

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-86>

УДК 338.242.4:65.012.8:355.02

ЛУГОВА Вікторія

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0001-9584-2259>

ДЕМЧЕНКО Катерина

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-4097-9407>

ІВАНЧЕНКОВА Лариса

Одеський національний технологічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-8402-4637>

ТКАЧУК Олександр

Одеський національний технологічний університет
<https://orcid.org/0009-0000-3948-2543>

ЛАГОДІЄНКО Володимир

Одеський національний технологічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-9768-5488>

РИЗИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Стаття присвячена комплексному дослідженню ризиків функціонування системи економічної безпеки підприємств України в умовах воєнного стану. Розкрито трансформацію економічного простору країни під впливом повномасштабної війни, що спричинила глибокі структурні зміни у фінансовій, кадровій, логістичній та виробничій сферах діяльності підприємств. Обґрунтовано, що економічна безпека у воєнний період набуває нового змісту, адже визначає не лише рівень фінансової стійкості, але й здатність підприємства підтримувати життєздатність, адаптивність та відновлюваність у середовищі з високим рівнем невизначеності та деструктивних впливів. На основі аналізу наукових джерел, офіційної статистики, звітів міжнародних інституцій та емпіричного досвіду українських компаній систематизовано ключові ризики воєнного часу: операційні, фінансові, інформаційно-комунікаційні, правові та стратегічно-репутаційні. Операційні ризики пов'язані з руйнуванням інфраструктури, порушенням ланцюгів постачання, релокацією виробництва і дефіцитом кваліфікованої робочої сили. Фінансові ризики проявляються у стрімкому зростанні витрат, скороченні доходів, інфляційних та валютних коливаннях, обмеженому доступі до кредитних і інвестиційних ресурсів. Інформаційні загрози включають кібератаки, витік даних, збої в комунікаційних системах, що ускладнює взаємодію підприємств із партнерами та клієнтами. Правові ризики зумовлені частими змінами регуляторного середовища, невизначеністю правозастосування, ризиком ревізії або втрати активів. Стратегічні ризики виявляються у зниженні інвестиційної привабливості, втраті ринкових позицій і неможливості реалізації довгострокових проєктів розвитку. Запропоновано систематизацію ризиків та обґрунтовано потребу впровадження адаптивної, проактивної моделі управління економічною безпекою, яка забезпечує стійкість, безперервність діяльності та формує основу для повоєнного відновлення й модернізації підприємств. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів при формуванні стратегій ризик-менеджменту, вдосконаленні систем моніторингу та підвищенні рівня економічної стійкості українських підприємств.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, воєнний стан, ризики, загрози, ефективність функціонування підприємства, інноваційний розвиток, інформаційна безпека, системний підхід.

LUHOVA Viktoriia, DEMCHENKO Kateryna

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

IVANCHENKOVA Larysa, TKACHUK Olexandr, LAGODIENKO Volodymyr

Odesa National University of Technology

RISKS OF THE FUNCTIONING OF THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF AN ENTERPRISE IN WAR TIME

The article presents a comprehensive analysis of the risks affecting the functioning of the economic security systems of Ukrainian enterprises under martial law. It examines the transformation of the country's economic environment caused by the full-scale war, leading to profound structural shifts across the financial, labor, logistics, and production spheres of business activity. It is substantiated that economic security in wartime takes on a new conceptual meaning, encompassing not only financial stability but also the enterprise's ability to maintain viability, adaptability, and recoverability in an environment marked by high uncertainty and destructive external influences. Based on an analysis of scholarly sources, official statistics, reports of international institutions, and empirical evidence from Ukrainian companies, the study systematizes the key wartime risks: operational, financial, informational-communication, legal, and strategic-reputational. Operational risks arise from infrastructure destruction, supply chain disruptions, production relocation, and shortages of skilled labor. Economic risks include rapid increases in operating costs, declining revenues, inflationary pressures, exchange rate volatility, and limited access to credit and investment resources. Information-related threats encompass cyberattacks, data leaks, and communication system failures, which hinder effective interaction between enterprises and their partners or clients. Legal risks include frequent regulatory changes, uncertainty in legal enforcement, and the potential requisition or loss of assets. Strategic risks manifest in reduced investment attractiveness, loss of market positions, and the inability to implement long-term development projects. The article proposes a systematization of risks and substantiates the need for an adaptive, proactive model of economic security management that ensures resilience and operational continuity, laying the foundation for post-war recovery and enterprise modernization. The practical significance of the research lies in the applicability of the proposed approaches to improve risk management strategies, enhance monitoring systems, and strengthen the economic resilience of Ukrainian enterprises.

Keywords: enterprise economic security, martial law, risks and threats, enterprise performance efficiency, innovative development, information security, systemic approach.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.10.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Воєнний стан суттєво трансформує економічний простір країни, змінюючи як стратегічні, так і тактичні аспекти господарської діяльності підприємств. В умовах війни національна економіка зазнає глибоких структурних змін, що позначається на фінансовій стабільності, ресурсному забезпеченні, інвестиційній привабливості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. В Україні, де повномасштабна війна триває вже кілька років, підприємства функціонують у ситуації постійної невизначеності та ризику. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, знищення об'єктів енергетики, переривання ланцюгів постачання, логістичні обмеження, коливання валютного курсу, дефіцит трудових ресурсів, проблеми із забезпеченням безпеки персоналу та майна – усе це призводить до зростання рівня економічної нестабільності.

Особливо гостро постає проблема економічної безпеки підприємства, під якою розуміється здатність суб'єкта господарювання забезпечувати захист власних інтересів, ресурсів і потенціалу від дії деструктивних зовнішніх та внутрішніх чинників. У воєнний період ця категорія набуває нового змісту, адже йдеться не лише про фінансову стійкість чи прибутковість, а насамперед про виживання підприємства як економічного, соціального та стратегічного суб'єкта. Підприємства змушені одночасно реагувати на загрози фізичного знищення активів, порушення логістичних зв'язків, блокування імпорту або експорту, кіберзагрози, а також на психологічну нестабільність колективів, зміну ринкових орієнтирів і втрату партнерів.

Крім того, війна супроводжується трансформацією державного регулювання, запровадженням обмежень воєнного часу, зміною податкових і митних режимів, що створює додаткові виклики для бізнесу. Багато підприємств були змушені релокувати свої виробничі потужності, шукати нові ринки збуту, адаптувати фінансові моделі до умов дефіциту ресурсів і скорочення платоспроможного попиту. Такі процеси зумовлюють потребу у формуванні гнучкої системи управління економічною безпекою, здатної реагувати на швидкоплинні зміни середовища, прогнозувати можливі ризики та мінімізувати їх наслідки.

Таким чином, питання дослідження економічної безпеки підприємств у період воєнних дій є надзвичайно актуальним як у теоретичному, так і в практичному вимірах. Воно виходить за межі традиційного розуміння фінансової стабільності, охоплюючи більш широкий контекст – управління ризиками, стійкість до зовнішніх шоків, адаптаційні механізми, інформаційну та кадрову безпеку, здатність до відновлення після кризових подій.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчення наукових джерел свідчить, що проблематика забезпечення економічної безпеки підприємств набула особливої ваги в сучасних умовах воєнних викликів та нестабільності економічного середовища. У більшості робіт простежується тенденція до системного осмислення економічної безпеки як інтегративного явища, що охоплює стратегічні, ресурсні, організаційні та антикризові аспекти діяльності підприємства.

У більшості сучасних досліджень уточнюється зміст, структура та місце економічної безпеки у системі управління підприємством. Так, І. Миколенко розглядає економічну безпеку як багатовимірну систему, що поєднує фінансову, кадрову, технологічну, інформаційну та інші складові, і пропонує інституційний механізм її забезпечення через гармонізацію регуляторних, організаційних та ресурсних інструментів [1]. У дослідженні В. Нам'ясенка акцент зроблено на переосмисленні поняття економічної безпеки в контексті воєнного стану. Автор розвиває концепцію антикризової безпеки підприємства, що ґрунтується на раціональному використанні економічного потенціалу та гнучкому реагуванні на загрози середовища [2].

Окремі роботи висвітлюють роль ефективного управління ресурсним потенціалом як базового чинника економічної стійкості. Л. Кримчак, О. Кримчак і В. П'ятничка обґрунтовують, що належне ресурсне забезпечення діяльності підприємства є не лише запорукою стабільності, а й складовою стратегії економічної безпеки. Автори підкреслюють необхідність формування комплексного інструментарію управління, який дозволяє виявляти і нейтралізувати ризики на рівні використання матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів [3].

До стратегічного напрямку відносяться дослідження, що орієнтовані на практичну реалізацію концепції економічної безпеки через системи моніторингу, діагностики та прогнозування ризиків. У роботі Т. Берідзе, А. Бугри та О. Бондаренко економічна безпека трактується як умова сталого функціонування підприємства, а її рівень пропонується оцінювати на основі аналізу часових рядів економічних показників [4]. Такий підхід забезпечує можливість своєчасного реагування на відхилення в діяльності підприємства. Своєю

чергою, О. Халіна та В. Шмагало концентруються на стратегічному аспекті забезпечення економічної безпеки — системі раннього попередження ризиків, що дозволяє ідентифікувати загрози до того, як вони призведуть до кризових наслідків. Дослідники підкреслюють взаємозв'язок між антикризовим управлінням та стратегічним плануванням як передумову довгострокової стабільності підприємства [5].

Узагальнюючи проаналізовані джерела, можна стверджувати, що сучасна наукова думка сходиться на розумінні економічної безпеки як динамічної системи протидії ризикам, у межах якої поєднуються механізми стратегічного управління, адаптації, моніторингу та превентивного реагування. Водночас у контексті воєнного стану постає новий спектр проблем, які потребують глибшого вивчення. Насамперед це ризики функціонування системи економічної безпеки підприємства у воєнний період, що включають руйнування інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, втрату ресурсів і персоналу, фінансову нестабільність, кіберзагрози, правову невизначеність і репутаційні ризики. Їх систематизація та вироблення ефективних механізмів управління ними є ключовим напрямом подальших наукових пошуків і практичних рішень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексна ідентифікація ключових ризиків функціонування системи економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану, визначення їхньої природи, взаємозв'язків і впливу на ефективність господарської діяльності.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань: проаналізувати основні теоретичні підходи до визначення сутності та структури економічної безпеки підприємства; систематизувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що визначають рівень економічної безпеки в умовах війни; класифікувати основні ризики, що впливають на функціонування підприємств у кризових ситуаціях; розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління економічною безпекою з урахуванням сучасних воєнних викликів.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: методи теоретичного аналізу і синтезу — для вивчення наукових підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства та її компонентів; порівняльний аналіз — для зіставлення ризиків мирного та воєнного періодів функціонування підприємств, а також визначення специфіки їх прояву у кризових умовах; метод систематизації та класифікації — для групування ризиків; контент-аналіз — для опрацювання аналітичних звітів, офіційних даних, які стосуються впливу воєнних дій на економічну діяльність підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних наукових дослідженнях поняття економічної безпеки підприємства трактується неоднозначно, що свідчить про складність і багатовимірність цього феномену. Більшість науковців сходяться на думці, що економічна безпека є базовою умовою стабільного функціонування підприємства, його здатності протидіяти ризикам і зберігати конкурентоспроможність в умовах динамічного ринкового середовища.

Так, І. Миколенко визначає економічну безпеку підприємства як багатовимірну систему, що включає фінансову, інформаційну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, ринкову та інвестиційну складові. Вона підкреслює, що економічна безпека є інтегральною категорією стратегічного управління, спрямованою на забезпечення стабільності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [1]. В. Нам'ясенко розглядає економічну безпеку як ключовий чинник життєздатності підприємства, який забезпечує його автономність та стійкість у кризових і воєнних умовах. На думку автора, сутність економічної безпеки полягає у недопущенні виходу показників діяльності за критичні межі, що гарантує можливість швидкого відновлення та продовження функціонування навіть за деструктивних зовнішніх впливів [2]. Е. Данілова у своїй монографії пропонує трактувати економічну безпеку як систему інструментів, засобів та заходів, спрямованих на створення ефективного механізму захисту всіх видів ресурсів, процесів і структур підприємства. Авторка наголошує, що економічна безпека є не лише станом, а й процесом управління, який забезпечує своєчасне виявлення, попередження та мінімізацію ризиків, зумовлених нестабільністю зовнішнього середовища [6]. На думку О. Білецького, економічна безпека — це здатність підприємства протистояти загрозам, зберігати матеріально-фінансову базу, підтримувати фінансову стійкість і досягати стратегічних цілей за умов дії дестабілізуючих чинників. Особливий акцент дослідник робить на ролі ризик-менеджменту та системи управління у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства [7].

Узагальнення наукових позицій дозволяє визначити, що економічна безпека підприємства розглядається науковцями у трьох основних вимірах:

- як стан (рівень захищеності від зовнішніх і внутрішніх загроз);
- як процес (комплекс управлінських дій із виявлення, попередження та нейтралізації ризиків);
- як результат (досягнення стійкості, ефективності та розвитку підприємства в умовах невизначеності).

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, економічну безпеку підприємства доцільно визначити як комплексну систему взаємопов'язаних організаційно-економічних, фінансових, інформаційних, кадрових та управлінських механізмів, спрямованих на захист стратегічних інтересів підприємства,

забезпечення його стабільного функціонування, стійкості до внутрішніх і зовнішніх ризиків (економічних, фінансових, ринкових, технологічних, соціальних, воєнних тощо) та здатності до адаптації і розвитку в умовах невизначеності та кризових впливів..

Ключовими ознаками економічної безпеки виступають: здатність підприємства ідентифікувати та мінімізувати ризики; забезпечення фінансової та виробничої стійкості; збереження ресурсного потенціалу; адаптивність до змін зовнішнього середовища; забезпечення безперервності діяльності навіть за кризових умов.

В умовах воєнного стану підприємства України діють у середовищі підвищеної невизначеності, де традиційні ризики господарської діяльності набувають нових форм та масштабів. Система економічної безпеки зазнає багатовекторного впливу – від фізичних загроз і руйнування виробничої інфраструктури до кібернетичних атак, втрати ринків збуту та скорочення кадрового потенціалу. Тому актуальним завданням є класифікація ризиків, що впливають на ефективність функціонування підприємств у кризових умовах, а також визначення їх пріоритетності для подальшого управлінського реагування.

Узагальнюючи результати попередніх наукових досліджень [6-8], а також практичний досвід функціонування українських підприємств у період війни, ризики економічної безпеки доцільно систематизувати за такими основними групами: операційні, фінансові, інформаційно-комунікаційні, правові та стратегічно-репутаційні.

Операційні ризики відображають безпосередній вплив воєнних дій на виробничо-господарську діяльність підприємства. Основними серед них є:

переривання ланцюгів постачання внаслідок пошкодження транспортної інфраструктури, блокування логістичних маршрутів, ускладнення доступу до сировини та комплектуючих. За даними Київської школи економіки (KSE), загальний обсяг прямих збитків транспортної інфраструктури України становить \$38,5 млрд, що суттєво вплинуло на можливість забезпечення безперебійної логістики та доставки ресурсів. Найбільших руйнувань зазнали автомобільні дороги – понад 26 тис. км пошкоджених шляхів і 344 мости. Це спричинило ускладнення перевезення вантажів між регіонами та значне подорожчання логістичних операцій. Збитки залізничної інфраструктури оцінюються у \$4,3 млрд. Пошкоджено або зруйновано залізничне полотно, вокзали, станції та депо, сотні вагонів і локомотивів було зруйновано або викрадено російськими військами на окупованих територіях, а понад 700 км колій залишаються на тимчасово окупованих територіях. Особливо критичним є пошкодження портів Одеської області, на які протягом липня–жовтня 2024 р. було здійснено понад 60 ракетних атак, що призвело до знищення майже 300 об'єктів інфраструктури та 22 цивільних суден. Це спричинило зрив експортних поставок зерна та металу, що є ключовими галузями українського бізнесу [9];

руйнування або пошкодження основних засобів унаслідок бойових дій, пожеж, мінування чи тимчасової окупації територій. Втрати підприємств, спричинені руйнуванням або пошкодженням основних засобів унаслідок бойових дій, пожеж, мінування чи тимчасової окупації територій, є одними з найбільш відчутних для національної економіки. Загальний обсяг збитків у промисловості, будівництві та секторі послуг оцінюється у \$14,4 млрд. Унаслідок воєнних дій підприємства втратили значну частину виробничих потужностей, обладнання, складських і логістичних об'єктів, що суттєво ускладнило відновлення операційної діяльності. Станом на листопад 2024 року зруйновано або серйозно пошкоджено понад 500 великих і середніх приватних та державних підприємств, включно з підприємствами машинобудівної, металургійної, хімічної та енергетичної галузей. Окрім того, агропромисловий комплекс зазнав збитків на суму близько \$10,3 млрд. Внаслідок бойових дій втрачено понад 130 тис. одиниць сільськогосподарської техніки, знищено або пошкоджено близько 4 млн тонн зерносховищ, а також понад 16 тис. га багаторічних культур [9];

нестача кваліфікованого персоналу через мобілізацію, евакуацію, еміграцію або втрату працездатності працівників. За оцінками Світового банку, пропозиція робочої сили в Україні скоротилася на 3,6 млн осіб у 2022–2023 рр. унаслідок мобілізації, загибелі, вимушеного переселення та еміграції працездатного населення. Близько 2,8 млн українців перебувають за кордоном у працездатному віці, що створює дефіцит кадрів, особливо у промисловості, будівництві, освіті та сфері охорони здоров'я. Близько 1 млн чоловіків працездатного віку залучені до лав Збройних сил України, що додатково обмежує внутрішній ринок праці. У 2024 році нестача кваліфікованих робітників оцінювалась у 20–25% від довоєнного рівня потреб підприємств. Найгостріший дефіцит спостерігається у машинобудуванні, транспортній галузі, будівництві та агросекторі [10]. За даними Eurostat, станом на 31 серпня 2025 р. понад 4,37 млн громадян України отримували статус тимчасового захисту в країнах ЄС, з них 62,9% – це особи від 18 до 65 років [11];

Такі ризики безпосередньо впливають на операційну ефективність підприємства, збільшують собівартість продукції та ускладнюють підтримання стабільного виробничого циклу.

Фінансова складова економічної безпеки є однією з найуразливіших у період війни. Основними проявами фінансових ризиків є:

зростання операційних витрат, зокрема витрат на енергоносії, логістику, страхування та охорону. У період повномасштабної війни підприємства України зазнали значного підвищення операційних витрат, насамперед через подорожчання енергоносіїв, ускладнення логістики та зростання витрат на безпеку. За даними OECD, збитки енергетичного сектору України досягли 20,5 млрд дол. США, що спричинило дефіцит

електроенергії та підвищення тарифів для промисловості. Компанії змушені використовувати генератори, що збільшує витрати на 10–15 % [12]. Логістичні витрати також істотно зросли: за підрахунками GMK Center, середні витрати на транспортування у гірничо-металургійному комплексі України є 2024 hjws зросли вдвічі порівняно з 2022 роком [13]. До цього додаються витрати на страхування і фізичну охорону. За оцінками Європейської Бізнес Асоціації, у середньому підприємства витрачають до 5–7 % операційного бюджету на безпекові заходи [14];

скорочення доходів через зменшення попиту, втрату ринків збуту, падіння купівельної спроможності населення. Падіння реальних доходів населення і втрата зовнішніх ринків збуту стали одними з головних чинників зниження прибутковості бізнесу. За даними НБУ, реальні споживчі витрати домогосподарств у 2022 році скоротилися на понад 26 % порівняно з довоєнним періодом [15]. За оцінкою KSE, український експорт у 2023–2024 рр. був на 30 % нижчим, ніж у 2021 р., через проблеми з логістикою і втрату частини промислових потужностей [9];

валютні коливання та інфляційний тиск, які ускладнюють фінансове планування й знижують рівень ліквідності. Валютна нестабільність залишається одним із головних ризиків для українських підприємств. З початку війни курс гривні до долара за офіційним і ринковим показниками коливався в межах від 27 до 41 грн/USD, що унеможливило точне фінансове планування [16]. За даними НБУ, інфляція у 2022–2023 рр. перевищила 26 %, а у 2024 р. знизилася лише до 12 %, що все одно вдвічі перевищує довоєнні показники [17]. Для підприємств це означає постійне зростання собівартості продукції та необхідність перегляду контрактів з постачальниками. Валютні ризики особливо критичні для експортерів, які отримують доходи в іноземній валюті, але мають витрати в гривні;

підвищення ризику неплатоспроможності контрагентів, що призводить до затримки розрахунків та зростання дебіторської заборгованості. За даними Європейської Бізнес Асоціації, понад 45 % українських компаній відзначили зростання випадків затримок платежів або повної неплатоспроможності контрагентів. Це пов'язано як з втратою ринків збуту, так і з проблемами ліквідності [18]. За даними KSE (2024), середній термін розрахунків між підприємствами зріс до 120 днів, що вдвічі більше, ніж у 2021 році. Особливо гостро проблема стоїть у сфері малого та середнього бізнесу, де частка простроченої дебіторської заборгованості перевищує 30 % оборотного капіталу [9]. Це створює ланцюговий ефект неплатежів і загрожує фінансовою дестабілізацією навіть для відносно успішних компаній.

У цих умовах фінансова стійкість підприємства визначається ефективністю внутрішнього контролю, системи управління ризиками та здатністю швидко оптимізувати грошові потоки.

Інформаційна безпека стала ключовим елементом економічної безпеки підприємства у воєнний час. Вона охоплює як захист даних, так і збереження репутаційного капіталу організації. Основними загрозами є: кібернетичні атаки на внутрішні корпоративні системи, бази даних, електронні платформи, що призводить до втрати інформації та порушення операційних процесів. У звіті Рада національної безпеки та оборони України зазначено, що в 2023-му було зафіксовано понад 4 500 кібератак в Україні [19];

витік конфіденційної інформації унаслідок порушення стандартів безпеки або внутрішніх зловживань. У дослідженні Microsoft Ukraine Cyber Defence Report зазначено, що Україна є однією з найчастіше атакованих у Європі країн, а значна кількість атак мала за мету витік даних з приватних та державних систем. У звіті також вказується, що практично 26 % опитаних організацій в Україні заявили про відсутність ефективного захисту конфіденційної інформації [20];

порушення комунікаційних каналів, що ускладнює взаємодію з контрагентами, постачальниками та клієнтами. За даними Центру східних досліджень (OSW), 12 грудня 2023 року сталася масштабна кібератака на мобільного оператора Kyivstar [21]. Ця атака призвела до часткового паралічу комунікацій не лише серед приватних осіб, а й бізнесу та державних структур.

Для мінімізації цих ризиків необхідне впровадження систем кіберзахисту, регулярне резервне копіювання даних та інформаційна грамотність персоналу.

Воєнний стан супроводжується суттєвими змінами у правовому полі. До основних ризиків цього типу належать:

непередбачуваність законодавчих рішень та часті зміни регуляторних актів. У 2022–2024 рр. система мобілізації та бронювання працівників зазнала численних нормативних змін. Постанова КМУ №194 від 03.03.2022, яка визначила базові правила бронювання, була змінена щонайменше шість разів у 2023–2024 рр. (Постанови №76, №220, №523, №761, №953, №62), а наприкінці 2023 р. повністю оновлена Постановою КМУ №1487. Ці часті корективи сформували для бізнесу високі організаційні ризики, що неодноразово відзначала Європейська Бізнес Асоціація, наголошуючи на непередбачуваності регулювання та негативному впливі на кадрове планування підприємств [22];

ризик конфіскації або втрати контролю над активами, розташованими на територіях, де ведуться бойові дії. За оцінками KSE зруйновано або втрачено доступ до понад 500 великих і середніх підприємств. У промисловому секторі найбільш показовим є випадок підприємств групи «Метінвест», які втратили доступ до ММК ім. Ілліча та «Азовсталі» в Маріуполі, що оцінюється у понад 10 млрд доларів прямих збитків [9].

У таких умовах підприємства потребують гнучких юридичних механізмів адаптації, включно з оновленням договірної бази, страхуванням ризиків і тісною взаємодією з державними органами.

Стратегічні та репутаційні ризики безпосередньо впливають на довгострокову життєздатність підприємства. Зокрема, спостерігаються такі негативні тенденції:

неможливість реалізації стратегічних програм розвитку. Воєнна невизначеність унеможливило реалізацію стратегічних програм розвитку підприємств, оскільки більшість ресурсів перерозподіляється на відновлення інфраструктури та забезпечення базового функціонування. Так, «Укрзалізниця» була змушена заморозити великі інфраструктурні програми модернізації, зокрема проекти оновлення локомотивного парку, зосередивши діяльність на евакуації населення та відновленні зруйнованих колій [23]. Компанія ДТЕК повідомила, що понад 80% її генеруючих потужностей були пошкоджені у 2023–2024 роках, що призвело до повної зупинки або відтермінування інвестиційних проєктів у сфері «зеленої» енергетики [24];

зниження інвестиційної привабливості, що ускладнює залучення нових партнерів і фінансування проєктів. За даними ЄБРР, обсяг приватних інвестицій в Україні скоротився більш ніж на 60 % порівняно з довоєнним періодом, а приплив прямих іноземних інвестицій залишається мінімальним і зосереджується переважно у проєктах, підтримуваних міжнародними донорами [25].

В умовах воєнного періоду ефективне управління стратегічними ризиками передбачає диверсифікацію ринків, розвиток партнерств, формування позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу та впровадження антикризових стратегій управління.

Отже, у період воєнного стану система економічної безпеки підприємства перебуває під впливом комплексу взаємопов'язаних ризиків, які охоплюють усі сфери його діяльності – від виробничої до інформаційної. Їх своєчасна ідентифікація, класифікація та оцінка є основою для розробки адаптивної системи управління безпекою, що забезпечує стійкість, фінансову стабільність і здатність підприємства до відновлення після кризових впливів (Табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація та характеристика ризиків функціонування системи економічної безпеки підприємства у воєнний період

Група ризиків	Зміст ризику / Приклади прояву	Наслідки для підприємства	Можливі заходи мінімізації
Операційні ризики	Переривання ланцюгів постачання через руйнування транспортної інфраструктури або окупацію територій. Руйнування чи пошкодження виробничих приміщень, складів, техніки, обладнання. Дефіцит кваліфікованих працівників унаслідок евакуації, мобілізації, міграції	Зниження обсягів виробництва, порушення виконання контрактів, простої, падіння прибутковості	Диверсифікація постачальників; створення резервів сировини; релокація виробництва у безпечні регіони; дистанційна організація праці
Фінансові ризики	Різне зростання витрат (енергоносії, логістика, охорона, страхування). Скорочення доходів через зменшення попиту або втрату ринків. Обмежений доступ до кредитних ресурсів і зовнішнього фінансування	Погіршення фінансової стійкості, дефіцит обігових коштів, затримки платежів, зниження інвестиційної привабливості.	Оптимізація витрат; страхування ризиків; диверсифікація джерел фінансування; залучення грантових і донорських програм.
Інформаційні та кібернетичні ризики	Кібератаки, злам баз даних, фішинг, витік конфіденційної інформації. Маніпуляція інформацією, поширення дезінформації, порушення комунікацій	Порушення роботи IT-систем, втрата комерційних даних, зниження довіри клієнтів, репутаційні збитки	Використання сучасних засобів кіберзахисту; резервне копіювання даних; навчання персоналу; інформаційний моніторинг.
Правові та регуляторні ризики	Часті зміни законодавства під час воєнного стану. Запровадження спеціальних режимів або обмежень господарської діяльності. Ризик втрати контролю над активами (експропріація, націоналізація)	Юридичні суперечки, штрафні санкції, втрати майнових прав, призупинення діяльності	Юридичний моніторинг; адаптація внутрішньої документації; правове консультування; диверсифікація реєстраційних юрисдикцій.
Стратегічні та репутаційні ризики	Втрата конкурентних позицій на ринку. Неможливість стратегічного планування через невизначеність середовища. Репутаційні втрати через порушення зобов'язань або зниження якості послуг	Зменшення клієнтської бази, втрата довіри інвесторів, зниження вартості бренду	Розробка антикризової стратегії; підтримання відкритої комунікації; соціальна відповідальність; бренд-менеджмент.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Функціонування підприємств у період воєнного стану вимагає переосмислення традиційних підходів до управління економічною безпекою та впровадження адаптивних механізмів, здатних забезпечити стійкість, гнучкість і оперативне реагування на кризові зміни середовища. У цих умовах система управління економічною безпекою має трансформуватися з реактивної моделі, що орієнтована на подолання наслідків загроз, у превентивну, проактивну систему, яка передбачає їх прогнозування, раннє виявлення й мінімізацію впливу.

Першочерговим напрямом удосконалення є інституціоналізація управління економічною безпекою, тобто формування окремого структурного підрозділу або запровадження функцій безпеки в межах наявних управлінських систем. Рекомендується:

створити координаційний центр з питань економічної безпеки, який здійснює моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінює ризики й розробляє сценарії реагування;

запровадити систему внутрішнього контролю ризиків, що включає регулярний аудит економічної безпеки, тестування стійкості бізнес-процесів і оцінку ефективності антикризових заходів;

сформувати адаптивну організаційну структуру, здатну швидко перерозподіляти ресурси між підрозділами в умовах нестабільності.

Особливу увагу слід приділяти управлінню кадровим потенціалом — забезпеченню безперервності ключових функцій, підтриманню мотивації працівників, організації дистанційної роботи та психологічної підтримки персоналу.

В умовах воєнних ризиків підприємствам необхідно посилити фінансову гнучкість та ліквідність. З цією метою доцільно:

диверсифікувати джерела фінансування (використання державних грантів, міжнародних програм підтримки, партнерського фінансування);

формувати резервні фонди для покриття непередбачених витрат, пов'язаних із воєнними ризиками (евакуація, відновлення основних засобів, тимчасова релокація);

оптимізувати структуру витрат, скорочуючи малоефективні напрямки діяльності;

застосовувати сценарне бюджетування, що дозволяє прогнозувати фінансові результати за кількома сценаріями розвитку подій;

страхувати ключові активи та контракти, особливо в регіонах підвищеної небезпеки.

Крім того, доцільним є впровадження системи економічної діагностики підприємства, що базується на моніторингу ключових показників фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності для своєчасного виявлення відхилень.

Сучасна система економічної безпеки має спиратися на інформаційно-аналітичну платформу, що забезпечує комплексний моніторинг ризиків. Основними її складовими є:

створення єдиної бази ризиків, що містить дані про внутрішні та зовнішні загрози, історію інцидентів і ефективність реагування;

впровадження інтелектуальних систем аналітики (Business Intelligence, Big Data), які дозволяють здійснювати прогнозування сценаріїв розвитку подій;

посилення кібербезпеки, зокрема використання систем шифрування, багаторівневої автентифікації та регулярного аудиту інформаційних систем;

розробка програм внутрішніх комунікацій, що забезпечують достовірність, оперативність та єдність інформаційних потоків у кризових ситуаціях.

Інформаційна стійкість стає запорукою мінімізації ризиків паніки, дезінформації та втрати управлінської координації.

Підприємствам необхідно інтегрувати функцію економічної безпеки у стратегічне управління. Рекомендується:

розробити стратегію економічної безпеки підприємства, яка передбачає оцінку ризиків, формування цілей і визначення показників ефективності;

створити систему раннього попередження кризових ситуацій, засновану на моніторингу змін зовнішнього середовища та індикаторів нестабільності;

застосовувати принципи стратегічної гнучкості, які дозволяють швидко змінювати напрями діяльності, логістичні маршрути, асортимент продукції відповідно до поточної ситуації;

формувати резервні виробничі потужності або налагоджувати партнерські відносини з підприємствами в безпечних регіонах для забезпечення безперервності виробництва.

Важливо також передбачити можливість післявоєнного відновлення, зокрема шляхом інвестування в інновації, цифрову трансформацію та модернізацію технологічної бази.

Таким чином, ефективна система управління економічною безпекою у воєнний період повинна поєднувати організаційні, фінансові, інформаційні та стратегічні механізми, спрямовані на мінімізацію ризиків, забезпечення стабільності та формування основ для сталого розвитку у повоєнний період. Її результативність визначається не лише рівнем захисту від загроз, але й здатністю підприємства адаптуватися до нових умов, зберігаючи конкурентоспроможність і потенціал для відновлення.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку та впровадження програм навчання для економічної адаптації військовослужбовців, ВПО, а також відновлення навичок, втрачених українцями через еміграцію.

Література

1. Миколенко І. Г. Інституціональний механізм забезпечення економічної безпеки підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 12 – 16.

2. Нам'ясенко В. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2025. № 6 (763). С. 25-38. DOI : https://doi.org/10.15407/econo_myukr.2025.06.025
3. Кримчак Л., Кримчак О., П'ятничка В. Формування інструментарію управління ресурсним забезпеченням діяльності промислових підприємств з позиції їх економічної безпеки. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 212–216. DOI : [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(29))
4. Берідзе, Т. М., Бугра, А. В., Бондаренко, О. О. Економічна безпека підприємства як умова стабільного та ефективного функціонування. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.13>
5. Халіна О., Шмагалю В. Стратегія розвитку економічної безпеки підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-138>
6. Данилова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.
7. Biletskyi O. Crisis management of enterprises under war conditions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 2, pp. 344 – 347.
8. Зубко Т. Зовнішні фактори економічної безпеки підприємств торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. № 3. С.19–34. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(122\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(122)02)
9. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року. Київська школа економіки (KSE), 2025. URL : https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf
10. Ukraine: Firms through the War (Report, November 28, 2023). Washington : World Bank Group. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content>
11. Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics. Data extracted on 5 November 2025. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics
12. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025, OECD Publishing, Paris. DOI : <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>
13. *War impact on Ukraine's logistics sector*. GMK Center. 2024. URL: <https://gmk.center/en>
14. War risk insurance, simplified conscription exemption, and infrastructure recovery: how to support business in the regions. European Business Association.. *Business sentiment survey 2024: Resilience of Ukrainian companies*. Kyiv: EBA, 2024. URL: <https://eba.com.ua>
15. Inflation Report – April 2023. National Bank of Ukraine, 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2_en.pdf
16. Official hryvnia exchange rates. Kyiv: NBU. URL: <https://bank.gov.ua/en/markets/exchangerate-chart?startDate=2022-01-01&endDate=2025-11-21>
17. Inflation report. Kyiv: NBU. URL : <https://bank.gov.ua/en/monetary/report>
18. Researches. EBA. URL: <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analytyka>
19. Cybersecurity Threat Landscape of Ukraine in 2023. URL : https://understandingcyberwar.org/wp-content/uploads/2024/09/Proekt_3_en.pdf
20. Ukraine's Cyber Defense: Lessons in Resilience. 2023. URL : <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2023-12/Kvartsihana%20-%20Ukraine%20Cyber%20-%20Report.pdf>
21. Cyberattack paralyzes communications in Ukraine. URL : <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2023-12-15/cyberattack-paralyzes-communications-ukraine-day-659-war>
22. Conclusions from BDO in Ukraine on the deficiencies in reserving conscripts under new regulations. URL : <https://eba.com.ua/en/vysnovky-vid-bdo-v-ukrayini-shhodo-nedolikiv-bronyuvannya-vijskovozobov-yazanyh-za-novymy-pravylamy/>
23. Акціонерне товариство «Українська залізниця» Окрема фінансова звітність Станом на 31 грудня 2024 року разом із звітом незалежного аудитора URL : <https://www.uz.gov.ua/about/investors/stakeholder/other/623373/>
24. Fight for Light. DTEK Action Report 2024. URL : https://dtek.com/content/upload/DTEK_Action_Report_online.pdf
25. European Bank for Reconstruction and Development. *Transition report 2023–24: Transitions in a changing world*. <https://www.ebrd.com/transition-report>

References

1. Mykolenko, I. H. (2025). Instytutsionalnyi mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Institutional mechanism for ensuring economic security of enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 10(1), 12–16. [in Ukrainian].
2. Nam'iasenko, V. (2025). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Economic security of the enterprise under martial law]. *Ekonimika Ukrainy*, 6(763), 25–38. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.06.025> [in Ukrainian].

3. Krymchak, L., Krymchak, O., & Piatnychka, V. (2025). Formuvannia instrumentarii upravlinnia resursnym zabezpechenniam diialnosti promyslovykh pidpryemstv z pozytsii yikh ekonomichnoi bezpeky [Formation of tools for managing resource support of industrial enterprises' activities from the standpoint of economic security]. *Development Service Industry Management*, 1, 212–216. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(29)) [in Ukrainian].
4. Beridze, T. M., Buhra, A. V., & Bondarenko, O. O. (2025). Ekonomichna bezpeka pidpryemstva yak umova stabilnoho ta efektyvnoho funkcionuvannia [Economic security of the enterprise as a condition for stable and efficient functioning]. *Efektivna ekonomika*, 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.13> [in Ukrainian].
5. Khalina, O., & Shmahlo, V. (2025). Stratehiiia rozvytku ekonomichnoi bezpeky pidpryemstv v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Strategy for developing economic security of enterprises under digital transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-138> [in Ukrainian].
6. Danilova, E. I. (2020). *Kontseptsiiia systemnoho pidkhodu do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryemstva* [The concept of a systemic approach to managing economic security of the enterprise] (Monograph). Yevropeiska naukova platforma. [in Ukrainian].
7. Biletskyi, O. (2025). Crisis management of enterprises under war conditions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(2), 344–347. [in English].
8. Zubko, T. (2022). Zovnishni faktory ekonomichnoi bezpeky pidpryemstv torhivli [External factors of economic security of trade enterprises]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, 3, 19–34. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(122\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(122)02) [in Ukrainian].
9. Kyiv School of Economics (KSE). (2025). *Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinyvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na lystopad 2024 roku* [Report on direct infrastructure damages as of November 2024]. https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf [in Ukrainian].
10. World Bank Group. (2023). *Ukraine: Firms through the War*. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content> [in English].
11. Eurostat. (2025). *Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics [in English].
12. OECD. (2025). *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. <https://doi.org/10.1787/940cee85-en> [in English].
13. GMK Center. (2024). *War impact on Ukraine's logistics sector*. <https://gmk.center/en> [in English].
14. European Business Association (EBA). (2024). *Business sentiment survey 2024: Resilience of Ukrainian companies*. <https://eba.com.ua> [in English].
15. National Bank of Ukraine (NBU). (2023). *Inflation Report – April 2023*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2_en.pdf [in English].
16. National Bank of Ukraine (NBU). (2025). *Official hryvnia exchange rates*. <https://bank.gov.ua/en/markets/exchangerate-chart?startDate=2022-01-01&endDate=2025-11-21> [in English].
17. National Bank of Ukraine (NBU). (n.d.). *Inflation report*. <https://bank.gov.ua/en/monetary/report> [in English].
18. European Business Association (EBA). (n.d.). *Researches*. <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analityka> [in English].
19. Understanding Cyberwar. (2023). *Cybersecurity Threat Landscape of Ukraine in 2023*. https://understandingcyberwar.org/wp-content/uploads/2024/09/Proekt_3_en.pdf [in English].
20. Kvarstiana, A. (2023). *Ukraine's Cyber Defense: Lessons in Resilience*. <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2023-12/Kvarstiana%20-%20Ukraine%20Cyber%20-%20Report.pdf> [in English].
21. OSW – Centre for Eastern Studies. (2023). *Cyberattack paralyzes communications in Ukraine*. <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2023-12-15/cyberattack-paralyzes-communications-ukraine-day-659-war> [in English].
22. European Business Association. (2024). *Conclusions from BDO in Ukraine on the deficiencies in reserving conscripts*. <https://eba.com.ua/en/vysnovky-vid-bdo-v-ukrayini-shhodo-nedolikiv-bronyuvannya-vijskovozobov-yazanyh-za-novymy-pravylamy/> [in English].
23. Ukrainian Railways (Ukrzaliznytsia). (2024). *Okrema finansova zvitnist. Stanom na 31 hrudnia 2024 roku* [Separate financial statements as of December 31, 2024]. <https://www.uz.gov.ua/about/investors/stakeholder/other/623373/> [in Ukrainian].
24. DTEK. (2024). *Fight for Light. DTEK Action Report 2024*. https://dtek.com/content/upload/DTEK_Action_Report_online.pdf [in English].
25. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2023). *Transition report 2023–24: Transitions in a changing world*. <https://www.ebrd.com/transition-report> [in English].