

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

03 Січня 2026

ПРИЙНЯТО:

20 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

© ⓘ CC BY 4.0

УДК 005.334:658.5

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-03

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Антонюк Д.А.*

д.е.н., професор,

віцепрезидент Запорізької торгово-промислової палати

професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики Запорізький національний університет м. Запоріжжя, Україна
ORCID 0000-0003-2910-0497

Кулик Д.М.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Національний університет «Запорізька політехніка»

м. Запоріжжя, Україна
ORCID 0009-0002-6376-406X

* Email автора для листування: d.antoniuk@oth-aw.de

Анотація. У статті досліджено особливості трансформації парадигми управління і системи ризик-менеджменту в Україні в умовах воєнного стану. Обґрунтовано втрату ефективності традиційних підходів до управління ризиками, сформованих у відносно стабільному соціально-економічному середовищі, та доведено необхідність переходу до адаптивної управлінської парадигми, орієнтованої на забезпечення життєздатності та безперервності функціонування підприємств. Визначено ключові групи ризиків, які набули пріоритетного значення під час війни, зокрема безпекові, логістичні, енергетичні, кадрові та ринкові. Запропоновано підхід до формалізації процесу стратегічного вибору в системі ризик-менеджменту на основі використання інтегральних індексів зовнішньої воєнної загрози та внутрішньої ресурсної стійкості підприємств, що дозволяє узагальнювати різноманітні фактори ризику та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. На основі поєднання зазначених індикаторів розроблено алгоритм позиціонування підприємств у двовимірному просторі «загроза – стійкість» та обґрунтовано логіку вибору управлінських стратегій залежно від отриманих значень індексів. Запропоновано авторську матрицю вибору стратегії управління ризиками, що базується на поєднанні рівня зовнішньої воєнної загрози та внутрішньої ресурсної стійкості підприємств і дозволяє виокремити чотири базові сценарії поведінки бізнесу: «анабіоз», «виживання», «релокація» та «зростання». Доведено, що застосування диференційованого, індикаторно-орієнтованого підходу до управління ризиками забезпечує узгодженість між рівнем загроз, ресурсними можливостями підприємств і стратегічними управлінськими рішеннями. У підсумку показано, що інтеграція запропонованих механізмів у систему менеджменту сприяє мінімізації негативних наслідків бойових дій, збереженню активів та формуванню передумов для стійкого функціонування підприємств і повоєнного відновлення національної економіки.

Ключові слова: ризик-менеджмент, воєнний стан, управління ризиками, економічна безпека, адаптивні стратегії, стійкість підприємств, антикризове управління.

JEL класифікатор: D81, G32, L21, M21, H56.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні умови воєнного стану в Україні обумовлюють суттєву втрату ефективності традиційних підходів до прогнозування та управління ризиками, сформованих у відносно стабільному соціально-економічному середовищі. Зміна структури й характеру загроз в умовах війни зумовила трансформацію ризикового поля діяльності підприємств: на заміну переважно ринковим і фінансовим коливанням прийшли ризики фізичного знищення активів, руйнування логістичних ланцюгів, деградації міської та критичної інфраструктури, а також гострого дефіциту трудових ресурсів. За таких обставин існуючі інструменти планування та оцінювання ризиків виявляються неспроможними адекватно реагувати на динамічні й невизначені виклики зовнішнього середовища.

В умовах турбулентності особливої актуальності набуває проблема трансформації управлінської парадигми – від довгострокового лінійного планування до використання динамічних адаптивних механізмів, орієнтованих на безперервний моніторинг безпекової ситуації та своєчасну ідентифікацію критичних змін. Водночас ризик дедалі більше набуває об'єктивно-суб'єктивного характеру, поєднуючи фактичні зовнішні загрози з управлінськими рішеннями, що приймаються в умовах обмеженої інформації та часових обмежень. Це суттєво ускладнює процес стратегічного вибору та зумовлює **необхідність** інтеграції аналітичних інструментів оцінювання ризиків із механізмами забезпечення організаційної гнучкості та стійкості.

Практика функціонування вітчизняного бізнесу в умовах повномасштабної війни актуалізує проблему розроблення нових стратегічних моделей поведінки підприємств, які б одночасно враховували рівень зовнішньої воєнної загрози та внутрішню ресурсну стійкість підприємств. Відсутність чітких критеріїв сегментації суб'єктів господарювання за цими параметрами ускладнює вибір адекватної стратегії.

У зв'язку з цим постає науково-практична проблема формування інструментарію стратегічного ризик-менеджменту, здатного забезпечити диференційований вибір управлінських рішень залежно від безпекової ситуації та ресурсного потенціалу підприємства. Такий інструментарій має бути орієнтований не лише на мінімізацію поточних втрат, а й на збереження життєздатності бізнесу та формування передумов для його адаптації і подальшого функціонування в процесі повоєнного відновлення національної економіки.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі досі відсутній єдиний підхід до визначення сутності ризику, що пояснюється його багатогранною економічною, управлінською та соціальною природою. На сьогодні виділяють два основні методологічні підходи до трактування цього поняття: економічний (Ф. Найт, Г. Марковіц, У. Шарп [1], І. Ансофф [2]) та аналітичний (С. Каплан, Б. Гаррік, О. Ренн[3], І. Мітрофф[4]). Економічний підхід фокусується на можливих фінансових втратах або недоотриманні прибутку внаслідок реалізації певних рішень. Аналітичний підхід, у свою чергу, розглядає ризик як імовірнісну категорію, що характеризується рівнем невизначеності та математичним очікуванням результату. Поєднання зазначених підходів створює теоретичні передумови для формалізації ризику через систему кількісних індикаторів, що дозволяє аналізувати його комплексно: і як загрозу банкрутства чи збитків, і як можливість відхилення від запланованих показників у будь-який бік. Проскура В., Білак Р. наголошують, що ефективно управління ризиками можливе лише за умови поєднання кількісних та якісних методів оцінки в рамках єдиної системи [5, с. 602].

Специфіка прояву ризиків значною мірою залежить від галузевої приналежності підприємства та особливостей його операційної діяльності. Наприклад, в аграрному секторі або промисловості ризики мають яскраво виражений сезонний та природно-кліматичний

характер, що накладається на економічну нестабільність. У цьому контексті ризик доцільно розглядати як динамічну категорію, параметри якої змінюються під впливом зовнішніх факторів та потребують періодичного перегляду. Ризик в цих умовах інтерпретується через призму соціально-історичного та економічного дискурсів, виступаючи ключовим об'єктом управлінської діяльності [6, с. 290].

Сучасні дослідження, особливо в умовах кризових явищ та воєнного стану, пропонують деталізовані підходи до групування ризиків, виокремлюючи специфічні категорії, такі як соціальні, політичні та катастрофічні ризики. Так, А. Кирюхін та О. Афанасьєва розрізняють атмосферні (шторми, снігові лавини, повені); геологічні (землетруси, виверження вулканів); космічні (метеоритні удари); біологічні (епідемії, панзоотії), а соціальні ризики вчені поділяють на криміногенні, політичні, катастрофічні, ринкові та правові [7, с. 8-9]. Водночас більшість таких класифікацій має описовий характер і не пропонує чітких алгоритмів переходу від ідентифікації ризиків до вибору управлінської стратегії, що обмежує їх прикладну цінність в умовах високої невизначеності.

Т. Лобунець зі співавторами, зазначає що сучасний менеджмент вимагає нових підходів до ідентифікації загроз, оскільки, по-перше, «ризики є вбудованою та необхідною складовою кожного етапу проекту» [8, с. 1], а, по-друге, традиційні методи не завжди здатні вчасно реагувати на швидкі зміни ринкової кон'юнктури. Це актуалізує необхідність побудови формалізованих алгоритмів управління ризиками, які дозволяли б систематизувати управлінські рішення залежно від рівня загрози та ресурсних можливостей підприємства.

Як зауважує Д. Ярмусь, «зростання ризиків фізичної безпеки персоналу, руйнування інфраструктури, збої у логістиці, втрати інформаційних каналів, загострення фінансових та операційних ризиків потребують адаптації існуючих систем управління до нових викликів» [9, с. 338]. Захарова Н. Ю. також вважає, що сучасні виклики вимагають створення адаптивних механізмів, здатних оперативно реагувати на зміни та забезпечувати сталість бізнесу [10, с. 206]. Разом з тим у зазначених дослідженнях недостатньо уваги приділено формалізації параметрів адаптивності та їх кількісному виміру.

Наші попередні дослідження перспектив післявоєнної відбудови України, інституціональних механізмів економічного відновлення та забезпечення життєздатності регіонів і підприємств [11–15] показують, що процеси відновлення та розвитку в умовах війни і післявоєнного періоду не можуть ґрунтуватися виключно на економічних показниках, а потребують комплексного врахування безпекових, інституційних та управлінських чинників. Доцільно переходити від реактивних антикризових заходів до системних моделей управління стійкістю, орієнтованих на довгострокову життєздатність економічних суб'єктів [11; 13]. На нашу думку, стійкість слід розглядати як результат взаємодії рівня зовнішніх загроз і внутрішнього ресурсного потенціалу соціально-економічних систем. Таке трактування безпосередньо кореспондує з сучасними підходами до ризик-менеджменту, в яких ризик постає не лише як джерело втрат, а як визначальний параметр стратегічного вибору.

Зазначимо, що ризик більше не розглядається виключно як негативне явище, а виступає потенційним чинником розвитку та джерелом конкурентних переваг за умови ефективного управління. Відтак ключовим завданням ризик-менеджменту стає не повне усунення ризику, а його своєчасна ідентифікація, оцінювання та мінімізація негативних наслідків шляхом упровадження адаптивних механізмів моніторингу й реагування. Водночас аналіз літератури дозволяє констатувати наявність наукової прогалини, що полягає у відсутності інтегрованих моделей ризик-менеджменту, які б поєднували кількісні індикатори зовнішньої загрози та внутрішньої ресурсної стійкості підприємств з алгоритмами стратегічного вибору управлінських рішень в умовах війни. Саме усунення цієї прогалини зумовлює актуальність подальших досліджень у даному напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є наукове обґрунтування трансформації парадигми ризик-менеджменту підприємств та розроблення адаптивних системних підходів і інструментарію стратегічного управління ризиками в умовах воєнного стану, які базуються на поєднанні кількісної оцінки рівня зовнішньої воєнної загрози та внутрішньої ресурсної стійкості підприємств, і забезпечують формування алгоритму диференційованого вибору управлінських стратегій задля підвищення адаптивності суб'єктів господарювання, збереження їхніх активів та підтримання стійкого функціонування в середовищі високої невизначеності й турбулентності.

МЕТОДОЛОГІЯ

У дослідження використано системний та структурно-логічний підходи, методи наукового узагальнення, порівняльного аналізу та концептуального моделювання, що дозволило сформулювати цілісне бачення трансформації парадигми ризик-менеджменту підприємств в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах глобалізації та технологічного розвитку ризик стає невід'ємною складовою будь-якої економічної діяльності. Він пронизує всі рівні функціонування суспільства, від стратегічного планування міжнародних корпорацій до прийняття рішень на рівні малого бізнесу. Водночас в умовах воєнного стану ризик виходить за межі суто економічної категорії та набуває екзистенційного характеру, пов'язаного з фізичною безпекою активів, персоналу та безперервністю господарської діяльності підприємств.

Класифікація ризиків є фундаментальним інструментом для побудови ефективної системи ризик-менеджменту, дозволяючи структурувати загрози за спільними ознаками. Систематизація ризиків за джерелами виникнення, масштабами впливу та можливістю керування дає змогу керівникам обирати найбільш релевантні методи реагування. Узагальнена класифікація ризиків, що базується на аналізі сучасних академічних джерел, наведена у таблиці 1. Разом з тим у воєнних умовах традиційні класифікації ризиків потребують доповнення з позицій їх прикладної цінності для стратегічного управління та прийняття рішень в умовах фізичної загрози.

Управління ризиками не можна розглядати як одноразову акцію, адже це безперервний, циклічний процес, що вимагає постійної уваги менеджменту [10, с. 206]. Особливо це стосується вітчизняних реалій, де зовнішнє середовище демонструє високий рівень турбулентності та непередбачуваності. Ефективна система ризик-менеджменту базується на постулаті, що будь-яка економічна діяльність апріорі містить елемент невизначеності, який неможливо усунути повністю, але цілком реально контролювати.

В умовах війни класичний цикл управління ризиками зберігає загальну логіку, однак суттєво змінюється ієрархія ризиків та швидкість прийняття управлінських рішень, що зумовлює потребу в їх формалізації (рис. 1). Саме така послідовність дозволяє перетворити некерований хаос на структурований план дій, що є фундаментом економічної безпеки підприємства.

Класифікація ризиків підприємства

Критерій класифікації	Види ризиків	Характеристика та сутність
За джерелом виникнення	Зовнішні	Зумовлені факторами зовнішнього середовища (законодавство, ринок, природа)
	Внутрішні	Пов'язані з діяльністю самого підприємства (персонал, технології)
За характером наслідків	Чисті (статистичні)	Несуть лише загрозу збитків або нульовий результат (пожежі, аварії)
	Спекулятивні	Можуть принести як збитки, так і додатковий прибуток (курсів коливання)
За сферою походження	Виробничі	Порушення технологічного циклу, брак
	Комерційні	Невиконання умов збуту, зміни попиту
	Фінансові	Інфляція, валютні ризики, кредитні ставки
	Інноваційні	Невдачі при впровадженні нових продуктів чи технологій
За масштабами впливу	Локальні	Стосуються окремого підрозділу чи проекту
	Галузеві	Охоплюють усі підприємства певної галузі
	Національні	Впливають на економіку країни в цілому
	Глобальні	Мають світовий масштаб (пандемії, світові кризи)
За можливістю управління	Керовані	Піддаються впливу, мінімізації або страхуванню
	Некеровані (форс-мажорні)	Не залежать від дій менеджменту, вимагають адаптації або резервування
За часом прояву	Короткострокові	Виникають на короткий період (транзитні ризики)
	Довгострокові	Впливають протягом тривалого часу (стратегічні помилки)
	Постійні	Супроводжують діяльність постійно (конкуренція)

Джерело: розроблено автором на основі [16, с. 31-32; 17, с. 27; 18, с. 187]

Практична реалізація цього підходу розпочинається з ідентифікації факторів небезпеки, що передбачає всебічний моніторинг внутрішніх процесів та зовнішніх сигналів ринку. Наступним ключовим кроком є оцінка виявлених загроз, причому дослідники наголошують на критичній важливості поєднання кількісних та якісних методів у межах єдиної системи аналізу. Такий синергетичний підхід дозволяє не лише визначити ймовірність настання кризової події, але й спрогнозувати масштаб потенційних фінансових втрат. Після ретельної діагностики настає етап вибору оптимального методу реагування: від повного уникнення ризику до його страхування, диверсифікації чи свідомого прийняття. Проте цикл на цьому не завершується, оскільки невід'ємною складовою є контроль результативності вжитих заходів. Отримана інформація слугує зворотним зв'язком, що дозволяє коригувати стратегію та перезапускати процес аналізу з урахуванням нових вхідних даних.



Рис. 1. Алгоритм процесу управління ризиками на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [10, с. 3]

Повномасштабна війна докорінно змінила ландшафт небезпек для українських підприємств, змістивши фокус уваги керівників з внутрішніх операційних проблем на зовнішні загрози катастрофічного характеру. Якщо раніше домінували ринкові коливання чи кадрові прорахунки, то сьогодні ключову роль відіграють некеровані форс-мажорні обставини, які практично неможливо передбачити за допомогою стандартних інструментів аналізу (табл. 2).

Ризик остаточно трансформувався в агресивну динамічну категорію, що вимагає від бізнесу миттєвої реакції на події, які відбуваються в реальному часі. За таких умов горизонт стратегічного планування критично звужується, а фактор фізичного виживання бізнесу набуває пріоритетного значення порівняно з максимізацією прибутку. Підприємці змушені діяти в умовах, де будь-який стратегічний актив може бути знищений за лічені хвилини, що робить питання фізичного виживання бізнесу пріоритетним завданням порівняно з максимізацією прибутку. Така ситуація підтверджує тезу про те, що в екстремальних умовах ризик стає центральним об'єктом управлінської діяльності.

Порівняльна характеристика пріоритетних ризиків бізнесу під час мирного часу та воєнного стану

Вид ризику	Прояв у мирний час	Трансформація під час війни
Безпекові та майнові	Крадіжки майна; Побутові пожежі; Техногенні аварії локального масштабу	Фізичне знищення активів внаслідок обстрілів; Окупація територій та втрата потужностей; Мародерство з боку окупантів
Кадрові (соціальні)	Природна плинність кадрів; Низька мотивація персоналу; Конфлікти в колективі	Мобілізація ключових працівників; Вимушена міграція за кордон; Психологічне виснаження та стрес персоналу
Логістичні	Порушення термінів доставки; Пошкодження вантажу при транспортуванні; Зростання цін на пальне	Блокування портів та кордонів; Руйнування мостів та доріг; Критичний дефіцит водіїв та транспорту
Енергетичні	Планове зростання тарифів; Тимчасові аварійні відключення	Тривалі системні блекаути; Руйнування генерації та мереж; Дефіцит пального та комплектуючих для генераторів
Ринкові (комерційні)	Зміна смаків споживачів; Поява нових конкурентів; Сезонні коливання попиту	Катастрофічне падіння купівельної спроможності; Втрата ринків збуту на окупованих територіях; Зрив експортних контрактів

Джерело: розроблено авторами

Найбільш відчутного удару зазнала фізична інфраструктура компаній та налагоджені роками логістичні маршрути, що створило безпрецедентні загрози для стабільності постачань. Виробничі потужності, складські приміщення та транспортні засоби опинилися під постійною загрозою фізичного знищення внаслідок ракетних обстрілів або бойових дій на лінії зіткнення. Одночасно відбулася руйнація традиційних транспортних коридорів, зокрема блокування морських портів та закриття повітряного простору, що змусило бізнес терміново переорієнтовувати потоки на західний кордон. Така вимушена перебудова логістики не лише критично збільшила собівартість продукції через здорожчання пального та фрахту, але й призвела до значних часових затримок у ланцюгах постачання. Транспортна складова, яка раніше була допоміжною функцією, перетворилася на зону підвищеної вразливості, де будь-який збій може призвести до повної зупинки операційної діяльності підприємства, вимагаючи постійного пошуку альтернативних шляхів.

Окремий пласт проблем формують соціогуманітарні та енергетичні виклики, які суттєво змінили структуру ресурсних ризиків та вимагають негайного реагування менеджменту. Кадровий дефіцит набув загрозливих масштабів через мобілізаційні процеси та масову міграцію кваліфікованих фахівців за кордон, що створює значні перешкоди для відновлення повноцінної роботи. Ситуацію ускладнює енергетична нестабільність, адже регулярні пошкодження інфраструктури та аварійні відключення світла ламають виробничі графіки та призводять до псування дороговартісного обладнання. Водночас спостерігається стрімке

падіння купівельної спроможності населення, що звужує внутрішній ринок і робить конкуренцію за споживача надзвичайно жорсткою. У сукупності ці фактори формують токсичне середовище, де соціальні ризики переплітаються з технічними, змушуючи керівників шукати нестандартні шляхи для збереження колективів та підтримки мінімального рівня рентабельності в умовах тотального падіння попиту на продукцію.

Для протидії екзистенційним загрозам вітчизняні компанії масово змінюють управлінські підходи, переходячи від довгострокового планування до гнучких стратегій швидкого антикризового реагування. Найефективнішим інструментом збереження активів стала релокація виробничих потужностей у безпечніші західні регіони, а також географічна диверсифікація складської логістики: заміна великих центрів мережею менших складів суттєво знижує ризик повної втрати товарів через ракетні атаки, хоча й неминує підвищує операційні витрати. Критичною умовою виживання бізнесу є досягнення повної енергетичної автономності завдяки власним генераторам та цифрова трансформація з перенесенням даних у захищені хмарні сховища, що гарантує керування організацією в дистанційному режимі. Економічну стійкість підприємства зміцнюють через активний вихід на зовнішні ринки для отримання валютної виручки, яка компенсує падіння внутрішнього попиту. Водночас, через дорожнечу або відсутність класичного комерційного страхування, бізнес змушений шукати захист інвестицій через співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями та спеціальними державними фондами, які розробляють механізми покриття воєнних збитків [19, с. 18].

В таких умовах стає очевидним, що традиційні аналітичні інструменти втрачають свою ефективність, оскільки вони не враховують фактор фізичної безпеки як домінуючий прийняття управлінських рішень. Тому пропонується класифікувати сучасні підприємства за двома критичними вимірами: рівнем зовнішньої воєнної загрози (географічна близькість до фронту, інтенсивність обстрілів) та рівнем внутрішньої ресурсної стійкості (наявність фінансової подушки, автономність, мобільність активів). Такий двовимірний підхід, зображений в таблиці 3, дозволяє відійти від лінійного сприйняття ризику та сегментувати бізнес не за критерієм прибутковості, а за його реальною здатністю до виживання. Це дає змогу менеджменту чітко визначити своє поточне положення в системі координат і обрати найбільш релевантний сценарій дій, уникаючи помилкових інвестицій у зони підвищеної небезпеки або, навпаки, не виправданого пасивності в регіонах з відносно стабільною безпековою ситуацією.

Взаємодія зазначених параметрів формує чотири базові моделі поведінки, перша з яких – стратегія «Анабіозу» або тимчасової консервації. Вона є оптимальною та вимушеною для підприємств, що опинилися в зоні критичного ризику та мають обмежені ресурси для проведення евакуації чи релокації. Головна мета тут полягає не в продовженні діяльності, а в мінімізації втрат через повну консервацію активів та юридичне заморожування контрактів до моменту стабілізації лінії фронту. Інший сценарій – стратегія «Виживання» – стосується бізнесу з низькою ресурсною стійкістю, який функціонує в умовах помірної або низької загрози. Такі суб'єкти господарювання змушені переходити в режим жорсткої економії, скорочуючи штат та операційні витрати до критичного мінімуму заради підтримки грошового потоку. Це найбільш вразлива позиція, де ризик-менеджмент фокусується виключно на управлінні ліквідністю та збереженні ключового ядра персоналу, часто ігноруючи будь-які довгострокові перспективи розвитку заради операційного порятунку.

Для компаній, що володіють значним запасом міцності, матриця пропонує більш проактивні сценарії, зокрема стратегію «Активної релокації та фортифікації». Вона застосовується, коли рівень зовнішньої загрози є високим, але підприємство має достатньо фінансових та логістичних ресурсів для повного переміщення потужностей у безпечні регіони або побудови захисних споруд. Це найдорожчий шлях, який, однак, гарантує збереження ринкових позицій та виробничого потенціалу в довгостроковій перспективі. Нарешті, найбільш сприятливою є стратегія «Агресивного зростання», яка стає можливою за умов

низької воєнної загрози та високої ресурсної стійкості. У цьому квадранті ризик-менеджмент трансформується в інструмент експансії: бізнес використовує кризу для поглинання часток ринку ослаблених конкурентів, скуповування недооцінених активів та впровадження інновацій. Такий підхід дозволяє не лише пережити війну, а й стати лідером галузі.

Таблиця 3

Матриця вибору стратегії управління ризиками в умовах війни

Стратегія	Умови застосування	Ключові інструменти та дії менеджменту
«Анабіоз»	Висока воєнна загроза + Низька ресурсна стійкість	Консервація обладнання; Розірвання оренди; Відпустки за власний рахунок; Переведення активів у готівку
«Виживання»	Низька воєнна загроза + Низька ресурсна стійкість	Жорстке скорочення витрат; Аутсорсинг функцій; Відмова від інвестицій; Робота «з коліс» без складських запасів
«Релокація»	Висока воєнна загроза + Висока ресурсна стійкість	Повне переміщення бізнесу; Створення філій у безпечних зонах; Диверсифікація ланцюгів постачання; Побудова укриттів
«Зростання»	Низька воєнна загроза + Висока ресурсна стійкість	М&А (злиття та поглинання конкурентів); Запуск нових продуктів; Вихід на експортні ринки; Цифрова трансформація

Джерело: розроблено автором

З метою формалізації зазначених вимірів у дослідженні запропоновано використання індексу зовнішньої воєнної загрози (ІВЗ) та індексу внутрішньої ресурсної стійкості підприємства (ІРС), які узагальнюють різномірні фактори ризику та забезпечують порівнюваність управлінських рішень у просторі та часі.

Індекс зовнішньої воєнної загрози (ІВЗ) відображає рівень безпекового тиску на підприємство з боку зовнішнього середовища та визначається як зважена сума нормалізованих факторів воєнної небезпеки:

$$ІВЗ = \sum(w_i \cdot Z_i), \quad (1)$$

Z_i – значення і-го чинника зовнішньої загрози,
 w_i – ваговий коефіцієнт його значущості.

До основних чинників Z_i , які доцільно враховувати при формуванні індексу ІВЗ, можуть бути віднесені: географічна близькість підприємства до зони бойових дій або лінії фронту, частота та інтенсивність ракетних і артилерійських обстрілів у регіоні розміщення, рівень пошкодження або вразливості критичної інфраструктури (енергетичної, транспортної, комунікаційної), стабільність логістичної доступності регіону, ймовірність тимчасової окупації або введення обмежувальних режимів діяльності, рівень загроз для фізичної безпеки персоналу тощо. Узагальнення зазначених параметрів у межах інтегрального показника

дозволяє оцінити не лише поточний рівень воєнної небезпеки, а й допустимий горизонт планування та глибину управлінських рішень.

Індекс внутрішньої ресурсної стійкості підприємства (ІРС) характеризує здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до зовнішніх шоків та забезпечувати безперервність діяльності в умовах високої невизначеності. Його розрахунок пропонується здійснювати за формулою:

$$\text{ІРС} = \sum(v_j \cdot R_j), \quad (2)$$

де R_j – параметри ресурсної стійкості підприємства,

v_j – вагові коефіцієнти відповідних параметрів.

До ключових параметрів R_j внутрішньої ресурсної стійкості доцільно віднести: фінансову стійкість, що включає рівень ліквідності, наявність резервів та доступ до зовнішніх джерел фінансування; енергетичну автономність підприємства, зокрема наявність резервних джерел живлення та альтернативних каналів постачання; мобільність матеріальних і нематеріальних активів, включаючи можливість швидкої релокації виробничих потужностей і збереження даних; кадрову стабільність, яка враховує збереження ключових фахівців, можливість дистанційної роботи та рівень заміненості персоналу; диверсифікацію ринків збуту та постачання, що знижує залежність від окремих регіонів або контрагентів; рівень цифровізації управлінських і операційних процесів. Інтегральна оцінка зазначених параметрів формує уявлення про внутрішній «запас міцності» підприємства та межі допустимого ризику в умовах воєнного стану.

Поєднання індексів ІВЗ та ІРС формує основу алгоритму стратегічного вибору в системі адаптивного ризик-менеджменту. Зазначений алгоритм передбачає послідовне виконання таких етапів:

1. Оцінювання рівня зовнішньої воєнної загрози за допомогою індексу ІВЗ.
2. Оцінювання внутрішньої ресурсної стійкості підприємства на основі індексу ІРС.
3. Позичування підприємства у двовимірному просторі «воєнна загроза – ресурсна стійкість»;
4. Вибір відповідної стратегії управління ризиками залежно від отриманого позиціонування.

Отже, узагальнення теоретичних засад ризик-менеджменту засвідчило, що в умовах глобалізації та воєнного стану ця категорія суттєво трансформувалася з індикатора можливих фінансових втрат у комплексний інструмент забезпечення життєздатності бізнесу. Запропонований підхід дозволяє перейти від інтуїтивного управління ризиками до формалізованого стратегічного вибору на основі кількісних індикаторів та адаптивного алгоритму прийняття рішень.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що традиційні методи прогнозування втрачають свою ефективність, оскільки змінилася структура та характер загроз: замість звичних ринкових коливань нині домінують ризики фізичного знищення активів, руйнації логістичних ланцюгів, колапс інфраструктури міст та критичного дефіциту персоналу. Це зумовлює необхідність перегляду усталених підходів до ризик-менеджменту та переходу до нової управлінської логіки, орієнтованої на забезпечення життєздатності бізнесу.

Сучасна парадигма управління вимагає від менеджменту відмови від довгострокового лінійного планування на користь динамічних адаптивних механізмів, здатних миттєво реагувати на непередбачувані форс-мажорні обставини зовнішнього середовища. Ризик набув

виразних об'єктивно-суб'єктивних ознак, де ключовим фактором успіху стає не повне уникнення небезпеки, а системна побудова механізмів моніторингу, оцінювання та своєчасної ідентифікації критичних змін у безпековому та ресурсному середовищі підприємств.

Практична адаптація вітчизняного бізнесу до реалій війни зумовила необхідність розробки нових стратегічних моделей поведінки, що базуються на поєднанні безпекових та ресурсних чинників. У статті обґрунтовано доцільність формалізації цих чинників через використання інтегральних індексів зовнішньої воєнної загрози та внутрішньої ресурсної стійкості підприємств, що дозволяє перейти від інтуїтивних управлінських рішень до об'єктивізованого стратегічного вибору. Запропонована матриця вибору стратегії управління ризиками забезпечує сегментацію підприємств за зазначеними критеріями та виокремлює чотири базові сценарії дій: «анабіоз», «виживання», «релокація» та «зростання».

Доведено, що ефективність управління ризиками в умовах воєнного стану значною мірою залежить від здатності підприємств узгоджувати обрані стратегії з реальним рівнем їх ресурсної стійкості та безпекової ситуації в регіоні функціонування. Для збереження активів і підтримання операційної спроможності компаніям доцільно активно застосовувати інструменти географічної диверсифікації, цифровізації управлінських і виробничих процесів, а також забезпечення енергетичної автономності.

Вибір конкретного сценарію має ґрунтуватися на результатах комплексної оцінки інтегральних індикаторів воєнної загрози та ресурсної стійкості, що дає змогу керівникам уникати помилкових інвестиційних рішень і концентрувати зусилля на найбільш релевантних антикризових заходах. У підсумку інтеграція запропонованих індексів, матричної моделі та алгоритму стратегічного вибору в систему менеджменту підприємств сприяє мінімізації негативних наслідків бойових дій та формує передумови для їх адаптації й подальшого розвитку в процесі повоєнного відновлення національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sharpe W. F., Alexander G. J., Bailey J. V. *Investments*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1995. 1016 p.
2. Ansoff I. *Strategic Management*. London : Macmillan, 1979. 236 p.
3. Renn O. *Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World*. London : Earthscan, 2008. 368 p.
4. Mitroff I. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York : John Wiley & Sons, 2005. 332 p.
5. Проскура В., Білак Р. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 599–607.
6. Горго І. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2018. № 284. С. 288–298.
7. Кирюхін, А., Афанасьєва, О. Управління ризиками в морських портах України в мирній час та в умовах військового стану. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2023. 4(85), С. 5-21. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-4-5-21>
8. Лобунець Т., Мединська Т., Рейкін В. Аналіз ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу: стратегічні аспекти. *Академічні візії*. 2024. № 28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10638536>
9. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Т. 1, № 2(93). С. 337–343. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>
10. Zakharova N. Y. Risk Management in the Enterprise: The Essence, Approaches, and Methods. *Business Inform.* 2023. Vol. 1, no. 540. P. 203–209. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>

11. Антонюк Д. А., Жуков В. В. *Понятійно-категоріальний апарат післявоєнного розвитку України: структура базових термінів і концептів*. *Бізнес Інформ*, 2025, № 5, с. 33–41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-33-41>.
12. Антонюк Д. А., Жуков В. В. *Світовий досвід повоєнної відбудови: уроки для сучасної України*. *Управління змінами та інновації*, 2024, № 12. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-12-22>.
13. Антонюк Д., Жуков В. Людський капітал після війни: роль психологічної реабілітації у економічному відновленні регіонів. Економіка відновлення та інклюзивний розвиток територій: збірник тез доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 червня 2025 р.). / Заг. ред.: Павліха Н. В.; упорядк. Цимбалюк І. О. Луцьк : ФОП Косенко А. О., 2025. С. 28–32. <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/28462/1/28-32.pdf>
14. Антонюк Д.А., Антонюк К.І., Жуков В.В. Інноваційний розвиток і відбудова після конфліктів: світовий досвід для України. Інклюзивна відбудова України: економічна, соціальна та просторово-технологічна реінтеграція [Текст] : монографія / Заг. ред.: Павліха Н.В. Луцьк : ФОП Косенко А.О., 2025. с. 59–76. https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/28324/1/mon_inkl_vidbud2025.pdf#page=61
15. Horoshkova L., Antoniuk D., Vasylyeva O. (2022): Methodological principles of loss of profit assessment. *University Economic Bulletin*, (52), 181-191. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-52-181-191>
16. Мороз В., Мороз С. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.
17. Семенова К., Тарасова К. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання. Одеса : ФОП Гуляєв В.М., 2017. 234 с.
18. Havrysh O., Fediunin S. The stock exchange risks: essence, types and possible ways of prevention. *Scientific opinion: economics and management*. 2020. No. 2(68). URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666x/2020-68-32>
19. Артемчук М. Д. Оцінка впливу воєнних загроз на новітній ризик-менеджмент малого та середнього бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 16. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967604>

REFERENCES

- Sharpe, W. F., Alexander, G. J., & Bailey, J. V. (1995). *Investments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Management*. London: Macmillan.
- Renn, O. (2008). *Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World*. London: Earthscan.
- Mitroff, I. (2005). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: John Wiley & Sons.
- Proskura, V., & Bilak, R. (2017). Methodological approaches to risk management. *Economy and Society*, 9, 599–607. (in Ukrainian).
- Horho, I. (2018). Risks as a key object of managerial activity of agricultural enterprises. *Scientific Bulletin of NUBiP of Ukraine. Series: Economics, Agrarian Management, Business*, 284, 288–298. [in Ukrainian].
- Kyriukhin, A., & Afanasieva, O. (2023). Risk management in seaports of Ukraine in peacetime and under the conditions of martial law. *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport*, 85(4), 5–21. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-4-5-21> [in Ukrainian].
- Lobunets, T., Medynska, T., & Reikin, V. (2024). Risk analysis of innovation projects in Ukrainian management and marketing: strategic aspects. *Academic Visions*, 28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10638536> [in Ukrainian].

Antoniuk, D. & Kulyk, D. (2026). Transformation of the enterprise risk management paradigm in Ukraine under martial law. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 43-56. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-03>

- Yarmus, D. V. (2025). Risk management under martial law: adaptation of management models. *Bulletin of Kherson National Technical University*, 1(2), 337–343. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45> [in Ukrainian].
- Zakharova, N. Y. (2023). Risk management in the enterprise: the essence, approaches, and methods. *Business Inform*, 1(540), 203–209. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209> [in Ukrainian].
- Antoniuk, D. A., & Zhukov, V. V. (2025). Conceptual and categorical framework of Ukraine’s post-war development: structure of basic terms and concepts. *Business Inform*, 5, 33–41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-33-41> [in Ukrainian].
- Antoniuk, D. A., & Zhukov, V. V. (2024). Global experience of post-war reconstruction: lessons for modern Ukraine. *Change Management and Innovations*, 12. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-22> [in Ukrainian].
- Antoniuk, D., & Zhukov, V. (2025). Human capital after war: the role of psychological rehabilitation in regional economic recovery. In *Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference* (pp. 28–32). Lutsk. [in Ukrainian].
- Antoniuk, D. A., Antoniuk, K. I., & Zhukov, V. V. (2025). Innovative development and post-conflict recovery: global experience for Ukraine. In *Inclusive Reconstruction of Ukraine: Economic, Social, and Spatial-Technological Reintegration* (pp. 59–76). Lutsk. [in Ukrainian].
- Horoshkova, L., Antoniuk, D., & Vasyl'yeva, O. (2022). Methodological principles of loss of profit assessment. *University Economic Bulletin*, 52, 181–191. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-52-181-191> [in Ukrainian].
- Moroz, V., & Moroz, S. (2018). *Risk Management*. Kharkiv: NTU “KhPI”. (in Ukrainian).
- Semenova, K., & Tarasova, K. (2017). *Risks of Industrial Enterprises: Integrated Assessment*. Odesa: FOP Huliaiev. [in Ukrainian].
- Havrysh, O., & Fediunin, S. (2020). Stock exchange risks: essence, types, and prevention methods. *Scientific Opinion: Economics and Management*, 2(68). <https://doi.org/10.32836/2521-666x/2020-68-32> [in Ukrainian].
- Artemchuk, M. D. (2025). Assessing the impact of military threats on modern risk management of small and medium-sized enterprises. *Economic Achievements: Prospects and Innovations*, 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967604> [in Ukrainian].

TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE RISK MANAGEMENT PARADIGM IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

Dmytro Antoniuk

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Dmytro Kulyk

*National University “Zaporizhzhia Polytechnic”
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article examines the transformation of the management paradigm and enterprise risk management system in Ukraine under conditions of martial law. It substantiates the declining effectiveness of traditional risk management approaches formed within a relatively stable socio-economic environment and proves the necessity of transitioning toward an adaptive managerial paradigm focused on ensuring enterprise viability and operational continuity. The study identifies key groups of risks that have gained critical importance during wartime, including security, logistics, energy, human resources, and market risks.

An approach to formalizing strategic decision-making within the risk management system is proposed based on the application of integral indices of external military threat and internal resource resilience of enterprises. This approach enables the aggregation of heterogeneous risk factors and enhances the rationality and consistency of managerial decisions. Based on the combination of these indices, an algorithm for positioning enterprises within a two-dimensional “threat–resilience” space

is developed, and the logic of selecting appropriate management strategies depending on index values is substantiated.

An original risk management strategy selection matrix is proposed, combining the level of external military threat and internal resource resilience, which allows distinguishing four basic business behavior scenarios: *hibernation*, *survival*, *relocation*, and *growth*. The study demonstrates that applying a differentiated, indicator-oriented approach to risk management ensures alignment between threat levels, enterprise resource capabilities, and strategic managerial decisions. Overall, the integration of the proposed mechanisms into enterprise management systems contributes to mitigating the negative effects of hostilities, preserving assets, and creating prerequisites for sustainable enterprise functioning and post-war economic recovery.

Keywords: risk management, martial law, enterprise resilience, economic security, adaptive strategies, crisis management.