

**МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (УКРАЇНА)
ГУМАНІСТИЧНО-ПРИРОДНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ЯНА ДЛУГОША
В МІСТІ ЧЕНСТОХОВІ (ПОЛЬЩА)**

**ISSN (print) 2617-0833
ISSN (online) 2617-0841**

**Міжнародний науковий журнал
«ОСВІТА І НАУКА»**

**ПРИРОДНИЧІ ТА ТЕХНІЧНІ НАУКИ
ГУМАНІТАРНІ ТА СУСПІЛЬНІ НАУКИ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

Виходить два рази на рік

Випуск 1(40) 2026

МУКАЧЕВО-ЧЕНСТОХОВА

3. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Turystychna diialnist v Ukraini [State Statistics Service of Ukraine. Tourism Activity in Ukraine]*. 2024. Kyiv.
4. Porter, M. 1990. *Konkurentna perevaha natsii [The Competitive Advantage of Nations]*. New York: Free Press,
5. Smirnov, I. 2021. Klasterna model rozvytku rehionalnoi ekonomiky [The Cluster Model of Regional Economic Development]. *Economy of Ukraine* 3: 45–52.
6. Hrytsenko, A. 2020. *Transkordonne spivrobitnytstvo ta rehionalnyi rozvytok [Cross-Border Cooperation and Regional Development]*. Kyiv: Naukova Dumka.
7. Schulz, S. 2019. Turystychni klasteri Karpatskoho rehionu [Tourism Clusters of the Carpathian Region]. *Regional Economy* 2: 78–85.
8. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ofitsiyni vebsait [State Statistics Service of Ukraine. Official website]*. 2024.
9. *Yevrostat. Baza danykh statystyky turyzmu [Eurostat. Tourism Statistics Database]*. 2024.
10. *Yevropeiska Komisiia. Yevropeiska systema indyikatoriv turyzmu [European Commission. European Tourism Indicator System]*. 2021. Brussels.
11. Hoblyk, V. V. 2015. Formuvannia transkordonnykh turystychnykh klasteriv yak priorityetnyi napriam rozvytku prykordonnykh rehioniv Ukrainy [Formation of Cross-Border Tourism Clusters as a Priority Direction for the Development of Ukraine's Border Regions]. *Economic Forum* 3: 117–123.
12. Hoblyk, V. V., Shcherban, T. D., and Dobosh, S. Yu. 2017. Resursne zabezpechennia rozvytku klasteriv u rekreatsiino-turystychnomu kompleksi rehionu [Resource Provision for the Development of Clusters in the Region's Recreation and Tourism Sector]. *Economy and Society* 9: 759–762.
13. Hoblyk, V. V. 2012. Teoretychni osnovy doslidzhennia rekreatsiino-turystychnykh klasteriv [Theoretical foundations of research on recreation and tourism clusters]. In: *Euroregional cooperation of Ukraine and its integration potential*, 81–101. Uzhhorod.
14. Hoblyk, V. V., and Shcherban, T. D. 2018. Clusters in a Cross-Border Region: The Experience of the European Union. *The Modern Socio-Economic System: Paradigm, Challenges, and Trends*, 40–42. Nizhyn.

УДК 334.012.23:355.01(045)

РИЗИКИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Яковлев М.Г., Лизанець А.Г.

RISKS OF DOING BUSINESS UNDER MARTIAL LAW

Yakovliev Mykola, Lyzanets Anzhela

У статті досліджено основні ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану в Україні, зокрема безпекові, фінансові, кадрові, енергетичні та репутаційні. Проаналізовано вплив війни на діяльність підприємств і запропоновано заходи мінімізації ризиків для забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності функціонування бізнесу.

Ключові слова: *ризик-менеджмент, воєнна економіка, адаптація підприємств, стійкість бізнесу, управління ризиками.*

The article examines the main risks of doing business under martial law in Ukraine and analyzes their impact on the functioning of enterprises in wartime conditions. The relevance of the study is determined by the significant transformation of the business environment caused by the full-scale war, which has intensified economic instability and created new threats to entrepreneurial

activity. The purpose of the study is to identify the key risks faced by businesses during martial law and to develop recommendations for improving risk management and increasing enterprise resilience. The study identifies the main groups of risks affecting enterprises, including security and physical risks, energy risks, personnel risks, financial risks, regulatory risks, reputational risks, risks related to counterparties, and risks caused by changes in consumer demand. It was determined that the impact of war on business activity differs depending on the geographical location of enterprises, with the greatest losses observed in occupied and frontline regions. The results of the research show that effective risk management during martial law requires the comprehensive approach. The proposed measures include business relocation, strengthening security systems, investing in energy independence, workforce retention, diversification of suppliers and products, digitalization, automation, and continuous monitoring of legislative changes. The article concludes that timely identification and minimization of risks are essential conditions for maintaining business stability, competitiveness, and continuity of operations during wartime.

Keywords: risk management, war economy, business adaptation, business resilience, risk management.

Дослідження ризиків ведення бізнесу в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним, оскільки війна суттєво впливає на економічні процеси та функціонування підприємств. Для України ця проблематика набула особливого значення після початку повномасштабної війни 24 лютого 2022 року, яка істотно трансформувала умови ведення підприємницької діяльності. У зв'язку з цим важливим є дослідження впливу війни на бізнес, визначення основних ризиків та розробка ефективних механізмів їх мінімізації.

Питання трансформації бізнес-моделей та специфіки управління ризиками в умовах воєнного стану перебувають у центрі уваги широкого кола вітчизняних науковців і практиків. Зокрема, у наукових працях В. В. Голомба та В. О. Оглобліної проведено комплексний аналіз деструктивного впливу збройної агресії на функціонування підприємницького сектору. Авторами ідентифіковано критичні екзогенні виклики, серед яких порушення логістики, скорочення попиту, релокацію бізнесу та дефіцит трудових ресурсів [1].

Лепський Р.С. та Посохов І.М. дослідили ризики ведення бізнесу під час війни й виокремили фінансові, безпекові ризики, ризики руйнування виробничих потужностей та невизначеності зовнішнього середовища [2].

У працях Макалюк І.В., Кривди О.В. та Лайкової А.О. здійснено якісний аналіз ризиків підприємств в умовах воєнного стану, систематизовано їх види та визначено вплив на діяльність суб'єктів господарювання. Особливий акцент у

дослідженнях науковців зміщено у площину фінансової безпеки, що дозволило деталізувати механізми виникнення та методи нівелювання грошових ризиків у кризовий період [3,4].

Проблематика стратегічної адаптивності підприємств до змінних ринкових умов знайшла відображення у наукових доробках О. Пригари та Л. Ярош-Дмитренко. Автори визначили основні вектори адаптації бізнесу, серед яких пріоритетне значення мають прискорена цифровізація операційних процесів, диверсифікація ринків збуту та продуктових портфелів, територіальна релокація, а також перехід до парадигми гнучкого управління персоналом і ресурсами [5].

Попри значну кількість наукових праць, питання комплексного дослідження ризиків ведення бізнесу в умовах воєнного стану та механізмів їх мінімізації залишаються актуальними.

Метою статті є дослідження впливу війни на функціонування бізнесу, визначення основних ризиків ведення підприємницької діяльності в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками.

Вплив війни на підприємницьку діяльність в Україні є нерівномірним і значною мірою залежить від географічного розташування підприємства. Умовно регіони України можна поділити на чотири групи [1, с. 67]:

- частково окуповані регіони, які перебувають у зоні активних бойових дій;
- прифронтові регіони, що постійно знаходяться під загрозою вторгнення;
- опорні регіони, що забезпечують воєнну логістику;
- безпечні регіони, де бізнес функціонує відносно стабільно.

Аналіз статистики кількості діючих підприємств у 2021–2024 роках, який відображено у таблиці 1, показує, що найбільших втрат зазнали частково окуповані та прифронтові регіони, зокрема Донецька, Луганська та Херсонська області, де припинило діяльність більше половини підприємств. Водночас в опорних і відносно безпечних регіонах, за винятком Одеської області, до 2024 вдалося відновити та навіть перевищити довоєнний рівень кількості суб'єктів господарювання.

Таблиця 1

Кількість діючих суб'єктів господарювання на території України з територіальним розмежуванням з 2021 по 2024 рік

Група областей	Область	Кількість діючих суб'єктів господарювання станом на:				Відносне відхилення	
		2021 р. (до початку війни)	2022 р. (початок війни)	2023 р.	2024 р.	2022 р. від 2021 р.	2024 р. від 2021 р.
Частково окуповані регіони	Донецька	61751	29846	28845	25005	-51,67	-59,51
	Луганська	21091	5502	4282	2613	-73,91	-87,61
	Запорізька	76176	48945	51204	48758	-35,75	-35,99
	Херсонська	42877	15318	15964	14024	-64,27	-67,29
	Харківська	167691	141726	150589	147923	-15,48	-11,79
Прифронтові регіони	Сумська	41739	38695	41630	42169	-7,29	1,03
	Чернігівська	41305	38302	42186	43346	-7,27	4,94
	Миколаївська	54388	43830	49324	50141	-19,41	-7,81
	Дніпропетровська	153260	143055	160478	166465	-6,66	8,62
Опорні регіони	Полтавська	65364	60514	67411	70175	-7,42	7,36
	Кіровоградська	37186	35621	39725	41600	-4,21	11,87
	Черкаська	55154	52443	57843	59546	-4,92	7,96
	Київська	113452	108241	124761	131510	-4,59	15,92
	Вінницька	68102	65869	73106	76112	-3,28	11,76
	Одеська	132857	117451	128752	129073	-11,60	-2,85
	Житомирська	50419	47797	52588	54422	-5,20	7,94
Безпечні регіони	Львівська	132740	133117	149350	155210	0,28	16,93
	Івано-Франківська	55196	54282	60421	63130	-1,66	14,37
	Тернопільська	38225	37908	41357	42385	-0,83	10,88
	Хмельницька	61907	60661	67226	70441	-2,01	13,79
	Рівненська	43519	42857	47982	51390	-1,52	18,09
	Волинська	41089	40601	45974	48942	-1,19	19,11
	Закарпатська	47946	45447	48761	49416	-5,21	3,07

	Чернівецька	40272	38783	42402	43609	-3,70	8,29
--	-------------	-------	-------	-------	-------	-------	------

Джерело: складено за даними [6].

Воєнний стан не лише посилює наявні загрози, а й формує нові, що суттєво трансформують бізнес-середовище. В таких умовах підприємства стикаються з наступними різновидами ризиків [2, 3, 4, 5, 7]:

1) безпекові та фізичні ризики [2, с. 154]. Ця група ризиків загрожує підприємствам, яким не пощастило опинитися в зонах бойових дій. Вони несуть в собі загрозу життю працівників та руйнування або втрату активів унаслідок бойових дій, окупації, обстрілів чи пограбувань;

2) енергетичні ризики. Проявляються через перебої або повне припинення енергопостачання через пошкодження критичної інфраструктури, що призводить до зупинки виробництва та втрат продукції;

3) кадрові ризики. Ці ризики створюють дефіцит кваліфікованих працівників через міграцію населення та мобілізацію чоловіків до лав ЗСУ;

4) фінансові ризики. Ця група ризиків пов'язана зі змінами макроекономічного середовища, умов фінансування, руху грошових потоків, інвестиційної активності та здатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання. Сюди можна віднести: валютний та інфляційний ризики, податковий ризик, процентний ризик, ризик неплатоспроможності та зниження фінансової стійкості, інвестиційний ризик, кредитний ризик та ризик втрати контролю над активами [4, с. 83-84];

5) регуляторні ризики - пов'язані з недотриманням законодавства, нормативних вимог і міжнародних стандартів, що може призвести до штрафів, судових позовів або обмеження діяльності;

6) репутаційні ризики: характеризується ймовірністю втрати ділової репутації через інформацію про можливі зв'язки підприємства з державою-агресором або інші фактори, що негативно впливають на довіру споживачів і партнерів. Це особливо загострюється в умовах війни через підвищену чутливість до питань національної безпеки та патріотичної позиції бізнесу;

7) ризики взаємовідносин з контрагентами - ризики невиконання

партнерами договірних зобов'язань, затримок платежів, розривів поставок та юридичних спорів через нестабільність економічного середовища, вплив бойових дій на бізнес-процеси контрагентів і наявність недосконалих або неповних умов договорів, які не враховують форс-мажорні обставини, зокрема збройну агресію та воєнний стан;

8) ризики змін у попиті - зміна споживчих пріоритетів на користь дешевших і необхідних товарів, що знижує попит на продукцію преміум-сегмента.

Наведені ризики охоплюють практично всі аспекти діяльності підприємства, тому для забезпечення стабільного функціонування бізнесу необхідно своєчасно ідентифікувати загрози та впроваджувати ефективні заходи їх мінімізації.

У разі розташування підприємства в зоні бойових дій найефективнішим рішенням є релокація виробничих потужностей і запасів у безпечніші регіони. Підтримку в цьому надає державна програма релокації підприємств, реалізована Міністерством економіки України через систему «Прозорро.Продажі» E-Tender [8]. У випадку якщо релокація неможлива, необхідно посилювати заходи безпеки для захисту активів компанії, працівників і клієнтів.

Для того щоб подолати енергетичні ризики, бізнес може інвестувати кошти у окремі технічні рішення для збільшення своєї автономності, зокрема: генератори, системи накопичення енергії або сонячні електростанції.

Подоланню кадрових ризиків сприяє бронювання працівників критично важливих підприємств через портал «Дія». Для отримання статусу критично важливого підприємство має відповідати встановленим державою критеріям, зокрема щодо рівня заробітної плати, відсутності податкової заборгованості та стратегічного значення діяльності [9]. Також корисним буде запровадити гнучкі умови праці для співробітників, зокрема можливість дистанційної роботи, щоб підтримати їх у подоланні наслідків воєнних умов.

Для мінімізації фінансових ризиків підприємствам необхідно забезпечувати ефективне управління витратами, ліквідністю, дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також належно документувати втрати активів для можливого відшкодування збитків.

Для протидії регуляторним ризикам підприємствам необхідно здійснювати постійний моніторинг змін у законодавстві, нормативно-правових актах, міжнародних стандартах і рекомендаціях контролюючих органів.

Для протидії репутаційним ризикам підприємствам необхідно забезпечувати ефективну PR-стратегію, підтримувати прозору комунікацію з клієнтами та партнерами, оперативно реагувати на недостовірну інформацію й забезпечувати юридичний захист ділової репутації.

Мінімізація ризиків взаємовідносин із контрагентами передбачає ретельну перевірку партнерів через державні реєстри, санкційні списки, судові рішення та інформацію у ЗМІ з метою виявлення фінансових, юридичних чи репутаційних загроз, а також можливих зв'язків із підсанкційними або афілійованими з державою-агресором особами [7]. Також можна розширювати базу постачальників що підвищить стійкість бізнесу, забезпечить більшу гнучність.

Для зниження ризиків змін у попиті підприємствам необхідно розширювати асортимент товарів і послуг, адаптуючи виробництво до зниження попиту, змін потреб клієнтів та цінових коливань. За потреби переорієнтовуватися на продукцію, актуальну в умовах воєнного стану та для військових потреб.

Для підвищення стійкості бізнесу під час війни в цілому потрібно використовувати інноваційні рішення для підвищення ефективності роботи, зменшення залежності від людського фактору та оптимізації процесів. Інвестувати в технології, автоматизацію, цифровізацію та роботизацію для підвищення продуктивності й адаптивності бізнесу.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження встановлено, що воєнний стан суттєво трансформував умови ведення бізнесу в Україні та значно посилив вплив ризиків на діяльність підприємств. Проаналізовано масштаби впливу війни на бізнес в Україні з територіальним розрізом.

У ході дослідження було визначено основні групи ризиків ведення бізнесу в умовах воєнного стану: безпекові та фізичні, енергетичні, кадрові, фінансові, регуляторні, репутаційні ризики, ризики взаємовідносин із контрагентами та ризики змін у попиті. Встановлено, що зазначені ризики охоплюють практично

всі сфери діяльності підприємства та потребують комплексного підходу до управління.

Дослідження показало, що забезпечення стійкості бізнесу в умовах війни можливе за умови своєчасної ідентифікації загроз та впровадження ефективних механізмів їх мінімізації. Важливе значення мають релокація підприємств у безпечніші регіони, посилення заходів безпеки, впровадження енергонезалежних рішень, бронювання працівників, гнучке управління персоналом, постійний моніторинг змін законодавства, контроль репутації підприємства, перевірка партнерів, розширення бази постачальників, диверсифікація діяльності, цифровізація та автоматизація бізнес-процесів.

Таким чином, ефективне управління ризиками в умовах воєнного стану є необхідною передумовою збереження конкурентоспроможності, фінансової стійкості та безперервності діяльності підприємств.

Список використаних джерел

1. Голомб В., Оглобіна В. Підприємницька діяльність в Україні під час війни: особливості та проблеми. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 72. С. 66–71. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure72-12> (дата звернення: 01.05.2026).
2. Лепський Р. С., Посохов І. М. Ризики ведення бізнесу в умовах війни. *Міжнародні економічні відносини*. 2023. С. 153–156. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/7cd8966f-9aa8-4818-8c3c-6cf738a773bd> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> (дата звернення: 01.05.2026).
4. Лайкова А., Макалюк І. Фінансові ризики вітчизняних підприємств в умовах війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2024. С. 83–84. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303665> (дата звернення: 02.05.2026).
5. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. Вип. 2 (223). С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14> (дата звернення: 02.05.2026).
6. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny> (дата звернення: 02.05.2026).
7. Think Brave. 5 найважливіших ризиків для бізнесу під час війни. *Бізнес. LIGA ZAKON*. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni (дата звернення: 02.05.2026).
8. Платформа для релокації бізнесу в безпечніші регіони: офіційний сайт. Prozorro.Sale. URL: https://prozorro.sale/marketplace_landing-page/ (дата звернення: 02.05.2026).
9. Кознова О. Бронювання працівників: правила, критерії, практичні рекомендації. *Бізнес. LIGA ZAKON*. URL: https://biz.ligazakon.net/news/236576_bronyuvannya-pratsvnikv-pravila-kriter-praktichn-rekomendats (дата звернення: 02.05.2026).

References

1. Holomb, V., and Ohloblina, V. 2023. Pidpriemnytska diialnist v Ukraini pid chas viiny: osoblyvosti ta problemy [Business activity in Ukraine during the war: features and problems]. *Infrastruktura rynku* 72: 66–71. <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-12> [Accessed 01 May 2026].
2. Lepskyi, R. S., and Posokhov, I. M. 2023. Ryzkyky vedennia biznesu v umovakh viiny [Risks of doing business in wartime]. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny* 153–156. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/7cd8966f-9aa8-4818-8c3c-6cf738a773bd> [Accessed 01 May 2026].
3. Makaliuk, I., Kryvda, O., and Laikova, A. 2024. Yakisnyi analiz ryzkykiv vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Qualitative analysis of risks of domestic enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo* 62. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> [Accessed 01 May 2026].
4. Laikova, A., and Makaliuk, I. 2024. Finansovi ryzkyky vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh viiny [Financial risks of domestic enterprises in wartime]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy* 83–84. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303665> [Accessed 02 May 2026].
5. Pryhara, O., and Yarosh-Dmytrenko, L. 2023. Stratehii adaptatsii biznesu v turbulentnomu rynkovomu seredovyshchi pid chas viiny v Ukraini [Business adaptation strategies in a turbulent market environment during the war in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika* 2(223): 108–114. Available at: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14> [Accessed 02 May 2026].
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine] 2026. Available at: <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny> [Accessed 02 May 2026].
7. Think Brave. 5 naivazhlyvishykh ryzkykiv dlia biznesu pid chas viiny [5 most important risks for business during the war]. *Biznes*. Available at: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlyvshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni [Accessed 02 May 2026].
8. Prozorro.Sale Platforma dlia relokatsii biznesu v bezpechnishi rehiony [Platform for business relocation to safer regions]. Available at: https://prozorro.sale/marketplace_landing-page/ [Accessed 02 May 2026].
9. Koznova, O. 2024. Broniuvannia pratsivnykiv: pravyla, kryterii, praktychni rekomendatsii [Reservation of employees: rules, criteria, practical recommendations]. *Biznes*. Available at: https://biz.ligazakon.net/news/236576_bronyuvannya-pratsvnykv-pravila-kriter-praktichn-rekomendats. [Accessed 02 May 2026].



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>