УДК 005.334:658
DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-19-2

Антонюк Д.А.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»;
віцепрезидент Запорізької торгово-промислової палати
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2910-0497

Кулик Д.М.
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-6376-406X

ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті досліджено галузеві особливості ризик-менеджменту підприємств України в умовах війни. На основі аналізу сучасних наукових праць, міжнародних стандартів та практики функціонування українських підприємств сформовано інтегровану матрицю функціональних контурів воєнних ризиків. За результатами економетричного аналізу фінансової звітності підприємств енергетики, агропродовольчого сектору та транспортно-логістичної сфери встановлено міжгалузеву асиметрію впливу воєнних ризиків на фінансову стійкість підприємств. Розроблено авторську матрицю галузевої диференціації ризик-менеджменту, що містить рекомендації щодо адаптації управлінських підходів до специфіки окремих секторів економіки. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання підприємствами, галузевими об'єднаннями та органами державної влади під час формування систем ризик-менеджменту в умовах воєнних загроз.

Ключові слова: *ризик-менеджмент, воєнні ризики, функціональні контури ризиків, економетричний аналіз, галузева диференціація, фінансова стійкість підприємств.*

Antoniuk Dmytro, Kulyk Dmytro
National University Zaporizhzhia Polytechnic

INDUSTRY-SPECIFIC ASPECTS OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN UKRAINE DURING WARTIME

Full-scale war has significantly transformed the business environment for Ukrainian enterprises, giving rise to a complex set of interrelated risks that require a rethinking of traditional approaches to risk management. The purpose of this article is to examine the sector-specific characteristics of risk management at Ukrainian enter-prises in wartime, identify the dominant war-related risks for various economic sec-tors, and develop recommendations for adapting risk management systems to the spe-cific nature of their operations. The methodological basis of the study consists of modern risk management concepts, the international standards ISO 31000:2018 and COSO ERM, and methods of systematization, comparative analysis, econometric modeling, and multiple linear regression. Based on the study's findings, an integrated matrix of functional contours of military risks was developed, which systematizes se-curity, operational, financial and economic, institutional and legal, human resources and social, digital and information, market, environmental, and management risks, along with their triggers, consequences, and early warning indicators. Based on an econometric analysis of the financial statements of companies in the energy, agri-food, and transportation and logistics sectors, a cross-sectoral asymmetry in the im-pact of military risks on the quick ratio was identified. It was determined that the se-curity risk contour is dominant in the energy sector, the financial-economic and market risk contours are dominant in the agri-food sector, and the management risk con-tour is dominant in the transportation and logistics sector. The scientific novelty of the study lies in the combination of an integrated matrix of functional risk profiles for military risks, their econometric assessment, and a model of sectoral differentiation in risk management systems. The practical value of the proposed approach lies in its ap-plicability by enterprises, industry associations, and government agencies when de-veloping risk management systems and enhancing business resilience in the face of military threats.

Keywords: *risk management, military risks, functional contours of risks, econometric analysis, sectoral differentiation, financial stability of enterprises.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна істотним чином вплинула на українські підприємства і посилила важливість ризик-менеджменту. Наряду з традиційними ризиками (фінансові, ринкові, операційні) ще більшого значення набули загрози фізичній безпеці персоналу й активів, руйнування критичної інфраструктури, перебої з енергозабезпеченням, логістичні обмеження та розриви ланцюгів постачання, дефіцит трудових ресурсів, спричинений мобілізацією, міграцією та переміщенням населення, кіберзагрози та регуляторна нестабільність [1]. Такі ризики доволі часто виникають одночасно, посилюються один одним і спричиняють порушення діяльності підприємств. За таких умов традиційні підходи, що ґрунтуються переважно на ретроспективних даних і відносно стабільних причинно-наслідкових зв'язках, не забезпечують достатню обґрунтованість управлінських рішень. Тому актуальним є створення та використання

© Антонюк Д.А., Кулик Д.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

адаптивних засобів ризик-менеджменту, інтегрованих з управлінням безперервністю діяльності, кризовим реагуванням, кібербезпекою та управлінням людськими ресурсами.

Водночас характер, масштаб і наслідки воєнних ризиків істотно відрізняються залежно від галузі. Наприклад, для енергетичних підприємств першочерговими є ризики фізичного пошкодження об'єктів і порушення безперервності постачання, для агропродовольчого сектору – ресурсні, фінансові та логістичні обмеження, а для транспортно-логістичних підприємств – руйнування маршрутів, дефіцит ресурсів і необхідність постійного перепланування операцій. Відповідно, застосування універсальної системи управління ризиками в умовах війни без урахування галузевої специфіки може призводити до неправильної пріоритизації загроз та неефективного розподілу ресурсів. Це зумовлює необхідність галузевої диференціації підходів до ризик-менеджменту в умовах війни.

Актуальність дослідження підтверджується сучасними тенденціями розвитку українського бізнесу в умовах війни. За даними Національного банку України, протягом другої половини 2025 р. баланс оцінок поточного стану фінансового сектору знизився до 21 %, тоді як частка керівників, які очікують погіршення ситуації у найближчі шість місяців, зросла з 15 % до 32 % [2, с. 1–2]. Ризиковий профіль українського бізнесу залишається досить високим: 50% респондентів оцінюють ризик як середній, 35% – як високий, при цьому вперше зафіксовано «дуже низьку» оцінку стійкості, а серед ключових загроз поряд із воєнним ризиком домінують корупція, фрод і кіберзагрози. Це свідчить про визначальну роль інституціональних і цифрових чинників у системі управління ризиками [2, с. 1–4]. На 3му році повномасштабної війни, попри продовження діяльності 90% підприємств, 47% повідомляють про зниження прибутковості, 41% – про скорочення персоналу, а обмежене зростання готовності до масштабування відображає радше вибіркову адаптацію, ніж повноцінне відновлення, що потребує інтеграції структурних ризиків у ризик-апетит, сценарне моделювання та KPI стійкості [3, с. 3, 12–14]. Початкова фаза війни, коли 86,5% МСП призупинили діяльність, а оцінки падіння ВВП у 2022 р. коливалися від 35% до 45,1% [4], підтвердила, що воєнний ризик є не лише ймовірністю окремої події, а інституційно-операційним режимом, який трансформує правила ведення бізнесу, управління персоналом, енергетичну та кіберстійкість.

Одночасно серед системних загроз істотно посилилося значення корупційних ризиків, кіберзагроз і шахрайства. За результатами дослідження ЄБРР, попри те що більшість малих і середніх підприємств продовжує діяльність, майже половина з них повідомляє про зниження прибутковості та скорочення персоналу [3]. Ці дані свідчать про збереження високого рівня невизначеності та необхідність удосконалення підходів до управління ризиками в українських підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління ризиками присвятили роботи такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як І. Ансофф, П. Бернстайн, І. Бланк, Г. Великоіваненко, А. Віллетт, В. Вітлінський, І. Заїчко, С. Ілляшенко, Дж. Кейнс, О. Лошенюк, Т. Мурована, Ф. Найт, О. Устенко, Д. Ярмусь, а також автори міжнародних стандартів ISO 31000, COSO ERM і FERMA. Водночас більшість досліджень зосереджена на загальних принципах ризик-менеджменту, тоді як питання галузевої диференціації ризиків і вибору відповідних управлінських дій для підприємств різних секторів економіки в умовах війни залишаються недостатньо розробленими. Саме ця наукова прогалина визначає предмет цього дослідження.

Д. Ярмусь розглядає ризик-менеджмент в умовах воєнного стану як динамічну систему, здатну постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Автор зазначає, що моделі, сформовані в умовах відносної стабільності, втрачають ефективність через обмежену придатність ретроспективних даних, високу швидкість змін і каскадний характер воєнних загроз [5, с. 337–340]. На основі порівняння аналітичної, процесної, інтегрованої та адаптивної моделей перевага надається адаптивному підходу, який передбачає постійне виявлення ризиків, їх оперативне оцінювання, гнучке реагування та коригування управлінських рішень на основі зворотного зв'язку [5, с. 340–342]. Водночас запропонована модель має загальний характер і не розкриває відмінностей у структурі ризиків та інструментах реагування для підприємств різних галузей. Окрему увагу Д. Ярмусь приділяє розширенню традиційного ризик-ландшафту підприємства. На думку науковця, до економічних ризиків в умовах війни додаються загрози фізичній безпеці персоналу, інформаційній безпеці, функціонуванню критичної інфраструктури та організаційній стійкості підприємства [5, с. 341–342]. Для підвищення ефективності ризик-менеджменту пропонується використовувати сучасні цифрові інструменти моніторингу та раннього виявлення ризиків [5, с. 340–342]. Разом із тим зазначені підходи мають універсальний характер і не враховують специфіку ризикового середовища окремих галузей економіки.

На відміну від Д. Ярмуся, І. Заїчко розглядає ризик-менеджмент як складову корпоративного управління, що поєднує стратегічне планування з антикризовими фінансовими механізмами для забезпечення фінансової стійкості підприємства [6, с. 144–147]. Основну увагу авторка приділяє захисту активів, підтриманню ліквідності, мінімізації фінансових втрат і формуванню резервів, що робить запропонований підхід особливо цінним для управління фінансовими ризиками. Водночас в умовах воєнної економіки суттєвого значення набувають також безпекові, кадрові, логістичні та інфраструктурні ризики, які виходять за межі традиційного фінансового контуру. Це свідчить про доцільність доповнення корпоративного ризик-менеджменту інструментами, що враховують специфіку різних галузей та комплексний характер сучасних воєнних загроз.

О. Лошенюк і Т. Мурована досліджують ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на практичних викликах функціонування українських підприємств. Автори виокремлюють ключові групи ризиків, пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом трудових ресурсів, фінансовою нестабільністю, змінами попиту та необхідністю швидкої адаптації бізнес-процесів до умов війни [4]. Запропоновані висновки мають важливе практичне значення для забезпечення безперервності діяльності підприємств. Водночас дослідження зосереджується переважно на загальних проблемах функціонування бізнесу

та не розкриває особливостей прояву ризиків у різних галузях економіки.

У контексті адаптації підприємств до нестабільного зовнішнього середовища актуальним є застосування інноваційних і цифрових інструментів управління [7]. Т. Пуліна, Л. Шитікова та О. Змикало дослідили напрями активізації інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи та визначили необхідність удосконалення механізмів фінансового забезпечення інноваційних процесів [8]. Результати зазначених досліджень розширюють теоретичні засади формування адаптивних систем управління та можуть бути враховані при дослідженні цифрово-інформаційних і фінансово-економічних складових ризик-менеджменту підприємств.

Поряд із науковими дослідженнями, важливу роль у розвитку сучасних систем ризик-менеджменту відіграють міжнародні стандарти та рамкові підходи, зокрема ISO 31000, COSO ERM та FERMA. Вони поєднують в єдину систему процеси ідентифікації, оцінювання, закріплення відповідальності, вибору реакції та організації моніторингу й звітності. За цими процесами визначаються власники ризиків, ресурси контролю, критерії пріоритизації та набори управлінських дій (уникнення, зниження, передача або прийняття). ISO 31000 розкриває універсальні принципи та процесний цикл управління ризиками, що дає змогу інтегрувати воєнні, кібернетичні, соціальні, міграційні, кліматичні й інституційні чинники в єдиний регулярний контур. COSO ERM орієнтує на стратегічний вимір, пов'язуючи ризики з цілями, показниками результативності, допустимими рівнями ризику, портфелем ризиків і культурою управління. Підхід FERMA підсилює прозорість, внутрішній контроль і комунікацію із зацікавленими сторонами в умовах складного регуляторного середовища. Важливо підкреслити, що зміст і параметри застосування міжнародних стандартів управління ризиками є галузево детермінованими [9].

В умовах зростання зовнішніх загроз ефективність галузевого ризик-менеджменту значною мірою визначається здатністю підприємств комплексно оцінювати безпекові ризики, враховувати технічний стан і надійність обладнання, а також адаптувати управлінські механізми до змін інституційного середовища. Зокрема, комплексні підходи до оцінювання ризиків енергетичних систем розглянуто Ковалем та ін. [11], питання безпечної експлуатації та технічного стану енергетичного обладнання досліджено у роботі [12], тоді як значення інституційних чинників для формування ефективних управлінських механізмів розкрито Костецькою та ін. [13]

Отже, аналіз сучасних наукових праць і міжнародних стандартів свідчить, що існуючі підходи забезпечують надійну методологічну основу для побудови систем ризик-менеджменту, однак недостатньо враховують галузеві відмінності у структурі воєнних ризиків та виборі управлінських інструментів. Це зумовлює необхідність розроблення галузево диференційованих підходів до управління ризиками підприємств в умовах війни.

Метою статті є обґрунтування галузево диференційованого підходу до ризик-менеджменту підприємств України в умовах війни на основі порівняльного аналізу структури воєнних ризиків та специфіки їх прояву в ключових секторах економіки.

Для досягнення цієї мети поставлені **завдання**:

– визначити особливості структури воєнних ризиків підприємств різних галузей економіки;

– розробити порівняльну характеристику галузевих профілів ризику;

– сформулювати рекомендації щодо диференціації систем ризик-менеджменту залежно від галузевої специфіки.

Методологічною основою дослідження є системний, процесний та порівняльний підходи до аналізу ризик-менеджменту підприємств. Метод системного аналізу застосовано для узагальнення сучасних підходів до управління ризиками та формування інтегрованої структури воєнних ризиків підприємств. Порівняльний аналіз використано для виявлення галузевих відмінностей у структурі ризиків енергетичних підприємств, агропродовольчого сектору та транспортно-логістичної сфери. За для формування інтегрованої матриці ризиків використано метод експертної систематизації результатів сучасних наукових досліджень, міжнародних стандартів та аналітичних матеріалів Всесвітнього економічного форуму. Воєнні ризики були згруповані в контури відповідно до їх впливу на діяльність підприємств. Під контуром воєнних ризиків у дослідженні розуміється сукупність взаємопов'язаних ризиків, їх тригерів, потенційних наслідків та індикаторів раннього попередження, об'єднаних за спільною сферою впливу на діяльність підприємства.

Для оцінювання галузевої чутливості використано економетричний аналіз на основі фінансової звітності підприємств з різних секторів економіки України. Для кількісного оцінювання впливу контурів воєнних ризиків використано систему показників, що репрезентують безпекові, операційні, фінансово-економічні, інституційно-правові, кадрово-соціальні, цифрово-інформаційні, ринкові, екологічні та управлінські аспекти діяльності підприємств:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \ldots + \beta_9 X_{9i} + \varepsilon_i, \quad (1)$$

де Y_i – коефіцієнт швидкої ліквідності i-го підприємства;

X_1 – показник впливу безпекового контуру воєнних ризиків;

X_2 – показник впливу операційного контуру воєнних ризиків;

X_3 – показник впливу фінансово-економічного контуру воєнних ризиків;

X_4 – показник впливу інституційно-правового контуру воєнних ризиків;

X_5 – показник впливу кадрово-соціального контуру воєнних ризиків;

X_6 – показник впливу цифрово-інформаційного контуру воєнних ризиків;

X_7 – показник впливу ринкового контуру воєнних ризиків;

X_8 – показник впливу екологічного контуру воєнних ризиків;

X_9 – показник впливу управлінського контуру воєнних ризиків;

β_j – параметри регресійної моделі;

ε_i – випадкова похибка.

Значення змінних $X_1 - X_9$ сформовано на основі системи кількісних показників, що характеризують відпо-

відні контури воєнних ризиків і використовуються як пояснювальні змінні регресійної моделі (табл. 1).

Залежною змінною моделі обрано коефіцієнт швидкої ліквідності як інтегральний показник короткострокової фінансової стійкості в умовах воєнних шоків:

$$QR = \frac{CA - Inv}{CL}, \quad (2)$$

де *QR* – коефіцієнт швидкої ліквідності;

CA – оборотні активи;

Inv – запаси;

CL – поточні зобов'язання.

Отримані результати стали основою для побудови інтегрованої матриці ризиків та розроблення рекомендацій щодо галузевої диференціації систем ризик-менеджменту підприємств України в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Першим етапом дослідження стало формування інтегрованої матриці воєнних ризиків підприємств, яка узагальнює результати аналізу сучасних наукових досліджень, міжнародних стандартів управління ризиками та практики функціонування українських підприємств в умовах війни (табл. 2). На відміну від традиційної класифікації ризиків, запропонована матриця систематизує їх за функціональними контурами, що створює основу для подальшого аналізу галузевої чутливості та вибору відповідних управлінських підходів

Таблиця 1

Система показників для оцінювання контурів воєнних ризиків

Змінна	Контур	Показники
X_1	Безпековий	Інші операційні витрати/виручка
X_2	Операційний	Дебіторка/виручка
X_3	Фінансово-економічний	Зобов'язання/активи
X_4	Інституційно-правовий	Бюджетні зобов'язання/поточні зобов'язання
X_5	Кадрово-соціальний	Оплата праці/чисельність
X_6	Цифрово-інформаційний	НМА/активи
X_7	Ринковий	Темп зростання виручки
X_8	Екологічний	Матеріальні витрати/виручка
X_9	Управлінський	Адмінвитрати/виручка

Таблиця 2

Інтегрована матриця функціональних контурів воєнних ризиків підприємств

Контур ризику	Ризик	Воєнні тригери та прояви в Україні	Наслідки для організації	Ранні індикатори (ознаки наближення)
1	2	3	4	5
Безпековий	Фізична безпека персоналу та об'єктів	обстріли, загроза пошкодження/зупинки майданчиків	зупинка діяльності, травматизм, втрата активів	зростання інцидентів у регіоні, попередження, зміни режимів
	Руйнування/втрата критичної інфраструктури	удари по енергетиці, зв'язку, транспорту	переривання виробництва/ послуг, зрив строків	частота відключень, дефіцит палива/зв'язку
Операційний	Логістичні розриви та збої постачання	блокування маршрутів, затримки, перевантаження вузлів	зрив контрактів, штрафи, дефіцит сировини	зростання термінів доставки, частота зривів, нестача транспорту
	Зупинка або деградація виробничих процесів	дефіцит енергії/сировини, простої	падіння якості, зростання собівартості	збільшення браку, простоїв, аварій
Фінансово-економічний	Інфляційний ризик (зростання витрат)	подорожчання ресурсів, послуг, оренди	зниження маржі, потреба перегляду цін	стрибки цін постачальників, індекси, зміна тарифів
	Валютний ризик	коливання курсу, валютні обмеження	втрати на закупівлях/ боргах, зрив імпорту	розширення спредів, зміни обмежень
	Ризик ліквідності та касових розривів	нерівномірність оплат, затримки, неповернення дебіторки	неплатоспроможність, зупинка платежів	прострочення дебіторки, падіння оборотності
	Кредитний ризик контрагентів	банкрутства, релокації, втрата ринків	неповернення коштів, розрив ланцюгів	погіршення дисципліни оплат, зміни власності/ адрес
Інституційно-правовий	Регуляторна турбулентність	часті зміни правил, вимог, обмежень	штрафи, зупинки, судові витрати	оновлення нормативів, посилення перевірок
	Корупційні ризики та тиск	вимагання, «посередники», конфлікти інтересів	фінансові втрати, кримінально-правові наслідки, репутаційні удари	нетипові запити, прискорення «за винагороду», непрозорі рішення
	Правозастосовні та судові ризики	непередбачуваність практики, затримки	блокування активів, затяжні спори	зростання претензій, арешти/заборони

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5
Кадрово-соціальний	Дефіцит персоналу (мобілізація/міграція)	вибуття кадрів, релокація, розрив команд	падіння продуктивності, ризик помилок	плинність, зриви змін/ графіків
	Психоемоційне виснаження персоналу	тривалий стрес, травматичні події	помилки, конфлікти, зростання травматизму	зростання лікарняних, інцидентів, плинності
Цифрово-інформаційний	Кібератаки та порушення доступності систем	атаки на сервіси, віруси, шифрування	зупинка процесів, витоки, фінансові втрати	підозрілі входи, фішингові хвилі, збої
	Шахрайство та соціальна інженерія	підміна реквізитів, «листи від директора», підробки	прямі втрати коштів, компрометація даних	нетипові платіжні прохання, зміни реквізитів
	Інформаційні операції та маніпуляції	кампанії дискредитації, паніка, чутки	репутаційні втрати, зриви комунікацій	різкі сплески негативу, фейки про компанію
Ринковий	Ризик попиту та платоспроможності клієнтів	падіння доходів, зміна поведінки споживачів	провал продажів, зростання прострочень	падіння конверсій, збільшення відмов/ прострочень
	Геоекономічні обмеження (санкції/бар'єри)	блокування ринків, обмеження імпорту	дефіцит технологій, затримки, подорожчання	зміни режимів торгівлі, митні бар'єри
Еколо-гічний	Забруднення та екологічна шкода	наслідки бойових дій, аварії	витрати на очищення, претензії, обмеження	інциденти, перевірки, скарги
Управ-лінський	Взаємозалежність і «каскадність» ризиків	один збій запускає інші	системні відмови, некеровані втрати	одночасне погіршення кількох показників

Джерело: авторська розробка на основі [10]

На відміну від традиційної класифікації, що переважно обмежується фінансовими, виробничими та ринковими ризиками, запропонована матриця охоплює дев'ять взаємопов'язаних контурів воєнних ризиків: безпековий, операційний, фінансово-економічний, інституційно-правовий, кадрово-соціальний, цифрово-інформаційний, ринковий, екологічний та управлінський. Це дає змогу комплексно враховувати специфіку функціонування підприємств в умовах війни та використовувати єдину систему подальшої галузевої диференціації.

Запропонована інтегрована матриця відображає узагальнену структуру воєнних ризиків, однак сама по собі не дає змоги оцінити їх відносну значущість для підприємств різних галузей економіки. Тому наступним етапом дослідження стало визначення галузевої чутливості до окремих контурів ризику на основі економетричного аналізу. Це дало змогу перейти від якісної систематизації ризиків до кількісної оцінки їх впливу та сформувати підґрунтя для розроблення галузево диференційованих рекомендацій щодо ризик-менеджменту.

Для оцінювання галузевої чутливості було обрано три критично важливі для економіки України сектори (енергетика, агропродовольчий комплекс та транспортно-логістична сферу). Економетричний аналіз виконано на основі фінансової звітності підприємств енергетичного, агропродовольчого та транспортно-логістичного секторів України за 2024 рік. Для кожної галузі було сформовано вибірку підприємств, фінансові показники яких використано для побудови регресійних моделей (табл. 3).

Як залежну змінну обрано коефіцієнт швидкої ліквідності, що характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання в умовах воєнних шоків. В умовах війни саме короткострокова платоспроможність є одним із найбільш чутливих індикаторів стійкості підприємства до зовнішніх шоків.

Незалежні змінні представлені системою кількісних показників, що характеризують дев'ять функціональних контурів воєнних ризиків, визначених у табл. 2. Прогнозування параметрів моделей здійснювалося методом множинної лінійної регресії, а оцінення було проведено методом найменших квадратів. Отримані стандартизовані коефіцієнти використано для побудови матриці галузевої чутливості, що відображає силу та напрям впливу окремих контурів ризику на фінансову стійкість підприємств досліджуваних секторів (рис. 1).

Таблиця 3

Характеристика вибірки підприємств для економетричного аналізу

Галузь	**Підприємство**
Енергетика	НЕК «Укренерго»
	НАК «Нафтогаз Україна»
	ПАТ «Укргідроенерго»
Агропродовольчий сектор	ПАТ «МХП»
	ТОВ «КЕРНЕЛТРЕЙД»
	ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»
Транспорт та логістика	АТ «Укрзалізниця»
	ТОВ «Нова Пошта»
	АТ «Укрпошта»

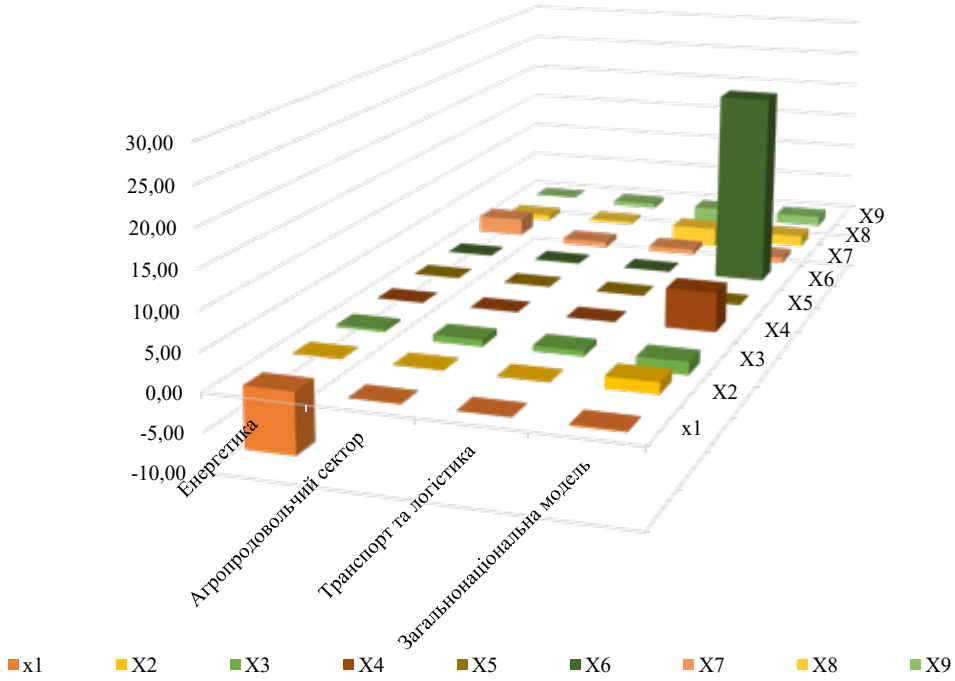


Рис. 1. Теплова матриця впливу функціональних контурів воєнних ризиків на коефіцієнт швидкої ліквідності підприємств критичних галузей України, 2024 рік

Джерело: побудовано автором за даними внутрішньої звітності підприємств

Результати економетричного аналізу підтверджують суттєву міжгалузеву асиметрію впливу воєнних ризиків на фінансову стійкість підприємств. Оцінені коефіцієнти формують матрицю диференційованої чутливості, яка свідчить, що домінуючі групи ризику істотно відрізняються залежно від специфіки господарської діяльності. Це підтверджує, що ризик-менеджмент не може будуватися за універсальною схемою, а потребує галузево диференційованого налаштування відповідно до домінантних контурів ризику. Для енергетики визначальним виступає безпековий контур X_1 із максимальним негативним коефіцієнтом -8,05. Зростання частки інших операційних витрат у виручці в цьому секторі є типовим відображенням витрат на фізичну охорону об'єктів, аварійні ремонти, підтримання працездатності мереж і обладнання, а також на заходи забезпечення безперервності діяльності за умов обстрілів і загрози пошкодження або зупинки майданчиків. Додатковим каналом впливу є руйнування або втрата елементів критичної інфраструктури внаслідок ударів по енергетиці, зв'язку та транспорту, що породжує переривання надання послуг і зростання частоти відключень. Ринковий контур X_7 має позитивний коефіцієнт 2,35, що відображає критичність стабілізації виручки для підтримання ліквідності – збереження платоспроможного попиту та дисципліни оплат з боку споживачів і контрагентів, а також мінімізація зовнішніх обмежень (зміни режимів торгівлі, бар'єри постачання) прямо визначають можливість фінансувати поточні зобов'язання. В агропродовольчому секторі ключовим є фінансово-економічний контур X_3 = -0,90, що узгоджується з підвищеною чутливістю ліквідності до інфляційного тиску, валютних коливань і подорожчання ресурсів та логістики. За воєнних умов зростає ймовірність касових розривів через нерівномірність оплат і накопичення дебіторської заборгованості, а також підсилюється кредитний ризик контрагентів у разі їх релокації чи втрати ринків. Негативний ринковий контур X_7 = -0,80 відображає вразливість до коливань попиту, експортних бар'єрів і платоспроможності покупців, тоді як управлінський контур X_9 = -0,70 фіксує вплив ускладнення координації та каскадності ризиків, коли збій у постачанні або фінансуванні запускає послідовні порушення у виробництві, збуті та розрахунках. Для транспорту й логістики найбільш вираженим є управлінський контур X_9 = -3,53, що відображає високу вартість керованості за умов руйнування маршрутів, операційних збоїв, дефіциту персоналу та необхідності оперативного перепланування потоків. Негативний екологічно-ресурсний контур X_8 = -2,68 узгоджується з підвищенням матеріаломісткості та ресурсного навантаження (паливо, ремонтні матеріали, утилізація наслідків інцидентів), а також із ризиками, пов'язаними з аваріями та екологічною шкодою, що генерує додаткові витрати та регуляторні обмеження. Загальнонаціональна модель демонструє позитивні зв'язки з цифрово-інформаційним контуром X_6 = 25,8 та інституційно-правовим контуром X_4 = 5,27, що можна інтерпретувати як відносну перевагу суб'єктів із вищою цифровою організованістю (стійкість до кібератак, шахрайства та інформаційних впливів) і більшою регуляторною дисципліною в умовах турбулентності, корупційних ризиків та правозастосовних загроз. Фінансово-економічний контур X_3 = -1,72 зберігає системний негативний ефект, підкреслюючи вразливість до боргового навантаження та шоків ліквідності.

Порівняння отриманих результатів засвідчує принципово різну структуру домінуючих ризиків у досліджуваних галузях. Якщо для енергетики визначаль-

ними є безпекові ризики, для агропродовольчого сектору – фінансово-економічні та ринкові, то для транспортно-логістичної сфери найбільшого значення набувають управлінські ризики, пов'язані з необхідністю постійної перебудови операційних процесів. Отримані результати підтверджують, що універсальні моделі ризик-менеджменту не забезпечують однакової ефективності в різних секторах економіки. Саме тому подальша побудова систем управління ризиками має здійснюватися з урахуванням галузевої специфіки.

Виявлені відмінності у структурі домінуючих ризиків стали підґрунтям для розроблення авторської матриці галузевої диференціації ризик-менеджменту, яка містить практичні рекомендації щодо адаптації управлінських інструментів до специфіки окремих галузей економіки (табл. 4).

Запропонована матриця демонструє, що вибір конфігурації системи ризик-менеджменту визначається не лише характером воєнних загроз, а й особливостями функціонування відповідної галузі. Домінуючі контури ризику формують різні вимоги до організації процесів управління, вибору методів реагування та пріоритетів управлінського впливу. Таким чином, галузева диференціація дозволяє перейти від універсальних рекомендацій до адаптивних моделей ризик-менеджменту, орієнтованих на специфіку конкретного сектору економіки.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що повномасштабна війна суттєво трансформувала структуру ризиків українських підприємств, перетворивши воєнний ризик із зовнішнього чинника на комплексний інституційно-операційний, який визначає умови функціонування бізнесу. Доведено, що застосування універсальних моделей ризик-менеджменту в умовах війни є неефективним, оскільки структура, інтенсивність і взаємозв'язок ризиків істотно відрізняються залежно від галузевої специфіки. Це обґрунтовує необхідність переходу до галузево диференційованих систем управління ризиками.

У результаті дослідження сформовано інтегровану матрицю функціональних контурів воєнних ризиків, яка систематизує ключові загрози, воєнні тригери, можливі наслідки та індикатори раннього попередження. Проведений економетричний аналіз на основі системи показників фінансової звітності підтвердив наявність вираженої міжгалузевої асиметрії впливу воєнних ризиків на фінансову стійкість підприємств. Встановлено, що для енергетики домінуючим є безпековий контур ризику, для агропродовольчого сектору – фінансово-економічний і ринковий, а для транспортно-логістичної сфери – управлінський, що зумовлює необхідність адаптації інструментів ризик-менеджменту до особливостей функціонування кожної галузі.

Практичним результатом дослідження стала розробка матриці галузевої диференціації ризик-менеджменту, яка трансформує результати економетричного аналізу у рекомендації щодо вибору управлінських підходів, визначення власників ризиків, встановлення порогових значень індикаторів раннього попередження, пріоритетів реагування та механізмів забезпечення безперервності діяльності.

Таблиця 4

Матриця галузевої диференціації ризик-менеджменту підприємств в умовах війни

Сектор економіки	Домінантні контури ризику за коефіцієнтним профілем	Типологія зовнішнього середовища, релевантна сектору	Рекомендована конфігурація підходів управління ризиками	Пріоритети управлінського впливу та прикладні інструменти
Енергетика	Безпековий контур X_1 = -8,05; ринковий контур X_7 = 2,35; екологічно-ресурсний контур X_8 = -0,79	Турбулентне та нелінійне середовище з високою ймовірністю каскадних збоїв	Системний, проєктний, процесний, комплаєнс-підхід	Безперервність і резервування критичних функцій; сценарне планування відновлення потужностей; протоколи реагування на інциденти; посилення кіберзахисту; регламентація відповідальності та процедур звітності
Агропродовольчий сектор	Фінансово-економічний контур X_3 = -0,90; ринковий контур X_7 = -0,80; управлінський контур X_9 = -0,70	Нестабільне середовище з високою невизначеністю та періодичними шоками	Процесний, системний, інтуїтивно-евристичний як допоміжний	Управління контрактами та дебіторською заборгованістю; резерви оборотного капіталу; сценарії інфляції та валютних коливань; гнучке планування закупівель і логістики; швидкі рішення на основі експертних оцінок у сезонних циклах
Транспорт і логістика	Управлінський контур X_9 = -3,53; екологічно-ресурсний контур X_8 = -2,68; фінансово-економічний контур X_3 = -0,75	Високотурбулентне середовище з частими порушеннями маршрутів і каскадними ефектами	Процесний, проєктний, когнітивний, комплаєнс-підхід	Альтернативні маршрути та резервні схеми; управління вузькими місцями і відновленням сервісів; моделювання взаємозалежностей ризиків; контроль контрагентів і платіжної дисципліни; стандартизація кризових процедур
Узагальнений міжгалузевий профіль (національна модель)	Цифрово-інформаційний контур X_6 = 25,80; інституційно-правовий контур X_4 = 5,27; операційний контур X_2 = 1,54; фінансово-економічний контур X_3 = -1,72	Нестабільне середовище з інституційними розривами та конфліктністю інтересів	Системний підхід у логіці ISO 31000, комплаєнс, когнітивний	Закріплення власників ризиків і порогів індикаторів; моніторинг і звітність; антикорупційні запобіжники в закупівлях і роботі з контрагентами; підвищення цифрової стійкості; карта взаємозалежностей ризиків і критичних процесів

Джерело: розроблено автором

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк Д., Кулик, Д. Трансформація парадигми ризик-менеджменту підприємств в Україні в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку.* 2026. № 1 (35). С. 43–56. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-03

2. Національний банк України. Опитування про системні ризики фінансового сектору. Листопад 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Risk_Survey_2025-H2.pdf?v=14

3. Європейський банк реконструкції та розвитку. МСП в умовах війни: тренди, виклики та потреби : витяги з комплексного дослідження ринку малих та середніх підприємств в Україні. 2025. URL: https://merezha.ua/reports/2025/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf

4. Лошенюк О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка.* 2023. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44

5. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2025. № 2 (93), ч. 1. С. 337–343. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45

6. Заїчко І. Стратегічний корпоративний ризик-менеджмент як основа антикризового фінансового управління підприємством. *Економічні горизонти.* 2025. № 3 (32). С. 144–154. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338679

7. But T., Mamotenko D., Lnenicka L., Pulina T., Židová V. A Conceptual Model for Creating Smart Cities in Czechia Based on Smart Specialization in the Tourism Industry. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*. 2023. Vol. 31, № 2. Article 1736. DOI: https://doi.org/10.46585/sp31021736

8. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Змикало О. С. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 4. С. 14–19. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3

9. Аберніхіна І. Г. Системний підхід до управління ризиками на підприємстві: порівняння міжнародних стандартів і розробка функціональної моделі. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 4 (55). С. 148–156. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-21

10. Всесвітній економічний форум. Global Risks Report 2025. 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/

11. Koval V., Atstāja D., Shmygol N., Udovychenko V., Hrinchenko H., Tsimoshynska O. Strategic management and security risk assessment of energy systems. *Urban Science*. 2025. Vol. 9(2). P. 48. DOI: https://doi.org/10.3390/urbansci9020048

12. Hrinchenko H., Prokopenko O., Shmygol N., Koval V., Filipishyna L., Palii S., Cioca L.-I. Sustainable energy safety management utilizing an industry-relative assessment of enterprise equipment technical condition. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(2). P. 771. DOI: https://doi.org/10.3390/su16020771

13. Kostetska K., Khumarova N., Umanska Y., Shmygol N., Koval V. Institutional qualities of inclusive environmental management in sustainable economic development. *Management Systems in Production Engineering*. 2020. Vol. 28(1). P. 15–22. DOI: https://doi.org/10.2478/mspe-2020-0003

REFERENCES

1. Antoniuk, D., & Kulyk, D. (2026). Transformatsiia paradyhmy ryzyk-menedzhmentu pidpryiemstv v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Transformation of the corporate risk management paradigm in Ukraine under martial law]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo: trendy rozvytku*, no. 1, pp. 43–56. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-03 [in Ukrainian]

2. Natsionalnyi bank Ukrainy. Opytuvannia pro systemni ryzyky finansovoho sektoru. Lystopad 2025 roku [Survey on Systemic Risks of the Financial Sector. November 2025]. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Risk_Survey_2025-H2.pdf?v=14 [in Ukrainian]

3. Yevropeiskyi bank rekonstruktsii ta rozvytku. MSP v umovakh viiny: trendy, vyklyky ta potreby : vytiahy z kompleksnoho doslidzhennia rynku malykh ta serednikh pidpryiemstv v Ukraini [SMEs in wartime: trends, challenges and needs: excerpts from a comprehensive study of the small and medium-sized enterprises market in Ukraine]. Available at: https://merezha.ua/reports/2025/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf [in Ukrainian]

4. Losheniuk, O. V., & Murovana, T. O. (2023). Ryzyky vedennia biznesu v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy yikh podolannia [Business risks under martial law and ways to overcome them]. *Efektyvna ekonomika*, no. 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44 [in Ukrainian]

5. Yarmus, D. V. (2025). Risk management under martial law: Adaptation of management models. *Herald of Kherson National Technical University*, 2(93), part 1, 337–343. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45 [in Ukrainian]

6. Zaichko, I. (2025). Strategic corporate risk management as the basis of anti-crisis financial management of the enterprise. *Economic Horizons*, (3), 144–154. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338679 [in Ukrainian]

7. But, T., Mamotenko, D., Lnenicka, L., Pulina, T., & Židová, V. (2023). A conceptual model for creating smart cities in Czechia based on smart specialization in the tourism industry. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 31(2), Article 1736. DOI: https://doi.org/10.46585/sp31021736

8. Pulina, T. V., Shytikova, L. V., & Zmykalo, O. S. (2022). Ways to activate the processes of investing in innovative activities of Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian crisis. *Change Management and Innovation*, (4), 14–19. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3 [in Ukrainian]

9. Abernikhina, I. H. (2025). A systematic approach to risk management at the enterprise: Comparison of international standards and development of a functional model. *Sustainable Development of Economy*, (4), 148–156. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-21 [in Ukrainian]

10. World Economic Forum. (2025). *The Global Risks Report 2025*. Available at: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/

11. Koval, V., Atstāja, D., Shmygol, N., Udovychenko, V., Hrinchenko, H., & Tsimoshynska, O. (2025). Strategic management and security risk assessment of energy systems. Urban Science, 9(2), 48. DOI: https://doi.org/10.3390/urbansci9020048

12. Hrinchenko, H., Prokopenko, O., Shmygol, N., Koval, V., Filipishyna, L., Palii, S., & Cioca, L.-I. (2024). Sustainable energy safety management utilizing an industry-relative assessment of enterprise equipment technical condition. *Sustainability*, 16(2), 771. DOI: https://doi.org/10.3390/su16020771

13. Kostetska, K., Khumarova, N., Umanska, Y., Shmygol, N., & Koval, V. (2020). Institutional qualities of inclusive environmental management in sustainable economic development. *Management Systems in Production Engineering*, 28(1), 15–22. DOI: https://doi.org/10.2478/mspe-2020-0003

Конфлікт інтересів: Антонюк Д.А. є членом редакційної колегії журналу. Для забезпечення незалежності редакційного процесу рукопис розглядався редактором, який не мав конфлікту інтересів з автором. Автор не брав участі у відборі рецензентів, процесі рецензування та прийнятті рішення щодо публікації статті. Рукопис пройшов стандартну процедуру подвійного сліпого рецензування.

Дата надходження статті: 10.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 14.09.2026
Дата публікації статті: 02.10.2026