



**Лона Євгенівна СЕМЕНЧА**

д.е.н., професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua



**Тетяна Валеріївна ГРИНЬКО**

д.е.н., професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

e-mail: greisy25@gmail.com

## РИЗИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТА ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ

*У статті запропоновано класифікацію ключових груп ризиків, що формуються у бізнес-середовищі України в умовах багатовекторної економічної нестабільності 2022–2025 рр. Сформовано авторський підхід до прийняття управлінських рішень, що ґрунтується на комбінованій стратегії управління ризиками. Визначено специфіку впливу макроекономічних, операційних, фінансових, регуляторних, соціальних та кіберризиків на різні галузі економіки з урахуванням контекстуальної чутливості управлінських рішень. Запропоновано комплекс практико-орієнтованих управлінських підходів, адаптованих до сучасної української реальності, що мають потенціал до подальшого масштабування у стратегіях сталого розвитку бізнесу. Також визначено особливе значення для застосування запропонованого підходу в діяльності корпорацій та новостворених мікро- та малих бізнесів в Україні.*

**Ключові слова:** управління, методи, економічні загрози, попередження, комбінована стратегія, групи ризиків, управлінські рішення, бізнес-моделі, корпорації, малий бізнес

### ВСТУП

Станом на 2025 р. економіка України функціонує в умовах затяжної воєнної кризи, фрагментарного економічного зростання та значного внутрішнього структурного навантаження. Незважаючи на певну стабілізацію окремих секторів, бізнес-середовище продовжує перебувати в зоні підвищеної турбулентності: інфляційний тиск, руйнування логістичних ланцюгів, скорочення внутрішнього попиту, зміни у фіскальній політиці та посилення соціальних ризиків вимагають від підприємств нових управлінських підходів. У період 2022–2025 рр. бізнес зазнав трансформацій, пов'язаних з релокацією, цифровізацією, адаптацією до нових ринків і зміною профілю споживача. У таких умовах критично важливим є вміння своєчасно і точно виявляти загрози, обирати дієві методи реагування, поєднувати короткострокові та довгострокові підходи у прийнятті стратегічних рішень.

**МЕТА** роботи – визначити підходи в прийнятті рішень для бізнесу в умовах економічних викликів та розглянути можливі стратегії попередження й ефективного реагування на загрози різної природи.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою дослідження стали метод групування типових загроз за сферами виникнення та метод порівняння їх з наявними бізнес-моделями підприємств в Україні, які вразливі до цих чинників. Крім того, застосовано комплексний підхід до розгляду системи ризиків, відповідних управлінських рішень та розроблення комбінованої стратегії управління актуальними ризиками.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Узагальнення з розподілу ризиків за галузями бізнесу базується на поєднанні системного аналізу відкритих аналітичних джерел, а також на застосуванні експертного оцінювання поточного стану управління ризиками у бізнес-середовищі України за 2022–2025 рр. [1-13].

В ході дослідження визначили сектори бізнесу в Україні у 2025 р., що найбільше стикаються з відповідними групами ризиків, врахували специфіку їхньої діяльності та поточних умов. За результатом аналізу визначили та систематизували актуальні групи ризиків та типових загроз для сучасного бізнесу, який веде економічну діяльність в Україні сьогодні. Узагальнену їх класифікацію подано у табл. 1.

У практиці застосування економічних інструментів з подолання визначених вище загроз застосовуються відомі підходи.

Для групи макроекономічних ризиків це хеджування, диверсифікація, механізми гнучкого ціноутворення. А рішення буде пов'язано з такими напрямками: визначити валютну структуру витрат і доходів, визначити та ухвалити політику валютного резервування; рішення створити окремий цінновий комітет, де делегувати повноваження з адаптації прайс-листів до інфляції; переглядати дані зі стану ринків збуту та ініціювати відкриття каналів реалізації у суміжних країнах або регіонах з нижчою конкуренцією; формалізувати бюджетування в умовах інфляційних очікувань та перейти на поквартальне бюджетування.

Для групи операційних ризиків пропонується знаходити альтернативних постачальників, підбирати лояльний персонал, формувати мобільні запаси. Рішення буде пов'язано з такими напрямками: системно проводити аудит ланцюгів постачання та ухвалити нову логістичну карту з резервними маршрутами; визначити перелік критичних професій, одночасно впровадити модуль ротації та заміни персоналу (забезпечення крос-функціональності); створити політики формування мінімального мобільного запасу товару/сировини та інтегрувати такий підхід у складську систему; розглянути можливість підписання меморандумів з новими підрядниками, де закласти у контракти форс-мажорні сценарії.

Таблиця 1 – Класифікація актуальних груп ризиків та типових загроз для сучасного бізнесу в Україні

Сектори бізнесу в Україні	Умови виникнення економічних загроз
<b>1. Макроекономічні ризики:</b> інфляція, девальвація, фіскальні обмеження, нестабільний ВВП тощо Природа впливу ризику: є залежність від зовнішніх індикаторів цін, споживчого попиту та курсової стабільності.	
Торгівля (оптова й роздрібна)	особливо імпортозалежні підприємства: аптеки, продаж електроніки, побутової техніки
Харчова промисловість	бізнес з високою часткою імпортової сировини
Легка промисловість	бізнес з орієнтацією на експорт і валютні коливання
Будівництво та девелопмент	коли є залежність від стану кредитного ринку та вартості матеріалів
<b>2. Операційні ризики:</b> проблеми з постачанням, персоналом, релокацією, станом матеріальних активів тощо Природа впливу ризику: коли є діяльність, що прив'язана до фізичного переміщення товару, залежність від персоналу на місцях.	
Промисловість (машинобудування, металообробка, хімічні виробництва)	коли є зруйновані об'єкти, зміна логістичних ланцюгів
Фармацевтика	є потреба у стабільності постачання та якісних умовах зберігання
Агробізнес	збої у сезонних циклах, дефіцит пального, руйнування зрошувальних систем
Логістика та транспорт	руйнування інфраструктури, підвищений рівень ризику в доставці
<b>3. Фінансові ризики</b> – обмежений доступ до капіталу, низька платіжна дисципліна, зниження ліквідності, низька платоспроможність Природа впливу ризику: нестабільна ліквідність, висока залежність від стратегій та умов банків, від споживчого попиту	
Малий та середній бізнес у сфері послуг (косметологія, ресторанний бізнес, сфера освіти, ремонтні бізнеси)	є низький доступ до фінансування
Стартапи та інноваційні бізнес-проекти	недостатня капіталізація, відсутність заставного майна
Будівельні компанії	висока потреба в оборотному капіталі
IT-фірми з українським капіталом	проблеми з монетизацією внутрішнього ринку, виведенням коштів
<b>4. Регуляторні ризики:</b> часті зміни у податковій, трудовій, зовнішньоекономічній політиці Природа впливу ризику: залежність бізнесу від нормативно-правової бази, значний вплив державної політики	
Бізнес з міжнародними контрактами	зміни у валютному контролі, ліцензуванні
Експортно-орієнтовані підприємства	нові мита та обмеження
Бізнес у сфері охорони здоров'я, освіти, телекомунікацій	жорстке регулювання галузей
Фінансові компанії	підвищене регуляторне навантаження
<b>5. Соціальні ризики:</b> міграція, безробіття, зміна поведінки споживачів, соціальна нестабільність Природа впливу ризику: поведінкові аспекти, зміна цінностей та уподобань споживачів	
Рітейл у прифронтових та деокупованих зонах	нестабільний графік, депресивний попит
Ресторанний та готельний бізнес	вплив наявності ВПО, зниження середнього чеку
Компанії, що працюють із B2C-сегментом	непередбачувана поведінка покупців
Підприємства з великою кількістю працівників з низькою з/п	ризик трудових конфліктів, висока плинність кадрів
<b>6. Кіберризики:</b> кібератаки, втрати даних, IT-залежність бізнесу Природа впливу ризику: критична роль IT-інфраструктури та репутації в онлайн-середовищі	
Фінансові установи, банки, державні підприємства та установи	ціль №1 для атак
Інтернет-магазини, маркетплейси	залежність від цифрової інфраструктури, наявності Інтернет-зв'язку та електроенергії
IT-компанії та аутсорсингові центри	жорсткі зобов'язання перед міжнародними клієнтами
Медичні установи та бізнес EdTech	загроза витоку персональних даних, відсутність IT-інженерії

Для групи фінансових ризиків це формування резервних фондів, ведення постійного контролю дебіторської заборгованості, організація співпраці з фінансовими донорами. А рішення буде пов'язано з такими напрямками: розробляти фінансову модель із визначеним цільовим резервом на 3-6 міс. та закладати цей підхід у фінансову стратегію; переглядати умови оплати для клієнтів та, наприклад, впровадити дисконт за передоплату або обмеження термінів відстрочки; подавати заяву на участь у грантових програмах, створити відповідальну особу або відділ із залучення коштів; оперативно переглядати структуру витрат, де запровадити щомісячний аналіз, наприклад, за методом ABC/XYZ.

Для групи регуляторних ризиків запровадити юридичний аутсорсинг, моніторинг змін, можливу участь у асоціаціях. Рішення тут буде пов'язано з такими напрямками: віднайти можливість та укласти договір з юридичною компанією на абонентське обслуговування; ввести у практику регулярний внутрішній звіт (1 раз на місяць) про зміни в податковому/трудоваму законодавстві;

долучитися до галузевої асоціації, де брати участь у круглих столах, формуванні позиції бізнесу до держави; постійно переглядати всі внутрішні нормативи компанії з метою привести їх у відповідність до оновлень у законодавстві.

Для роботи з групою соціальних ризиків важливим може стати прийняття на себе корпоративної соціальної відповідальності як стратегічного інструменту довіри, стійкості та підтримки репутації бізнесу, особливу увагу приділяти адаптації персоналу та роботі з локальними спільнотами. А рішення може бути пов'язано з такими напрямками: затвердити річну програму корпоративної соціальної відповідальності; провести опитування персоналу про умови праці та ухвалити заходи з підвищення мотивації й зниження плинності кадрів; реалізовувати програму адаптації ВПО на робочому місці, використовувати програму адаптації менторство, інтеграцію працівників у середовище компанії; віддавати пріоритет на впровадження соціального пакету (гнучкий графік, навчання, психологічна підтримка).

Для групи кіберризиків нейтралізувати загрози через кіберзахист, навчання персоналу інформаційній та кібербезпеці, проводити резервування даних. Рішення в цій групі буде пов'язано з такими напрямками: прийняти політику інформаційної безпеки та призначити відповідального з ІТ-гігієни; укласти договір з провайдером кібербезпеки та провести аудит поточної інфраструктури; розробити та затвердити графік резервного копіювання через впровадження хмарних технологій (наприклад, Google Workspace, AWS, Azure); впровадити програму внутрішніх тренінгів та щоквартально навчати працівників.

Якщо проаналізувати, то можна дійти висновку, що характер рішень, які потрібно приймати в сучасних умовах, може мати різну природу:

1. *Адаптивно-стратегічна природа* управлінських рішень, коли рішення мають довгострокову орієнтацію і формуються як реакція на змінні зовнішні обставини (війна, криза, інституційна нестабільність). Їх спрямовано не лише на подолання поточних проблем, але й на створення системної гнучкості бізнесу, що дає змогу швидко трансформуватись відповідно до змін середовища. Наприклад, рішення про резервне фінансування чи кіберзахист є фундаментальними елементами стратегічної витривалості підприємства.

2. *Операційно-прикладна природа* управлінських рішень, коли рішення мають конкретну виконавчу площину. Їх можна реалізувати через інструменти оперативного управління, внутрішні регламенти, кадрові призначення, політики й інструкції. Наприклад, організація альтернативного ланцюга постачання чи впровадження тренінгів з інформаційної безпеки – це рутинні, але життєво необхідні операційні дії, що знижують щоденні ризики.

3. *Ситуаційно-управлінська природа* управлінських рішень, коли більшість рішень є відповіддю на специфічну комбінацію загроз у конкретному часовому, регіональному чи галузевому контексті. Їхня ефективність залежить від своєчасності, контекстної точності й рівня компетентності управлінської команди. Тобто важливо не лише «що» вирішується, а «коли, де й ким». Наприклад, для виробника в зоні бойових дій рішення про релокацію виробництва буде ключовим, тоді як для ІТ-компанії – другорядним.

Крім того, слід зауважити, що переважна більшість ситуацій, що створюються на зараз у діяльності підприємств в Україні – є комплексними, які поєднують декілька напрямів та торкаються складної сукупності чинників впливу. Саме тому рекомендуємо розглядати комбінований стратегічний підхід до прийняття рішень для нейтралізації ризиків. Для бізнесу, на наше переконання, це створить такі додаткові позитивні наслідки:

1. *Багатогранний захист.* Комбінація дає змогу одночасно зменшувати ймовірність негативної події, переносити на інших частину можливих збитків та усвідомлено приймати певні ризики, які не варто або неможливо мінімізувати чи уникати.

2. *Оптимізація витрат.* Якщо всі ризики намагаються «уникнути» або «знижити» до нуля, вартість безпеки може перевищити очікувані вигоди. Комбінований підхід дасть змогу раціонально розподілити ресурси.

3. *Гнучкість і пристосованість.* Ситуація на ринку або всередині компанії може змінюватися. Комбінація стратегій дасть змогу швидше адаптуватися до змін і

переорієнтувати бізнес-процеси.

Пропонуємо у певній комбінації поєднувати відомі стратегії управління ризиками (рис. 1).



Рис. 1. Комбінація стратегій управління ризиками (авторський підхід)

Також слід зауважити, що кожен зі стратегій рекомендуємо застосовувати у певних умовах.

Стратегію уникнення рекомендуємо застосовувати, якщо негативні наслідки в разі реалізації ризику можуть бути фатальними для бізнесу (наприклад, загроза банкрутства, кримінальна відповідальність, незворотна шкода репутації) або якщо альтернативні напрями діяльності є доступними і безпечнішими за вартістю та зусиллями.

Стратегію зниження/мінімізації рекомендуємо застосовувати, якщо ризик можна передбачити й вплинути на його ймовірність/наслідки та якщо витрати на заходи мінімізації є меншими, ніж потенційні втрати від реалізації ризику.

Стратегію передачі/трансферу можна застосовувати, коли є можливість передати ризик сторонній організації, яка має кращі ресурси, експертизу чи фінансові можливості, щоби покрити збитки; якщо вартість передачі ризику (страхові премії, оплата послуг аутсорсингової компанії) не перевищує потенційних збитків.

Стратегію прийняття рекомендуємо застосовувати, якщо витрати на заходи мінімізації чи передачі ризику вищі за можливі збитки та якщо бізнес добре підготовлено до швидкої ліквідації наслідків і ризик не є критичним.

Вважаємо, що особливо актуальною запропонована комплексна стратегія буде для великих корпорацій, що стрімко формуються та успішно функціонують в Україні, оскільки саме вони стикаються з комплексом небезпек, що необхідно визначати та нейтралізувати. Також не менш актуальною буде ця стратегія для новоствореного бізнесу, особливо мікро та малого, коли у власників мало досвіду та це момент найбільш хиткого стану.

## ВИСНОВКИ

У межах дослідження побудовано комплексну класифікацію ризиків, з якими стикається сучасний бізнес в Україні у 2025 р. Встановлено шість ключових груп ризиків з урахуванням специфіки їхнього впливу на різні галузі економіки: макроекономічні, операційні, фінансові, регуляторні, соціальні та кіберризики. Для кожної групи ризиків ідентифіковано типові загрози, визначено джерела їх формування та наведено приклади секторальної вразливості. Це дало змогу здійснити прив'язку ризиків до конкретних бізнес-моделей, що є важливим з практичного погляду.

Новизна дослідження полягає у розробленні структурованого підходу до управління бізнес-ризиками, що базується на поєднанні комбінованої стратегії уникнення, мінімізації, передачі та прийняття ризику в адаптованій до українських реалій формі. Авторський підхід також передбачає врахування природи управлінських рішень (адаптивно-стратегічної, операційно-прикладної та ситуаційно-управлінської), що дає змогу прий-

мати релевантні рішення в умовах багатofакторної нестабільності, що забезпечує не лише практичність запропонованих рішень, а й їхню контекстну ефективність у реальному бізнес-середовищі.

Запропонована комбінована стратегія прийняття управлінських рішень дає змогу підприємствам досягти багатогранного захисту, оптимізації витрат на безпеку, а також підвищити адаптивність до змін. Це особливо актуально в умовах, коли загрози мають комплексний характер і перетинаються між собою. У дослідженні зроблено акцент на прикладному аспекті реалізації кожного з підходів через конкретні управлінські дії, що

значно підвищує прикладне значення отриманих результатів. Також підкреслено особливе значення застосування запропонованої стратегії для великих корпорацій та новоствореного малого та мікро-бізнесу в Україні.

Вважаємо, що у подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на формуванні галузевих моделей ризик-менеджменту, що дасть змогу адаптувати загальні стратегії до специфіки окремих секторів економіки. Перспективним напрямом є також емпіричне тестування ефективності запропонованої комбінованої стратегії на прикладі реальних підприємств, що дасть змогу верифікувати модель і вдосконалити її механізми.

### Список використаних джерел

1. Аналіз бізнесу України в умовах воєнного стану: новини Київської ТПП. URL: <https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2777.html>
2. Дослідження від Київстар Бізнес: підсумки стану українського бізнесу за 2022 та плани на 2023. Ч. 2. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-vid-kyivstar-biznes-pidsumky-stanu-ukrayinskogo-biznesu-za-2022-ta-plany-na-2023-chastyna-2>
3. Що з бізнесом: огляд стану економіки та бізнесу за грудень 2024 (аналітика та дослідження). URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-z-biznesom-oglyad-stanu-ekonomiki-ta-biznesu-za-gruden-2024>
4. Стан бізнесу в Україні під час війни: аналітика та перспективи. URL: <https://grc.ua/blog/stan-biznesu-v-ukrayini-pid-chas-vijny-analytika-ta-perspektyvy>
5. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції в травні 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-travni-2025-roku>
6. Макроекономічні показники: статистика Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>
7. Місячний економічний моніторинг України. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: [http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular\\_products/monthly\\_economic\\_monitoring?pid=7579](http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular_products/monthly_economic_monitoring?pid=7579)
8. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073>
9. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ, 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
10. Податковий кодекс 2024. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/EBA\\_Tax\\_Index\\_2024-UKR.pdf#page=1.00](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/EBA_Tax_Index_2024-UKR.pdf#page=1.00)
11. 2 з 3 МСБ планують розширення бізнесу у 2025 році. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/2-z-3-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-rotsi/>
12. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
13. Як розвивається підприємництво в Україні: перспективи та підтримка. URL: <https://blog.youcontrol.market/iak-rozvivaietsia-pidpriemnitstvo-v-ukrayini/>

### References

1. Analysis of Business in Ukraine under Martial Law: News of the Kyiv Chamber of Commerce and Industry. URL: <https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2777.html> [in Ukrainian].
2. Kyivstar Business Research: Summary of the State of Ukrainian Business in 2022 and Plans for 2023. Part 2. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-vid-kyivstar-biznes-pidsumky-stanu-ukrayinskogo-biznesu-za-2022-ta-plany-na-2023-chastyna-2> [in Ukrainian].
3. What's Happening with Business: Overview of the Economic and Business Situation in December 2024 (Analytics and Research). URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-z-biznesom-oglyad-stanu-ekonomiki-ta-biznesu-za-gruden-2024> [in Ukrainian].
4. The State of Business in Ukraine During the War: Analytics and Prospects. URL: <https://grc.ua/blog/stan-biznesu-v-ukrayini-pid-chas-vijny-analytika-ta-perspektyvy> [in Ukrainian].
5. Commentary of the National Bank on the Inflation Rate in May 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-travni-2025-roku> [in Ukrainian].
6. Macroeconomic Indicators: Statistics of the National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> [in Ukrainian].
7. Monthly Economic Monitoring of Ukraine. *Institute for Economic Research and Policy Consulting*. URL: [http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular\\_products/monthly\\_economic\\_monitoring?pid=7579](http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular_products/monthly_economic_monitoring?pid=7579) [in Ukrainian].
8. Murovana T. Domestic Entrepreneurship under Martial Law: Key Trends and Support Methods. *Economy and Society*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073> [in Ukrainian].
9. Assessment of the Impact of the War on Micro, Small and Medium Enterprises in Ukraine. Kyiv, 2024. 86 p. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> [in Ukrainian].
10. Tax Code 2024. *European Business Association*. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/EBA\\_Tax\\_Index\\_2024-UKR.pdf#page=1.00](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/EBA_Tax_Index_2024-UKR.pdf#page=1.00) [in Ukrainian].
11. 2 out of 3 Small and Medium-Sized Businesses Plan to Expand in 2025. *European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/2-z-3-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-rotsi/> [in Ukrainian].
12. Ukraine's Economy Tracker During the War. *Centre for Economic Strategy*. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> [in Ukrainian].
13. How Entrepreneurship Is Developing in Ukraine: Prospects and Support. URL: <https://blog.youcontrol.market/iak-rozvivaietsia-pidpriemnitstvo-v-ukrayini/> [in Ukrainian].

**Ilona SEMENCHA**

Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

**Tetiana HRYNKO**

Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

e-mail: greisy25@gmail.com

## **RISKS IN THE OPERATIONS OF MODERN BUSINESSES IN UKRAINE: DECISION-MAKING APPROACHES AND MANAGEMENT STRATEGY DEVELOPMENT**

*This paper presents a comprehensive study of the dynamics and structure of business risks in Ukraine during 2022–2025, shaped by prolonged military conflict, economic shocks, and regulatory fluctuations. The authors identify six major risk groups affecting enterprises under current conditions: macroeconomic, operational, financial, regulatory, social, and cyber risks. Each group is analyzed in terms of its origin, sector-specific exposure, and potential to escalate under limited institutional support and market volatility. Based on typological and contextual analysis, a comprehensive strategy for risk management is developed, aimed at ensuring resilience in the Ukrainian business environment.*

*The proposed framework is grounded in a combined approach to managerial decision-making, which integrates adaptive responses, scenario-based planning, prioritization under uncertainty, and cross-functional coordination. For each risk group, the study provides a set of practical and realistic managerial decisions that can be implemented under constrained resources. Particular attention is given to defining the nature of these decisions – whether strategic, operational, or situational – and aligning them with current business models. The study also highlights the role of responsible practices, legal compliance mechanisms, digital security protocols, and social integration tools as components of modern enterprise-level economic threat prevention. The authors also emphasize the relevance of applying the proposed combined strategy in the operations of corporations as well as newly established micro and small businesses in Ukraine.*

*The novelty of the research lies in its application-focused methodology that combines risk mapping, contextual diagnostics, and a hierarchical decision-making logic, which reflects the complexity of doing business in Ukraine's crisis-driven economy. The results provide a solid foundation for developing sectoral policies, corporate risk management systems, and targeted solutions for enhancing the resilience of small and medium enterprises.*

**Keywords:** management, methods, economic threats, prevention, combined strategy, risk groups, managerial decisions, business models, corporations, small business entities