

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра економіки та глобалістики

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

на тему:

«ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ ЗАГРОЗ НА БІЗНЕС-РИЗИКИ»

Виконала: ст. гр. ЕУБ-41

Умнова Вікторія

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Шиманська О. П.

Національна шкала _____
Кількість балів _____ Оцінка ECTS _____

Члени комісії: _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ БІЗНЕС-РИЗИКІВ У КОНТЕКСТІ ВІЙСЬКОВИХ ЗАГРОЗ	5
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВПЛИВУ ВІЙСЬКОВИХ ЗАГРОЗ НА БІЗНЕС-РИЗИКИ В УКРАЇНІ	10
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ЗМЕНШЕННЯ БІЗНЕС-РИЗИКІВ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ЗАГРОЗ	18
ВИСНОВКИ	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	25

ВСТУП

Як показує ситуація, економічна діяльність в умовах, де головним джерелом ризиків виступає військова загроза, є нестабільною. Вона кардинально змінює підґрунтя для бізнесу, а також вимагає від підприємств не тільки пристосування, а й розробку нових методів функціонування.

Актуальність цього дослідження полягає у тому, що військові конфлікти виводять проблему управління бізнес-ризиками на новий рівень. Військові загрози сьогодні є першою причиною повної економічної невизначеності, яка робить неможливим використання класичних моделей фінансового прогнозування та традиційних методів оцінки ризиків, які розроблені для стабільних ринкових умов.

Робота оформлена на основі класичних економічних теорій. Френк Найт чітко розмежував поняття ризику та невизначеності. Важливим доповненням є теорія Джона Мейнарда Кейнса, який робив наголос на ролі очікувань та психологічних факторів в економічних рішеннях, що є особливо значущим в умовах військових загроз. Також довгий час у військово-політичних дослідженнях, проблематика військових загроз, розглядалась як деструктивний макроекономічний фактор. Можна звернути увагу на роботи Збігнева Казимира Бжезінського та Генрі Кассінджера.

Стосовно ситуації в Україні, починаючи з 2014 року, з'являється низка публікацій українських науковців присвячених аналізу наслідків військових дій (дослідження НАН України та НБУ).

Дослідження має на меті розкрити як саме військові загрози впливають на традиційні види бізнес-ризиків та які механізми управління можуть бути застосовані задля їх зменшення.

Завдання, що необхідно виконати для досягнення мети:

- теоретично визначити класифікації бізнес-ризиків;

- діагностувати та оцінити вплив військових загроз на ключові аспекти ризиків;
- визначити вплив на ключові ризики в українській економіці;
- обґрунтувати та визначити найбільш ефективні механізми та стратегії зменшення бізнес-ризиків;
- написати рекомендації для розвитку та управління бізнесом у контексті військових загроз.

Об'єктом дослідження виступає управлінська діяльність підприємств, що здійснюється в умовах невизначеності та нестабільності спричиненої військовими загрозами.

Предметом дослідження є сукупність науково-прикладних механізмів і підходів до управління, що спрямовані на ефективне зменшення бізнес-ризиків, які виникають під впливом військових загроз.

Методика має в основі порівняння, узагальнення та аналіз досліджень, публікацій та статей науковців, огляд останніх новин та оцінка економіко-статистичних даних для кількісної діагностики макроекономічних даних. Для написання цієї роботи також використовувався метод експертних оцінок.

Практичне значення роботи полягає в аналізі та наданні інформації про функціональні методичні засоби для управління бізнес-ризиками в цих умовах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ БІЗНЕС-РИЗИКІВ У КОНТЕКСТІ ВІЙСЬКОВИХ ЗАГРОЗ

Бізнес-ризик – це ймовірність виникнення подій, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, його фінансовий стан, конкурентоспроможність та здатність досягати стратегічних цілей. Ризик є невід'ємним елементом господарської діяльності, оскільки бізнес функціонує в умовах невизначеності, зміни зовнішнього середовища та внутрішніх факторів.

Сутність бізнес-ризиків полягає в тому, що результати діяльності підприємства ніколи не є гарантованими; завжди існує можливість відхилення фактичних результатів від запланованих – як у бік збитків, так і у бік додаткових вигод; ризик пов'язаний з невизначеністю, недостатністю інформації, динамічністю ринку, непередбачуваними змінами умов ведення бізнесу; управління ризиком передбачає виявлення, оцінювання та мінімізацію можливих втрат. Нині науковці розглядають бізнес-ризик як невід'ємний елемент підприємницької діяльності, що виникає в умовах динамічності та невизначеності бізнес-середовища. Так, Скриньковський і Тиркало трактують підприємницький ризик як можливість відхилення результатів діяльності від очікуваних через вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, що може спричинити втрати або недоотримання доходів. Автори підкреслюють, що ризик є об'єктивною характеристикою господарської діяльності, а його рівень залежить від ступеня нестабільності ринкових умов [1].

Тітов визначає економічний ризик як ймовірність негативних наслідків, пов'язаних із реалізацією управлінських рішень, та наголошує на необхідності системного підходу до управління ризиками в межах стійкого розвитку підприємства. На думку Аранчія та Ігнатенка, ризик у підприємницькій діяльності проявляється як комбінація можливих втрат і можливостей, оскільки невизначеність може генерувати як загрози, так і нові перспективи зростання. Дослідники акцентують увагу на важливості оцінювання ризиків для

підвищення конкурентоспроможності підприємства [2,3]. У роботах Бабій, Здреник і Косіюк ризики розглядаються в стратегічному контексті. Автори зазначають, що стратегічні ризики пов'язані з тривалими управлінськими рішеннями, а їх своєчасна ідентифікація забезпечує ефективне бізнес-планування. Гуцалюк, Гаврилова та Котлубай наголошують, що в сучасних умовах управління ризиками має інтегруватися у процес стратегічного розвитку підприємства, а ризики потрібно розглядати як систему взаємопов'язаних загроз [4,5,6].

Таблиця 1.1

Класифікація бізнес-ризиків

Критерій класифікації	Види ризиків	Характеристика
1. За походженням (джерелами виникнення)	Внутрішні	Пов'язані з діяльністю підприємства: організаційні, виробничі, кадрові, технологічні.
	Зовнішні	Виникають поза підприємством і не контролюються ним: економічні, політичні, ринкові, природні, соціальні фактори.
2. За характером впливу на результати діяльності	Чисті (статичні)	Спричиняють лише втрати: аварії, стихійні лиха, крадіжки.
	Спекулятивні (динамічні)	Можуть приносити як збитки, так і вигоди: інвестиційні, комерційні, інноваційні ризики.
3. За сферою прояву	Фінансові	Валютні, кредитні, інфляційні, процентні ризики.
	Виробничі	Збої технології, поломки обладнання, низька якість сировини.
	Комерційні	Зниження попиту, зміна ринкової кон'юнктури, зрив поставок.
	Маркетингові	Помилки позиціонування, неефективна реклама, вибір неправильного сегменту.
	Інноваційні	Провал нових продуктів, технологічні невдачі.
	Кадрові	Нестача персоналу, помилки працівників, плінність кадрів.
	Правові та політичні	Зміни законодавства, регуляторні обмеження, політична нестабільність.
4. За масштабом наслідків	Мікроризики	Стосуються окремих операцій або підрозділів.
	Мезоризики	Впливають на діяльність підприємства загалом.
	Макроризики	Охоплюють галузь або національну економіку.
5. За можливістю прогнозування та контролю	Керовані	Ті, на які підприємство може впливати: організаційні, кадрові.
	Некеровані	Не залежать від підприємства: політичні кризи, стихійні лиха.

Джерело: побудовано автором на основі [7].

Таким чином, бізнес-ризик є комплексним явищем, що охоплює фактори економічного, фінансового, технологічного, соціального, правового та організаційного характеру. Бізнес-ризик – це системне і багатогранне явище, що відображає невизначеність умов діяльності. Їх розуміння та грамотна класифікація є основою ефективної системи управління ризиками на підприємстві.

Військові загрози формують специфічний тип ризиків, що виникають унаслідок прямого впливу бойових дій на території країни. Вони охоплюють фізичне пошкодження або повне знищення інфраструктурних об'єктів, трансформації політичної та економічної ситуації, а також провокують додаткові соціальні й фінансові ускладнення для суб'єктів господарювання. Такі ризики характеризуються високою непередбачуваністю, швидкістю виникнення та масштабністю негативних наслідків [8, с. 92-101].

Згідно з підходами, які застосовує уряд України, до воєнних ризиків належать страхові події, що традиційно визнаються міжнародною практикою. Серед них: воєнний конфлікт (зокрема збройна агресія та бойові дії), масові заворушення, спроби насильницької зміни чи повалення конституційного ладу, захоплення влади, терористичні акти, диверсії, а також окупація чи анексія територій.

Однією з найсерйозніших загроз для бізнесу в умовах війни є руйнування критично важливої інфраструктури. Пошкодження виробничих приміщень, складів, об'єктів зберігання сировини та готової продукції суттєво знижує продуктивність підприємств і потребує значних витрат на відновлення. Додатковою проблемою є порушення транспортної системи, що ускладнює логістичні процеси, призводить до затримок у постачаннях і збільшення витрат на доставку товарів та ресурсів [9, с. 104-111].

На початок 2024 року сума прямих збитків українських підприємств оцінювалася у 13,1 млрд дол. США. Від початку повномасштабної війни пошкоджено або знищено щонайменше 426 великих і середніх приватних

компаній, а також низку державних підприємств. Крім того, постраждали десятки тисяч малих приватних бізнесів. Реальні масштаби втрат, імовірно, є значно більшими, адже повні дані щодо підприємств, розташованих на тимчасово окупованих територіях, залишаються недоступними (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Втрати підприємств внаслідок війни на 2024 р.

Категорія підприємств	Початкова кількість об'єктів, од.	Кількість постраждалих об'єктів, од.	Оцінка прямих збитків, млрд дол. США
Великі та середні приватні компанії	5 270	92	7,0
Малі приватні підприємства та ФОПи	78 060	дані відсутні	4,3
Державні підприємства	1 665	348	1,7
Загалом	–	–	13,1

Джерело: побудовано автором на основі [10].

Підприємства, що працюють у прифронтових або бойових зонах, часто стикаються з різким скороченням виробництва, оскільки вести діяльність у таких умовах практично неможливо. Це спричиняє додаткові фінансові труднощі: компанії втрачають можливість отримувати доходи, але водночас зобов'язані забезпечувати виплати персоналу та виконувати свої фінансові зобов'язання.

Воєнні ризики суттєво знижують інвестиційну привабливість країни. В умовах конфлікту інвестори проявляють обережність щодо розміщення капіталу, що призводить до зменшення припливу інвестицій. Економічна нестабільність, яка виникає під час війни, знижує рівень довіри до української економіки в цілому [11, с. 3010- 3017].

Міжнародні фінансові організації та закордонні інвестори демонструють меншу готовність до участі на українському ринку, що обмежує доступ підприємств до фінансування. Можливості залучати інвестиції на вигідних умовах значно зменшуються, що негативно впливає на розвиток бізнесу та підтримку фінансової стабільності.

Незалежно від розміру підприємства, близько 84% українських компаній стикаються з труднощами у доступі до фінансування. Фінансова впевненість є критично важливою для підприємств, оскільки забезпечує передбачуване планування, прийняття інвестиційних рішень та стабільність діяльності. Війна створила надзвичайно високий рівень фінансової невизначеності, ускладнюючи планування та гальмуючи прийняття інвестиційних рішень.

Отже, бізнес-ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, що відображає невизначеність і можливі відхилення результатів від очікуваних. Вони класифікуються за джерелами виникнення, характером впливу, сферою прояву, масштабом наслідків та можливістю контролю. В умовах воєнних загроз ризик набувають особливої актуальності: бойові дії, руйнування інфраструктури та економічна нестабільність значно знижують ефективність роботи підприємств, ускладнюють логістику, обмежують доступ до фінансування та зменшують інвестиційну привабливість країни. Це створює високий рівень невизначеності та потребує розробки ефективних механізмів управління ризиками для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВПЛИВУ ВІЙСЬКОВИХ ЗАГРОЗ НА БІЗНЕС-РИЗИКИ В УКРАЇНІ

Збої в роботі енергосистеми, зумовлені атаками РФ на українські енергетичні об'єкти (рис. 2.1), призводять до простоїв у виробництві, особливо для компаній, які потребують постійного електроживлення (наприклад, промислові підприємства, дата-центри, фармацевтичні виробництва). Підприємства змушені інвестувати в резервні джерела живлення – генератори, батарейні модулі, UPS – або витратити ресурси на ремонт пошкодженої інфраструктури. Перебої з опаленням або енергопостачанням взимку також підвищують ризики для логістики, зберігання товарів, особливо для чутливої продукції (харчування, медикаменти), що може призвести до значних втрат [12].

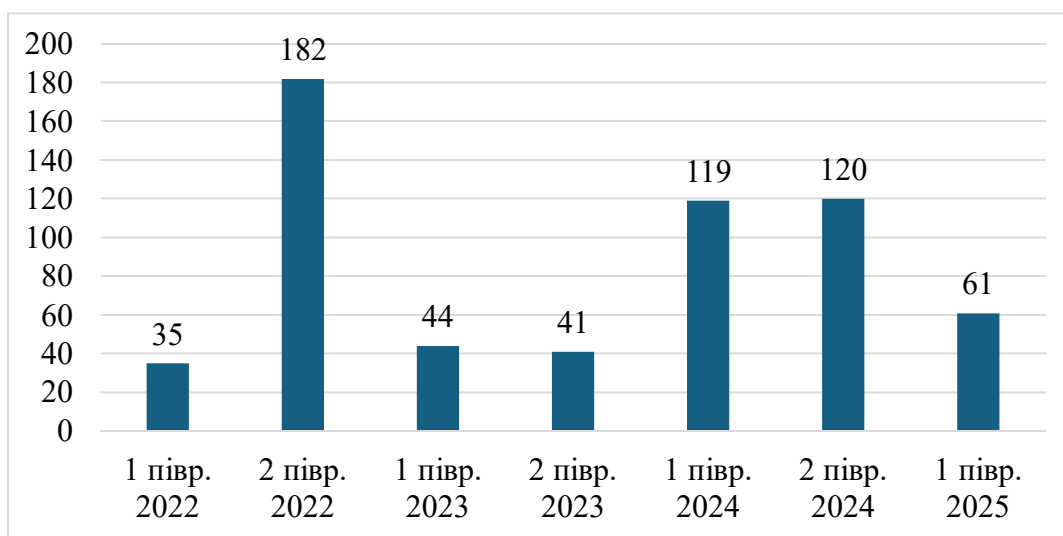


Рис. 2.1. Кількість ударів по енергетичних об'єктах України у 2022-2025 роках, од. [13]

Критична енергетична інфраструктура (станції, підстанції, системи управління) підлягає не лише фізичним ударам, але й кібернападам. Наприклад, DDoS-атаки чи зловмисне втручання в системи SCADA можуть порушити управління електромережею або викликати надзвичайні стани. У 2025 році CERT-UA (Національний центр реагування на інциденти кібербезпеки України)

зафіксував значну кількість кібератак, у тому числі на критичні державні та енергетичні об'єкти. Ці кіберзагрози створюють подвійний ризик: не лише фізичні руйнування, а й порушення цифрового управління інфраструктурними системами, що може спричинити каскадні відмови або довготривалі збої [14].

У 2021 році, до повномасштабного вторгнення, загальна довоєнна виробнича потужність України становила 56 ГВт, а надлишок виробництва енергії на експорт становив майже 24 ГВт електроенергії (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Виробництво електроенергії порівняно зі споживанням та дефіцитом, ГВт [14]

Однак до серпня 2024 року Україна виробила загалом 9–11 ГВт, що є лише половиною оцінювального попиту на енергію протягом майбутньої зими (18–22 ГВт). Прогнози дефіциту на зиму 2024–2025 років склалися від 30 до 35%, залежно від оцінок ремонтних робіт існуючих потужностей АЕС та різних оцінок необхідного споживання електроенергії, яке коливалося від 19 до 33 ГВт у попередні роки.

Імпорт з європейської енергосистеми може забезпечити лише додаткові 1,7–2 ГВт електроенергії, що значно нижче за загальну потребу і не може само по собі покрити дефіцит [14].

Пошкодження енергомереж призводять до перебоїв у комунальних послугах (опалення, електрика) в лікарнях та інших соціально значущих об'єктах. Атаки на енергетику вже впливають на медичні заклади, змушуючи лікарів працювати в умовах часткових або повних відключень. Для бізнесу це означає не лише ризик виробничих втрат, але й репутаційні та регуляторні наслідки – компанії можуть брати участь у відновленні або бути залучені до соціальної відповідальності під час кризи [15].

Через часті атаки підприємствам доводиться більше вкладати в резервні потужності: генератори, акумулятори, системи аварійного запуску. Це збільшує операційні витрати та капітальні інвестиції. Паралельно державні служби мають підтримувати готовність до реагування: це включає технічні, логістичні та фінансові ресурси для відновлення електропостачання після атак [16, с. 9-13]. Отже, часті атаки на критичні об'єкти інфраструктури створюють ризик простоїв у виробництві, логістиці, ІТ-сервісах і енергопостачанні, підприємства мусять інвестувати в резервні джерела живлення, захищену ІТ-інфраструктуру, страхування ризиків пошкодження об'єктів, довготривалі пошкодження інфраструктури підвищують ризик для бізнес-планування й інвестиційних рішень, особливо для компаній із високою залежністю від критичних систем, збільшення частоти інцидентів може посилити захисні норми та державні регулювання, змушуючи бізнес відповідати новим вимогам безпеки.

У 2024 році в Україні спостерігалось різке зростання кількості припинених видів підприємницької діяльності. За даними аналітичної платформи YouControl.Market, протягом року було закрито майже 210 тис. ФОП, що стало найвищим показником за останні п'ять років (рис. 2.3). У порівнянні з 2023 роком кількість ліквідованих ФОП зросла на 32%, що свідчить про посилення фінансових ризиків для малого бізнесу в умовах триваючих військових загроз.

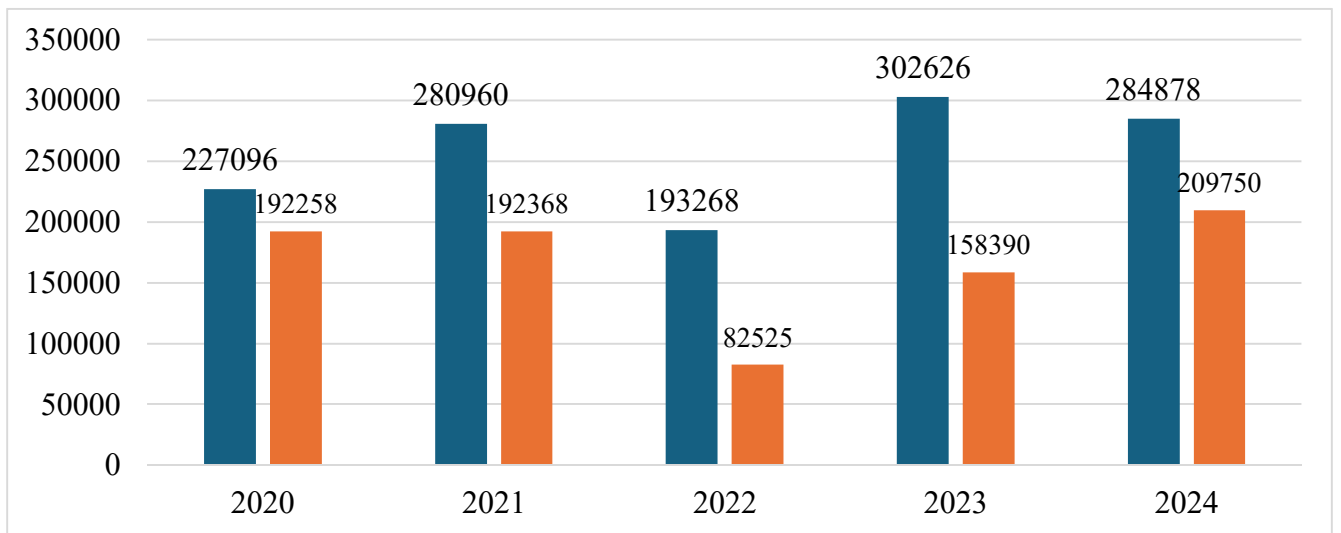


Рис. 2.3. Динаміка закриття та відкриття ФОПів протягом 2020-2024 років, од [17]

Попри це, у 2024 році кількість нових реєстрацій фізичних осіб-підприємців перевищила кількість закриттів, хоча темпи створення бізнесу знизилися приблизно на 5% відносно попереднього року. На рис. 2.4 відображено кількість закритих ФОП в Україні у розрізі секторів економіки. Жінки залишаються найактивнішими у започаткуванні власної справи – на них припадає понад 61% нових реєстрацій. Натомість, чоловіки частіше ухвалювали рішення про припинення діяльності – близько 51% від загальної кількості закриттів [17].

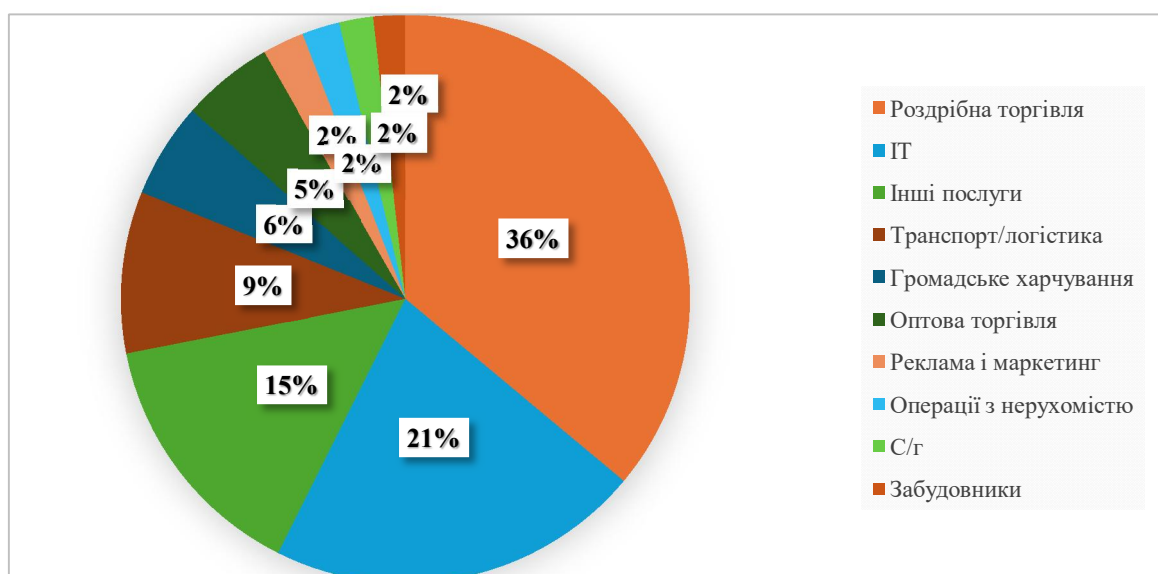


Рис. 2.4. Кількість закритих ФОП в секторах діяльності [17]

Найбільших втрат зазнали підприємці у сферах роздрібно́ї торгівлі (понад 65 тис. закритих ФОП) та ІТ-секторі (майже 39 тис.). Зокрема, кількість припинених ІТ-ФОП зросла на 29% порівняно з 2023 роком і стала більш ніж удвічі вищою від показників 2021 року – ще до повномасштабного вторгнення.

Найпомітніший приріст закриттів зафіксовано у Полтавській (+57%), Кіровоградській (+55%) та Вінницькій (+45%) областях. Це свідчить про посилення регіональної неоднорідності фінансових ризиків та різний ступінь впливу воєнних загроз на локальні бізнес-екосистеми [17].

Одним із центральних показників, що дозволяє кількісно оцінити вплив військових загроз на бізнес-середовище, є динаміка валового внутрішнього продукту. Вона відображає як загальноекономічне падіння та відновлення, так і структурні деформації, спричинені руйнуванням інфраструктури, скороченням трудових ресурсів, зниженням інвестиційної активності, зміною логістичних маршрутів та підвищенням витратності виробництва. Аналіз ВВП за 2021–2025 роки дозволяє більш глибоко оцінити природу фінансових ризиків та зрозуміти їх вплив на стійкість підприємств [18].

У табл. 2.1 наведено узагальнені макроекономічні дані щодо реального та номінального ВВП України, що є основою для подальших висновків про масштаби ризиків, ступінь падіння економічної активності та темпи часткового відновлення у воєнних умовах.

Таблиця 2.1

Валовий внутрішній продукт України з 2021 по 2025 рр. (млн. грн.)

Період	Номінальний ВВП (в фактичних цінах)	Реальний ВВП (в цінах попереднього року)	Різниця (реальний – номінальний)	
			Абсолютна	Відсоток
2021	5459574	4363582	-1095992	-20,1%
2022	5191028	3865780	-1325248	-25,5%
2023	6537825	5518062	-1019763	-15,6%
2024	7658659	6821088	-837571	-10,9%

Джерело: побудовано автором на основі [19].

Дані таблиці 2.1 демонструють значні коливання ВВП України, які безпосередньо пов'язані з військовими подіями, трансформацією ринкової кон'юнктури та зміною ресурсних можливостей економіки. У 2021 році українська економіка перебувала у стані відносної стабільності після пандемічного спаду. 2022 рік демонструє найглибший спад економіки за всю новітню історію України. Реальний ВВП впав до 3,86 трлн грн (зниження на 25–30%).

Основними причинами вбачаємо фізичне знищення виробничих потужностей та інфраструктури (портів, мостів, енергетичних об'єктів), окупація частини територій, що призвело до втрати підприємств, ринків збуту та логістичних маршрутів, масова міграція та скорочення робочої сили – зниження виробничого потенціалу, зниження інвестиційної активності та різке зростання фінансових ризиків для бізнесу, стрибок інфляції, який деформував номінальні показники [20, с. 106-113].

У 2023 році відбулося помірне відновлення економічної активності так як номінальний ВВП зріс до 6,53 трлн грн, реальний – до 5,51 трлн грн. У 2024 році економіка продовжила відновлюватися. Основними чинниками зростання є зміцнення промислового сектору після масштабної енергомодернізації, збільшення обсягу міжнародної фінансової допомоги, що підтримало державні інвестиції та соціальні виплати, активність будівельного сектору через відновлювальні проекти, поступове розширення внутрішнього ринку завдяки поверненню частини населення [19].

Аналіз оцінки збитків інфраструктури станом на 2024 рік показує, що військові дії спричинили значні фінансові ризики для бізнесу та економіки України в цілому (табл.2.2). Загальна сума збитків становить 169,8 млрд дол. США, що на 8% перевищує попередню оцінку. Найбільші втрати зафіксовані у секторі житлових будівель (35,3%) та інфраструктури (22,7%), що безпосередньо впливає на життєздатність населення та операційну діяльність підприємств [22].

Загальна оцінка збитків інфраструктури станом на 2024 рік

Тип майна	Оцінка збитків, млрд дол. США	Частка збитків за типом майна, % від загальної суми	Попередня оцінка збитків, млрд дол. США	Динаміка, %
Житлові будівлі	60,0	35,3%	58,9	1,9%
Інфраструктура	38,5	22,7%	36,8	4,6%
Енергетичний сектор	14,6	8,6%	10,0	46,0%
Активи підприємств, промисловість	14,4	8,5%	13,1	9,9%
Сільське господарство та земельні ресурси	10,3	6,1%	10,3	0,0%
Освіта	7,3	4,3%	6,8	8,8%
Лісовий фонд	4,5	2,7%	4,5	0,0%
Охорона здоров'я	4,3	2,5%	3,1	32,3%
Культура, туризм, спорт	4,0	2,3%	3,1	29,0%
Комунальні послуги та ЖКГ	3,5	2,0%	3,5	0,0%
Транспортні засоби	3,5	2,0%	3,1	12,9%
Торгівля	2,8	1,7%	2,6	7,7%
Цифрова інфраструктура	1,2	0,7%	0,5	140,0%
Адміністративні будівлі	0,8	0,4%	0,5	60,0%
Соціальний сектор	0,2	0,1%	0,2	0,0%
Фінансовий сектор	0,04	0,01%	0,04	0,0%
Усього	169,8	100%	157,2	8,0%

Джерело: побудовано автором на основі [21].

Особливо високий приріст збитків спостерігається у енергетичному секторі (46%), охороні здоров'я (32,3%), культурі, туризмі та спорті (29%) та цифровій інфраструктурі (140%), що свідчить про значну вразливість критично важливих галузей. Такі пошкодження формують як прямі фінансові втрати, так і підвищують ризики ліквідності, операційні та інвестиційні ризики для бізнесу.

Отже, для ефективного управління фінансовими ризиками підприємствам необхідно враховувати не лише масштабні прямі збитки, а й потенційні вторинні наслідки руйнувань інфраструктури та критично важливих секторів економіки.

Військові дії в Україні у 2022–2025 рр. суттєво вплинули на експортно-орієнтовані галузі, особливо аграрний сектор, металургію, машинобудування та харчову промисловість. Одним із основних чинників стало блокування портів,

транспортних коридорів та логістичних вузлів. Обмеження морського та залізничного транспорту знизило експорт зернових, олійних культур та промислової продукції. Відкладені або скасовані контракти збільшили фінансові ризики підприємств і призвели до додаткових витрат на зберігання та перевантаження [23].

Підприємства були змушені використовувати дорожчі альтернативні маршрути – через Польщу, Румунію, порти Чорного моря під міжнародним контролем. Це призвело до підвищення собівартості продукції та зниження конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Виникли несвоєчасні платежі від закордонних контрагентів через затримки поставок, зростання ризику неплатоспроможності постачальників та партнерів, необхідність страхування вантажів за підвищеними ставками «war risk» [24, с. 118-131].

Інвестори в експортно-орієнтовані галузі оцінюють Україну як високоризиковий ринок, що обмежує залучення довгострокових кредитів та інвестицій. Підприємства змушені шукати внутрішні резерви та диверсифікувати ринки збуту. Блокади критично важливих транспортних коридорів значно підвищили фінансові та операційні ризики експортно-орієнтованих галузей України. Для зниження негативного впливу необхідна диверсифікація логістичних шляхів, адаптація контрактних умов, активне використання страхових та фінансових інструментів, а також державна підтримка у відновленні та розвитку альтернативних експортних маршрутів.

Таким чином, аналіз впливу військових загроз на бізнес-ризик в Україні показав, що підприємства стикаються з високим рівнем операційних та фінансових ризиків, які зумовлені пошкодженням критичної інфраструктури, значними економічними втратами та блокуванням транспортних коридорів. Вразливість житлових, енергетичних та транспортних систем підвищує ймовірність перебоїв у виробничих і логістичних процесах. Блокади критично важливих маршрутів значно ускладнили діяльність експортно-орієнтованих галузей, збільшили логістичні витрати та фінансові ризики підприємств.

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ЗМЕНШЕННЯ БІЗНЕС-РИЗИКІВ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ЗАГРОЗ

У умовах військових загроз українські підприємства змушені запроваджувати комплексні стратегії фінансового та операційного захисту, спрямовані на мінімізацію втрат, зниження ризику неплатоспроможності та забезпечення безперервності виробничих процесів. Однією з основних стратегій є диверсифікація фінансових потоків та джерел капіталу. Це дозволяє зменшити залежність від одного постачальника фінансування або ринку збуту, що особливо важливо під час блокад транспортних коридорів і зростання валютних ризиків. Підприємства можуть активно використовувати альтернативні фінансові інструменти, такі як факторинг, лізинг або страхування кредитних ризиків, що забезпечує швидкий доступ до обігових коштів і знижує ймовірність касових розривів [25, с. 86].

Ще однією ключовою стратегією є оптимізація операційної діяльності та управління ланцюгами поставок. Це передбачає розробку альтернативних логістичних маршрутів, укладення резервних договорів із постачальниками та перенесення виробничих потужностей у безпечніші регіони. Така стратегія дозволяє зменшити ризики перебоїв у постачанні сировини та готової продукції, а також підтримувати стабільність виробництва навіть у випадку руйнування частини критичної інфраструктури.

З метою зменшення фінансових ризиків доцільним є впровадження системи стрес-тестування та прогнозного аналізу. Це дозволяє моделювати сценарії падіння доходів, зростання витрат та можливих збитків, оцінювати вплив воєнних подій на фінансову стійкість підприємства та заздалегідь планувати антикризові заходи. Стратегія включає формування резервного фонду для покриття непередбачених витрат і втрат, що підвищує фінансову гнучкість і здатність швидко реагувати на шоки [26].



Рис. 3.1 Стратегії фінансового та операційного захисту [27]

Не менш важливою є стратегія інформаційного та цифрового захисту, яка дозволяє забезпечити безперервність операцій у разі кібератак або руйнування фізичної інфраструктури. Використання резервних серверів, хмарних технологій та цифрових платформ дозволяє підтримувати управлінські, фінансові та логістичні процеси, зменшуючи ймовірність збоїв у роботі підприємства.

Усі зазначені стратегії взаємопов'язані і формують системний підхід до зниження фінансових та операційних ризиків. Їх впровадження дозволяє підприємствам зменшити негативний вплив військових загроз, підтримати стабільність бізнес-процесів, забезпечити фінансову стійкість і зберегти конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В умовах воєнних загроз держава відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності економіки та підтримці бізнесу, адже підприємства є основою наповнення бюджету та збереження робочих місць. Одним із головних механізмів підтримки є фінансова допомога, що проявляється у наданні грантів підприємствам для підтримки їх діяльності в складних умовах. Наприклад, уряд запровадив програми грантової підтримки для аграрного сектору та переробної промисловості, що дозволяє підприємцям зберегти виробничі потужності, підтримувати робочі місця та адаптуватися до нестабільного середовища [28].

Окрім грантів, уряд впроваджує превентивну реструктуризацію боргів, що дозволяє підприємствам продовжувати терміни погашення кредитів, знижувати відсоткові ставки або отримувати відстрочки платежів, тим самим зменшуючи ризики банкрутства під час військових дій. Додатковим інструментом є пільгове кредитування, зокрема кредити «під 0%», які забезпечують підприємців необхідними фінансовими ресурсами навіть у умовах економічної нестабільності [29, с. 48-55].

Регуляторна політика держави також адаптована до умов воєнного стану. Для полегшення ведення бізнесу уряд запровадив декларативний принцип роботи, скасувавши необхідність отримання частини дозволів та ліцензій. Мораторій на перевірки під час війни дозволяє підприємцям уникати додаткового адміністративного тиску та зосередитися на збереженні та розвитку виробництва. Крім того, держава знижує податкове навантаження, зокрема шляхом зменшення ставки ПДВ або інших податків, що надає бізнесу можливість виживати та підтримувати економічну активність навіть у кризових умовах.

Найважливішим серед них є фінансова підтримка підприємств. Прикладом цього є державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». За результатами її реалізації, починаючи з січня 2024 року, 7 713 підприємців скористалися можливістю отримати кредити на загальну суму 30 мільярдів гривень, при цьому кожен п'ятий кредит був спрямований на переробні підприємства. За

останніми даними Фонду розвитку підприємництва (ФРП), станом на 19 лютого 2024 року загальна сума підписаних кредитних договорів зросла до 276,9 млрд грн, тоді як поточна заборгованість позичальників за пільговими кредитами на початок 2024 року складала 126,8 млрд грн [30].

Однією з найбільш масштабних ініціатив державної підтримки є програма «ЄРобота». За даними Міністерства економіки, на початок 2024 року понад 11 тисяч українців отримали гранти на започаткування або розвиток власного бізнесу. З них понад 2 тисячі громадян спрямували кошти на запуск нової справи, решта інвестували їх у розширення бізнесу та запуск нових напрямів діяльності. Попит на програму постійно зростає, як і обсяг наданих грантів: у 2023 році вони були втричі більшими, ніж у 2022 році. Найбільше фінансування отримали переробна промисловість, торгівля, сфера гостинності та громадське харчування (HORECA). Загалом за час існування програми держава виділила понад 9 млрд грн грантів на розвиток підприємництва [31].

Наступним напрямом державної підтримки підприємництва є освітньо-консалтингова допомога. За підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) у рамках проекту «Зміцнення громадської довіри (UCBI)» було запущено освітньо-грантову ініціативу «Міцність», на яку виділено 60 тисяч доларів США. Основна мета програми – підтримка малих і середніх підприємств, які постраждали внаслідок повномасштабної війни, зокрема в Харківській, Дніпропетровській та Одеській областях.

У межах цієї ініціативи, реалізованої у центрах підтримки підприємництва «Дія.Бізнес» в Одесі, Харкові та Кривому Розі, проводяться офлайн заходи, що дозволяють 60 малим та середнім підприємствам отримати необхідні знання та фінансову підтримку для створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності та сприяння економічному зростанню регіонів. Крім того, 20 найуспішніших учасників програми можуть отримати грант у розмірі 3 тисяч доларів США на придбання обладнання, ремонт приміщень, поповнення запасів сировини та інші витрати, необхідні для розвитку бізнесу [32, с. 3-11].

Ще одним важливим напрямом підтримки є стимулювання інвестицій та впровадження інновацій. Міністерство економіки України запровадило пакет фінансових заходів для інвесторів, що передбачає страхування воєнних ризиків через установи, такі як Міжнародне агентство з гарантування інвестицій (MIGA) та Фінансова корпорація розвитку (DFC), які покривають до 90% можливих втрат. Уряд та Верховна Рада України працюють над створенням умов для залучення інвесторів до реконструкції країни та відновлення стратегічних секторів економіки, включаючи домовленості про інвестиційні гарантії від країн G7 та ЄС, необхідність податкової реформи та формування законодавчої бази для безпечного та прозорого ведення бізнесу [33, с. 332-345].

У межах цього пакета передбачено надання довгострокових та доступних кредитів від міжнародних фінансових організацій, таких як МВФ, ЄБРР та ЄІБ, з підтримкою пільгового капіталу, а також покриття кредитного ризику через Експортно-кредитні агентства, зокрема в рамках програм UK Export Finance.

Під час війни роль систем раннього попередження (Early Warning Systems, EWS) стає критичною для захисту бізнесу від нових загроз – як військових, так і економічних. Такі системи – це не просто інструмент моніторингу, а комплексна структура, що включає збір даних, їхню аналітику, комунікацію та реагування, з метою мінімізації бізнес-ризиків [34, с. 173-180].

Переглянемо компоненти системи раннього попередження. Перший механізм – це моніторинг загроз. Для ефективної системи EWS держава повинна постійно вести збір інформації про політичну, економічну, військову та кібернетичну ситуацію. Це означає аналіз сигналів, які можуть передвіщати загострення: перебої в логістиці, зміни у валютному чи податковому законодавстві, ознаки масштабних кібератак або інші проблеми, які можуть негативно вплинути на бізнес. Дані надходять із дуже різних джерел: державні структури (міністерства, служби безпеки), фінансові установи, бізнес-асоціації, а також аналітичні центри. Наприклад, Економічне Службове Бюро України (Economic Security Bureau, ESBU) здійснює оцінку ризиків в економічному

секторі на національному рівні, визначаючи «чорні плями» економічної нестабільності [35].

Другий важливий механізм – аналітика та прогнозування. Інформація, зібрана через моніторинг, проходить глибокий аналіз із використанням сучасних технологій: машинного навчання, штучного інтелекту, великих даних (Big Data). Третій механізм – інформаційне оповіщення та комунікація. Коли аналітична система виявляє потенційну загрозу, важливо, щоб ця інформація була оперативно доведена до бізнесу. Наступний компонент – реагування та планування дій. Система раннього попередження має бути не просто діагностичною, а превентивною: держава повинна розробити стратегії реагування на виявлені загрози разом із підприємцями. Це означає розробку антикризових планів, сценаріїв дій для бізнесу, включаючи диверсифікацію постачання, зміну логістики, перехід на «безпечні» території чи переналаштування виробничих процесів.

Отже, система раннього попередження про нові загрози – це не просто теоретичний інструмент, а практичний механізм, який може реально зменшити бізнес-ризик під час війни. Завдяки збору даних, прогнозуванню, швидкому інформуванню підприємств, розробці стратегій реагування й подальшому аналізу дій, держава може системно підтримувати бізнес, знижувати втрати й сприяти більш адаптивному й стійкому розвитку економіки.

ВИСНОВКИ

Дослідження показало, що військові загрози суттєво підвищують рівень бізнес-ризиків через руйнування інфраструктури, перебої у логістичних ланцюгах, блокади та нестабільність фінансового середовища. В умовах воєнного стану операційні ризики стають критичними, а фінансові – більш непередбачуваними, що створює значний тиск на підприємства всіх секторів економіки.

На практиці оцінка та вимірювання цих ризиків дозволяє підприємствам і державним органам своєчасно реагувати на негативні фактори. Виявлення вразливих місць критичної інфраструктури, аналіз фінансових показників та прогнозування впливу блокад і зовнішніх шоків стають основою для прийняття управлінських рішень і планування ресурсів.

Водночас ефективне зменшення бізнес-ризиків неможливе без комплексної підтримки держави та запровадження систем раннього попередження. Державна фінансова підтримка, пільгове кредитування, податкові та регуляторні пільги, релокація підприємств, а також використання сучасних цифрових технологій для прогнозування загроз дозволяють підприємствам адаптуватися до умов війни, зберегти виробничі потужності та робочі місця, а також підвищити стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

Таким чином, вплив військових загроз на бізнес-ризики є комплексним і багаторівневим, але за умови системного підходу до оцінки, планування та державної підтримки підприємства можуть мінімізувати негативні наслідки та забезпечити економічну стабільність навіть у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скриньковський Р., Тиркало Ю. Підприємницькі ризики: сутність, види, методи оцінки та шляхи їх зниження. *Traektoriâ Nauki . Path of Science*. 2021. Vol. 7. No 12
2. Тітов, В. ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ: ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ, ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ НИМИ. *Сталий розвиток економіки*, (3(50)), 2024. с. 378-381. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-56>
3. Аранчій В., Ігнатенко М. Сутність ризиків підприємницької діяльності та їх оцінка з метою нівелювання й уникнення в управлінні ефективністю й конкурентоспроможністю розвитку. *Економічний вісник університету*. 39. 2018. с. 52–58.
4. Бабій І., Здреник В., Косіюк О. Оцінювання стратегічних ризиків діяльності підприємства в процесі бізнес-планування. 2022. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=13656>.
5. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І.О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах 203 пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477>
6. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. № 1 (40). 2021. С. 74-79
7. Коробка, С. Вплив бізнес-ризиків на менеджмент організацій. *Економіка та суспільство*, (25). 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-27>.
8. Кравчик, Ю., Фімяр, С., Шпильова, В. Ідентифікація, наслідки та інструментарій нівелювання стратегічних ризиків у процесі бізнеспланування розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 2022. с. 92–101. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-13>.

9. Федулова І. В. Формування процесу ризик-менеджменту на підприємстві. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2017. с. 104–111.
10. Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Костецький В. В., Кнейслер Е. Г. ВПЛИВ ВОЄННИХ РИЗИКІВ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Інвестиції: практика та досвід* № 1/2025 с. 37-45
11. Тиркало Ю. Підприємницькі ризики: причини, наслідки та управління (теоретичні аспекти). *Траєкторія науки*. Вип. 8. №1. 2022. С. 3010-3017.
12. Гетманенко О. О. ЕКОНОМІКА ВІЙНИ: ВПЛИВ СУЧАСНИХ ВІЙСЬКОВИХ КОНФЛІКТІВ НА ГЛОБАЛЬНУ ЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ. *Економіка. ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS*, # 4 (286), Ужгород. 2025. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/04/4.25._topic_Oleksiy-Hetmanenko-90-101.pdf
13. УКРАЇНА Атаки на енергетичну інфраструктуру: оновлені прогнози та наслідки під час опалювального сезону 2024-2025 років. *Thematic Report* | 19 February 2025. URL: https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Additional_resources/20250219_ACAPS_Ukraine_-_Energy_infrastructure_attacks-Updated_outlook_and_impact_during_the_2024-2025_cold_season_Translation.pdf
14. CERT UA: Національний центр реагування на інциденти кібербезпеки України. 2025. URL: <https://www.scribd.com/document/927670197/Sscip-Cert-ua-h1-2025-Ukr>
15. Швець Ю. О. (2018) Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику *Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. С. 131–135 URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_2_2018ua/31.pdf

16. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 2, С. 9–13.
17. Статистичні дані ФОП. YouControl.Market URL: <https://uifuture.org/publications/oglyad-bezpekovyh-aspektiv-diyalnosti-biznesu-v-period-z-05-po-11-sichnya-2025/>
18. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 39. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
19. Валовий внутрішній продукт України: Міністерство Фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
20. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 56. С. 106–113.
21. Andrienko D., Goriunov D., Grudova V., Markuts J., Marshalok T. Загальна оцінка збитків інфраструктурі станом на 2024 рік. February 2025 URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024--ENG.pdf
22. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на початок 2024 року. Київ. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
23. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758/1694>
24. Матвійчук В. І., Матушевський О. В. Формування фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4 (52). С. 118–131.

25. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

26. Про затвердження переліку воєнних та політичних ризиків та Умов і порядку страхування (перестраховування) воєнних та політичних ризиків під час здійснення видів діяльності Експортно-кредитного агентства: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 квітня 2024 р. № 388. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/388-2024-p#Text>

27. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3—4 (316—317). С. 126—136.

28. Литовченко О.Ю. Підходи до ідентифікації та оцінки фінансових ризиків підприємства. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. Випуск # 16 / 2018. с. 396-400. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/61.pdf

29. Доля В.В., Дорогань А.С. Роль держави у розвитку підприємництва в умовах війни. Інноваційні чинники економічного зростання. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права № 2. Всеукраїнський науковий журнал. 2024. с. 48–55 URL: <https://apie.org.ua/uk/rol-derjavi-rozvitku-p%D1%96dpri%D1%94mnict/>

30. Корнилюк А., Корнилюк Р. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%». URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3836803-derzavna-programa-pidtrimkibiznesu-dostupni-krediti-579-uposukah-optimalnogo-dizajnu.html>.

31. Ливч Д. Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість в часи війни, потенціал для відбудови України. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420/>.

32. Мельник Т.Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С. 3–11.

33. Скібська К. О., Козир Р. С. Управління бізнесом під час війни. *БІЗНЕСІНФОРМ* № 6. 2024. с. 332-345 URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-332_339.pdf

34. Сітак І.Л., Мурашко І.М. СИСТЕМА РАННЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РЕАГУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Приазовський економічний вісник. Випуск 2(13) 2019. с. 173–180. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/29.pdf

35. Куцик П. О. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.) : тези доповідей. Львів. 2023. 560 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/2023/2_023.03.02_Materiali_III_Mizhnarodna_npk_molodikh_vchenikh_i_studentiv.pdf