

Горобченко Оксана, Буга Оксана, Волкодав Тетяна. Ризик-орієнтоване управління підприємством в умовах воєнного стану. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2025. Випуск 3-4. С. 79-88.

DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2025.03-04.079>

УДК 658.012.4:005.334

JEL Classification D81, M10

Горобченко Оксана

канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємств
Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

E-mail: omamaluk@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1449-7674

Буга Оксана

канд. педаг. наук, доцент кафедри фінансово-економічних дисциплін
КЗВО «Вінницький гуманітарно-педагогічний коледж»

м. Вінниця, Україна

E-mail: bugaoksana690@gmail.com

ORCID: 0000-0002-7823-4662

Волкодав Тетяна

канд. педаг. наук, старший викладач кафедри
фінансово-економічних дисциплін

КЗВО «Вінницький гуманітарно-педагогічний коледж»

м. Вінниця, Україна

E-mail: tatyana_volkodav@ukr.net

ORCID: 0000-0003-4531-6124

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація

Вступ. Функціонування підприємств в Україні в умовах воєнного стану супроводжується зростанням рівня економічної, фінансової та безпекової невизначеності, що суттєво ускладнює процес прийняття управлінських рішень. За таких обставин традиційні підходи до управління, орієнтовані на реагування на вже реалізовані загрози, виявляються недостатньо ефективними. Це зумовлює необхідність упровадження ризик-орієнтованого управління як системного інструменту забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств.

Методи. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема системний і структурно-функціональний аналіз, метод узагальнення, експертних оцінок, сценарного аналізу та порівняльний аналіз. Інформаційну базу сформовано на основі статистичних даних, аналітичних звітів та результатів вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень у сфері ризик-менеджменту.

Результати. У статті обґрунтовано доцільність переходу підприємств від фрагментарних підходів до інтегрованих моделей ризик-орієнтованого управління в умовах воєнного стану. Систематизовано ключові ризики, що впливають на діяльність українських підприємств, та запропоновано систему індикаторів моніторингу ризиків на стратегічному, тактичному й операційному рівнях управління. Доведено, що використання запропонованої системи сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зниженню

втрат і зміцненню економічної стійкості бізнесу.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням галузевих моделей ризик-орієнтованого управління, впровадженням цифрових технологій, інструментів Big Data та штучного інтелекту в системи моніторингу ризиків, а також адаптацією управлінських практик до вимог європейського регуляторного середовища.

Ключові слова: управління, ризики, підприємства, воєнний стан, бізнес-середовище, система індикаторів, управлінські рішення.

Вступ.

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлений одночасним впливом повномасштабної війни, наслідків пандемії COVID-19, руйнуванням виробничо-логістичних ланцюгів, нестабільністю фінансових ринків та зростанням безпекових загроз. За таких обставин традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на реагування постфактум, втрачають свою ефективність і не забезпечують належного рівня стійкості та життєздатності підприємств. У цих умовах ризик-менеджмент трансформується з допоміжної управлінської функції у критично важливий інструмент забезпечення стійкості та розвитку бізнесу [6]. Особливої актуальності набуває ризик-орієнтоване управління, яке передбачає системну ідентифікацію, оцінювання та інтеграцію ризиків у процес прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень. Наукова проблема полягає у недостатній розробленості цілісних моделей ризик-орієнтованого управління, адаптованих до умов воєнного стану, коли невизначеність має тривалий та важкопрогнозований характер. Практичне значення дослідження зумовлене необхідністю формування таких управлінських підходів, які дозволять підприємствам не лише мінімізувати втрати, але й використовувати ризики як джерело стратегічних можливостей, зберігаючи конкурентоспроможність і економічну безпеку в екстремальних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних наукових дослідженнях ризик-менеджмент розглядається в контексті зростання глобальної нестабільності та посилення зовнішніх шоків, що зумовлює трансформацію управлінських моделей підприємств. Ключовим напрямом є перехід від фрагментарних підходів до інтегрованих систем управління ризиками, які забезпечують узгодження стратегічних цілей із ризиковим профілем організації. Зокрема, Дуднєва Ю. та Зайцева А. [9] обґрунтовують, що інтегроване управління ризиками підвищує адаптивність і стійкість підприємств за рахунок своєчасної ідентифікації загроз та мінімізації наслідків кризових явищ. В умовах воєнного стану окремі науковий напрям формують дослідження безпекових аспектів ризик-орієнтованого управління. Штангрет А., Караїм М. та Караїм О. [17] трактують ризик як багатовимірну категорію, що поєднує загрози та потенційні можливості, доводячи здатність ефективного ризик-менеджменту не лише знижувати втрати, а й зміцнювати конкурентні позиції підприємств через підвищення гнучкості та адаптивності.

Зарубіжні наукові праці (Jones A., Smith P., Brown D. [3], Smith J., Brown L. [6]) поглиблюють теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту, акцентуючи увагу на його інтеграції з корпоративною культурою, стратегічним управлінням та регуляторним середовищем. Окремо підкреслюється роль макроекономічних чинників (Smith J. та Brown L. [6]), цифрових технологій, великих даних і штучного інтелекту (Lee Y. та Kim S. [4]) в підвищенні якості оцінювання ризиків і підтримці управлінських рішень. Водночас більшість досліджень недостатньо враховує специфіку ризик-орієнтованого управління в умовах воєнного стану, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Мета.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення практично орієнтованих підходів до ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану на основі систематизації

ключових ризиків бізнес-середовища та формування багаторівневої системи індикаторів моніторингу ризиків, адаптованої до сучасних воєнно-економічних і цифрових викликів.

Методологія дослідження.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема системний і структурно-функціональний аналіз, методи узагальнення та систематизації. Для оцінювання впливу ризиків у воєнно-економічному середовищі застосовано методи експертних оцінок, сценарного аналізу та порівняльного аналізу. Інформаційну базу дослідження сформовано на основі статистичних даних, аналітичних звітів і результатів вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень у сфері ризик-орієнтованого управління.

Результати.

Сучасний розвиток систем ризик-менеджменту в Україні відбувається в умовах підвищеної невизначеності та багатовекторних загроз, зумовлених тривалим воєнним станом і трансформацією бізнес-середовища. Актуальні тенденції ризик-орієнтованого управління зосереджуються насамперед на адаптації підприємств до воєнних реалій, посиленні кібербезпеки, а також інтеграції цифрових технологій і аналітичних інструментів у стратегічне планування та процес прийняття управлінських рішень [13, 16, 17]. За таких умов ризики набувають системного характеру, охоплюючи не лише фінансово-економічну сферу, а й організаційні, технологічні та безпекові аспекти діяльності підприємств.

Згідно даних Звіту «Risk Trends 2025», підготовлений Інститутом управління ризиками (IRM), найбільш вагомими загрозами для українського бізнесу є геополітична нестабільність, на яку вказують близько 30% респондентів, та кібератаки, частка яких становить 28% [10]. Водночас значну роль відіграють ризики економічного спаду, посилені воєнними чинниками, зокрема мобілізаційними процесами, зростанням регуляторного та фіскального навантаження з боку держави. У 2025 році спостерігається зміщення акцентів у бік внутрішніх корпоративних конфліктів і технологічних ризиків, що обумовлює необхідність регулярного проведення стрес-тестування та сценарного аналізу з метою підвищення стійкості підприємств до потенційних шоків [16].

З огляду на зазначене, доцільним є систематизований аналіз ключових ризиків, з якими стикаються українські підприємства в умовах воєнного стану. Узагальнення та структуризація таких ризиків за основними напрямками дозволяють сформувати комплексне уявлення про їхню природу, рівень впливу та управлінські наслідки, що відображено у таблиці 1.

Таблиця 1. Ключові ризики українського бізнесу в умовах воєнного стану*

Категорії ризику	Основні прояви	Ключовий вплив на управління	Відповідні стратегії
Військово-геополітичні	Втрата активів, зміна логістики, агресія.	Необхідність форс-мажорних планів та relocation.	Активний ризик-трансфер (страхування).
Людський капітал	Презентеїзм, міграція, виснаження.	Зниження операційної ефективності та якості.	Інтеграція програм психологічної стійкості (HR-ризик).
Регуляторно-фіскальні	Непередбачуваність, тиск держорганів, критерії ризиковості ПДВ.	Високі комплаєнс-витрати; перешкоди для інвестицій.	Посилення податкового комплаєнс та аудит.

*Джерело: сформовано на основі [9, 13, 15, 16]

За останні 2023-2025 роки економічні тенденції в Україні формуються в умовах тривалої воєнної агресії та значної макроекономічної невизначеності, проте національна економіка іноді демонструє ознаки поступового відновлення та підвищення стійкості. Відновлення економічної активності в умовах воєнного стану відбувається за рахунок збереження відносно високого рівня внутрішнього попиту, який відіграє ключову роль у підтриманні макроекономічної динаміки.

Насамперед це стосується сектору державного управління, де споживчі витрати у річному вимірі зросли на 12,2%, сформувавши найбільший позитивний внесок у приріст валового внутрішнього продукту – 4,1 в.п. Така динаміка стала можливою завдяки значним обсягам міжнародної фінансової допомоги, що забезпечила стабільність бюджетних видатків навіть за умов підвищеного фіскального навантаження. Поряд із цим, витрати домогосподарств на кінцеве споживання зросли на 6,7% порівняно з 2023 роком, що додатково забезпечило внесок у зростання ВВП на рівні 3,9 в.п. [7, 8].

Важливим чинником економічного поживлення стало поступове відновлення інвестиційної активності. Так, валове нагромадження основного капіталу у річному вимірі збільшилося на 11,5%, забезпечивши внесок у приріст ВВП на рівні 2,2 в.п. Найбільш динамічне зростання інвестицій спостерігалось у будівництві, переробці аграрної продукції та реалізації проєктів оборонного призначення, що значною мірою зумовлено рекордними обсягами капітальних видатків державного бюджету з початку повномасштабної агресії [8].

У цьому контексті воєнний стан постає не лише джерелом суттєвих економічних ризиків, але й каталізатором структурних змін та нових можливостей розвитку, що обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до підприємницької та інвестиційної діяльності. Попри значні виклики, війна формує низку чинників економічного зростання.

По-перше, фіксується прискорення інвестиційних процесів, зокрема зростання обсягів прямих іноземних інвестицій на 37% протягом останніх 18 місяців, що пов'язано з реалізацією програм післявоєнного відновлення за підтримки ЄС, МВФ та міжнародних донорських інституцій [7, 8, 11]. Значна частина цих ресурсів спрямовується на грантові та кредитні інструменти для малого й середнього бізнесу.

По-друге, заходи державної та донорської підтримки створюють сприятливі умови для розвитку МСБ через податкові стимули, субсидії, освітні програми та грантові механізми, зокрема для проєктів із залученням іноземного капіталу.

По-третє, позитивна динаміка внутрішнього попиту підтримується процесами імпортозаміщення, розширенням електронної комерції та активною цифровізацією бізнес-процесів.

Водночас слід зазначити, що у довгостроковій ретроспективі інвестиційна привабливість України залишається обмеженою: за останні сім років загальний обсяг прямих іноземних інвестицій суттєво скоротився – у 2025 році на 71% порівняно з 2024 роком та на 79% порівняно з 2019 роком (рис. 1), що актуалізує проблему формування ефективних механізмів ризик-орієнтованого управління економічним розвитком.

У 2025 році найбільш перспективними галузями визначаються агросектор та агропереробка, ІТ, логістика, будівництво, освітні послуги та «зелена» енергетика. Зростає зацікавленість інвесторів у проєктах сонячної та вітрової генерації, а також біоенергетиці. Крім того, агробізнес демонструє сталий приріст експорту органічної продукції, сертифікованої відповідно до стандартів ЄС, при цьому попит на українську органічну продукцію на ринках ЄС та Азії перевищує наявну пропозицію [14].

Сучасний механізм управління ризиками в Україні функціонує в умовах подвійного та надзвичайно інтенсивного тиску, що визначає її безпрецедентну трансформацію. З одного боку, існує імператив негайної операційної стійкості, викликаний повномасштабною військовою агресією, що потребує безперервного антикризового реагування. З іншого боку, стратегічний курс на європейську інтеграцію вимагає прискореної регуляторної конвергенції із правом ЄС. Поєднання зазначених чинників зумовлює ключову тенденцію: перехід від традиційного, ізольованого підходу до управління ризиками, за якого кожен ризик опрацьовувався окремим підрозділом, до впровадження комплексних інтегрованих моделей Governance, Risk та Compliance (GRC). Такі моделі дозволяють компаніям одночасно протидіяти екзистенційним загрозам і будувати інституційну базу, сумісну з вимогами ЄС, такими як ICAAP для фінансового сектору та DORA для цифрової стійкості [6, 10, 16].

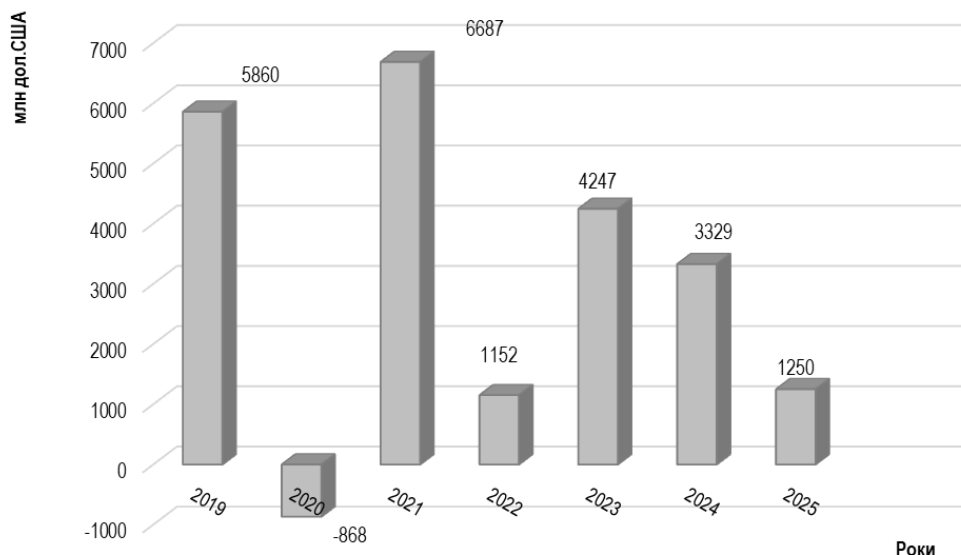


Рис. 1. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну*

*Джерело: сформована за даними [11]

Ведення бізнесу в Україні в умовах активного військового конфлікту вимагає від суб'єктів підприємництва та інвестиційних структур принципового переосмислення наявних стратегічних підходів до управління ризиками та підвищення резилієнтності логістичних мереж. Бізнес-моделі, що функціонують в умовах високої операційної нестабільності, повинні базуватися на ключових компонентах [2-5, 12, 17]:

- гнучкість (забезпечення високої адаптивності процесів);
- диверсифікація постачальників (зниження залежності від єдиного джерела постачання);
- страхування бізнес-ризиків (комплексне фінансове хеджування потенційних збитків);
- цифрові інструменти моніторингу (впровадження автоматизованих систем для проактивного відстеження та управління ланцюгами постачання).

Нині компанії впроваджують Big Data, штучний інтелект для прогнозування ризиків та автоматизовані платформи для моніторингу ланцюгів постачань і KYC/AML. Інтеграція ризик-менеджменту в корпоративну культуру стає стандартом, з використанням цифрових інструментів для безперервного аналізу [1, 4].

Аналітичні дані, зокрема узагальнена практика COREDO, свідчать, що підприємства, які здійснюють цілеспрямовані інвестиції у підвищення стійкості ланцюгів постачання, цифровізацію та автоматизацію операційних процесів, змогли суттєво знизити операційні витрати та забезпечити безперервність експортної діяльності навіть у періоди пікових логістичних збоїв і транспортних обмежень [8]. Такий досвід підтверджує доцільність переходу від реактивних моделей управління до проактивних, заснованих на системному моніторингу та прогнозуванні ризиків.

У цьому контексті система індикаторів ризиків розглядається як багаторівнева сукупність кількісних і якісних показників, що дає змогу ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики на стратегічному, тактичному й операційному рівнях управління підприємством. Її ключове призначення полягає у забезпеченні ризик-орієнтованого прийняття управлінських рішень шляхом

безперервного спостереження за динамікою внутрішніх і зовнішніх чинників нестабільності, характерних для воєнно-економічного середовища.

Запропонована нами система індикаторів моніторингу ризиків на різних рівнях управління підприємствами України (Табл. 2) сформована з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ризик-менеджменту, активної цифровізації бізнес-процесів, зростання ролі кібер- і логістичних ризиків, а також специфіки функціонування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Її використання дозволяє своєчасно виявляти критичні відхилення, підвищувати обґрунтованість управлінських рішень і посилювати загальну стійкість підприємств до кризових впливів.

На стратегічному рівні індикатори забезпечують управління глобальними загрозами (воєнні, політичні, ринкові). На тактичному рівні – формують основу для фінансових, інвестиційних та кадрових рішень. На операційному рівні – забезпечують моніторинг внутрішніх процесів і мінімізацію короткострокових втрат.

Таблиця 2. Система індикаторів моніторингу ризиків підприємств*

Рівень управління	Група ризиків	Ключові індикатори моніторингу	Зміст і призначення
Стратегічний	Макроекономічні ризики	Індекс ділових очікувань (НБУ); індекс споживчої довіри; темп зростання ВВП	Відображають вплив загальноекономічної кон'юнктури на потенціал розвитку підприємства.
	Геополітичні ризики	Індекс геополітичної нестабільності (GEV), індекс безпекових подій	Використовуються для оцінки впливу воєнних і політичних чинників.
	Ризики галузевої конкуренції	Індекс концентрації ринку (HHI), частка ринку, інтенсивність інновацій	Дозволяють визначити ступінь ризику втрати позицій у галузі.
Тактичний	Фінансові ризики	Коефіцієнт автономії; коефіцієнт покриття; кентабельність активів (ROA); Cash Flow/Current Liabilities	Показують ризики ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.
	Інвестиційні ризики	ROI, NPV, IRR, індекс ризикового коригування прибутку (RAROC)	Дають змогу оцінити ефективність та ризиковість інвестиційних рішень.
	Ризики персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів; Індекс задоволеності працівників; частка висококваліфікованих фахівців	Відображають ризики втрати людського капіталу.
Операційний	Виробничі ризики	Частота відмов обладнання; витрати на усунення дефектів; індекс простоїв	Сприяють контролю операційної стабільності та ефективності процесів.
	Інформаційно-технологічні ризики	Кількість кіберінцидентів; індекс часу відновлення IT-систем (MTTR); рівень кіберзахисності (CMMI)	Визначають рівень безпеки цифрових процесів.
	Репутаційні ризики	Індекс медіа-тональності; рівень довіри клієнтів; частка негативних відгуків	Дозволяють виявити іміджеві загрози та їх вплив на бренд.
	Екологічні та соціальні ризики	Індекс викидів CO ₂ ; частка екологічних інвестицій; індекс соціальної відповідальності	Відображають рівень екологічної та соціальної ризикостійкості бізнесу.

*Джерело: сформовано автором на основі [2, 4, 9, 12]

Системна взаємодія цих рівнів дає змогу створити інтегровану карту ризиків підприємства, що використовується у контролінгу, внутрішньому аудиті та стратегічному плануванні. В умовах воєнної економіки та нестабільності ринків така система забезпечує підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх шоків, сприяє оптимізації ресурсів через ризик-орієнтоване планування, формує інформаційну базу для управлінського контролінгу, інтегрується у системи Business Intelligence (BI) та ERP-аналітики.

При цьому ключові принципи побудови та функціонування системи індикаторів ризиків забезпечують її цілісність, адаптивність і практичну застосування (рис. 2).

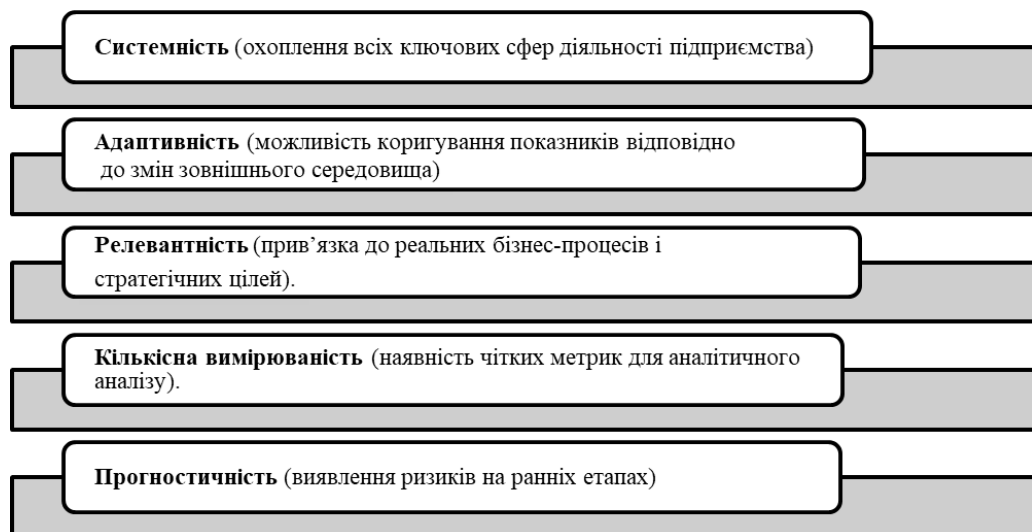


Рис. 2. Основні принципи формування системи моніторингу ризиків підприємства*

*Джерело: сформовано авторами

Висновки та перспективи.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що функціонування підприємств в умовах воєнного стану супроводжується суттєвим зростанням рівня невизначеності, багатовекторністю ризиків та посиленням взаємозалежності між економічними, безпековими, технологічними й соціальними чинниками. За таких обставин традиційні реактивні підходи до управління ризиками виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність впровадження ризик-орієнтованого управління як інтегрованої складової системи корпоративного управління. Доведено, що воєнний стан виступає не лише джерелом критичних загроз, але й каталізатором структурних трансформацій, зокрема у сферах цифровізації бізнес-процесів, локалізації виробництва, диверсифікації ланцюгів постачання та інтеграції ризик-менеджменту в корпоративну культуру. Обґрунтовано доцільність використання багаторівневої системи індикаторів моніторингу ризиків, яка забезпечує узгоджене управління стратегічними, тактичними та операційними ризиками, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє зростанню стійкості підприємств до зовнішніх шоків. Практична значущість запропонованого підходу полягає у можливості його інтеграції в системи управлінського контролінгу, внутрішнього аудиту, Business Intelligence та ERP-аналітики, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни воєнно-економічного середовища та оптимізувати використання ресурсів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням галузево-орієнтованих моделей ризик-орієнтованого управління, кількісною оцінкою впливу воєнних ризиків на фінансові результати підприємств і застосуванням інструментів штучного інтелекту для прогнозування ризиків та підтримки стратегічних рішень у процесі післявоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Anderson R., Baker K. Risk management frameworks in corporate strategy. *Corporate Governance: An International Review*. 2020. Vol. 28, Issue 4. P. 321–333.
2. Davis M., Miller S. Enterprise risk management and its influence on strategic decisions. *Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 57, Issue 2. P. 231–248.
3. Jones A., Smith P., Brown D. Corporate culture and risk management integration. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43, Issue 5. P. 987–1003.

4. Lee Y., Kim S. The use of big data and AI in risk assessment. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. Vol. 14, Issue 7. Article ID: 340.
5. Nguyen T., Pham H. Regulatory changes and risk management strategies. *Finance Research Letters*. 2020. Vol. 35. Article ID: 101569.
6. Smith J., Brown L. The impact of external economic factors on risk management. *International Journal of Business and Economics*. 2023. Vol. 28, Issue 3. P. 245–260.
7. Бесараб Т. Україна прискорила відновлення економіки: в НБУ пояснили, чого очікувати далі. *Новини Delo.ua*. 2025. URL: <https://delo.ua/news/ukrayina-priskorila-vidnovlennya-ekonomiki-nbu-nazvav-klyucovi-dzerela-zrostannya-vvp-457018/> (Дата доступу: 01.11.2025).
8. Веремеев М. Ключові особливості тенденцій бізнесу з Україною у 2025 році. *Офіційний сайт COREDO*. 2025. URL: <https://coredo.eu/business-with-ukraine-in-2025-key-features-and-trends/> (Дата доступу: 01.11.2025).
9. Дуднева Ю., Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 15(30). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10) (Дата доступу: 01.11.2025).
10. Звіт «Risk Trends 2025». *Офіційний сайт Української асоціації ризик-менеджерів*. URL: <https://ukram.org/risk-trends-2025-prezentovano-institutom-upravlinnya-rizikami-irm/> (Дата звернення: 01.11.2025).
11. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. Індекси. *Офіційний сайт Мінфіну*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (Дата звернення: 01.11.2025).
12. Савченко Т.Г., Ковальчук О.Ю. Цифровізація обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1. С. 45–53.
13. Сирота Д. Топ-10 ризик-факторів для українського бізнесу в 2024 році. *Онлайн-медіа the Page*. 2024. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yaki-riziki-isnuyut-dlya-ukrayinskogo-biznesu> (Дата доступу: 01.11.2025).
14. У 2024 р. закрилося на 13% менше компаній. *Офіційний сайт агенції у сфері онлайн-медіа «Скільки? Скільки?»*. 2025. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2024-rotsi-zakrylosia-na-13-menshe-kompaniy/> (Дата доступу: 01.11.2025).
15. Шабельников А. Виклики, ризики для бізнесу у 2024 році: глобальний вплив та актуальні тренди. *Всеукраїнське професійне юридичне видання «Юридична газета»*. 2024. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/viklikiriziki-dlya-biznesu-u-2024-roci-globalniy-vpliv-ta-aktualni-trendi.html> (Дата доступу: 01.11.2025).
16. Шевцов І. Бізнес-ризики та кризові ситуації – 2025: виклики, загрози і стратегії виживання. *Офіційні сайт журналу ЛІГА.net*. 2025. <https://blog.liga.net/user/ishevtsov/article/55815> (Дата доступу: 01.11.2025).
17. Штангрет А., Караїм М., Караїм О. Безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8> (Дата доступу: 01.11.2025).

Статтю отримано: 02.11.2025 / Рецензування 18.12.2025 / Прийнято до друку: 30.12.2025

Oksana Horobchenko

Ph.D. (in Economics), Associate Professor Department of Enterprise Economics
Mykolayiv National Agrarian University,
Mykolaiv, Ukraine

E-mail: omamaluk@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1449-7674

Oksana Buha

Ph.D. (in Pedagogical Sciences), Associate Professor of the Department
of Finance and Economics

MIHE «Vinnytsia Humanitarian and Pedagogical College»

Vinnytsia, Ukraine

E-mail: bugaoksana690@gmail.com

ORCID: 0000-0002-7823-4662

Tetiana Volkodav

Ph.D. (in Pedagogical Sciences), Senior Lecturer of the Department
of Finance and Economics

MIHE «Vinnytsia Humanitarian and Pedagogical College»,
Vinnytsia, Ukraine

E-mail: tatyana_volkodav@ukr.net

ORCID: 0000-0003-4531-6124

RISK-ORIENTED BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW

Abstract

Introduction. The functioning of enterprises in Ukraine under martial law is characterised by a high level of economic, financial and security uncertainty caused by full-scale military aggression, the consequences of the COVID-19 pandemic, disruptions of supply chains and increased geopolitical risks. Under such conditions, traditional reactive management approaches are no longer sufficient to ensure business resilience and long-term competitiveness. This determines the relevance of risk-oriented management as a systemic tool for integrating risk assessment into strategic and operational decision-making.

Methods. The study is based on general scientific and special research methods, including system and structural-functional analysis, comparative analysis, generalisation, expert assessment and scenario analysis. The information base comprises statistical data, analytical reports of national and international institutions, as well as recent academic studies on enterprise risk management. A multilevel approach to risk analysis was applied, covering strategic, tactical and operational management levels.

Results. The paper substantiates the feasibility of transitioning from fragmented risk management practices to integrated risk-oriented management models adapted to wartime conditions. Key categories of risks affecting Ukrainian enterprises are systematised, and a system of risk monitoring indicators is proposed. These indicators enable timely identification of critical threats, improve the quality of managerial decisions and contribute to enhancing the economic resilience and adaptability of enterprises in an unstable environment.

Discussion. The findings confirm that the implementation of integrated risk-oriented management supports not only loss minimisation but also the identification of strategic opportunities under conditions of prolonged uncertainty. Further development of this approach requires the integration of digital technologies, Big Data and artificial intelligence into risk monitoring systems, as well as alignment of enterprise risk management practices with European regulatory standards.

Keywords: management, risks, enterprises, martial law, business environment, indicator system, management decisions.

References

1. Anderson, R., & Baker, K. (2020). Risk management frameworks in corporate strategy. *Corporate Governance: An International Review*, 28(4), 321–333.
2. Davis, M., & Miller, S. (2020). Enterprise risk management and its influence on strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 57(2), 231–248.
3. Jones, A., Smith, P., & Brown, D. (2022). Corporate culture and risk management integration. *Strategic Management Journal*, 43(5), 987–1003.
4. Lee, Y., & Kim, S. (2021). The use of big data and artificial intelligence in risk assessment. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(7), Article 340.
5. Nguyen, T., & Pham, H. (2020). Regulatory changes and risk management strategies. *Finance Research Letters*, 35, Article 101569.
6. Smith, J., & Brown, L. (2023). The impact of external economic factors on risk management. *International Journal of Business and Economics*, 28(3), 245–260.
7. Bessarab, T. (2025). Ukraina pryskoryla vidnovlennia ekonomiky: v NBU poiasnyly, choho ochikuvaty dali. [Ukraine has accelerated economic recovery: The NBU explains what to expect next]. Delo.ua. Retrieved from <https://delo.ua/news/ukrayina-priskorila-vidnovlennya-ekonomiki-nbu-nazvav-klyucovi-dzerela-zrostannya-vvp-457018/>
8. Veremeiev, M. (2025). Kliuchovi osoblyvosti tendentsii biznesu z Ukrainoiu u 2025 rotsi. [Key features and trends of doing business with Ukraine in 2025]. COREDO. Retrieved from <https://coredo.eu/business-with-ukraine-in-2025-key-features-and-trends/>

9. Dudnieva, Yu., & Zaitseva, A. (2023). Ryzhik-orientovane upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho kontekstu [Risk-oriented management of enterprises under conditions of external uncertainty]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika. [Adaptive Management: Theory and Practice. Economics Series]*, 15(30). Retrieved from [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)
10. Ukrainian Risk Management Association. (2025). Risk Trends 2025 report. [ofitsiyni sait]. Retrieved from <https://ukrarm.org/risk-trends-2025-prezentovano-institutom-upravlinnya-rizikami-irm/>
11. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). Foreign direct investment (FDI) in Ukraine. [ofitsiyni sait]. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
12. Savchenko, T. H., & Kovalchuk, O. Yu. (2021). Tsyfrovizatsiia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom [Digitalization of accounting and analytical support for enterprise management]. *Economics and Management Organization*, 1, 45–53. [in Ukr.].
13. Syrota, D. (2024). Top-10 ryzhik-faktoriv dlia ukrainskoho biznesu v 2024 rotsi [Top 10 risk factors for Ukrainian business in 2024]. The Page. Retrieved from <https://thepage.ua/ua/experts/yaki-riziki-isnuvut-dlya-ukrayinskogo-biznesu>
14. Skilky? Skilky? Agency. (2025). U 2024 r. zakrylosia na 13% menshe kompanii [In 2024, 13% fewer companies closed]. Retrieved from <https://skilky-skilky.info/u-2024-rotsi-zakrylosia-na-13-menshe-kompaniy/>
15. Shabelnikov, A. (2024). Vykyky, ryzhiky dlia biznesu u 2024 rotsi: hlobalnyi vplyv ta aktualni trendy [Business challenges and risks in 2024: Global impact and current trends]. *Yurydychna Hazeta*. Retrieved from <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/vikikiriziki-dlya-biznesu-u-2024-roci-globalniy-vplyv-ta-aktualni-trendi.html>
16. Shevtsov, I. (2025). Biznes-ryzhiky ta kryzovi sytuatsii – 2025: vykyky, zahrozy i stratehii vyzyhannia [Business risks and crisis situations – 2025: Challenges, threats, and survival strategies]. LIGA.net. Retrieved from <https://blog.liga.net/user/ishevtsov/article/55815>
17. Shtanhret, A., Karaim, M., & Karaim, O. (2024). Bezpekovi aspekty zastosuvannia ryzhik-orientovanoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Security aspects of the application of risk-oriented enterprise management under the conditions of marital state]. *Economy and Society*, 60. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>

Received: 11.02.2025 / Review 12.18.2025/ Accepted 12.30.2025

