу воєнних загроз на систему управління ризиками МСП в Україні та розробка ефективних стратегій адаптації бізнесу до кризових умов..

Виклад основного матеріалу дослідження. Збройні конфлікти мають значний вплив на економічну діяльність МСП, підкреслюючи нагальну потребу в реалізації адаптивних стратегій. Організації зосереджуються на проактивному використанні цифрових технологій, вдосконаленні страхових інструментів та реалізації стратегій управління кризами для ефективного та своєчасного управління ризиками. Під час періодів невизначеності організації повинні розглянути можливість розширення своїх ланцюгів постачання, дослідження нових ринків та пошуку альтернативних фінансових рішень. Підприємства повинні мати здатність швидко адаптуватися та зберігати гнучкість у постійно змінюваному економічному середовищі.

МСП стикаються з значними економічними викликами через конфлікт: зниження купівельної спроможності споживачів, логістичні проблеми, нестабільність курсу валют, обмеження доступу до фінансування тощо. Організаціям необхідно досліджувати альтернативні методи управління власними фінансовими потоками. Занепад традиційних ринків є серйозною проблемою в сучасному середовищі. Багато підприємств змушені шукати інноваційні стратегії для покращення своєї присутності на міжнародних ринках або адаптувати свої продукти для внутрішнього споживання [5].

Вивчення змін у логістиці, фінансових потоках та взаємодії компаній з державними установами отримує велике значення. Військові конфлікти



зумовлюють обмеження щодо доступності ресурсів, що змушує МСП швидко змінювати свої бізнес-моделі, збільшувати канали постачання та використовувати креативні ідеї для стратегії закупівель. Крім того, підкреслюється необхідність державної підтримки та міжнародної співпраці для забезпечення стабільності економічного сектору. Основні загрози для бізнесу в умовах війни та шляхи їх подолання наведені у таблиці 1.

Таблиця. 1

Основні економічні загрози та їх вплив на бізнес

Основні економічні загрози	Наслідки для бізнесу	Способи подолання
Втрата ринків збуту	Зниження обсягів продажу	Пошук нових ринків, розвиток онлайн-продажів
Інфляція та девальвація	Падіння купівельної спроможності	Використання валютного хеджування, зменшення залежності від імпорту
Логістичні проблеми	Перебої у постачанні	Розвиток локального виробництва, альтернативні маршрути
Відтік робочої сили	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Впровадження дистанційної роботи, навчальні програми
Кіберзагрози	Збільшення атак на підприємства	Використання сучасних технологій кіберзахисту

Джерело: сформовано автором на підставі [6]

Додаткові виклики виникають через інфляцію та знецінення національної валюти, що знижує купівельну спроможність і підвищує витрати на імпорт, включаючи матеріали та товари. Логістичні виклики, особливо щодо пошкодження транспортної інфраструктури, заважають постачанню сировини та готової продукції. Крім того, важливо підкреслити необхідність внесення змін до кадрової політики як ключової проблеми, з якою стикаються



організації під час конфлікту. Мобілізація або примусове переселення часто призводить до того, що багатьом працівникам доводиться звільнитися зі своїх посад. Це призводить до нестачі кваліфікованих фахівців, ускладнюючи корпоративні операційні завдання. Організації активно впроваджують дистанційну зайнятість, автоматизують виробничі процеси та вдосконалюють програми перепідготовки персоналу, щоб впоратися з цим викликом.

Однією з основних проблем управління ризиками в умовах війни є кібербезпека, яка розглядається окремо. Зростаюча частота атак на корпоративні системи вимагає створення детальних планів безпеки даних, використання хмарних технологій та впровадження систем управління ризиками на основі штучного інтелекту.

Спрямовані на зменшення негативних економічних наслідків, державні ініціативи підтримки бізнесу під час конфлікту включають надання державного страхування ризиків, податкові пільги, програми кредитування на вигідних умовах та заохочення експорту. Крім того, особливого значення набуває допомога компаній у сфері цифрової трансформації. Сучасні технології допомагають бізнесам забезпечувати стабільну роботу навіть у складних умовах за допомогою електронного документообігу, автоматизованих систем управління та кібербезпеки. Основні заходи державної підтримки та їх очікуваний ефект наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Заходи державної підтримки та очікуваний ефект

Заходи підтримки	Очікуваний ефект
Податкові канікули	Зменшення фінансового навантаження на бізнес
Гранти та фінансування	Допомога у відновленні виробництва та адаптації
Експортна підтримка	Допомога у виході на міжнародні ринки



Кредитні програми	Фінансова підтримка для відновлення діяльності
Цифровізація процесів	Підвищення ефективності бізнесу та безпеки даних

Джерело: сформовано автором на підставі [7].

Для забезпечення фінансової стабільності компанії використовують різні стратегії. Серед них — контроль витрат, диверсифікація джерел доходів та використання новітніх фінансових інструментів. Використання фінансових технологій, включаючи платіжні системи, знижує витрати на транзакції, а автоматизація бухгалтерських операцій забезпечує більш ефективне фінансове управління. Щоб спробувати компенсувати фінансові втрати, компанія також залучає державні, венчурні капітали та міжнародні гранти. Компанії також активно використовують резервні кошти та багатовалютні рахунки, щоб зменшити валютні ризики. Це гарантує стабільність грошових потоків навіть під час різких валютних коливань. Інфляційний тиск та економічна непередбачуваність вимагають від бізнесу не лише правильно розподіляти кошти, але й розширювати свої інструменти фінансового управління. Основні фінансові інструменти, що використовуються для забезпечення стабільності бізнесу, наведено у таблиці 3. Ефективне фінансове управління гарантує стабільність компанії, допомагає мінімізувати негативні наслідки економічної кризи за рахунок мінімальних ризиків ліквідності та гарантій. Використання автоматизованих рішень для фінансового моніторингу та бюджетування може допомогти знизити витрати серед інших важливих стратегій.



Таблиця 3

Фінансові інструменти для управління бізнесом

Фінансові інструменти	Приклад застосування
Диверсифікація доходів	Запуск нових послуг або продуктів, вихід на нові ринки
Використання фінансових технологій	Підключення цифрових платіжних систем, впровадження блокчейн-рішень
Залучення інвестицій	Отримання грантів або кредитів, співпраця з венчурними фондами
Оптимізація витрат	Автоматизація процесів, скорочення зайвих витрат, управління бюджетом
Хеджування валютних ризиків	Використання резервних фондів та багатовалютних рахунків, застосування страхування ризиків

Джерело: сформовано автором на підставі [9].

Системи ERP дозволяють підприємствам знижувати витрати на фінансовий контроль і одночасно покращувати точність прогнозування фінансових потоків. Важливим також є диверсифікація доходів, що передбачає використання численних сфер бізнесу. Це може включати розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки або використання кількох цінових стратегій. Залучення зовнішніх інвестицій також допомагає бізнесам збільшити ліквідність і отримати більше ресурсів, орієнтованих на розвиток [8].

Виживання переважно залежить від створення фінансових планів для збалансування компаній в умовах економічної непередбачуваності та нестабільності. Різні фінансові інструменти дозволяють бізнесам йти в ногу з часом і знижувати проблеми з ліквідністю. Диверсифікація доходів є одним з найважливіших елементів, оскільки вона допомагає запобігти надмірній залежності від одного напрямку діяльності компанії.



Ефективні стратегії для підтримання фінансової стабільності можуть включати впровадження нових товарів або послуг, розширення каналів розподілу або глобальний розвиток. Більш того, значно підвищити ефективність бізнесу можуть інноваційні фінансові технології. Блокчейн-технології, цифрові платіжні системи та автоматизація фінансових процесів значно знижують витрати на транзакції та допомагають зменшити ризик шахрайства. Оптимізація витрат є ще одним важливим інструментом. Завдяки автоматизованим системам фінансового управління адміністративні витрати знижуються, що забезпечує розвиток прибутковості. Крім того, використання методів хеджування валютних ризиків допомагає зменшити вплив коливань обмінних курсів на фінансовий стан бізнесу.

Важливим чинником здатності компаній виживати під час криз є їх фінансова стабільність. Економічна невизначеність та військові дії змушують бізнес шукати нові підходи, щоб відповідати змінам на ринку. Ефективне управління капіталом, гнучкі інвестиційні плани, оптимізація витрат та використання сучасних фінансових інструментів є частиною всебічної фінансової стратегії, яку застосовують успішні компанії. Компанії також впроваджують політики для підвищення фінансової прозорості, що дозволяє їм залучати капітал і приваблювати інвесторів.

Добре фінансове управління та планування допомагають зменшити ризики та запобігти несподіваним фінансовим втратам. Забезпечення ліквідності шляхом ретельного розподілу фінансових потоків є одним із найважливіших методів виживання компанії. У цьому сенсі підприємства формують грошові резерви, готові до непередбачених витрат або тимчасового зниження доходів. Привернення венчурних інвестицій, державних субсидій та іноземних інвестицій також може допомогти бізнесам залишатися стабільними навіть у складні економічні часи. Крім того, підвищення рівня



фінансових знань серед підприємців допомагає компанії працювати стабільно. Володіння фінансовим аналізом, управлінням ризиками та бюджетуванням допомагає уникати помилок і підвищувати фінансові показники компанії.

Сучасні компанії активно використовують фінансові технології для автоматизації фінансових операцій, що знижує адміністративні витрати та значно покращує операційну ефективність. Важливими елементами є цифровізація платежів, використання електронного документообігу та використання аналітичних інструментів для прогнозування фінансових потоків. Блокчейн, штучний інтелект у фінансах, алгоритмічна торгівля та автоматизовані системи моніторингу є серед творчих фінансових інструментів, які надають бізнесу нові можливості для зростання.

Це гарантує безпеку фінансових активів від кіберзагроз і недобросовісних практик, а також допомагає максимізувати управління капіталом. Отже, поєднання традиційних методів фінансового управління з креативними ідеями закладає міцну основу для стабільної роботи компанії як під час, так і після війни. У кризі фінансова стабільність залежить від здатності компаній адаптуватися до нової реальності, а також від ефективного використання ресурсів. Однією з основних труднощів є необхідність швидкої реакції на зміни в економічному середовищі. Сучасні інструменти фінансового управління дозволяють підприємствам швидко оцінювати обставини та приймати мудрі рішення (рис. 1).

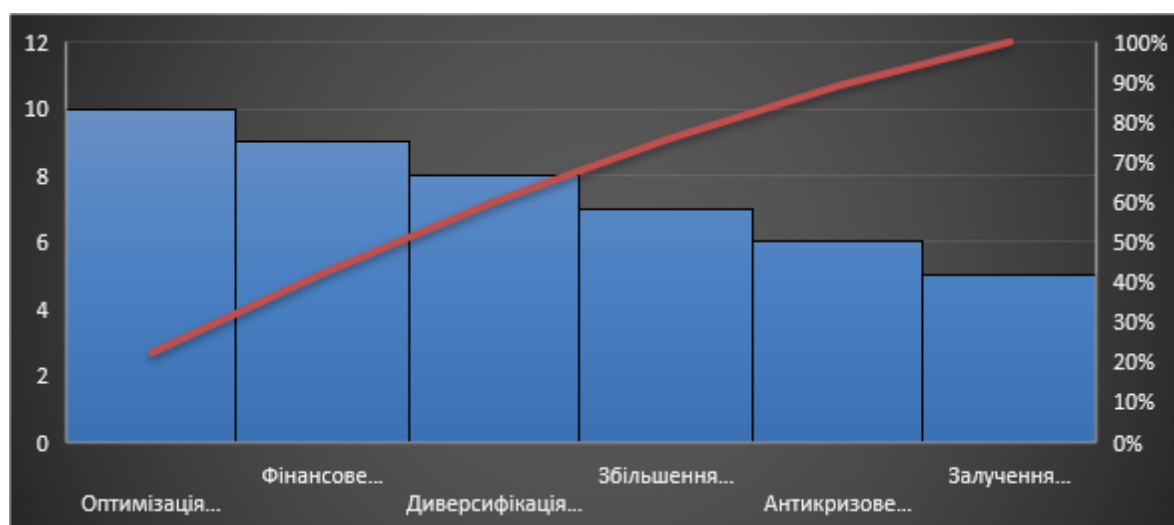


Рисунок 1: Основні фінансові стратегії виживання бізнесу.

Джерело: сформовано автором на підставі [11].

Фінансова обізнаність співробітників та керівництва значно сприяє забезпеченню стійкості. Наявність кваліфікованих експертів у сфері фінансів допомагає підприємствам використовувати ефективні стратегії для управління доходами та витратами. Більше того, секрет стабільної роботи компанії в непередбачувані часи полягає в підготовці до криз та аналізі економічних ризиків. Глобалізація економіки відкриває нові перспективи для бізнесу, який намагається диверсифікувати свої фінансові потоки. Вихід на іноземні ринки допомагає створити альтернативні джерела доходу та зменшити залежність від внутрішніх економічних умов [10].

Малі та середні компанії, які намагаються збільшити свою споживчу базу, особливо повинні приділяти цьому велику увагу. Ще однією важливою орієнтацією для максимізації фінансових потоків є автоматизація механізмів контролю витрат. Сучасні ERP-системи підвищують операційну ефективність, передбачають фінансові ризики та допомагають знижувати витрати.



Використовуючи такі технології, підприємства можуть значно знизити адміністративні витрати та покращити фінансове управління.

Сучасні підприємства також активно використовують цифрові фінансові інструменти, такі як технологія блокчейн, автоматизовані облікові системи та електронні платіжні платформи. Це знижує ризики шахрайства та кіберзлочинності, а також покращує прозорість фінансових транзакцій. Ще один чудовий спосіб захистити бізнес у нестабільні економічні часи — це використання страхування від фінансових ризиків. Використовуючи спеціалізовані страхові плани, підприємства можуть компенсувати збитки внаслідок непередбачених подій, таких як економічні кризи, зміни валют або порушення контрактних зобов'язань.

Співпраця з національними та міжнародними фінансовими установами відкриває ще одну можливість для зростання компаній. Важливими інструментами для стабілізації фінансової ситуації бізнесу можуть бути грантові програми, кредитні лінії з низькими процентними ставками та зусилля уряду щодо підтримки підприємництва.

Стійкість МСП значною мірою залежить від їхніх партнерств з державними та міжнародними організаціями. Державна підтримка, що включає кредитні програми, гранти та податкові пільги, значно підвищує фінансову стабільність підприємств. Більше того, міжнародні партнерства надають організаціям можливість використовувати нові технології, ресурси та інвестиції, підвищуючи їхню конкурентоспроможність і дозволяючи їм адаптуватися до глобальних економічних змін [12].

Ефективне управління кризами вимагає цифрової трансформації бізнес-процесів. Організації підвищують свою операційну ефективність і зміцнюють заходи безпеки даних шляхом впровадження хмарних сервісів, автоматизованих систем оцінки ризиків та рішень з кібербезпеки. В умовах



економічної невизначеності віддалене управління та онлайн-продажі є ефективними стратегіями для підтримки бізнес-операцій (рис. 2).

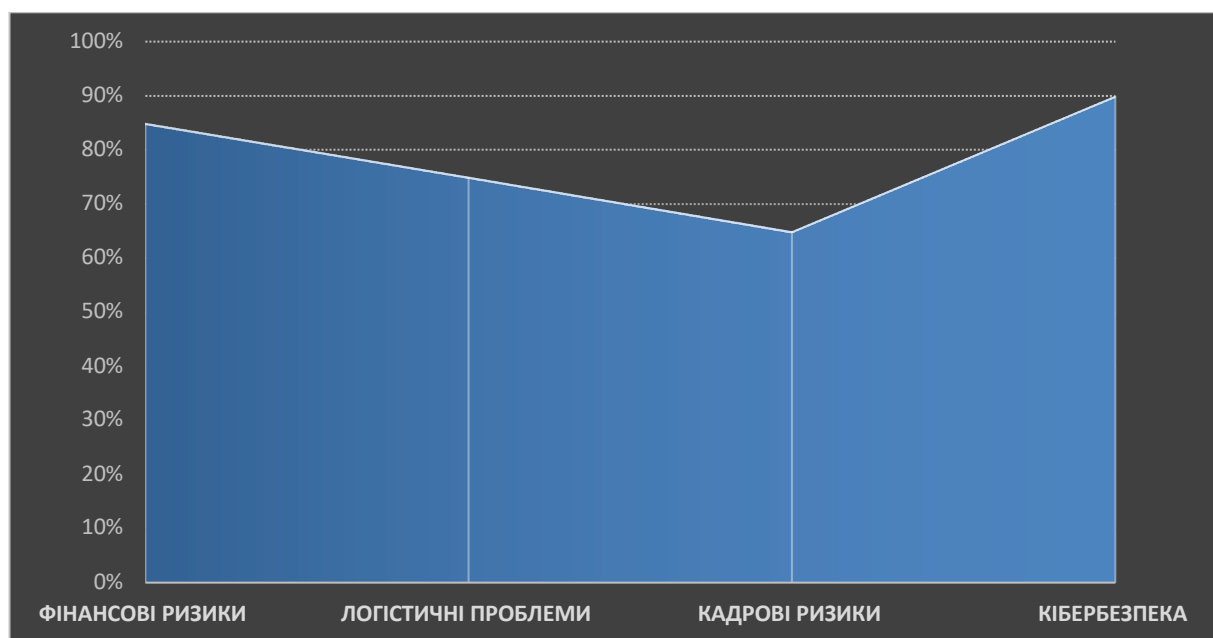


Рис. 2. Вплив воєнних загроз на стійкість малого та середнього бізнесу.
Джерело: сформовано автором на підставі [13, 14, 15].

Військові дії піддають бізнес значним фінансовим ризикам, включаючи зміни валютних курсів, зниження прибутків та обмежений доступ до банківського фінансування. Нестабільність банківської системи та зростаюча інфляція ускладнюють отримання кредитів; тому бізнесам доводиться змінювати свої фінансові плани, максимізувати витрати та шукати інші джерела капіталу. Зміна валют впливає на витрати на закупівлю, виробничі витрати та експортні можливості, що, в свою чергу, збільшує фінансові ризики компаній. Використання фінансових технологій та диверсифікація активів є одними з найкращих стратегій для зниження цих ризиків.

Блокчейн-рішення та операції з біткоїнами гарантують, навіть у непередбачуваному середовищі, швидкість і безпеку фінансових транзакцій,



тим самим зменшуючи залежність від традиційної банківської системи. Крім того, захист бізнесу від будь-яких фінансових втрат в основному залежить від страхування активів, контрактів та інвестицій (табл. 4).

Ступінь підтримки з боку уряду значною мірою визначає, наскільки добре компанії можуть пережити катастрофи. Надання пільгових кредитів, грантів та податкових пільг серед інших фінансових стимулів допомагає підтримувати ліквідність компаній та підвищувати їх конкурентоспроможність [16].

Таблиця 4.

Основні ризики та стратегії адаптації бізнесу в умовах воєнних загроз

Категорія ризику	Вплив на бізнес	Можливі заходи адаптації
Фінансові ризики	Зниження доходів, нестабільність валютного ринку	Використання альтернативних фінансових інструментів
Логістичні проблеми	Руйнування інфраструктури, обмеження постачання	Розробка нових логістичних маршрутів
Кадрові ризики	Відтік робочої сили, мобілізація персоналу	Впровадження дистанційної роботи, навчальні програми
Кібербезпека	Зростання атак на інформаційні системи	Впровадження захисних протоколів та блокчейн-технологій

Джерело: сформовано автором на підставі [17,18].

Більше того, отримання додаткових ресурсів від міжнародних фінансових установ та донорських програм підвищує здатність малих і середніх підприємств долати виклики, що виникають внаслідок збройного конфлікту. Окрім фінансових стратегій, створення відповідної законодавчої бази також є дуже важливим. Оптимізація адміністративних процесів, цифровізація державних послуг та ліквідація бюрократії допомагають бізнесу реагувати на змінювані умови. Програми підприємницької допомоги,



навчальні ініціативи та консультаційні центри значно допомагають, надаючи бізнесу необхідні знання та інструменти для розвитку.

Ключовим елементом є забезпечення надійного доступу до інфраструктури, логістичних мереж і ринків. Військові загрози часто призводять до перерв у постачаннях, транспортних труднощів та зменшення експортних можливостей. Спільні зусилля уряду та приватного сектору з відновлення важливої інфраструктури, підтримки експортерів та встановлення нових логістичних шляхів підтримують економічну активність та підвищують стійкість бізнесу. Інтеграція фінансової, регуляторної та інфраструктурної допомоги є необхідною для підтримки стабільності малих і середніх підприємств у несприятливих ситуаціях [17, 18]. Цілісна стратегія розвитку підприємництва зменшує ризики та створює нові можливості для зростання, особливо в складні часи.

Логістичні виклики є основним аспектом, який впливає на діяльність компанії. Це пов'язано з тим, що перебої в постачанні сировини та готової продукції можуть значно ускладнити виробничі процеси, що може призвести до серйозних ускладнень. Внаслідок втрати звичних транспортних маршрутів, компанії змушені переоцінити свою бізнес-стратегію, розширити обсяг своєї зони постачання та впровадити альтернативні види транспортування.

У місцях, де тривають війни, дуже важливо співпрацювати з глобальними партнерами, щоб зменшити залежність від нестабільних ланцюгів постачання. Крім того, бізнеси докладають зусиль для зменшення ризиків, співпрацюючи з регіональними виробниками, розвиваючи мережі розподілу, що використовують кілька каналів, та створюючи логістичні хаби в районах, які вважаються безпечними.

Проблема з персоналом, яка виникає внаслідок мобілізації, переміщення населення та зміни цілей на ринку праці, є значною проблемою, поряд з



перешкодами, які створює управління логістикою. Внаслідок виїзду кваліфікованих фахівців за кордон спостерігається нестача кадрів у ряді різних галузей. У відповідь на це підприємства вживають заходів, таких як впровадження гнучких стратегій робочої сили, збільшення можливостей для дистанційної роботи та співпраця з навчальними закладами по всьому світу для підготовки нових спеціалістів [19].

Завдяки впровадженню тренінгів з управління стресом, програм емоційної підтримки та створенню відповідних умов праці для підвищення мотивації працівників, підкреслюється психологічне благополуччя співробітників. Це робиться для покращення мотивації працівників. Постійно зростаючі небезпеки, пов'язані з цифровими атаками, є ще однією причиною, чому кібербезпека стає дедалі важливішою проблемою. Існує ймовірність того, що хакерські атаки можуть призвести до фінансових втрат, розкриття конфіденційної інформації або переривання операційної діяльності корпорації [20-22]. Виявлення можливих проблем здійснюється організаціями за допомогою сучасних технологій шифрування даних, багаторівневої аутентифікації та аналітичних підходів з метою зменшення ризику цих загроз (табл. 5).

Таблиця 5.

Основні джерела фінансування для підтримки бізнесу в умовах воєнних загроз

Джерело фінансування	Опис
Державні субсидії	Програми підтримки бізнесу з боку уряду
Міжнародні гранти	Фінансова допомога від міжнародних організацій
Альтернативні інвестиції	Краудфандинг, венчурний капітал
Стратегічні резерви	Використання накопичених фінансових активів

Джерело: сформовано автором на підставі [20, 21, 22].



Застосування передових технологій, включаючи штучний інтелект, великі дані та автоматизовані фінансові рішення, дозволяє організаціям швидко оцінювати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Впровадження ERP-систем покращує внутрішні процеси, зменшуючи залежність від людського втручання та підвищуючи точність прогнозування ризиків. Крім того, створення стратегічних резервів ресурсів та розробка планів швидкого реагування на кризи мають значну важливість. Адаптивність підходів та інтеграція цифрових технологій є вирішальними для зміцнення організаційної стійкості.

Інтеграція автоматизації процесів, штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє організаціям майстерно вирішувати виклики та зменшувати потенційні ризики з вражаючою гнучкістю. Для підвищення конкурентоспроможності бізнесу під час війни необхідно розширювати міжнародні відносини, залучати іноземні інвестиції та використовувати нові заходи управління ризиками. Більш того, важливим фактором є стратегія уряду щодо сприяння корпоративній стійкості під час війни [23, 24].

Воно повинно включати податкові стимули, створення спеціалізованих економічних зон та програми страхування ризиків, адаптовані для підприємців. Ілюстративні приклади цих програм можна спостерігати через дії міжнародних партнерів України, де державна підтримка малих і середніх підприємств відіграє ключову роль у сприянні їх відновленню після кризових періодів. Відповідно, організації, які функціонують в умовах кризи, повинні прийняти цілісний підхід до управління ризиками, інтегруючи фінансові, логістичні, кадрові та цифрові стратегії. Адаптація до нових реалій є необхідною для подальшого існування та розвитку підприємств в умовах викликів, що виникають через воєнні обставини.



Висновки. Застосування передових технологій, включаючи штучний інтелект, великі дані та автоматизовані фінансові рішення, дозволяє організаціям швидко оцінювати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Впровадження ERP-систем покращує внутрішні процеси, зменшуючи залежність від людського втручання та підвищуючи точність прогнозування ризиків. Крім того, створення стратегічних резервів ресурсів та розробка планів швидкого реагування на кризи мають значну важливість.

Дослідження продемонструвало, що адаптивність підходів та інтеграція цифрових технологій є вирішальними для зміцнення організаційної стійкості. Інтеграція автоматизації процесів, штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє організаціям майстерно вирішувати виклики та зменшувати потенційні ризики з вражаючою гнучкістю. Для підвищення конкурентоспроможності бізнесу під час війни необхідно розширювати міжнародні відносини, залучати іноземні інвестиції та використовувати нові заходи управління ризиками.

Більш того, важливим фактором є стратегія уряду щодо сприяння корпоративній стійкості під час війни. Вона повинно включати податкові стимули, створення спеціалізованих економічних зон та програми страхування ризиків, адаптовані для підприємців. Ілюстративні приклади цих програм можна спостерігати через дії міжнародних партнерів України, де державна підтримка малих і середніх підприємств відіграє ключову роль у сприянні їх відновленню після кризових періодів.

Відповідно, організації, які функціонують в умовах кризи, повинні прийняти цілісний підхід до управління ризиками, інтегруючи фінансові, логістичні, кадрові та цифрові стратегії. Адаптація до нових реалій є



необхідною для подальшого існування та розвитку підприємств в умовах викликів, що виникають через воєнні обставини.

Розвиток цифрових технологій у бізнес-управлінні покращує внутрішні процеси компанії та значно зменшує залежність від зовнішніх факторів. Впровадження штучного інтелекту для автоматизації фінансового ризикового аналізу, прийняття блокчейн-рішень для підвищення прозорості транзакцій та збільшене використання хмарних сервісів для захисту та зберігання даних створюють міцну основу для бізнес-операцій, навіть в умовах невизначеності. Підприємства, які ефективно використовують ці інструменти, демонструють підвищену стійкість і адаптивність до нових реалій.

Питання кібербезпеки потребує ретельного розгляду, оскільки цифровізація бізнесу збільшує вразливість компаній до кібератак та несанкціонованого доступу до конфіденційних даних. Триваючий конфлікт посилює ці ризики, що робить необхідним розробку ретельних стратегій кібербезпеки, які включають багаторівневу аутентифікацію, постійний моніторинг мережевої активності та застосування штучного інтелекту для виявлення потенційних загроз.

Організації, які надають пріоритет захисту своїх цифрових активів, зменшують ризики фінансових втрат і підтримують стабільну роботу навіть у складних обставинах. Крім того, важливим аспектом стійкості бізнесу є встановлення партнерств на міжнародному рівні. Співпраця з міжнародними інвесторами, участь у глобальних торгових ініціативах та застосування фінансових інструментів для зменшення ризиків відіграють вирішальну роль у підвищенні стабільності та зростання бізнесу. Уряди багатьох країн наразі розробляють спеціалізовані програми для підтримки підприємств, які працюють в умовах кризи. Українські підприємства повинні активно брати



участь у цих ініціативах, щоб скористатися додатковими можливостями для зростання.

Список використаних джерел

1. Гарькава, В. Ф., Хитрова, О. А., Пшенична, М. В., & Орленко, О. В. (2023). Тренди розвитку менеджменту та бізнес-технологій в умовах формування сучасної української економіки. *Академічні візії*, (16). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/170> (дата звернення 05.01.2025).
2. Зеліч В. В. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін / В. В. Зеліч, В. Ф. Гарькава, М. Е. Матвеев. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_44. (дата звернення 05.01.2025).
3. Сохацький О. Вплив великого бізнесу на міжнародні економічні відносини та глобальну безпеку у 1618–1946 роках. *Світ фінансів*. 2024. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf> (дата звернення 05.01.2025).
4. Audretsch D., Momtaz P. P., Motuzenko H., Wismara S. The economic costs of the Russia-Ukraine war: A synthetic control study of lost entrepreneurial activity // arXiv. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2301.01234>. (дата звернення 05.01.2025).
5. Михайлова О. Цифровізація активностей громадянського суспільства як відповідь на виклики війни. Політика та право в умовах дії воєнного стану: Пошук рішень : матеріали міжнародної наукової конференції, 23 квітня 2024. <https://surl.li/cvbbpu> (дата звернення 05.01.2025).
6. Кирилова О., Михайлова А., Захаріна К. Специфіка використання соціальних медіа у російсько-українській гібридній війні. *State and Regions*.



Series: Social Communications, 2023 (2(54)). [https://doi.org/10.32840/cpu2219-8741/2023.2\(54\).123](https://doi.org/10.32840/cpu2219-8741/2023.2(54).123). (дата звернення 05.01.2025).

7. Бахметьєва А., Кирилова О. Специфіка презентації громадсько-політичної проблематики в соціальних медіа традиційними новинними ЗМІ під час війни в Україні. *Communications and Communicative Technologies*, 2022. <https://doi.org/10.15421/2922014>. (дата звернення 05.01.2025).

8. Zasiakyn S., Kuperman V., Hlova I., Zasiakina L. War stories in social media: Personal experience of Russia-Ukraine war. *East European Journal of Psycholinguistics*, 2022. 9 (2), Special Issue «Language and War». <https://doi.org/10.29038/eejpl.2022.9.2.zas> (дата звернення 05.01.2025).

9. Сахарук О. Роль цифрових технологій у процесі соціальної інтеграції та реінтеграції постраждалих від війни. *Соціальна робота та соціальна освіта*, 2024. 1 (12). [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(12\).2024.3050976](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(12).2024.3050976). (дата звернення 05.01.2025).

10. Путрашик В. І., Марчук Г. І., Плеханова Т. М. Цифрова журналістика та вплив соціальних мереж на формування громадського уявлення про російсько-українську війну. *Теорія та історія журналістики*. 2024. <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.2.2/307>. (дата звернення 05.01.2025).

11. Звіт Опори. Медіаспоживання українців: другий рік повномасштабної війни. Опитування агенції ОПОРИ. 2023. URL: https://www.oporaua.org/polit_ad/mediaspozhyvannia-ukrayintsiv-drugii-rik-povnomasshtabnoyi-viini-247968. (дата звернення 05.01.2025).

12. DataReportal – Global Digital Insights. DIGITAL 2024: UKRAINE. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine> (дата звернення 05.01.2025).

13. Smith J., Johnson R. Risk management strategies for SMEs in conflict zones. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*. 2022. Vol. 12, Issue 4. P. 255–271. DOI: 10.1504/IJBCRM.2022.100345.



14. Anderson P., Brown L., Taylor K. Corporate security strategies in crisis environments. *Global Business Review*. 2022. Vol. 23, Issue 5. P. 1123–1139. DOI: 10.1177/09721509221034567.
15. Магда Є. Гібридна війна: вижити і перемогти. – Харків : Віват, 2022. 304 с. URL: <https://salo.li/0190b63> (дата звернення 05.01.2025).
16. Череп, А., Троєпольська, М. Проблемні питання співробітництва України з ЄС. *Економічний простір*. 2018. № 138. С. 29–40. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/318> (дата звернення 05.01.2025).
17. Войтовський К., Резнікова О. Геополітичні аспекти впливу на хід війни РФ проти України. Національний інститут стратегічних досліджень, 23 серпня 2022. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/heopolitychni-aspekty-vplyvu-na-khid-viyny-rf-protyukrayiny> (дата звернення 05.01.2025).
18. Горбулін В. Бадрак В. Над прірвою. 200 днів російської війни. Київ : Брайт-Букс, 2022. 280 с.
19. Герасіна Л., Мамонова С. Наукове моделювання планетарної системи в геополітичному дизайні. Україна в умовах формування нового світового порядку : збірник матеріалів XXXV Харківських політологічних читань (м. Харків, 28 квітня 2023 р.). Харків : Право, 2023. С. 6–10.
20. World Bank. Business Resilience in Conflict-Affected Regions. Washington, D. C.: World Bank Publications, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2024/06/21/building-resilience-in-the-face-of-uncertainty>. (дата звернення 05.01.2025).
21. Deloitte Insights. The Future of Risk Management in Uncertain Times. Deloitte, 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/the-future-of-risk-management.html>. (дата звернення 05.01.2025).



22. Дацюк А. М., Процак К. В., Городня Т. А. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. С. 84–90. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-8. URL: https://www.researchgate.net/publication/385125295_ADAPTACIA_BIZNESU_V_UMOVAN_VIJNI. (дата звернення 05.01.2025).
23. Гетман О. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу: чого чекати підприємцям. РБК-Україна. 2023. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/strategiya-rozvitku-malogo-ta-serednogo-biznesu-1727366968.html>. (дата звернення: 05.01.2025).
24. Оберемчук В., Демченко Т. Підприємництво під час війни: особливості, сенс, пріоритети : матеріали конференції «Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення». 2023. С. 45–50. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271581>. (дата звернення: 05.01.2025).