

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-92-1>  
УДК 338.45:658.15:355.45(477)

**Бикова А.Л.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Університет митної справи та фінансів  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7290-9094>

**Bykova Adel**

University of Customs and Finance

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

### ECONOMIC SECURITY OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER WARTIME RISKS

*В умовах повномасштабної воєнної агресії досліджено ключові аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств України. Проаналізовано вплив воєнних ризиків, серед яких руйнування інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, міграція трудових ресурсів, енергетична нестабільність і втрата ринків збуту, на основні складові фінансової стійкості та економічної безпеки суб'єктів господарювання. Визначено пріоритетні напрями захисту підприємств, зокрема забезпечення ліквідності, оптимізацію управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, диверсифікацію джерел фінансування, підвищення ефективності внутрішнього контролю та фінансового моніторингу. Розглянуто сучасні методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки з урахуванням умов воєнного стану, що базуються на використанні інтегральних показників стійкості, адаптивності та резильєнтності підприємств. Обґрунтовано необхідність запровадження антикризових фінансових стратегій, орієнтованих на підвищення гнучкості систем управління, мінімізацію втрат і відновлення платоспроможності у середньостроковій перспективі. Сформульовано практичні рекомендації щодо оптимізації структури капіталу, ефективного використання страхових і хеджінгових інструментів, а також активізації співпраці з державними програмами підтримки бізнесу в умовах війни. Доведено критичну роль державної допомоги через пільгове кредитування, податкові послаблення та стимулювання інвестиційної активності для збереження виробничого потенціалу країни. Акцентовано на важливості постійного моніторингу зовнішнього й внутрішнього середовища для своєчасного виявлення загроз, підвищення адаптивності підприємств і формування ефективної системи реагування на ризики.*

**Ключові слова:** економічна безпека, воєнні ризики, антикризова стратегія, резильєнтність, ліквідність, державна підтримка, підприємства.

*The full-scale military aggression against Ukraine has fundamentally transformed the operating environment of domestic enterprises, generating unprecedented threats to their financial and economic stability. The uncertainty of hostilities, disruptions of logistics and supply chains, and systemic macroeconomic shocks have made the problem of maintaining economic security a key determinant of business survival and national resilience. The purpose of this study is to examine the mechanisms, factors, and tools ensuring the economic security of Ukrainian enterprises under wartime risks, as well as to propose practical approaches to strengthening their adaptive capacity and financial stability. The research identifies the most critical wartime risks – destruction of infrastructure, shortage of raw materials, migration of skilled labor, energy dependence, and market contraction – which directly affect liquidity, solvency, and profitability indicators. Using a combination of financial diagnostics and risk analysis methods, the study substantiates that rapid adaptive management and crisis-oriented planning are necessary to maintain operational functionality. A modified methodology for assessing the level of economic security was proposed, integrating resilience, financial flexibility, and business continuity indicators adapted to martial law conditions. The results demonstrate that effective economic security management requires enterprises to prioritize liquidity preservation, diversification of financing sources, and optimization of asset structures. The research emphasizes the decisive role of government support through preferential lending, tax incentives, and post-war recovery programs. Strengthening public-private cooperation and institutional coordination is shown to be crucial for sustaining production capacity and employment. Ensuring economic security of Ukrainian enterprises during wartime necessitates a paradigm shift toward proactive, risk-oriented, and adaptive management systems. Continuous monitoring of external and internal threats, early warning mechanisms, and strategic planning enhance resilience and competitiveness in extreme uncertainty. Long-term sustainability of Ukraine's economy depends on the ability of enterprises to effectively mitigate wartime risks, implement flexible financial strategies, and utilize state support instruments for stabilization and recovery.*

**Keywords:** economic security, wartime risks, anti-crisis strategy, resilience, liquidity, government support, enterprises.

**Постановка проблеми.** Економіка України нині перебуває на етапі, що характеризується безпрецедентною невизначеністю, дестабілізацією господарських процесів і глибокими структурними змінами національного виробництва під впливом повномасштабної воєнної агресії. Збройний конфлікт спричинив масштабні руйнування промислової, транспортної та енергетичної інфраструктури, зупинку діяльності значної частини підприємств, втрату ринків збуту, розрив логістичних ланцюгів і дефіцит трудових ресурсів. Такі деструктивні процеси підвищили рівень фінансових і операційних ризиків, що становлять загрозу не лише окремим підприємствам, а й економічній безпеці держави.

Втрата виробничого потенціалу, скорочення експорту, відтік капіталу та падіння інвестиційної активності формують нову економічну реальність, у якій традиційні механізми ризик-менеджменту виявляються недостатньо ефективними. В умовах воєнного стану підприємства потребують швидкої адаптації до мінливого середовища, перегляду фінансових стратегій, реструктуризації активів і впровадження інноваційних підходів до управління ризиками.

Ключовим завданням стає створення системи економічної безпеки, здатної функціонувати за умов обмеженості ресурсів і постійної загрози деструктивних впливів. Низький рівень фінансової резильєнтності більшості підприємств, обмежений доступ до кредитних ресурсів і зростання витрат на відновлення виробничих потужностей ускладнюють процес стабілізації.

За цих обставин особливої ваги набуває розроблення антикризових фінансових стратегій, спрямованих на збереження платоспроможності, оптимізацію структури капіталу, диверсифікацію джерел фінансування та інтеграцію ризик-орієнтованого управління в систему корпоративного менеджменту. Це створює підґрунтя для підвищення адаптивності, стійкості та життєздатності підприємств у період воєнних ризиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем економічної безпеки підприємств України в умовах воєнних ризиків демонструють суттєвий прогрес у вивченні даної проблематики, проте водночас засвідчують наявність низки аспектів, що залишаються недостатньо опрацьованими. Сучасна наукова думка концентрується на виявленні детермінант фінансової стійкості, оцінюванні впливу воєнних чинників на діяльність суб'єктів господарювання та розробленні механізмів забезпечення їх адаптивності до кризового середовища.

Вітчизняні дослідники значну увагу приділяють формуванню системи економічної безпеки підприємств у контексті воєнних викликів. Так, Варналій З. С. та Бондаренко С. М. [1] здійснили комплекс-

ний аналіз стану фінансової безпеки підприємств, визначивши ключові напрями державної підтримки бізнесу під час війни. Автори наголошують на необхідності поєднання внутрішніх механізмів управління ризиками з ефективною державною політикою, що передбачає надання фінансової допомоги, пільгове кредитування та податкові стимули для збереження виробничого потенціалу.

У статті Матвійчука В. І. та Матушевського О. В. [2] «Формування фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану» підкреслено, що фінансова безпека є базовим компонентом системи економічної безпеки підприємства. Автори акцентують на необхідності інтеграції фінансової безпеки у стратегічне управління підприємством, визначаючи її основними функціями управління ліквідністю, контролю дебіторської заборгованості, диверсифікації джерел фінансування, формування антикризових резервів і підвищення ефективності внутрішнього фінансового контролю.

У дослідженнях Василенко В., Степурина С., Михайлова К. [3] та Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. [4] розкрито вплив воєнних ризиків на фінансову стійкість підприємств і підкреслено необхідність розроблення адаптивних фінансових стратегій, здатних забезпечити резильєнтність підприємств в умовах тривалої економічної турбулентності. Науковці виділяють ключові чинники дестабілізації: руйнування виробничої інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, втрату ринків збуту, дефіцит кваліфікованої робочої сили та обмежений доступ до фінансових ресурсів.

У публікаціях Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. [4], Іващенко Т., Іващенко А., Василець Н. [5], Ватченко Б., Шаранов Р. [6] відзначено, що в умовах війни особливого значення набуває гнучкість системи фінансового управління та готовність підприємств до оперативного реагування на кризові ситуації. Ці дослідження наголошують на важливості впровадження ризик-орієнтованого підходу, цифрової аналітики та сценарного прогнозування як основи підвищення адаптивності підприємств.

Міжнародні науковці також підкреслюють значення системного управління ризиками та фінансової резильєнтності у кризових умовах. Зокрема, Barth Daniel, Stacey Schreft [7], Schoenmaker D., Schramade W. [8] розвивають концепцію управління ризиками в умовах «чорних лебедів» – непередбачуваних подій, що мають суттєвий вплив на економічну стійкість. Abuzaid, A. N. [9], Штадтфельд Г. М., Гручманн Т. [10] обґрунтовують важливість побудови системи корпоративної резильєнтності, заснованої на диверсифікації ресурсів, стратегічному плануванні та швидкій реакції на шоки. Guo X., Fan C., Chen Y. [11] досліджують поведінкові аспекти управління ризиками, звертаючи увагу на роль

лідерства й адаптивного мислення в умовах високої невизначеності.

Разом із тим, аналіз публікацій дає змогу виокремити кілька напрямів, що залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого наукового розвитку:

1. Адаптація фінансових стратегій – подальшого дослідження потребують механізми гнучкої трансформації фінансової політики підприємств під впливом воєнних ризиків, включно з оптимізацією структури капіталу, управлінням ліквідністю та створенням антикризових резервів [1; 2; 3; 4; 6].

2. Методики оцінювання фінансової стійкості – чинні моделі не враховують у повному обсязі специфіку воєнного середовища, що вимагає розроблення інтегральних індикаторів, здатних відображати взаємозалежність ризиків і ресурсних обмежень [2; 4; 6; 7; 8].

3. Роль державної підтримки – потребує глибшого аналізу ефективності державних програм пільгового кредитування, страхування, податкових послаблень і компенсаційних механізмів у зміцненні економічної безпеки підприємств [1; 2; 3; 4; 12].

4. Інтеграція ризик-орієнтованого управління – необхідне формування системного підходу до ризик-менеджменту, що поєднує стратегічний, фінансовий і операційний рівні управління [4; 7; 10; 11].

5. Моніторинг факторів ризику – подальшого розвитку потребують методи постійного спостереження за динамікою внутрішніх і зовнішніх загроз, формування системи раннього попередження на основі Big Data та аналітичних панелей [5; 10; 11].

Отже, попри значний прогрес у дослідженнях економічної безпеки підприємств України в умовах воєнних ризиків, залишається потреба в удосконаленні теоретико-методичних засад оцінювання рівня стійкості підприємств, формуванні інноваційних фінансових стратегій і розробленні комплексних механізмів взаємодії бізнесу та держави. Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення моделей адаптивного управління економічною безпекою, інтеграція цифрових технологій у ризик-менеджмент та оцінювання впливу воєнних ризиків на економічну стабільність промислового сектору України.

**Метою статті** є комплексне вивчення механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств України в умовах воєнних ризиків та розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення їх фінансової стійкості, адаптивності та резильєнтності.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати вплив воєнних ризиків на фінансову стабільність і економічну безпеку підприємств України, зокрема наслідки руйнування інфраструктури, розриву логістичних ланцюгів, міграції

трудових ресурсів, енергетичної нестабільності та втрати ринків збуту, а також виявити ключові вразливі точки у фінансово-економічній системі підприємств.

2. Оцінити сучасні методики забезпечення економічної безпеки з урахуванням специфіки воєнного стану та високого рівня невизначеності, включаючи інтегральні показники стійкості, адаптивності та резильєнтності.

3. Дослідити механізми адаптації фінансових стратегій підприємств до умов воєнного часу та післявоєнного відновлення, охоплюючи управління ліквідністю, структуру капіталу, диверсифікацію джерел фінансування, планування антикризових резервів і підтримання ділової активності.

4. Проаналізувати ефективність державної підтримки підприємств, зокрема програм пільгового кредитування, податкових послаблень, страхових та компенсаційних механізмів, у зміцненні фінансової стабільності й підвищенні рівня резильєнтності бізнесу.

5. Розробити засади ризик-орієнтованого управління та системного моніторингу, здатні інтегрувати внутрішні антикризові заходи підприємств із національною системою економічної безпеки, забезпечити оперативне реагування на загрози й підтримати стратегічну стійкість бізнесу.

Досягнення поставлених завдань дозволить сформулювати науково обґрунтовані практичні рекомендації щодо побудови ефективної системи економічної безпеки підприємств, здатної протидіяти деструктивним впливам воєнних ризиків, зберігати фінансову стійкість і забезпечувати стабільне функціонування бізнесу в умовах високої невизначеності.

**Виклад основного матеріалу.** Економічна безпека підприємств України в умовах повномасштабної воєнної агресії набуває критичного значення, трансформуючись із традиційної управлінської функції у стратегічний інститут збереження економічного потенціалу, фінансової стабільності та стійкості підприємницького середовища. Її забезпечення вимагає інтегрованого підходу, що поєднує аналіз воєнних ризиків, розробку антикризових стратегій, формування фінансової резильєнтності та оптимізацію структури капіталу.

Воєнні ризики мають системний і взаємопов'язаний характер, формуючи комплекс деструктивних впливів, які охоплюють усі аспекти функціонування підприємства – виробничу, фінансову, кадрову, інвестиційну та логістичну сфери (рис. 1).

– Руйнування інфраструктури та виробничих фондів. Прямі фізичні втрати активів, включно з основними засобами та запасами, спричиняють суттєве скорочення виробничих потужностей, що вимагає незапланованих капітальних інвестицій. Це, у свою чергу, знижує інвестиційну привабливість і загрожує фінансовій стабільності підприємств.



**Рис. 1. Вплив воєнних ризиків на економічну безпеку підприємств**

Джерело: розроблено автором на основі аналітичних матеріалів [13; 14; 15]

– Розрив логістичних ланцюгів. Пошкодження транспортної та складської інфраструктури ускладнює постачання сировини й реалізацію продукції, що провокує зростання операційних витрат, розбалансування грошових потоків і кризи ліквідності.

– Міграція робочої сили. Відтік кваліфікованих кадрів через мобілізацію або еміграцію зменшує інтелектуальний капітал і продуктивність, водночас збільшуючи витрати на пошук, відбір, адаптацію та підготовку персоналу.

– Втрата ринків збуту. Втрата частини територій, падіння купівельної спроможності на внутрішньому ринку та ускладнення експортних операцій негативно впливають на рентабельність і грошові потоки підприємств.

Усі ці фактори взаємопідсилюють один одного, формуючи системну кризу ліквідності та платоспроможності, що є однією з ключових загроз економічній безпеці у воєнних умовах.

Для протидії воєнним ризикам підприємствам необхідно реалізовувати антикризові фінансові стратегії (табл. 1), спрямовані на збереження гнучкості, мінімізацію втрат і підтримку безперервності операційної діяльності. Залежно від фази кризового впливу можна виокремити три базові стратегії.

Підвищення фінансової стійкості підприємств вимагає застосування комплексу взаємопов'язаних фінансових механізмів, серед яких ключовими є:

- максимізація ліквідності через ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- фінансове страхування ризиків, у тому числі участь у державних та приватних програмах страхового захисту;

– оптимізація структури капіталу з підвищенням частки власних коштів у пасивах;

– постійний моніторинг грошових потоків і формування резервів ліквідності для оперативного реагування на шоки.

Для адекватної оцінки стану економічної безпеки у кризових умовах традиційні фінансові коефіцієнти доцільно доповнити показниками резильєнтності (табл. 2), що характеризують здатність підприємства адаптуватися до дестабілізуючих чинників і відновлюватися після них.

Важливим чинником стабілізації економічної безпеки є державні програми підтримки підприємництва, які забезпечують доступ до фінансових ресурсів, зниження податкового тиску та створення умов для поступового відновлення виробництва (табл. 3).

Отже, в умовах воєнної агресії економічна безпека підприємств стає ключовим критерієм їхньої здатності до виживання, відновлення та стратегічного розвитку. Поєднання фінансових, управлінських і державних механізмів формує основу для відновлення виробничого потенціалу, зміцнення конкурентоспроможності та підвищення резильєнтності українського бізнесу у післявоєнний період.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити вплив воєнних ризиків на стан економічної безпеки підприємств України та визначити ключові напрями її зміцнення. Встановлено, що військова агресія спричинила глибоку трансформацію економічного середовища, яка проявляється у порушенні логістичних ланцюгів, скороченні фі-

Таблиця 1

**Антикризові стратегії підприємств у воєнних умовах**

| Тип стратегії | Основна мета                                      | Ключові інструменти                                                                  | Очікуваний ефект                                         |
|---------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Вживання      | Збереження ліквідності, активів                   | Даунсайзинг, скорочення витрат, реструктуризація боргів, релокація виробництва       | Зменшення фінансових витрат, підтримка платоспроможності |
| Стабілізація  | Відновлення бізнес-процесів, контроль фінансів    | Оптимізація структури капіталу, диверсифікація джерел фінансування, внутрішній аудит | Відновлення рівноваги грошових потоків                   |
| Зростання     | Підвищення конкурентоспроможності, інноваційність | Модернізація, інвестиції у відновлення, вихід на нові ринки                          | Довгострокова стійкість та фінансова незалежність        |

Джерело: систематизовано автором на основі [13; 14; 15; 16]

Таблиця 2

**Показники оцінки резильєнтності та фінансової стійкості підприємств**

| Показник                               | Опис                                                                       | Інтерпретація для економічної безпеки                                     |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт покриття критичних витрат   | Співвідношення грошових коштів до мінімально необхідних операційних витрат | Визначає здатність підприємства підтримувати діяльність у кризових умовах |
| Recovery Time                          | Тривалість періоду відновлення ключових процесів                           | Характеризує швидкість відновлення діяльності після деструктивного впливу |
| Диверсифікація ринків і постачальників | Частка альтернативних каналів постачання та збуту                          | Знижує ризик операційних збоїв                                            |
| Частка власного капіталу               | Власний капітал / Загальні активи                                          | Відображає фінансову незалежність                                         |
| Рівень цифрової готовності             | Наявність захищених ІТ-систем, кібербезпека                                | Визначає технологічну складову економічної безпеки                        |

Джерело: узагальнено автором за даними [16; 17; 18]

Таблиця 3

**Державні інструменти підтримки підприємств в умовах воєнного стану**

| Інструмент                                | Механізм дії                                                           | Цільовий вплив на економічну безпеку              |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Пільгове кредитування (Програма «5–7–9%») | Кредити до 60 млн грн, зниження ставки до 0% під час воєнного стану    | Підвищення ліквідності, покриття касових розривів |
| Грантова програма «єРобота»               | Мікрогранти до 250 тис. грн, для переробних підприємств – до 8 млн грн | Стимулювання виробничої активності та зайнятості  |
| Податкові пільги                          | Відтермінування податкових платежів, спрощення адміністрування         | Зменшення фіскального тиску                       |
| Програми релокації бізнесу                | Переміщення підприємств у безпечні регіони                             | Збереження виробничого потенціалу                 |
| Державне страхування інвестицій           | Гарантії від військових ризиків через «Експортно-кредитне агентство»   | Підвищення інвестиційної привабливості            |

Джерело: складено автором за даними [13; 14; 15]

нансових ресурсів, зниженні ліквідності та платоспроможності підприємств.

Доведено, що забезпечення економічної безпеки в умовах воєнних ризиків потребує впровадження ризик-орієнтованого управління, розвитку адаптивних стратегій і підвищення корпоративної резильєнтності. Основними напрямками підвищення стійкості підприємств визначено: оптимізацію фінансової структури, посилення внутрішнього контролю, цифровізацію управлінських процесів, інтеграцію механізмів прогнозування ризиків і розширення державної підтримки бізнесу.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на:

- розроблення моделей управління економічною безпекою із використанням сучасних аналітичних інструментів;
- удосконалення методик оцінювання інтегрального рівня економічної безпеки підприємств у воєнних та післявоєнних умовах;
- дослідження механізмів відновлення та стійкого розвитку підприємств на основі міжнародного досвіду кризового менеджменту.

Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню цілісної системи управління економічною безпекою підприємств України, здатної забезпечити їх фінансову стабільність та конкурентоспроможність у середовищі тривалої невизначеності.

### Список літератури:

1. Варналій З. та Бондаренко С. (2023). Фінансова безпека українських підприємств у воєнний та повоєнний періоди. *Економічний вісник університету*, (56), 106–113. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113>
2. Матвійчук В. і Матушевський О. (2024). Формування фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану. *Економіка і організація управління*, (4), 118–131. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.13>
3. Василенко В., Степурина С. та Михайлова К. (2025). Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання*, (3). DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04>
4. Носань Н., Борисенко О. і Назаренко Т. (2024). Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*, (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
5. Івашченко Т., Івашченко А. і Василюк Н. (2025). Інформаційні технології як інструмент підтримки стійкості підприємств в умовах соціально-економічної нестабільності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, (1), 55–63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2025\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2025_1_9)
6. Ватченко Б., Шаранов Р. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
7. Barth D. & Schreft S. (2025). *Black Swans and Financial Stability: A Framework for Building Resilience*. Finance and Economics Discussion Series 2025-043. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System. DOI: <https://doi.org/10.17016/FEDS.2025.043>
8. Schoenmaker D. (2025). *Impact of Transitions on the Financial Stability and LOLR Roles of Central Banks*. In Broeders D., Houben A., & Bonetti M. (Eds.), *Central Bank Capital in Turbulent Times: The Risk Management Dimension of Novel Monetary Policy Instruments* (pp. 275–293). Springer Nature. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-73549-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-73549-3_10)
9. Abuzaid A. N. (2024). Exploring the Linkages between Organizational Resilience, Corporate Diversification Strategy, and Slack Resources. *An-Najah University Journal for Research – B (Humanities)*, 38(12), 2441–2478.
10. Штадтфельд Г. М. і Гречманн Т. (2023). Dynamic capabilities for supply chain resilience: a meta-review. *International Journal of Logistics Management*, 35(4). DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2022-0373>
11. Guo X., Fan C. & Chen Y. (2025). Когнітивні стилі керівників та цифрові стратегічні зміни підприємства в умовах динамізму навколишнього середовища: посередницька роль абсорбційної здатності в складній адаптивній системі. *Systems*, 13(9), 775. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13090775>
12. Уйгур М. Р. і Пейраві Б. (2025). Стійкість бізнесу та стратегічні відповіді в Україні та Литві під час російсько-українського конфлікту: аналіз енергетичного, сільськогосподарського та виробничого секторів. *Бізнес: теорія та практика*, 26(1), 62–77. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22164>
13. UNDP. (2024). *Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні: звіт*. New York: UNDP. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
14. Дія.Бізнес. (2024). *Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни: аналітичний звіт*. Київ: Дія. Бізнес. URL: <https://business.diaa.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoyi-viiny>
15. Національний інститут стратегічних досліджень. (2025). *Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості (08–09.2025 р.): коментарі експертів*. Київ: НІСД. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-08-09-2025-r>
16. Національний банк України. (2024). *Звіт про фінансову стабільність, червень 2024 року*. Київ: НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability-report>
17. KSE Institute. (2024). *Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок повномасштабної війни: аналітичний звіт*. Київ: KSE Institute. URL: [https://kse.ua/30.09.24\\_Losses\\_Report-ua.pdf](https://kse.ua/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf)
18. OECD. (2024). *OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 1 (EN): звіт*. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/economy/economic-outlook/>

### References:

1. Varnalii Z. and Bondarenko S. (2023) Finansova bezpeka ukrainskykh pidpriemstv u voiennyi ta povoiennnyi periody. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, (56), 106–113. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113>
2. Matviichuk V. and Matushevskiy O. (2024) Formuvannia finansovoi bezpeky subiekta hospodariuvannia v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, (4), 118–131. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.13>
3. Vasylenko, V., Stepurina, S. and Mykhailova, K. (2025) Stratehii adaptatsii biznesu v umovakh viiny ta kryzovyykh sytuatsii. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomichni ta pravovi pytannia*, (3). DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04>
4. Nosan N., Borysenko O. and Nazarenko T. (2024) Antykryzove upravlinnia ta stratehichniy rozvytok pidpriemstv u period viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
5. Ivashchenko T., Ivashchenko A. and Vasylets N. (2025) Informatsiini tekhnolohii yak instrument pidtrymky stiikosti pidpriemstv v umovakh sotsialno-ekonomichnoi nestabilnosti. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, (1), 55–63. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2025\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2025_1_9)
6. Vatchenko B. and Sharanov R. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny. *Ekonomichnyi prostir*, (182), 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
7. Barth D. and Schreft S. (2025) *Black Swans and Financial Stability: A Framework for Building Resilience*. Finance and Economics Discussion Series 2025-043. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System. DOI: <https://doi.org/10.17016/FEDS.2025.043>

8. Schoenmaker D. (2025) *Impact of Transitions on the Financial Stability and LOLR Roles of Central Banks*. In Broeders D., Houben A. and Bonetti M. (eds.) *Central Bank Capital in Turbulent Times: The Risk Management Dimension of Novel Monetary Policy Instruments*. Springer Nature, pp. 275–293. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-73549-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-73549-3_10)
9. Abuzaid A.N. (2024) Exploring the Linkages between Organizational Resilience, Corporate Diversification Strategy, and Slack Resources. *An-Najah University Journal for Research – B (Humanities)*, 38(12), 2441–2478.
10. Shtadtfeld H.M. and Gruchmann T. (2023) Dynamic capabilities for supply chain resilience: a meta-review. *International Journal of Logistics Management*, 35(4). DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2022-0373>
11. Guo X., Fan C. and Chen Y. (2025) Kohnityvni styli kerivnykiv ta tsyfrovi stratehichni zminy pidpriemstva v umovakh dynamizmu navkolyshnoho seredovyshcha. *Systems*, 13(9), 775. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13090775>
12. Uygur M.R. and Peyravi B. (2025) Business resilience and strategic responses in Ukraine and Lithuania during the Russia-Ukraine conflict: insights from the energy, agriculture, and manufacturing sectors. *Business: Theory and Practice*, 26(1), 62–77. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22164>
13. UNDP (2024) Assessment of the impact of war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine: report. New York: UNDP. Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
14. Diia.Business (2024) *Stan ta potreby biznesu v umovakh povnomasshtabnoi viiny: analitychnyi zvit*. Kyiv: Diia.Business. Available at: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viiny>
15. NISS (2025) *Ohliad instrumentiv pidtrymky finansovoi stiikosti (08–09.2025): komentari ekspertiv*. Kyiv: NISS. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiikosti-08-092025-r>
16. National Bank of Ukraine (2024) *Financial Stability Report, June 2024*. Kyiv: NBU. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/stability-report>
17. KSE Institute (2024) *Report on indirect financial losses of the economy due to full-scale war: analytical report*. Kyiv: KSE Institute. Available at: [https://kse.ua/30.09.24\\_Losses\\_Report-ua.pdf](https://kse.ua/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf)
18. OECD (2024) *OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 1 (EN): report*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/economy/economic-outlook/>

Стаття надійшла: 06.10.2025

Стаття прийнята: 20.10.2025

Стаття опублікована: 14.11.2025