

УДК 005.334:658.15:355.45

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-94>**Арензон О.Я.**

аспірант

*Заклад вищої освіти**«Міжнародний університет бізнесу і права»***Жуйков Г.Є.**

доктор економічних наук, професор

*Заклад вищої освіти**«Міжнародний університет бізнесу і права»***Arenzon Oleksandr**

Postgraduate Student

*Higher Educational Institution**“International University of Business and Law”***Zhuikov Gennadii**

Doctor of Economics, Professor

*Higher Educational Institution**“International University of Business and Law”*

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ

BUSINESS RISKS IN CONDITIONS OF MILITARY THREATS AND THEIR MANAGEMENT

У статті розглянуто природу підприємницьких ризиків у контексті воєнних загроз, охарактеризовано їхні основні типи та джерела. Особливу увагу приділено інструментам та стратегіям управління ризиками в умовах нестабільного безпекового середовища. Визначено сучасні виклики для бізнесу в Україні внаслідок повномасштабної війни та обґрунтовано рекомендації щодо адаптації підприємницької діяльності до умов підвищеної турбулентності. Проаналізовано особливості класифікації та оцінки ризиків у кризових умовах, зокрема виявлено, що сучасний підхід до управління ними має бути міждисциплінарним, адаптивним та антикризовим. Запропоновано використовувати інструменти сценарного планування, ризик-карти, портфелі ризиків і цифрові технології для гнучкого реагування на загрози. Також окреслено практичні кроки, які вже впроваджуються українськими підприємствами для збереження стійкості: релокація, диверсифікація, цифровізація, фінансова реструктуризація.

Ключові слова: підприємницький ризик, воєнна загроза, управління ризиками, бізнес, адаптація, стійкість.

The article examines the nature of business risks in the context of military threats, characterizes their main types and sources. The concept of risk management is systematized as a process of systematic identification, assessment, analysis and management of possible risks that may affect the company's performance. Risk management methods involve not only preventing negative consequences from the occurrence of risks, but also transforming risks into opportunities. Particular attention is paid to risk management tools and strategies in an unstable security environment. Modern challenges for business in Ukraine as a result of a full-scale war are identified and recommendations for adapting business activities to conditions of increased turbulence are substantiated. The features of the classification and assessment of risks in crisis conditions are analyzed, in particular, it is revealed that the modern approach to their management should be interdisciplinary, adaptive and anti-crisis. The specific business risks that Ukrainian enterprises faced during the war are characterized. Such risks include: security risks, mobilization risks, logistical risks, and asset loss risks. Business risks during war are multidimensional and non-standard in nature, which requires an anti-crisis, flexible, and innovative approach to their identification, assessment, and management. In wartime, effective risk management becomes not only a matter of efficiency, but also of business survival. It is proposed to use scenario planning tools, risk maps, risk portfolios, and digital technologies to flexibly respond to threats. It also outlines practical steps that Ukrainian enterprises are already implementing to maintain resilience: relocation, diversification, digitalization, and financial restructuring. The study concluded that the features of business risks that arose during the war consist in a profound transformation of the external business environment and the emergence of specific threats that were not inherent in peacetime. The proposed approaches to business risk management can become the basis for developing new strategies for sustainable business development in the war and post-war period.

Keywords: entrepreneurial risk, military threat, risk management, business, adaptation, resilience.

Постановка проблеми. Сучасні реалії функціонування бізнесу в Україні, що зумовлені повномасштабною війною, висунули на передній план проблему управління підприємницькими ризиками в умовах збройного конфлікту. У таких обставинах підприємства стикаються з новими типами загроз, які не лише ускладнюють здійснення господарської діяльності, а й ставлять під сумнів саме існування бізнесу.

Традиційні моделі управління ризиками не враховують специфіку ведення бізнесу в умовах війни. Стає актуальним створення кризових стратегій, розробка антикризових планів та сценарного планування з урахуванням воєнних чинників [1].

Дослідження в цій сфері мають вагоме значення для формування державної підтримки малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій, збереження економічної активності та стійкості підприємств.

Хоча існує значний обсяг міжнародного досвіду щодо ведення бізнесу у кризових умовах, Україні необхідно адаптувати ці підходи до власного контексту – як з урахуванням воєнної специфіки, так і економічного становища країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематиці управління підприємницькими ризиками приділено увагу в різноманітних теоретичних та практичних працях. Зокрема в своїх працях Глушенко С.В. [4], Мирошніченко Г. [5], Скопенко Н.С., Євсєєва І.В., Москаленко В.О. [6] описують види підприємницьких ризиків. Такі вчені як Макалюк І. В., Бабенко І.Ю. [7] досліджують методи та інструменти управління проєкtnими ризиками.

В той же час у сучасних реаліях тема підприємницьких ризиків в умовах воєнних загроз є надзвичайно важливою для забезпечення економічної стійкості, розвитку бізнесу та відновлення країни після воєнних дій. Її наукове опрацювання дозволить запропонувати дієві інструменти управління ризиками, сприятиме формуванню антикризових стратегій та зміцненню безпеки підприємницької діяльності.

Формулювання завдання дослідження. Метою даної статті є дослідження специфіки підприємницьких ризиків у воєнний період та розробка практичних підходів до управління ними.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнних конфліктів, зокрема повномасштабної війни в Україні, підприємства стикаються з беспрецедентним рівнем ризиків: фізичне знищення інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрати персоналу, зниження купівельної спроможності тощо [2, с. 10–11]. Це вимагає нових підходів до ідентифікації, аналізу та мінімізації ризиків.

Воєнні загрози суттєво змінюють звичну класифікацію підприємницьких ризиків. До економічних і фінансових додаються політичні, соціальні, безпекові та навіть кіберризиків, що вимагає міждисциплінарного підходу до управління ризиками.

Ризик – це складна економіко-управлінська категорія, визначення якої передбачає низку суперечностей [3, с. 92].

Підприємницький ризик – це ймовірність настання подій, які можуть мати негативний вплив на досягнення підприємницьких цілей. Традиційно виділяють фінансові, виробничі, ринкові, правові та інституційні ризики [4, с. 17]. Однак у контексті війни до них дода-

ються специфічні ризики, пов'язані з безпекою, мобілізацією, логістикою та втратами активів.

Найпоширенішою характеристикою ризику є загроза або небезпека невдачі в певній діяльності, небезпека несприятливих наслідків, зміни зовнішнього середовища, які можуть спричинити втрату ресурсів, збитки, а також небезпека, від якої слід застрахуватися.

Управління ризиками – це процес систематичного виявлення, оцінки, аналізу та управління можливими ризиками, які можуть вплинути на результати діяльності компанії. Управління ризиками включає не тільки запобігання негативних наслідків, але й перетворення ризиків на можливості [5].

У підприємницькій діяльності процес управління ризиками включає визначення найважливіших із них – тобто тих, що мають найбільший вплив на ефективність у конкретний момент аналітичного дослідження. Один із методів такого ранжування полягає у створенні карти ризиків – візуального інструмента, який відображає певну кількість ризиків у координатах «значущість ризику – ймовірність його виникнення» [6, с. 42].

Важливо контролювати ризики. Моніторинг ризиків включає систематичний контроль ризиків протягом всієї підприємницької діяльності компанії. Якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яке допомагає приймати ефективні рішення до того, як відбудуться ризикові події.

Управління ризиками у сфері підприємництва включає ідентифікацію та виділення найкритичніших ризиків, які мають суттєвий вплив на ефективність діяльності на конкретному етапі аналітичного процесу. Один із засобів, що застосовується для такого сортування, – це ризик-карта: візуальний інструмент, який відображає визначену сукупність ризиків у координатах «ступінь важливості – ймовірність їх виникнення» [7, с. 65].

Відтак, практична побудова такого роду моделей ризику дозволяє наочно оцінити та здійснити аналітичну оцінку ймовірності ризику. Управління ризиками в підприємницькій діяльності вимагає систематизації цього процесу, що знаходить своє відображення в розробці політики формування ефективної системи. В економічній літературі цей аспект процесу управління ризиками є достатньо вивчений та представлений в публікаціях [4–7].

З метою покращення ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності створюють портфель підприємницьких ризиків, який акумулює усі види очікуваних ризиків, що можуть трапитися на підприємстві. Крім того, портфель підприємницьких ризиків структурують для покращення процесів їх планування та прогнозування очікуваних результатів. Важливим елементом портфелю підприємницьких ризиків є розробка найбільш доцільних моделей підприємницької діяльності в ризикових ситуаціях [8].

Умовно підприємницькі ризики, спричинені війною, можна поділити на:

Фізичні ризики – руйнування або пошкодження інфраструктури, обладнання, логістичних шляхів;

Операційні ризики – переривання ланцюгів постачання, втрата кваліфікованого персоналу;

Фінансові ризики – втрата платоспроможності клієнтів, девальвація валюти, обмеження доступу до кредитів;

Правові ризики – зміна нормативно-правової бази, обмеження у зовнішньоекономічній діяльності;

Соціальні ризики – міграція населення, падіння споживчого попиту;

Репутаційні ризики – пов’язані з позицією компанії щодо конфлікту або з її поведінкою в кризових умовах.

До специфічних підприємницьких ризиків в умовах війни експерти виділяють наступні (табл. 1) [9; 10]:

Таким чином, в умовах війни підприємницька діяльність набуває високого ступеня вразливості. Ризики безпеки, мобілізації, логістики та втрати активів не лише ускладнюють операційну діяльність, а й можуть призвести до повної зупинки бізнесу. Це вимагає від підприємств створення систем ризик-менеджменту, адаптованої до воєнних умов: включення антикризового планування, страхування ризиків, диверсифікації поставок та дистанційних форм організації праці.

Управління ризиками в умовах війни потребує комплексного підходу з використанням наступних методів:

Створення кризових стратегій – розробка планів дій на випадок різних сценаріїв розвитку подій;

Диверсифікація активів та ринків – географічне розширення бізнесу, розміщення виробництва в більш безпечних регіонах;

Фінансова гнучкість – створення резервних фондів, переорієнтація на безготівкові розрахунки;

Цифровізація бізнесу – перехід на віддалені формати роботи, використання хмарних сервісів;

Страхування ризиків – залучення державних і міжнародних програм страхування воєнних ризиків;

Співпраця з державою та міжнародними партнерами – участь у програмах підтримки бізнесу, отримання грантів.

Український бізнес виявив велику гнучкість та здатність до адаптації в період 2022–2024 рр., використовуючи нові інструменти запобігання підприємницьким ризикам [11]:

- Релокацію підприємств із зони бойових дій.
- Перепрофілювання виробництва (наприклад, з легкої промисловості на пошив амуніції).
- Активне впровадження онлайн-торгівлі.
- Міжнародне партнерство для відновлення експортних ланцюгів.

Війна значно ускладнює умови функціонування підприємств, однак за наявності належної стратегії управління ризиками бізнес може не лише вижити, а й стати стійкішим до майбутніх криз. Необхідна подальша інституційна підтримка держави, розробка механізмів компенсацій та стимулів для підприємств, які адаптуються до нових викликів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що повномасштабна війна в Україні кардинально змінила парадигму функціонування бізнесу, зробивши управління підприємницькими ризиками критично важливим чинником забезпечення життєздатності підприємств. Військові дії спричинили появу нових ризиків – зокрема, безпекових, мобілізаційних, логістичних, а також ризиків втрати активів, які не охоплюються традиційними моделями ризик-менеджменту.

Дослідження підтверджує, що ефективне управління ризиками в умовах збройного конфлікту можливе лише за умови системної взаємодії між бізнесом, державою та міжнародними партнерами. Це передбачає не лише підтримку підприємств на нормативному та фінансовому рівнях, а й розвиток інституційних механізмів адаптації, стимулювання інновацій та формування культури ризик-менеджменту.

Таблиця 1

Підприємницькі ризики в умовах війни

Види ризиків	Характеристика	Наслідки
Ризики, пов’язані з безпекою	• Загроза фізичному знищенню виробничих об’єктів, складів, офісів. • Небезпека для життя та здоров’я працівників. • Втрата доступу до контрольованих територій через бойові дії або окупацію. • Зростання кіберзагроз (хакерські атаки, шантаж, витік даних)	• Зупинка операційної діяльності. • Пошкодження чи повна втрата матеріально-технічної бази. • Падіння довіри з боку партнерів та інвесторів
Ризики, пов’язані з мобілізацією	• Призов ключових працівників (менеджмент, технічні спеціалісти, водії). • Порушення кадрової структури підприємства. • Вимушена зупинка або перебудова виробничих процесів через нестачу персоналу	• Зниження ефективності управління. • Ускладнення виконання контрактних зобов’язань. • Підвищене навантаження на залишковий персонал
Логістичні ризики	• Руїнування транспортної інфраструктури (мости, дороги, залізниці). • Обмеження доступу до портів та митних пунктів. • Перебої у поставках сировини та компонентів. • Зростання витрат на логістику через зміну маршрутів і ризиковані перевезення	• Затримки у виробництві та постачанні продукції. • Порушення ланцюгів постачання (supply chain disruptions). • Зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку
Ризики втрати активів	• Фізична втрата майна через бойові дії або мародерство. • Конфіскація або реквізиція майна на потреби армії чи держави. • Знецінення активів, що залишилися на окупованих територіях. • Неможливість страхового відшкодування через форс-мажорні обставини	• Значні фінансові втрати. • Зниження вартості підприємства. • Втрата джерел доходу та порушення балансу

Таким чином, запропоновані підходи до управління підприємницькими ризиками можуть стати основою для розробки нових стратегій стійкого розвитку бізнесу в умовах воєнного та поствоєнного періоду.

Подальші дослідження доцільно зосередити на формуванні галузевих моделей антикризового управління та оцінці ефективності реалізованих стратегій у динаміці сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Андрій Боровик. Воєнні ризики для бізнесу: оцінка та рекомендації /Transparency International Ukraine. URL: https://ti-ukraine.org/ti_tag/biznes/ (дата звернення: 26.05.2025).
2. Resilience and Cohesion of Ukrainian Society During the War. Periodic report based on monitoring materials from selected regions of Ukraine. ISSUE No. 8. July – August 2023 / Ukrainian Center for Independent Political Research. Kyiv. September 2023. 34 p.
3. Черненко Ю.В. Концептуальна модель аналізу ризиків управління стейкхолдерами та пріоритезацією проєктів надання житлово-комунальних послуг. *Трансформаційна економіка*. № 4(09), 2024. С. 91–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-14> (дата звернення: 22.05.2025).
4. Глушенко С. В. Ризики в підприємницькій діяльності: оцінка та управління. Київ : Наукова думка, 2021. 220 с.
5. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. Вип. 44. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47> (дата звернення: 26.05.2025).
6. Скопенко Н.С., Євсєєва І.В., Москаленко В.О. Управління ризиками в проєктному менеджменті. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. № 24, 2013. С. 41–44.
7. Макалюк І. В., Бабенко І. Ю. Управління ризиками інвестиційних проєктів. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Випуск 18. 2016. С. 63–70. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/71422> (дата звернення: 26.05.2025).
8. Стандарт з управління проєктами (PMBoK) та настанова до зводу знань з управління проєктами: Настанова. 7-ме вид. Project Management Institute, Inc., 2021. 277 с. URL: <https://bit.ly/3uw0PsK> (дата звернення: 20.05.2025).
9. Макалюк, І., Кривда, О., Лайкова, А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Вип. 62, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> (дата звернення: 26.05.2025).
10. Лошенюк О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166> (дата звернення: 23.05.2025).
11. Алгоритм проведення заходів з підтримки підприємств України в умовах воєнного стану / Центр правової підтримки осіб, постраждалих внаслідок військового вторгнення. URL: <https://cpkuzhnu.com.ua/advice/16> (дата звернення: 22.05.2025).

References:

1. Andrii Borovyk. (2023) Voienni ryzyky dlia biznesu: otsinka ta rekomendatsii [Military risks for business: assessment and recommendations] / Transparency International Ukraine. Available at: https://ti-ukraine.org/ti_tag/biznes/ (accessed May 26, 2025)
2. Resilience and Cohesion of Ukrainian Society During the War. Periodic report based on monitoring materials from selected regions of Ukraine. ISSUE No. 8. July – August 2023 / Ukrainian Center for Independent Political Research. Kyiv. September 2023. 34 p. (in Ukrainian)
3. Chernenko Yu. V. (2024) Kontseptualna model analizu ryzykiv upravlinnia steikholderamy ta priorytezhatsiieiu proektiv nadannia zhytlovo-komunalnykh posluh [Conceptual model for risk analysis of stakeholder management and prioritization of housing and communal services projects]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational economy*, vol. 4(09), pp. 91–95.
4. Hlushchenko S. V. (2021) Ryzyky v pidpriemnytskii diialnosti: otsinka ta upravlinnia [Risks in business activities: assessment and management]. Kyiv: Naukova dumka, 220 p. (in Ukrainian)
5. Myroshnychenko H. (2022) Upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur: aspekty ryzyk-menedzhmentu [Risk management of business structures: aspects of risk management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47> (accessed May 26, 2025) (in Ukrainian)
6. Skopenko N. S., Yevsieieva I. V., Moskalenko V. O. (2013) Upravlinnia ryzykamy v proektnomu menedzhmenti [Upravlinnia ryzykamy v proektnomu menedzhmenti]. *Ekonomichna nauka. Investytsii: praktyka ta dosvid – Economics. Investments: practice and experience*, vol. 24, pp. 41–44. (in Ukrainian)
7. Makaliuk I. V., Babenko, I. Yu. (2016) Upravlinnia ryzykamy investytsiinykh proektiv [Risk management of investment projects]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo – Modern economic problems and entrepreneurship*, vol. 18, pp. 63–70. Available at: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/71422> (in Ukrainian)
8. Standart z upravlinnia proiektamy (PMBoK) ta nastanova do zvodu znan z upravlinnia proiektamy: Nastanova. 7-me vyd [Project Management Body of Knowledge (PMBoK) and Project Management Body of Knowledge Guide: Guide. Seventh Edition] Project Management Institute, Inc.. 277 p. (2021). Available at: URL: <https://bit.ly/3uw0PsK> (accessed May 20, 2025) (in Ukrainian)
9. Makaliuk, I., Kryvda, O., Laikova, A. (2024) Yakisnyi analiz ryzykiv vitchyznanykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Qualitative analysis of risks of domestic enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> (accessed May 26, 2025) (in Ukrainian)
10. Losheniuk O. V., Murovana T. O. (2023) Ryzyky vedennia biznesu v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy yikh podolannia [Risks of doing business under martial law and ways to overcome them]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 2. Available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166> (in Ukrainian)
11. Alhorytm provedennia zakhodiv z pidtrymky pidpriemstv Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Algorithm for carrying out measures to support Ukrainian enterprises under martial law]. *Tsentr pravovoi pidtrymky osib, postrazhdalyykh vnaslidok viiskoho vtorhennia – Center for Legal Support for Persons Affected by Military Invasion*. Available at: <https://cpkuzhnu.com.ua/advice/16> (accessed May 22, 2025). (in Ukrainian)