

*Кордюмова Д. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: д.е.н., професор Зайченко В. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ

В умовах збройної агресії проти України проблематика забезпечення економічної безпеки підприємств набула особливої ваги. Воєнний стан змінює ключові параметри господарської діяльності: від структури попиту й логістичних ланцюгів до функціонування ринків праці та капіталу. Підприємства стикаються з безпрецедентними ризиками, що супроводжуються невизначеністю, втратами інфраструктури, змінами у державному регулюванні та високим рівнем загроз для персоналу й активів.

Забезпечення економічної безпеки в цих умовах передбачає розробку й впровадження гнучких адаптаційних механізмів, які дозволяють підприємствам зберігати функціональність, мінімізувати втрати, а також створювати передумови для післякризового відновлення та стратегічної стійкості. Дослідження особливостей ризиків, які виникають у воєнний період, а також форм і інструментів реагування на них є необхідною умовою підвищення життєздатності національного бізнесу.

Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентними викликами, які постали перед українськими підприємствами внаслідок повномасштабної війни. Втрата ринків збуту, руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, релокація персоналу, нестача фінансових ресурсів, інформаційні загрози та постійна загроза фізичного знищення – усе це створює нову конфігурацію ризиків, яка потребує переосмислення традиційних моделей управління безпекою.

Водночас, у нових умовах формуються нетипові адаптаційні практики: від перебудови бізнес-процесів та діджиталізації до тимчасового переміщення підприємств у безпечні регіони, впровадження антикризового планування та стратегій сталого розвитку. Їх вивчення дозволяє визначити найбільш ефективні підходи до забезпечення економічної безпеки на мікрорівні та сприяє формуванню національної політики підтримки підприємництва у воєнний і післявоєнний періоди.

Отже, дана тематика є критично важливою як для теоретичного осмислення природи сучасних ризиків, так і для розробки практичних рішень, що забезпечують економічну стійкість суб'єктів господарювання в умовах надзвичайної турбулентності.

Економічна безпека підприємства – це стан захищеності суб'єкта господарювання від внутрішніх та зовнішніх загроз, який забезпечує його

стабільне функціонування, ефективне використання ресурсів, здатність до адаптації в умовах ризиків і кризових впливів, а також стійкість до економічної, політичної, інформаційної та воєнної нестабільності [1].

У сучасних умовах економічна безпека передбачає наявність таких ключових компонентів: – фінансової стабільності; – інвестиційної привабливості; – ефективного управління ризиками; – ресурсної самодостатності; – гнучкості бізнес-моделі в умовах невизначеності; – здатності до стратегічного розвитку навіть за умов загроз зовнішнього середовища (зокрема війни).

Складові економічної безпеки підприємства:

1. Фінансова безпека. Фінансова складова охоплює забезпечення платоспроможності, прибутковості, ліквідності підприємства, а також здатність ефективно управляти фінансовими ризиками. Особливо важливою є наявність резервних фондів, доступу до фінансування, кредитних ресурсів і здатність оперативно реагувати на втрати або скорочення доходів у кризових умовах.

2. Виробнича безпека. Ця складова стосується стабільності виробничих процесів, забезпечення енергетичної незалежності, технічної справності обладнання, наявності сировини та логістичної безперебійності. У воєнний період зростає значення мобільності виробництва, можливості релокації, а також створення виробничих запасів.

3. Інноваційно-технологічна безпека. Забезпечення конкурентоспроможності через впровадження інновацій, новітніх технологій, автоматизації бізнес-процесів. Сюди також належить захист інтелектуальної власності, безпечне використання цифрових рішень і гнучкість інформаційно-комунікаційної інфраструктури.

4. Кадрова безпека. Кадрова складова передбачає збереження та розвиток трудового потенціалу, забезпечення охорони праці, підтримку мотивації персоналу, збереження ключових фахівців. В умовах війни надзвичайно важливою стає психологічна підтримка працівників, гнучкість режимів праці, а також компенсація втрат кадрів через мобілізацію.

5. Інформаційна безпека. Цей компонент охоплює захист внутрішньої та зовнішньої інформації підприємства, зокрема комерційної, фінансової, персональної. У воєнних умовах важливим є також протистояння інформаційним атакам, забезпечення кіберзахисту та контроль за зовнішніми інформаційними каналами, які можуть бути джерелами загроз.

6. Екологічна безпека. Забезпечення відповідності виробничих процесів екологічним нормам, управління відходами, зниження негативного впливу на навколишнє середовище. У післявоєнний період екологічна складова може стати ключовою умовою доступу до міжнародних ринків і програм відновлення.

7. Маркетингова безпека. Це здатність підприємства зберігати позиції на ринку, підтримувати стабільний попит на продукцію, формувати лояльність споживачів та управляти брендом. У кризових умовах важливо адаптувати маркетингову стратегію до змін поведінки споживачів, підтримувати репутацію підприємства та активно комунікувати з ринком.

Ці складові в комплексі формують здатність підприємства ефективно функціонувати, адаптуватися до змін, протидіяти ризикам та забезпечувати довгостроковий розвиток навіть в умовах надзвичайних обставин, таких як війна [2].

Вважаємо, що у воєнних умовах особливо актуальними є:

- інформаційна безпека – як захист від кібератак і дезінформації;
- виробнича – через необхідність релокації, автономного енергозабезпечення;
- кадрова – через втрату персоналу, мобілізацію, психологічну нестабільність;
- фінансова – як здатність зберегти ліквідність і адаптувати витрати.

З урахуванням теми дослідження сформуємо основні виклики для підприємств в умовах війни:

1. Порушення логістичних ланцюгів:

- блокування або ураження транспортної інфраструктури;
- ускладнений доступ до сировини та ринків збуту.

2. Фізична загроза активам і персоналу:

- обстріли, окупація, руйнування об'єктів;
- евакуація працівників, загроза життю.

3. Ризик втрати ринків і платоспроможного попиту:

- зниження купівельної спроможності населення;
- скорочення замовлень, переорієнтація споживачів.

4. Фінансова нестабільність:

- обмеження на валютні операції, зростання вартості кредитів;
- інфляційні чинники та нестача обігових коштів.

5. Кадровий дефіцит:

- мобілізація працівників, вимушене переміщення;
- підвищене емоційне навантаження персоналу.

6. Невизначеність державної політики:

- часті зміни податкового, митного, валютного та трудового законодавства.

7. Загрози інформаційній безпеці:

- кібератаки, витоки комерційної інформації;
- дезінформація та репутаційні ризики [3].

Основні ризики включають наступні:

1. Операційні ризики (зупинка виробництва, розрив контрактів).

2. Фінансові ризики (втрата джерел доходів, неплатоспроможність).

3. Ризики безпеки (знищення об'єктів, втрати персоналу).

4. Ризики інфраструктури (пошкодження енергетичних, логістичних систем).

5. Ризики персоналу (виснаження, текучість, недостатня кваліфікація нових кадрів).

6. Правові ризики (санкції, зміна регуляторних вимог).

7. Репутаційні ризики (некоректні дії у кризових ситуаціях, негатив у ЗМІ).

З урахуванням визначених викликів і ризиків, можна запропонувати адаптаційні механізми для сучасних підприємств в умовах воєнного стану:

1. Релокація виробництва та офісів, що може передбачати переміщення підприємств у відносно безпечні регіони; створення резервних майданчиків для дублювання ключових процесів.

2. Цифрова трансформація, яка включає перехід на віддалене управління, CRM/ERP-системи; онлайн-продажі, маркетинг через цифрові платформи.

3. Антикризове фінансове планування, зокрема перегляд бюджету, диверсифікація джерел доходів; пошук грантів, пільгових програм, державної допомоги.

4. Гнучка кадрова політика, яка може бути у вигляді адаптації графіків роботи, багатофункціональність персоналу; залученні фрилансерів, співпраця з релокованими спеціалістами.

5. Укрупнення через кооперацію, зокрема створення об'єднань, альянсів, кластерів для спільного використання ресурсів; взаємопідтримка між малими й середніми підприємствами.

6. Фокус на внутрішній ринок і соціальну відповідальність: переорієнтація на місцевих споживачів; участь у волонтерських ініціативах, підтримка армії - як інструмент побудови репутації.

7. Інституціональна взаємодія з державою та громадами, яка передбачає участь у консультаційних платформах; співпраця з органами влади, міжнародними донорами.

Висновки. Отже, економічна безпека підприємств у воєнних умовах є ключовим чинником забезпечення їх життєздатності, стабільності та здатності до відновлення. Вона охоплює фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну, технологічну, екологічну та маркетингову складові. Серед основних викликів сьогодення – знищення інфраструктури, порушення логістики, втрати ринків, кадровий дефіцит, фінансова нестабільність, загрози кібербезпеці та інформаційна дестабілізація. Ризики, що постають перед підприємствами, мають комплексний характер і вимагають системного підходу до їх ідентифікації та нейтралізації. Особливо актуальними є операційні, фінансові, правові та репутаційні ризики. Ефективне забезпечення економічної безпеки потребує впровадження адаптаційних механізмів, серед яких: релокація, цифрова трансформація, антикризове фінансове управління, гнучка кадрова політика, кооперація підприємств, переорієнтація на внутрішній ринок та активна взаємодія з державою і громадами. Комплексне застосування цих підходів сприяє зниженню вразливості підприємств до зовнішніх загроз, посиленню їх стійкості та створенню умов для подальшого стратегічного розвитку в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

Список використаних джерел:

1. Дуб Б.С. Поняття економічної безпеки підприємства в контексті розвитку сучасної української економічної науки. *Вісник Черкаського національного університету*. 2016. № 4. С. 7–21.

2. Сосновська О.О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку. Монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 440 с.

3. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична доповідь «Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності». URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-vysokykh-voyennykh-ryzykiv>.