

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕСУ ТА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Литвишко Л.О., кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, l.lytvyshko@ntu.edu.ua, orcid.org/0000-0001-9315-046X

Тетірко В.О., Національний транспортний університет, Київ, Україна, vikatetirko@gmail.com, orcid.org/0009-0004-8332-1295

Заїка Ю.Л., Національний транспортний університет, Київ, Україна, uzaika28@gmail.com, orcid.org/0009-0001-5101-1119

Луговцов А.С., Національний транспортний університет, Київ, Україна, lugovcovanton9@gmail.com, orcid.org/0009-0004-1342-706X

RISK MANAGEMENT AS A KEY ELEMENT OF ANTI-CRISIS STRATEGIC PLANNING OF BUSINESSES AND ENTERPRISES IN WAR CONDITIONS

Lytvyshko L.O., Ph.D, National Transport University, Kyiv, Ukraine, l.lytvyshko@ntu.edu.ua, orcid.org/0000-0001-9315-046X

Tetirko V.O., National Transport University, Kyiv, Ukraine, vikatetirko@gmail.com, orcid.org/0009-0004-8332-1295

Zaika Y.L., National Transport University, Kyiv, Ukraine, uzaika28@gmail.com, orcid.org/0009-0001-5101-1119

Luhovtsov A.S., National Transport University, Kyiv, Ukraine, lugovcovanton9@gmail.com, orcid.org/0009-0004-1342-706X

Постановка проблеми. Антикризове стратегічне управління та бізнес-планування в умовах глибокої невизначеності, спричиненої війною, неможливе без розвинутої системи бізнес-аналітики та ефективного управління ризиками. Класичні моделі планування та оцінки ризиків втратили свою актуальність у зв'язку з кардинальною зміною всіх компонентів мінливого бізнес-середовища. Актуальність дослідження цих механізмів обумовлена гострою потребою українських підприємств і бізнесу не лише у виживанні, але й у підтримці операційної діяльності та розробці основ для майбутнього відновлення. Війна спричинила системну кризу, що характеризується безпрецедентним рівнем ризиків: операційні, фінансові, логістичні та кадрові ризики досягли критичного рівня. Руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів поставок, масові міграції населення та зниження купівельної спроможності створили середовище, де традиційні підходи до управління ризиками неефективні. Виникає нагальна потреба в необхідності миттєвої адаптації: передбачення та уникнення настання криз, тому бізнес і підприємства змушені швидко перебудовувати бізнес-моделі, змінювати асортимент, знаходити нових постачальників і канали збуту. Це вимагає гнучкості та швидкості прийняття рішень, що неможливо без оперативної аналітики.

Ключовою проблемою є кардинальна зміна ринкових даних: дані, які були релевантними до повномасштабного вторгнення, втратили свою цінність. Виникає потреба в нових джерелах інформації, методах її збору та аналізу для відображення поточної динаміки попиту, пропозиції та логістичних можливостей. У цьому контексті роль цифрових інструментів бізнес-аналітики стає критичною. Вони дозволяють в режимі, близькому до реального часу, здійснювати моніторинг ключових показників, моделювати сценарії розвитку подій, оцінювати вплив різних факторів і, як наслідок, приймати обґрунтовані управлінські рішення, розробляти антикризові заходи в умовах браку часу та інформації. Таким чином, постає комплексна проблема розробки та впровадження адаптивних систем бізнес-аналітики та управління ризиками, що базуються на сучасних цифрових інструментах, для забезпечення стратегічної гнучкості, операційної стійкості та конкурентної переваги українських підприємств і бізнесу в умовах війни та в період післявоєнного відновлення.

Актуальність дослідження. У статті досліджується управління ризиками як один із ключових елементів антикризового стратегічного планування бізнесу та підприємств в умовах війни. Визначено сутність ризику як ефекту невизначеності на цілі організації, що охоплює як загрози, так і потенційні можливості. Обґрунтовано, що повномасштабна війна в Україні спричинила системну

кризу, яка проявляється у зростанні операційних, фінансових, логістичних і кадрових ризиків, а також у порушенні ланцюгів постачання, руйнуванні інфраструктури та зміні ринкових умов. Акцентовано увагу на тому, що традиційні моделі планування виявилися недостатньо ефективними в умовах глибокої невизначеності, що обумовлює необхідність впровадження адаптивних стратегій управління.

Проаналізовано сучасні підходи до управління ризиками на прикладі провідних українських підприємств, які успішно адаптували бізнес-моделі до воєнних умов. Визначено роль цифрових інструментів бізнес-аналітики у забезпеченні стратегічної гнучкості, оперативного реагування та підтримки безперервності бізнесу. Окреслено пріоритетні антикризові стратегії – диверсифікація постачання, гнучке бюджетування, страхування активів, локалізація виробництва та партнерство з міжнародними організаціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в лютому 2022 року стало величезним випробуванням для розвитку українського підприємництва, що призвело до значних втрат і кардинальної зміни умов ведення бізнесу. Проте опанувавши шок і режим виживання, український бізнес продемонстрував неймовірну стійкість. Сьогодні він не лише відновлюється, але й активно адаптується до нових реалій, знаходячи нові точки зростання серед викликів війни.

Розвиток підприємництва в Україні до та під час війни є важливою темою, адже саме підприємства відіграють ключову роль у збереженні економіки, підтримці оборони, створенні робочих місць і майбутньому відновленні країни. Дослідження цих процесів допомагає зрозуміти, як український бізнес змінився, загартувався й став основою післявоєнного розвитку країни.

В науковій літературі автори розглядають види криз та причини настання кризових явищ на підприємствах різних галузей. Можна відзначити роботи в цьому напрямку таких вчених, як: Носань Н. [1], Токмакова І. [2], Обруч Г. [3], Железняк К. [4] та інші. Дослідженню управлінню ризиками в складному динамічному середовищі, присвчені праці науковців: Білоус С. [5], Компанець К. [6], Ложачевська О. [7], Воркут Т. [8] та інші. Таким чином, аналіз сучасних досліджень свідчить про те, що ризики спричиняють кризи на підприємствах різних галузей. Антикризове стратегічне планування бізнесу та цифрова трансформація підприємств, з використанням інструментів бізнес-аналітики й систем управління ризиками в умовах війни, сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням динаміки зовнішнього середовища, потенційних загроз, ресурсних обмежень та можливостей для адаптації. Це, своєю чергою, забезпечує підвищення стійкості бізнес-моделей, ефективність операційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

Метою дослідження є аналіз та розробка підходів до антикризового стратегічного управління та бізнес-планування підприємств в умовах війни, з урахуванням цифрової трансформації, бізнес-аналітики та управління ризиками, для забезпечення стратегічної гнучкості, операційної стійкості та конкурентних переваг українських підприємств як під час воєнного періоду, так і у процесі післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. До 2022 року український бізнес активно інтегрувався у світові ринки, зокрема через експорт продукції. Експортна логістика традиційно спиралася на розгалужену мережу залізничного та автомобільного транспорту, а також на потужності морських портів, розташованих у Чорноморському регіоні. Транспорт відіграв важливу роль у зовнішній торгівлі України. У 2021 році послуги транспорту становили 21,17% від усіх імпорتنих послуг, що підкреслює значення транспортної інфраструктури для економіки країни. Частка транспорту в структурі ВВП України за 2015–2021 роки за даними дослідження [9], у 2021 році транспортний сектор становив 5,4% від валового внутрішнього продукту (ВВП) України, що робило його сьомим за величиною сектором економіки країни. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року призвело до значних руйнувань транспортної інфраструктури, зокрема доріг, залізниць, мостів. Це спричинило серйозні проблеми в логістиці, транспортуванні, зокрема в експорті аграрної продукції через порти Чорного та Азовського морів.

Ключовими секторами економіки України до початку повномасштабного вторгнення були [9]: промисловість, сільське господарство та агропромисловий комплекс, енергетика, інформаційні технології та телекомунікації, фінансовий сектор та банківська система, будівництво та нерухомість.

До війни український ІТ-сектор вирізнявся як найбільш динамічний і привабливий для інвестицій напрям, який забезпечував створення висококваліфікованих робочих місць. Цей успіх базувався на розвиненій науково-освітній базі країни, формуючи експортні доходи через ІТ-послуги, аутсорсинг та стартапи (рис. 1).

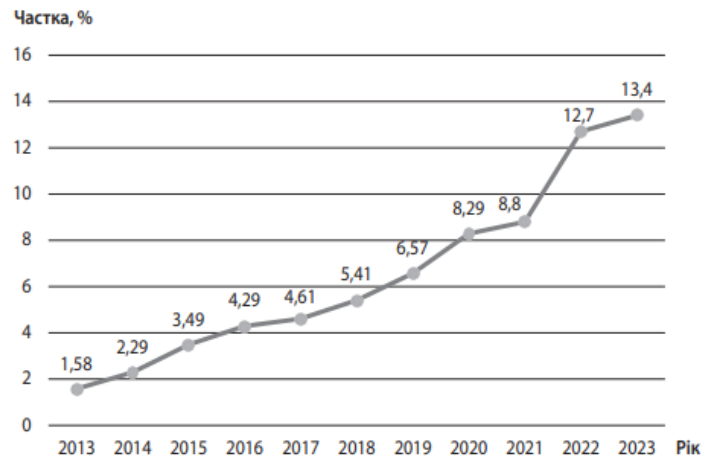


Рисунок 1 – Частка ІТ у структурі загального експорту з України

Джерело: розроблено авторами на підставі [10]

Figure 1 – Share of IT in the structure of total exports from Ukraine

Source: developed by the authors according to [10]

Попри наявні виклики війни, ІТ-сектор України продемонстрував високу адаптивність, ставши однією з основних фінансових складових національної економіки. Станом на кінець 2023 року цей сегмент характеризувався низкою важливих тенденцій і ключових показників [10]:

- частка ІТ послуг становила близько 44% від загального обсягу експорту послуг з України, що відповідає приблизно 7 мільярдам доларів США;
- вперше за тривалий період спостерігалось скорочення річного доходу від експорту ІТ-послуг. Зокрема, річний приріст ІТ-експорту зменшився на 8,5% (з 7,3 мільярда доларів США у 2022 році до 6,7 мільярда доларів США у 2023 році);
- необхідність еміграції та мобілізації спричинила значні кадрові зміни: за кордон виїхало приблизно 57 тисяч ІТ-фахівців (20% від загальної кількості), ще близько 7 тисяч осіб (2,5%) було мобілізовано;
- загальна чисельність ІТ-спеціалістів у галузі становила 309 тисяч осіб. Ці дані свідчать про стійкість і продовження функціонування ІТ-індустрії України навіть за умов складних зовнішніх і внутрішніх викликів.

Станом до 2022 року, активно розвивався ІТ-сектор, деякі українські стартапи ставали відомими у світі. Сфера послуг також зростала, з'являлися нові бізнеси у сфері туризму, логістики, освіти. Підприємства інвестували у модернізацію виробництва, створювали нові продукти, розширювали ринки збуту. Українські товари все частіше потрапляли на полиці європейських супермаркетів. Звичайно, були й проблеми. Корупція та бюрократія заважали розвитку. Високі податки змушували частину бізнесу йти в «тінь». Сильним викликом була міграція кадрів: багато фахівців виїжджали працювати за кордон. Та навіть попри це, український бізнес поступово ставав конкурентоспроможним на міжнародному ринку.

Повномасштабне вторгнення РФ стало величезним випробуванням для українського підприємництва. Перші місяці повномасштабної війни стали для бізнесу періодом жорсткої кризи. За оцінками експертів [11], за дев'ять місяців 2022 року українські великі та середні компанії зазнали загального збитку в 134,7 млрд грн, тоді як за аналогічний період 2021 року вони мали 321,8 млрд грн прибутку. Найбільші збитки зафіксовані у переробній промисловості (82,7 млрд грн) та енергетичному секторі (75,9 млрд грн) (рис. 2).

Економічна активність населення до довоєнного рівня не відновилися, структура ринку робочої сили й досі гірша за показник 2021 року, у переважній більшості ключових галузей економіки кількість працюючих за роки війни зменшилася, витрати роботодавців на оплату праці зростають швидше за інфляцію (рис. 3) [12].

Бізнес зіткнувся з рядом проблем: ракетні атаки призвели до руйнування інфраструктури та виробничих потужностей; логістичні проблеми, зумовлені порушенням ланцюгів поставок та експортних маршрутів; перебої з електропостачанням через обстріли критичної інфраструктури; мобілізація та міграція населення призвели до браку робочої сили тощо.

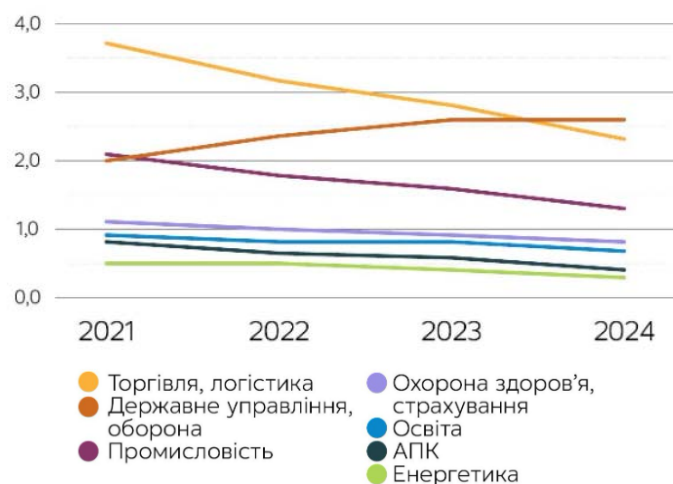
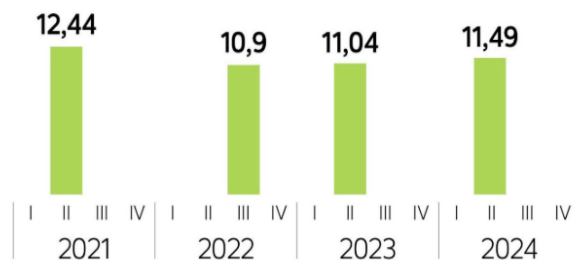


Рисунок 2 – Галузева динаміка зайнятості за 2021-2024 рр., млн. працівників

Джерело: розроблено авторами на підставі [11]

Figure 2 – Sectoral employment dynamics for 2021-2024, million employees

Source: developed by the authors according to [11]



* На приватних підприємствах, у бюджетній сфері, у ФОПів та власне ФОПів

Рисунок 3 – Часткове відновлення кількості працівників в Україні*, млн.осіб

Джерело: розроблено авторами на підставі [12]

Figure 3 – Partial recovery of the number of employees in Ukraine*, million people

Source: developed by the authors according to [12]

Після кризи від вторгнення 64% ММСП (мікро-, малих та середніх підприємств) тимчасово призупинили або згорнули діяльність. Найбільшого удару зазнали виробництво, будівництво (лише 11,5% компаній не зупинилися) та сфера гостинності (громадське харчування, готелі, туризм) [13]. Незважаючи на руйнівний вплив, українські ММСП, які є фундаментом економіки (складаючи 99,98% суб'єктів господарювання та забезпечуючи 74% робочих місць), продемонстрували виняткову стійкість. Проте більшість компаній швидко адаптувалися, і вже у жовтні 2023 року лише 9,6% призупинених компаній мали ризик остаточно припинити роботу [14]. У 2023 році спостерігалось поступове відновлення: загальний прибуток досяг 27% від довоєнного рівня.

Вже з початку 2023 року почала прослідковуватися позитивна динаміка. На початок осені в Україні активно працювали понад 2 мільйони ФОПів. Щомісяця реєструється близько 25 000 нових бізнесів, тоді як закривається близько 17 000 [14]. Ця різниця в 8 000 нових компаній на місяць свідчить про життєздатність та динамізм бізнес-середовища, його здатність до швидкої адаптації.

Підприємці розглядають безпеку як основний фактор і висловлюють намір швидко повернутися на деокуповані території після закінчення війни. Багато підприємств оперативно змінили профіль, перейшовши на виробництво товарів для потреб оборони та населення (військове спорядження, БПЛА, товари тривалого зберігання). На рис. 4 відображена динаміка фінансових результатів великих і середніх компаній України за 2021-2023 роки. У 2022 році через війну – різке падіння, а також часткове відновлення у 2023 році (приблизно до 27% довоєнного рівня).



Рисунок 4 – Динаміка фінансових результатів великих і середніх компаній України у 2021 – 2023 роках (млрд. грн.)

Джерело: розроблено авторами на підставі [15]

Figure 4 – Dynamics of financial results of large and medium-sized Ukrainian companies in 2021–2023 (billion UAH)

Source: developed by the authors based on [15]

Одним із чинників, що здатен впливати на таку динаміку, виступає гостра проблема кадрового забезпечення. У галузях із критичним дефіцитом працівників і необхідністю оперативного заповнення вакансій зберігається високий ризик «тіньового» працевлаштування. Це зумовлено тим, що такий спосіб дає змогу роботодавцям прискорити процес найму, оминаючи тривалі офіційні процедури оформлення [15].

Криза на підприємстві, зумовлена війною, відрізняється від типових кризових ситуацій, з якими бізнес стикається у мирний час, оскільки має затяжний і «хронічний» характер. Додаються прямі фізичні загрози активам, масова внутрішня міграція, мобілізація людських ресурсів і капіталу, руйнування логістичної інфраструктури, нові режими регулювання та суттєвий приріст кіберризиків. У таблиці 1 наведена класифікація ризиків в умовах воєнного часу.

1. Фізичні / інфраструктурні загрози.

Цей тип ризику можливо вважати «класичним воєнним». Будь-яке підприємство може втратити все, якщо об'єкт буде зруйновано – склад, виробництво, центр сортування. Звіти RDNA4 говорять [17], що інфраструктурні збитки всієї країни оцінювалися у кілька десятків мільярдів доларів протягом перших років війни.

Механізм впливу: об'єкт пошкоджено → не працює → замовлення зриваються → клієнти переходять до конкурентів або переходять на інші канали.

2. Ланцюгові / постачальницькі ризики.

Коли кордони закриті або маршрути блоковані, підприємства змушені шукати альтернативу. Але альтернативні маршрути довші, дорожчі, менш надійні. Постачальники також зазнають збитків або дефолту, що веде до каскаду порушень. У рапорті World Bank / KSE чітко вказано [18]: багато компаній переглядали свої канали постачання, переходили на локальних постачальників, змінювали маршрути, перевантажували логістику.

Сценарій: підприємство отримувало деталі з-за кордону → кордони закриті → доводиться купувати за завищеною ціною в менш контрольованих каналах або шукати нових партнерів – за такого сценарію, ризик набагато більший.

Приклад: українські виробники електроніки були змушені переходити до місцевих виробників або шукати альтернативні компоненти через ЄС, що значно здорожчувало виробництво.

Таблиця 1 – Класифікація ризиків в умовах воєнного стану [16]
Table 1 – Classification of risks under martial law [16]

Тип ризику	Опис	Механізм впливу	Приклад
Фізичні / інфраструктурні	Руйнування об'єктів внаслідок обстрілів	Об'єкт пошкоджено → не працює → замовлення зриваються	Інфраструктурні збитки оцінюються у десятки мільярдів доларів
Ланцюгові / постачальні	Блокування маршрутів, дефолти постачальників	Кордони закриті → пошук альтернатив → здорожчання	Виробники електроніки переходять на ЄС-постачальників
Зниження попиту	Падіння платоспроможності, зміна пріоритетів	Зниження доходів → падіння продажів на 50%+ → оптимізація	Перехід споживачів на товари першої необхідності
Фінансовий / ліквідний	Валютні коливання, дефіцит готівки	Падіння виручки + зростання витрат → касовий розрив	Доларові витрати при гривневих доходах
Кадровий	Мобілізація, еміграція, стрес персоналу	Втрата фахівців → зниження продуктивності → реорганізація	ІТ-компанії переходять на повний remote
Репутаційний	Негативна реакція на дії компанії	Підвищення цін / відмова від гуманітарної допомоги → втрата клієнтів	Публічний тиск на великі корпорації
Кібернетичний	Зростання кібератак на критичну інфраструктуру	Зламування систем → втрата даних → збої в роботі	Атаки на логістичні та фінансові системи

3. Ризик зменшення попиту.

Під час війни багато споживачів або переселяються, або втрачають доходи, або змінюють пріоритети (виникає попит на продукти першої необхідності, медичні товари). В таких умовах попит на звичайні споживчі товари може обвалитися. У World Bank / KSE зазначено [18], що «приблизно одна з двох фірм повідомила про більше ніж 50% падіння продажів». Це показник шокового скорочення попиту.

Механізм: падіння платоспроможного попиту → неможливість реалізувати запаси → зниження маржі або збитки → змушена оптимізація витрат.

4. Фінансовий / ліквідний ризик.

Коли витрати «розбігаються» з доходами, компанії можуть опинитися без запасу готівки для операцій. Додайте сюди валютні коливання, інфляцію, неможливість отримати кредит [18]. Приклад: фірма мала контракт із доларовими витратами (імпорт), але виручка була в гривні, курс долара підскочив – це створює великий ризик валютних втрат. За таких умов, багато МСП зверталися до грантів чи кредиторів для подолання касового дефіциту. Механізм: падіння виручки + здорожчання витрат → дефіцит грошового потоку → неможливість оплачувати зарплати чи контракти.

5. Кадрові ризики пов'язані з мобілізацією, виїздом персоналу, відтік спеціалістів. Часто компанії змушені «реконфігурувати» штат, адаптувати графіки роботи, переселяти співробітників.

Цитата з українського дослідження [16]: «Однією з ключових категорій ризику під час війни є кадровий: втрати через мобілізацію, еміграція, зниження продуктивності через стрес, недостаток фахівців».

6. Репутаційні ризики.

Підприємства, особливо великі, знаходяться під пильним оком громадськості та ЗМІ. Якщо вони підвищують ціни, відмовляються від гуманітарних ініціатив або співпрацюють із сумнівними контрагентами – це одразу відгукується у репутації.

7. Кібернетичні / IT-інфраструктурні ризики

В умовах війни кібер-атаки зростають, особливо проти логістики, поштових сервісів і фінансових систем. Тому антикризовими заходами є: резервні копії, шифрування, багаторівневий захист, використання захищених каналів зв'язку (наприклад, Starlink).

Ризики не діють ізольовано, вони впливають на всі сфери життєдіяльності соціально-економічної системи. Наприклад, руйнування інфраструктури (фізичний ризик) призводить до логістичних проблем, які посилюють фінансовий тиск та змушують скорочувати персонал, створюючи HR-ризики. Логістичні затримки – це не лише простої, це додаткові витрати й ризики репутації, коли клієнти не отримують доставку вчасно. Тому підходи антикризового менеджменту мають бути комплексними – враховувати крос-ризики, а не точково блокувати один-єдиний ризик [17].

За даними досліджень компанії EY [15], заплановані зміни чисельності співробітників за галузями до кінця 2025 року (II-IV) квартали представлено на рис. 5.



Рисунок 5 – Заплановані зміни чисельності співробітників за галузями до кінця 2025 року (II-IV) квартали, % компаній

Джерело: розроблено авторами на підставі [15]

Figure 5 – Planned changes in the number of employees by industry by the end of 2025 (II-IV quarters), % of companies

Source: developed by the authors based on [15]

Виокремлено ключові елементи механізму антикризового управління, що набувають специфічних рис і модифікують своє функціонування в умовах воєнного стану. Українські підприємці при відновленні бізнесу в умовах війни розробляють антикризові стратегії, спрямовані на забезпечення операційної стійкості, мінімізацію ризиків та зміцнення конкурентоспроможності підприємств. До таких антикризових стратегій адаптації належать:

1. Релокація або локалізація виробництва, адже багато підприємств, особливо із східних і південних регіонів, перемістили свої виробничі потужності у безпечніші центральні та західні області.

2. Перекваліфікація видів діяльності. Компанії змінили профіль продукції на критично важливі в умовах війни товари: від БПЛА та одягу для військових до товарів тривалого зберігання. Яскравими прикладами успішної адаптації стали: PRACTIKA, яка переорієнтувалася на виробництво броньованих автомобілів та спецтехніки для ЗСУ; МІК – найбільше текстильне підприємство України, яке стало ключовим постачальником військової форми для армії.

3. Оптимізація та підтримка бізнесу від держави, зокрема пільговими кредитами та збільшення імпорту для підтримки ліквідності.

4. Диверсифікація та стратегічне планування. Підприємницька діяльність у воєнний період – і водночас, період відбудови – формує нові механізми економічної адаптації. Дослідження показують, що підприємства, які застосовують системну методологію управління ризиками (ідентифікація – оцінка – обробка – моніторинг) і здійснюють бізнес-планування зі сценаріями, то мають набагато вищі шанси на відновлення після кризи.

5. Гнучке бюджетування за сценаріями – використання декількох варіантів фінансових планів, розроблених на основі песимістичних, базових та оптимістичних сценаріїв розвитку подій. Такий

підхід забезпечує оперативне реагування на зміну зовнішніх умов і дає змогу ефективно управляти грошовими потоками.

6. Страхування активів – захист матеріальних і фінансових ресурсів підприємства від непередбачуваних подій, пов'язаних із бойовими діями, пошкодженням інфраструктури, втратою товарно-матеріальних цінностей чи зупинкою виробництва.

7. Резервні маршрути логістики – створення альтернативних транспортних коридорів і логістичних схем з урахуванням військових загроз та обмежень. Такий підхід мінімізує збої в постачанні та сприяє безперебійному виконанню контрактних зобов'язань.

8. Партнерство з волонтерськими та міжнародними організаціями сприяє розширенню кола стейкхолдерів за рахунок гуманітарних і грантових програм. Це дозволяє підприємствам отримати додаткові ресурси, консультаційну підтримку, фінансування та вихід на нові ринки, в тому числі й міжнародні.

9. Інвестиції в технології моніторингу ризиків – впровадження цифрових рішень для аналізу й прогнозування потенційних загроз у реальному часі. Використання систем бізнес-аналітики, штучного інтелекту та великих даних дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, зменшувати час реагування на кризові події та запобігати ескалації ризиків.

Ризик у менеджменті визначається як «ефект невизначеності на цілі організації» – це поняття включає як негативні, так і потенційно позитивні наслідки невизначеності. Розглянемо досвід сучасних українських підприємств: логістичне підприємство «Нова Пошта» та мережа супермаркетів «АТБ», які долали виклики та продовжують розвивати бізнес під час повномасштабної війни в Україні.

ТОВ «Нова Пошта» – логістика в умовах війни.

До війни «Нова Пошта» вже була лідером у сфері доставки, відома швидкістю доставки та клієнтоорієнтованістю. Інвестувала у новітні технології та міжнародні напрями. Після початку війни компанія показала приклад справжньої стійкості. Попри обстріли і втрату частини відділень, відновила роботу вже за кілька днів [19]. За словами співзасновника «Nova Post Group» Володимиром Поперюшником: «Компанія отримала великий досвід роботи під час найважчих випробувань в Україні. Змогла використати кожен нову кризу як можливість для зміцнення свого бізнесу. Так було під час кредитної кризи 2008-2009 років, коли ми вийшли сильнішими зі збільшенням продажів на 30%. Те саме можна сказати і про події 2014 року. Після вторгнення Росії та окупації Криму та деяких районів Луганської та Донецької областей компанія втратила свої торговельні точки на цих територіях, а це означало, що наша мережа скоротилася на 20%. І все ж ми розуміли, що просто не маємо права зупинятися. Тому вирішено було відкрити торговельні точки в інших місцях, щоб компенсувати всі втрати. Був розширений новий ринок – у Молдові, запустили міжнародну службу доставки по всьому світу через Nova Post Global, яка охоплює США, Китай, Європу тощо» [19].

Компанія організувала доставку гуманітарних вантажів, допомагала військовим. Інший важливий урок, який був засвоєний після 2014 року – «Нова Пошта» має бути опорою для людей, а бізнес відіграє величезну роль у виживанні країни у скрутний час.

«Нова Пошта» запустила «Гуманітарну пошту України» – проєкт, у рамках якого компанія здійснює доставку від волонтерських організацій військовим та людям, постраждалим від війни. До 24 лютого вони працювали з 85 благодійними організаціями в рамках проєкту, зараз у них їх 1610. Доставили 1161154 посилок для військових від початку 2025 року [19].

Але компанія не тільки займається гуманітарною допомогою, а й почала себе активно розвивати поза межами України, щоб підтримати українців за кордоном.

На запитання «Який вплив мала війна на рішення щодо подальшого розширення за кордон і відкриття торгових точок у Європі?», співзасновник відповів: «Коли почалася повномасштабна війна, ми поставили собі за мету супроводжувати українців, які переїжджають до Європи, щоб залишатися їхньою опорою навіть за кордоном. Ми вирішили стати головною логістичною ланкою між Україною та країнами ЄС [19].

Протягом перших місяців повномасштабної війни, переміщені українці відчайдушно потребували доставки посилок з особистими речами з України та по Україні. У стані ризику для життя, люди поспішно виїжджали, не встигаючи пакувати речі, залишаючи багато дорогих їм речей.

Nova Post задовольнила цю потребу та запропонувала нову послугу «Посилка з дому» зі знижками до 85% по всій Європі. Послугу було фактично розроблено з нуля [19].

За словами Олександра Бульби – директора компанії [19]: «Вже в жовтні 2022 року ми стали першим українським бізнесом, який розширився на ринок ЄС під час повномасштабного вторгнення. Польща стала першим регіоном, де відкрили наші відділення під брендом Nova Post. Сьогодні відкрито 34 відділення у найбільших містах Польщі, надаються послуги кур'єрської доставки по всій країні та підключені партнерські поштомати до служби доставки».

У березні 2023 року Литва стала другою країною ЄС, де були відкриті відділення Nova Post у Вільнюсі та Каунасі. На сьогодні бізнес розвивається та пропонується кур'єрська доставка до Чехії, Румунії, Німеччини, Нідерландів, Латвії, Естонії, Угорщини, Італії, Австрії, Франції, Іспанії, Великої Британії [19].

З наведеного прикладу, бачимо, що навіть у часи кризи, бізнес може не лише виживати, а й розвиватись на міжнародному ринку, приймаючи стратегічні рішення з антикризового менеджменту та залишатись корисним для суспільства, як це зробила «Нова Пошта».

Ще одним успішним прикладом розвитку бізнесу під час війни, є ТОВ «АТБ-маркет» – українська компанія, яка спеціалізується у сфері роздрібної торгівлі. До війни це була найбільша мережа дискаунтерів із потужною логістикою. ТОВ «АТБ» має власний рухомий склад для логістики та дистрибуції. За даними LIGA.net – мережа супермаркетів АТБ залишається найбільшою в Україні, попри кризу, руйнування та втрати на тлі повномасштабної війни. Наразі в усіх регіонах функціонують більше 1220 магазинів. АТБ – лідер із працевлаштування серед недержавних компаній і найбільший роботодавець українського ритейлу, в мережі якого працює 56 000 українців. Компанія входить до десятки найбільших платників податків країни.

Мережа «АТБ» зіткнулась із: порушеннями постачання та логістики (перестановки складів і маршрутів), ризиком руйнування об'єктів і складських господарств, різким коливанням попиту (панічні закупівлі/деякі регіони знижений попит), необхідністю гарантувати доступність продовольства в прифронтових/евакуйованих районах, очікуванням суспільного запиту на підтримку у формі гуманітарних поставок тощо.

Компанією було прийнято ряд оперативних рішень, антикризових заходів і інновацій у подоланні наслідків війни після початку повномасштабного вторгнення:

1. Підтримка логістики у « посиленому режимі»: Компанія переглянула маршрути постачань, оперативно шукала безпечні коридори для доставки продуктів у зони ризику, оптимізувала роботу розподільних центрів.

2. Цінова політика та соціальна стійкість: Введено заборону/мораторій на підвищення роздрібних цін у критичні моменти, обмеження купівлі деяких товарів, щоб знизити ризик.

Таким чином, ефективне управління ризиками в умовах невизначеності стає ключовим інструментом антикризового стратегічного управління, що дозволяє не лише мінімізувати втрати, а й підтримувати розвиток бізнесу навіть у кризових ситуаціях.

Висновки. Дослідження підтвердило, що ефективне управління ризиками є невід'ємною складовою антикризового стратегічного планування бізнесу та підприємств в умовах війни. Ідентифікація ризиків, оцінка їх впливу та розробка сценаріїв реагування дозволяють зменшити негативні наслідки зовнішніх загроз і забезпечити стабільність функціонування організацій. Повномасштабна війна в Україні призвела до системної кризи, яка проявляється у зростанні операційних, фінансових, логістичних і кадрових ризиків, порушенні ланцюгів постачання, руйнуванні інфраструктури та зміні ринкових умов. Традиційні моделі планування виявилися недостатньо ефективними, що обумовлює необхідність впровадження адаптивних і гнучких стратегій управління. Використання сучасних цифрових інструментів бізнес-аналітики забезпечує оперативне реагування, підтримку безперервності бізнесу та стратегічну гнучкість підприємств, що особливо важливо в умовах високої невизначеності. Проведений аналіз показав ефективність пріоритетних антикризових стратегій: диверсифікації постачання, гнучкого бюджетування, страхування активів, локалізації виробництва та партнерства з міжнародними організаціями. Їхнє впровадження дозволяє адаптувати бізнес-моделі до воєнних умов і забезпечити сталий розвиток підприємств.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. Вип. №68 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
2. Токмакова І.В., Чорнобровка І.В., Войтов І.М., Ковалюк А.В. Формування антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту. *Вісник Економіки транспорту і промисловості*. Вип. №75 (2021). DOI: 10.18664/btie.75.281345
3. Обруч Г.В., Лісняк К.Ю., Ткачук Є.А. *Журнал «Причорноморські економічні студії»*. Економіка та управління підприємствами. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.77-7>
4. Железняк К.Л., Бондаренко В.А., Височило О.М. Бізнес-планування в стратегічному управлінні: роль інноваційних технологій в дорожньо-транспортному комплексі. *Електронний журнал «Актуальні питання економічних наук»*. Вип. №7 (2025). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759869>
5. Білоус С.П., Власенко А.Ю. Управління ризиками на підприємстві. Цифрова економіка та економічна безпека. Вип. №8(08). 2023. С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees>
6. Компанець К., Ільченко В., Ложачевська О. Ризиковий бар'єр в галузі міжнародного бізнесу. *Економіка та суспільство*. Вип. №31(2021). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-51>
7. Ложачевська О.М., Марціпака В.М. Інноваційний розвиток транспортного комплексу в умовах цифрової трансформації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. Вип. №10 (2023). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-10>
8. Воркут Т.А., Волинець Л.М. Системні аспекти стратегічного управління організаціями логістичних провайдерів у складному динамічному середовищі. *Дороги і мости*. Київ, 2025. Випуск 31. С. 22–32. DOI: <https://doi.org/10.36100/dorogimosti2025.31.022>
9. Agnieszka Skowronek-Grądział. Ukraine's transport infrastructure in the face of war – the context of the financial challenges of reconstruction. *Scientific Papers Of Silesian University Of Technology*. №27 (2025). <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2025/09/227-Skowronek-Gr%C4%85dzial.pdf>
10. Шевчук І.Б., Шевчук А.В. Структурно-динамічний аналіз ІТ-ринку України: Виклики сьогодення. *Бізнес Інформ* №3 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-136-145>
11. Дослідження Київської школи економіки. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/ukraine-human-capital-chartbook-yak-lyudskiy-kapital-viznachaye-stsenariyi-rozvitku-ukrayini/>
12. Центр Разумкова: Трудові ресурси для повоєнного відновлення України URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-rinok-praczi-v-ukrayini-vikliki-dlya-biznesu-v-umovah-demografichnoyi-krizi>
13. Assessment of the Impact of War on Micro, Small and Medium Enterprises in Ukraine. Electronic resource. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
14. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html
15. Сайт ЕУ в Україні. URL: https://www.ey.com/uk_ua/insights/infrastructure
16. Ватченко Б.С., Шапанов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/9860>
17. Risk management ISO 31000. URL: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100426.pdf>
18. World Bank Group. *Ukraine: Firms through the War*. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf>
19. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua/>
20. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: https://www.atb.ua/page/atb_market

REFERENCES

1. Nosan N., Borysenko O., Nazarenko T. Crisis management and strategic development of enterprises during wartime. Electronic journal «Economics and Society.» Issue No. 68 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
2. Tokmakova I.V., Chornobrovka I.V., Voitov I.M., Kovalyuk A.V. Formation of an anti-crisis strategy for the development of railway transport. Bulletin of Transport and Industry Economics. Issue No. 75 (2021). DOI: 10.18664/btie.75.281345
3. Obruch G.V., Lisnyak K.Yu., Tkachuk E.A. Journal «Black Sea Economic Studies.» Economics and Enterprise Management. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.77-7>
4. Zheleznyak K.L., Bondarenko V.A., Vysochilo O.M. Business planning in strategic management: the role of innovative technologies in the road transport complex. Electronic journal «Current Issues in Economic Sciences.» Issue No. 7 (2025). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759869>
5. Bilous S.P., Vlasenko A.Yu. Risk management in an enterprise. Digital economy and economic security. Issue No. 8(08). 2023. Pp. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees>
6. Komanets K., Ilchenko V., Lozhachevska O. Risk barrier in international business. Economy and society. Issue No. 31(2021). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-51>
7. Lozhachevska O.M., Martsipaka V.M. Innovative development of the transport complex in the context of digital transformation. Problems of modern transformations. Series: Economics and Management. Issue No. 10 (2023). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-10>
8. Vorkut T.A., Volynets L.M. Systemic aspects of strategic management of logistics providers' organizations in a complex dynamic environment. Roads and Bridges. Kyiv, 2025. Issue 31. Pp. 22–32. DOI: <https://doi.org/10.36100/dorogimosti2025.31.022>
9. Agnieszka Skowronek-Grądział. Ukraine's transport infrastructure in the face of war – the context of the financial challenges of reconstruction. Scientific Papers Of Silesian University Of Technology. No. 27 (2025). <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2025/09/227-Skowronek-Gr%C4%85dzial.pdf>
10. Shevchuk I.B., Shevchuk A.V. Structural and dynamic analysis of the IT market in Ukraine: Current challenges. Business Inform No. 3 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-136-145>
11. Research by the Kyiv School of Economics. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/ukraine-human-capital-chartbook-yak-lyudskiy-kapital-viznachaye-stsenariyi-rozvitku-ukrayini/>
12. Razumkov Center: Labor Resources for Ukraine's Post-War Recovery URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-rinok-praczi-v-ukrayini-vikliki-dlya-biznesu-v-umovah-demografichnoyi-krizi>
13. Assessment of the Impact of War on Micro, Small and Medium Enterprises in Ukraine. Electronic resource. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
14. Official website of the State Statistics Service. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html
15. EY website in Ukraine. https://www.ey.com/uk_ua/insights/infrastructure
16. Vatchenko B.S., Sharanov R.S. Anti-crisis management of an enterprise in wartime. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/9860>
17. Risk management ISO 31000. URL: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100426.pdf>
18. World Bank Group. Ukraine: Firms through the War. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf>
19. Official website of Nova Poshta URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua/>
20. Official website of ATB-Market URL: https://www.atb.ua/page/atb_market

РЕФЕРАТ

Литвишко Л.О. Управління ризиками як ключовий елемент антикризового стратегічного планування бізнесу та підприємств в умовах війни. / Л.О. Литвишко, В.О. Тетірко, Ю.Л. Заїка,

А.С. Луговцов // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий, науково-виробничий журнал. – К.: НТУ, 2025. – Вип.1 (60).

У статті досліджується управління ризиками як один із ключових елементів антикризового стратегічного планування бізнесу та підприємств в умовах війни. Визначено сутність ризику як ефекту невизначеності на цілі організації, що охоплює як загрози, так і потенційні можливості. Обґрунтовано, що повномасштабна війна в Україні спричинила системну кризу, яка проявляється у зростанні операційних, фінансових, логістичних і кадрових ризиків, а також у порушенні ланцюгів постачання, руйнуванні інфраструктури та зміні ринкових умов. Акцентовано увагу на тому, що традиційні моделі планування виявилися недостатньо ефективними в умовах глибокої невизначеності, що обумовлює необхідність впровадження адаптивних стратегій управління.

Проаналізовано сучасні підходи до управління ризиками на прикладі провідних українських підприємств, які успішно адаптували бізнес-моделі до воєнних умов. Визначено роль цифрових інструментів бізнес-аналітики у забезпеченні стратегічної гнучкості, оперативного реагування та підтримки безперервності бізнесу. Окреслено пріоритетні антикризові стратегії – диверсифікація постачання, гнучке бюджетування, страхування активів, локалізація виробництва та партнерство з міжнародними організаціями.

Метою дослідження є аналіз та розробка підходів до антикризового стратегічного управління та бізнес-планування підприємств в умовах війни, з урахуванням цифрової трансформації, бізнес-аналітики та управління ризиками, для забезпечення стратегічної гнучкості, операційної стійкості та конкурентних переваг українських підприємств як під час воєнного періоду, так і у процесі післявоєнного відновлення.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано системний та міждисциплінарний підхід, що дозволяє комплексно аналізувати вплив ризиків на діяльність підприємств, процеси антикризового стратегічного управління. Використано методи стратегічного аналізу для оцінки впливу зовнішніх факторів на бізнес-середовище в умовах війни, методи ризик-менеджменту для визначення критичних загроз і вразливих точок діяльності підприємств, методи цифрової бізнес-аналітики для оперативного збору, візуалізації та інтерпретації інформації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, БІЗНЕС-АНАЛІТИКА, ПІДПРИЄМСТВА, ВІЙНА, АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ, МІЖНАРОДНИЙ РИНОК, СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ.

ABSTRACT

Lytvytsko L.O., Tetirko V.O., Zaika Y.L., Luhovtsov A.S. Risk management as a key element of anti-crisis strategic planning for businesses and enterprises in wartime. Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific, scientific and industrial journal. – K.: NTU, 2025. – Issue 1 (60).

The article examines risk management as one of the key elements of anti-crisis strategic planning for businesses and enterprises in wartime. The essence of risk is defined as the effect of uncertainty on the goals of an organization, covering both threats and potential opportunities. It is argued that the full-scale war in Ukraine has caused a systemic crisis, manifested in increased operational, financial, logistical, and personnel risks, as well as in the disruption of supply chains, destruction of infrastructure, and changes in market conditions. It is emphasized that traditional planning models have proven to be insufficiently effective in conditions of deep uncertainty, which necessitates the implementation of adaptive management strategies.

Modern approaches to risk management are analyzed using the example of leading Ukrainian enterprises that have successfully adapted their business models to wartime conditions. The role of digital business analytics tools in ensuring strategic flexibility, rapid response, and business continuity is identified. Priority anti-crisis strategies are outlined: supply diversification, flexible budgeting, asset insurance, production localization, and partnerships with international organizations.

The purpose of the study is to analyze and develop approaches to anti-crisis strategic management and business planning of enterprises in wartime, taking into account digital transformation, business analytics, and risk management, to ensure strategic flexibility, operational stability, and competitive advantages of Ukrainian enterprises both during the war and in the process of post-war recovery.

Research methods. The study uses a systematic and interdisciplinary approach, which allows for a comprehensive analysis of the impact of risks on the activities of enterprises and anti-crisis strategic management processes. Strategic analysis methods were used to assess the impact of external factors on the business environment in wartime, risk management methods to identify critical threats and vulnerabilities in the activities of enterprises, and digital business analytics methods for the rapid collection, visualization, and interpretation of information.

KEYWORDS: CRISIS MANAGEMENT, STRATEGIC PLANNING, RISK MANAGEMENT, BUSINESS ANALYTICS, ENTERPRISES, WAR, ADAPTIVE STRATEGIES, INTERNATIONAL MARKET, BUSINESS RESILIENCE.

АВТОРИ:

Литвишко Лілія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, Національний транспортний університет, доцент кафедри менеджменту, e-mail: l.lytvyshko@ntu.edu.ua, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, orcid.org/0000-0001-9315-046X

Тетірко Вікторія Олександрівна, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», Національний транспортний університет, Київ, Україна, vikatetirko@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-8332-1295>

Заїка Юлія Леонідівна, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», Національний транспортний університет, Київ, Україна, uzaika28@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-5101-1119>

Луговцов Антон Сергійович, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», Національний транспортний університет, Київ, Україна, lugovcovanton9@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-1342-706X>

AUTHORS:

Liliia Lytvyshko, Ph.D., Associate Professor, National Transport University, Associate Professor of the Department of Management, e-mail: l.lytvyshko@ntu.edu.ua, Ukraine, 01010, Kyiv, Omelyanovycha-Pavlenko Str. 1., <https://orcid.org/0000-0001-9315-046X>

Viktoriia Tetirko, National Transport University, Kyiv, Ukraine, e-mail: vikatetirko@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-8332-1295>

Yuliia Zaika, National Transport University, Kyiv, Ukraine, e-mail: uzaika28@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-5101-1119>

Anton Luhovtsov, National Transport University, Kyiv, Ukraine, e-mail: lugovcovanton9@gmail.com, Ukraine, 01010, Kyiv, Omelyanovycha-Pavlenko Str. 1., <https://orcid.org/0009-0004-1342-706X>

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Коваленко Н.В. доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, професор кафедри менеджменту, Київ, Україна.

Бовш Л.А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна.

REVIEWERS:

Kovalenko Nataliia V., Doctor of Economics Sciences, professor, National Transport University, , professor of the Department of Management, Kyiv, Ukraine.

Bovsh Lyudmila A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business Management, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.