

Андрій Закревський

к.е.н., доцент кафедри комерційної діяльності і логістики

КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна

zakrevskiy1982@gmail.com

Матвій Глазков

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійна

програма/спеціалізація «Комерційна діяльність і логістика» КНЕУ імені Вадима Гетьмана,

Україна

matvii.hlazkov@kneu.ua

ІНСТРУМЕНТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

RISK MANAGEMENT TOOLS AND DIGITAL STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

Анотація. Розглядаються сучасні підходи до управління ризиками та забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та цифрової трансформації. Аналізуються практичні інструменти ризик-менеджменту, такі як сценарне планування, цифрова аналітика, диверсифікація бізнес-моделі, а також їх ефективність у забезпеченні стійкості підприємств. Особливу увагу приділено малому та середньому бізнесу, зокрема підприємствам, що працюють у сфері логістики, оренди та сервісу. Визначено ключові чинники, які сприяють або перешкоджають сталому розвитку, включаючи інституційне середовище, доступ до фінансування та інноваційний потенціал.

Abstract. Modern approaches to risk management and ensuring sustainable development of enterprises in conditions of martial law, economic instability and digital transformation are considered. Practical risk management tools are analyzed, such as scenario planning, digital analytics, business model diversification, as well as their effectiveness in ensuring the sustainability of enterprises. Special attention is paid to small and medium-sized businesses, in particular enterprises operating in the field of logistics, rental and service. Key factors that contribute or hinder sustainable development are identified, including the institutional environment, access to financing and innovation potential.

Ключові слова: Ризик-менеджмент, сталий розвиток, сценарне планування, цифровізація, логістика, малий бізнес, воєнний стан, інновації.

Key words: Risk management, sustainable development, scenario planning, digitalization, logistics, small business, martial law, innovation.

Сценарне планування є одним із найефективніших інструментів управління ризиками, особливо в умовах високої невизначеності, спричиненої війною, енергетичною кризою та нестабільністю ринків. Воно дозволяє підприємствам моделювати декілька варіантів розвитку подій — від оптимістичного до песимістичного — і відповідно адаптувати свої стратегії. Компанії, які застосовують сценарне планування в поєднанні з цифровими інструментами, демонструють вищу здатність до адаптації та зниження втрат у кризових умовах. Наприклад, виробничі підприємства, що працюють з енергозалежними технологіями, могли заздалегідь розробляти сценарії переходу на альтернативні джерела енергії і створювати резервні запаси сировини, що дозволило б їм уникнути простоїв у періоди пікових перебоїв з електропостачанням. Крім того, сценарне планування сприяє не лише оперативному реагуванню на ризики, а й формуванню довгострокових стратегій сталого розвитку. Компанії, які враховують геополітичні ризики, зміни кліматичної політики та соціальні тренди, мають перевагу у формуванні гнучких бізнес-моделей, здатних витримати зовнішні шоки. Таким чином, сценарне планування — це не просто інструмент антикризового реагування, а ключовий елемент стратегічного управління, який дозволяє підприємствам зберігати стійкість, забезпечувати безперервність операцій та

інтегрувати принципи сталого розвитку в щоденну діяльність. Крім того, сценарне планування сприяє формуванню культури стратегічного мислення в організації, підвищує рівень готовності до кризових ситуацій та дозволяє ефективно розподіляти ресурси. Його застосування особливо важливе для підприємств, які працюють у секторах з високим рівнем ризику — логістика, оренда, будівництво, аграрний сектор.

Цифровізація бізнес-процесів є ключовим чинником сталого розвитку, особливо в умовах обмежених ресурсів, високої конкуренції та потреби в оперативному прийнятті рішень. Впровадження CRM-систем, ERP-платформ, аналітики даних, автоматизованого управління ризиками дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підвищити точність прогнозування та покращити взаємодію з клієнтами. Дослідження показують, що підприємства, які інвестували в цифрові рішення, демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків. Наприклад, логістичні компанії, що використовують штучний інтелект для маршрутизації, зменшили витрати на паливо на 12–18% та скоротили час доставки. Підприємства, що працюють у сфері оренди, змогли автоматизувати управління договорами, моніторинг платежів та аналіз поведінки клієнтів, що знизило ризики неплатоспроможності. Цифрові технології також відкривають доступ до нових ринків, дозволяють масштабувати бізнес без значного збільшення фізичних ресурсів, що є критично важливим для сталого зростання. Водночас важливо враховувати етичні аспекти — захист персональних даних, прозорість алгоритмів, вплив на зайнятість. Адже сталий розвиток передбачає не лише економічну ефективність, а й соціальну відповідальність.

Сталий розвиток підприємств значною мірою залежить від якості інституційного середовища та доступу до фінансових ресурсів. У період воєнного стану українські компанії зіткнулися з обмеженим доступом до кредитування, нестабільністю валютного ринку, зростанням вартості енергоносіїв і логістичних послуг. Це створює додаткові ризики для довгострокового планування та інвестиційної активності. Водночас, як показують дослідження, підприємства, що активно залучають зовнішнє фінансування — зокрема через міжнародні гранти, державні програми підтримки або краудфандингові платформи — мають вищі шанси на реалізацію сталих проєктів. Наприклад, у сфері виробництва та логістики успішно впроваджуються енергоефективні технології, системи повторного використання ресурсів, цифрові рішення для моніторингу викидів та оптимізації маршрутів. Це не лише знижує операційні витрати, а й відповідає екологічним критеріям сталого розвитку. Крім фінансів, важливу роль відіграє інституційна довіра — прозорість процедур, стабільність законодавства, ефективність судової системи. За даними міжнародних досліджень, підприємства, що працюють у сприятливому регуляторному середовищі, демонструють вищу інноваційну активність, легше інтегруються в глобальні ланцюги вартості та швидше адаптуються до змін. Таким чином, сталий розвиток — це не лише внутрішня стратегія підприємства, а й результат його взаємодії з політичними, економічними та соціальними інститутами.

Література

1. Brunner M., Gundolf K., Guieu G. From a conventional to a sustainable business model – a review on transformation actions and indicators. *Cleaner Logistics and Supply Chain*. 2025. Т. 16. С. 100258. URL: <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2025.100258>
2. Lamperti S., Courrent J.-M., Sammut S. Sustainability orientation in business Incubators: Empirical Evidence from France. *Journal of Business Research*. 2025. Т. 194. С. 115377. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115377>
3. Qazi A. Risk Forecasting for Shortfalls in Achieving Sustainable Development Goals: A Corruption Perspective. *Journal of Safety Science and Resilience*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jnlssr.2024.10.003>
4. Towards sustainable business in the automation era: Exploring its transformative impact from top management and employee perspective / J. A. Gómez Gandía та ін. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. Т. 210. С. 123908. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123908>
5. Yang M., Ehrnström-Fuentes M., Wincent J. Big things from small beginnings: Creating and scaling community-based opportunities for sustainable small and local businesses. *Journal of Business Venturing*. 2025. Т. 40, № 5. С. 106522. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2025.106522>
6. Zhang J., Xiao-feng L. Sustainable development at the crossroads: Geopolitical risks, natural resource scarcity, and renewable energy in energy security transitions. *Geoscience Frontiers*. 2025. С. 102129. URL: <https://doi.org/10.1016/j.gsf.2025.102129>