

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-153>

УДК 336.14:352

ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЄКТАХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

INTEGRATION OF FINANCIAL MANAGEMENT AND RISK MANAGEMENT IN REGIONAL DEVELOPMENT PROJECTS OF UKRAINE DURING MARTIAL LAW AND THE POST-WAR PERIOD

Содома Руслана Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцентка кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5020-6440>

Ільчишин Ігор Юрійович

аспірант,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8045-5380>

Sodoma Ruslana, Ilchyshyn Ihor

Lviv State University of Life Safety

Дослідження присвячено прикладним аспектам формування ефективної системи фінансового менеджменту та ризик-менеджменту проєктів регіонального розвитку України в умовах війни. Актуалізовано проблематику ідентифікації, оцінювання та мінімізації багаторівневих ризиків, зумовлених військовою агресією, макроекономічною нестабільністю та структурними дисбалансами регіонального розвитку. Обґрунтовано необхідність адаптації класичних підходів ризик-менеджменту та фінансового менеджменту до турбулентного середовища з урахуванням безпекових, енергетичних, логістичних, кадрових та інституційних ризиків, що мають каскадний характер. Систематизовано інструменти управління ризиками та фінансовими потоками й запропоновано п'ятикомпонентну модель інтегрованої системи ризик-менеджменту на регіональному рівні. Визначено фази трансформації системи ризик-менеджменту у процесі післявоєнного відновлення (стабілізація, відбудова, модернізація) та окреслено їх ризикові профілі. Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу органами державної влади, місцевого самоврядування та міжнародними донорами для підвищення ефективності реалізації проєктів відновлення.

Ключові слова: ризик-менеджмент, регіональний розвиток, територіальні громади, проєкти відновлення, інтегрована система управління ризиками.

The study is devoted to the applied aspects of forming an effective system of financial management and risk management for regional development projects in Ukraine in wartime. It highlights the issues of identifying, assessing and minimising multi-level risks caused by military aggression, macroeconomic instability and structural imbalances in regional development. The necessity of adapting classical approaches to risk management and financial management to a turbulent environment is substantiated, taking into account security, energy, logistical, personnel and institutional risks, which are cascading in nature. Risk and financial flow management tools are systematised and a five-component model of an integrated risk management system at the regional level is proposed. The phases of transformation of the risk management system in the process of post-war recovery (stabilisation, reconstruction, modernisation) are identified and their risk profiles are outlined. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed approach by state authorities, local self-government bodies and international donors to increase the effectiveness of recovery projects. To achieve these goals, the following tasks have been set: to systematise the specific risks of regional development projects in wartime; to analyse existing risk management



tools and the possibilities for their adaptation; justify the methodology for forming an integrated risk management system at the regional level; develop recommendations for transforming risk management systems during the transition to post-war recovery. The transition from the war to the post-war phase is accompanied by a significant change in the risk profile and requires adaptation of management systems. Prospects for further research are related to the detailed development of methods for quantitative assessment of specific military risks, the study of best practices for coordination between national and regional levels of risk management, the analysis of the effectiveness of digital monitoring platforms, and the development of competency standards for financial management and risk management specialists in the regional development sector.

Keywords: risk management, regional development, territorial communities, recovery projects, integrated risk management system.

Постановка проблеми. Відновлення України потребує інвестиційних ресурсів. У 2024 році Україна отримала фінансову підтримку від міжнародних партнерів, проте забезпечення ефективного використання цих коштів вимагає впровадження сучасних систем ризик-менеджменту на всіх рівнях управління проектами.

Класичні інструменти проектного менеджменту, розроблені для стабільного операційного середовища, потребують суттєвої адаптації до реалій збройного конфлікту. Необхідність інтеграції безпекових, геополітичних, фінансових та операційних ризиків у єдину систему ризик-менеджменту становить серйозний науковий виклик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про відсутність ефективної системи ризик-менеджменту, що може призвести до неефективного використання обмежених фінансових ресурсів, затримок у реалізації критично важливих проектів, зростання корупційних ризиків та втрати довіри міжнародних партнерів.

"Відновлення під час конфлікту", висуває принципово нові вимоги до методів управління ризиками: вони мають бути не лише реактивними, а й прогностичними, здатними забезпечувати безперервність проектної діяльності навіть за умов ескалації безпекових загроз [6; 8; 11]. Органи державної влади, місцевого самоврядування та міжнародні донори потребують науково обґрунтованих інструментів для оцінювання та мінімізації ризиків інвестиційних рішень у регіонах із різним ступенем руйнувань і безпековим статусом [5].

Проблематика післявоєнного відновлення економіки України та особливості управлінських рішень у цей період детально висвітлена у працях І. Хмарської, К. Кучерявої та І. Клімової [9]. Дослідження Гуменюка В. [2] зосереджені на порівняльному аналізі зарубіжного досвіду повоєнної трансформації державного управління та ідеях, які можна застосувати в українському контексті. Ризики

інноваційної діяльності в умовах війни розглянули О. Гривківська та М. Горінний [1], акцентуючи увагу на галузевих викликах та механізмах мінімізації ризиків. Управлінські підходи до реалізації інфраструктурних проектів та питання розвитку регіональної інфраструктури, а також управління критичними параметрами логістичних та інфраструктурних проектів проаналізовані Д. Кобилкіним та О. Зачком [3], що дозволяє окреслити практичні аспекти менеджменту проектів у післявоєнний період.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблематика дослідження полягає в тому, що переважно розглядається фінансовий менеджмент і ризик-менеджмент проектів регіонального розвитку без належної інтеграції їх інструментарію в умовах післявоєнної реконструкції. Залишаються невизначеними питання методології інтегрованої системи ризик-менеджменту проектів регіонального розвитку України та не узагальнено і не систематизовано фази трансформації системи ризик-менеджменту регіонального розвитку у післявоєнний період.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Розробити комплексний підхід до управління ризиками проектів регіонального розвитку України в воєнний та післявоєнний період, що інтегрує безпекові, фінансові, операційні та інституційні виміри.

Для досягнення цілей поставлено такі завдання: систематизувати специфічні ризики проектів регіонального розвитку в умовах війни; проаналізувати існуючі інструменти управління ризиками та можливості їх адаптації; обґрунтувати методологію формування інтегрованої системи ризик-менеджменту на регіональному рівні; розробити рекомендації щодо трансформації систем управління ризиками та фінансового менеджменту на етапі переходу до післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проекти регіонального розвитку в умовах війни функціонують в екстремально

турбулентному середовищі, що характеризується якісно новими типами ризиків порівняно зі стабільним періодом. Систематизація ризиків за їх походженням дозволяє виділити п'ять основних категорій, які представлено в таблиці 1.

Дослідження Гривківської О. В. та Горінного М. Л. [1] показує, що для прифронтових регіонів безпекові ризики є домінуючими та визначають можливість реалізації будь-яких проєктів. Енергетичні ризики набули критичного значення після масованих атак на об'єкти енергетичної інфраструктури. Логістичні ризики пов'язані з пошкодженням транспортної інфраструктури, закриттям кордонів, порушенням ланцюгів постачання. Кадрові ризики охоплюють мобілізацію персоналу, міграційні процеси, психологічне виснаження працівників. Інституційні ризики включають зміни в законодавстві, нестабільність регуляторного середовища, корупційні практики [3].

Аналіз міжнародної практики та українського досвіду дозволяє виділити три основні групи інструментів управління ризиками: превентивні, фінансові та організаційні.

Превентивні інструменти спрямовані на зниження ймовірності настання ризикових подій або зменшення їх наслідків. До них належать диверсифікація проєктів за географічним розташуванням, етапність реалізації з можливістю швидкої зупинки робіт, технічні рішення щодо підвищення стійкості інфраструктури до пошкоджень.

Фінансові інструменти покриття ризиків охоплюють страхування, резервні фонди,

гарантійні механізми. Страхові компанії суттєво підвищили вартість полісів для проєктів у прифронтових регіонах або взагалі відмовляються від страхування воєнних ризиків. Це актуалізує необхідність державних гарантійних механізмів. Резервні фонди на рівні проєктів є обов'язковою вимогою більшості міжнародних донорів. Типовий резерв на непередбачені витрати в українських проєктах зріс з 10% до 25-30% бюджету, що відображає високий рівень невизначеності.

Організаційні інструменти включають системи моніторингу ризиків та фінансового контролю, протоколи швидкого реагування, механізми координації між учасниками. Платформа DREAM [6], запроваджена Міністерством розвитку громад та територій, забезпечує централізований моніторинг проєктів відновлення, включаючи відстеження ризиків та своєчасне інформування про загрози. Система охоплює понад 15 тисяч проєктів та дозволяє здійснювати ризик-орієнтований контроль використання коштів. Важливим організаційним інструментом є створення спеціалізованих команд з управління ризиками на регіональному рівні.

Формування ефективної системи управління ризиками на регіональному рівні потребує інтеграції кількох ключових компонентів, щодо організації ризик-менеджменту післявоєнного регіонального розвитку, пропонується п'ятикомпонентна модель, що представлена на рисунку 1.

Ризикова оцінка має бути обов'язковим етапом відбору проєктів для фінансування з

Таблиця 1

Систематизація категорій ризику проєктів регіонального розвитку під час воєнного періоду в Україні

№	Категорія	Зміст	Інструментарій
P1	Безпекові	Загроза життю, обстріли, мінування. 21% деокупованих територій – заміновано (дані 2025 року)	Евакуація; укріплення об'єктів.
P2	Енергетичні	Атаки на інфраструктуру. 58% проєктів – затримки (зима 2024–2025 рр.)	Альтернативні джерела енергії; резервні генератори, «енергетична автономність»
P3	Логістичні	Руйнування транспорту, порушення постачання	Диверсифікація маршрутів; регіональні склади
P4	Кадрові	Мобілізація, міграція. Плинність кадрів 12% до війни: 2023 р. – 35%; 2025 р. – 25-21%	Резерви персоналу; швидка передача знань
P5	Інституційні	Корупція (132 ризики в проєктах відновлення), нестабільність регулювання	Прозорість держзакупівель; DREAM-контроль

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

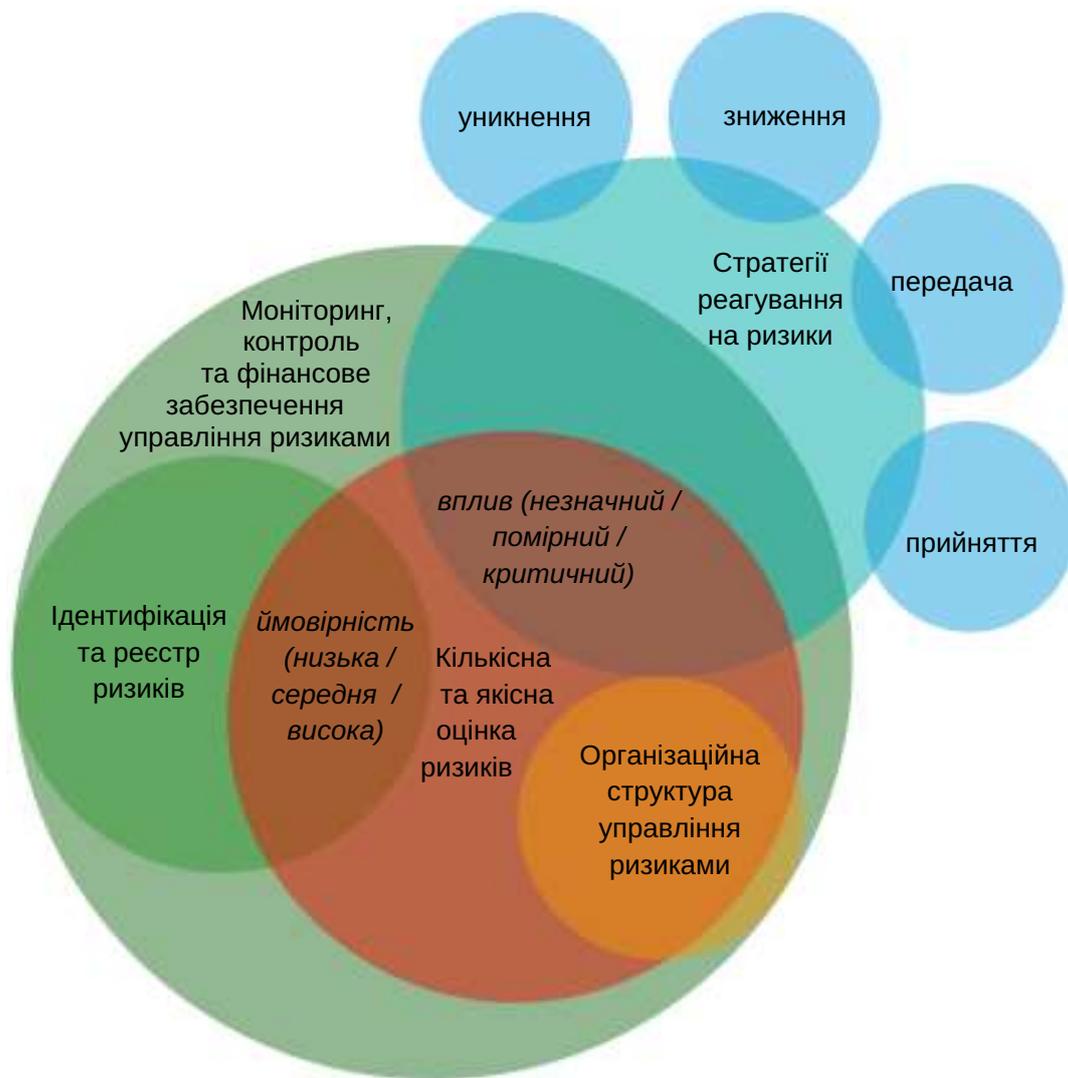


Рис. 1. П'ятикомпонентна модель системи фінансового менеджменту та ризик-менеджменту

Джерело сформовано авторами на основі [4; 7; 8]

регіонального фонду розвитку. План відновлення України [5] встановлює, що всі проєкти вартістю понад 5 млн євро мають проходити комплексну оцінку ризиків з використанням єдиної методології.

Перехід від воєнного до післявоєнного етапу супроводжується суттєвою зміною профілю ризиків та вимагає адаптації систем управління. Виділимо три головні фази післявоєнного відновлення, кожна з яких характеризується специфічними ризиками, як видно з рисунку 2.

Перша фаза – стабілізація (перші 6 – 12 місяців після припинення активних бойових дій) – характеризується поступовим зниженням безпекових ризиків при збереженні високої невизначеності щодо політичної ситуації.

Головні завдання цього періоду включають розмінування територій, відновлення базової інфраструктури, повернення населення. Ризики фокусуються на залишкових мінах та вибухонебезпечних предметах, епідеміологічних загрозах через зруйновані системи водопостачання та каналізації, соціальних конфліктах між різними групами населення.

Друга фаза – відбудова (2 – 5 років після завершення війни) – передбачає масштабне відновлення житла, виробничої інфраструктури, соціальних об'єктів. У цей період на перший план виходять фінансові ризики (недостатність коштів, інфляція, нестабільність валютних курсів), інституційні ризики (корупція в розподілі контрактів, неефективність держзакупівель), технічні ризики (низька

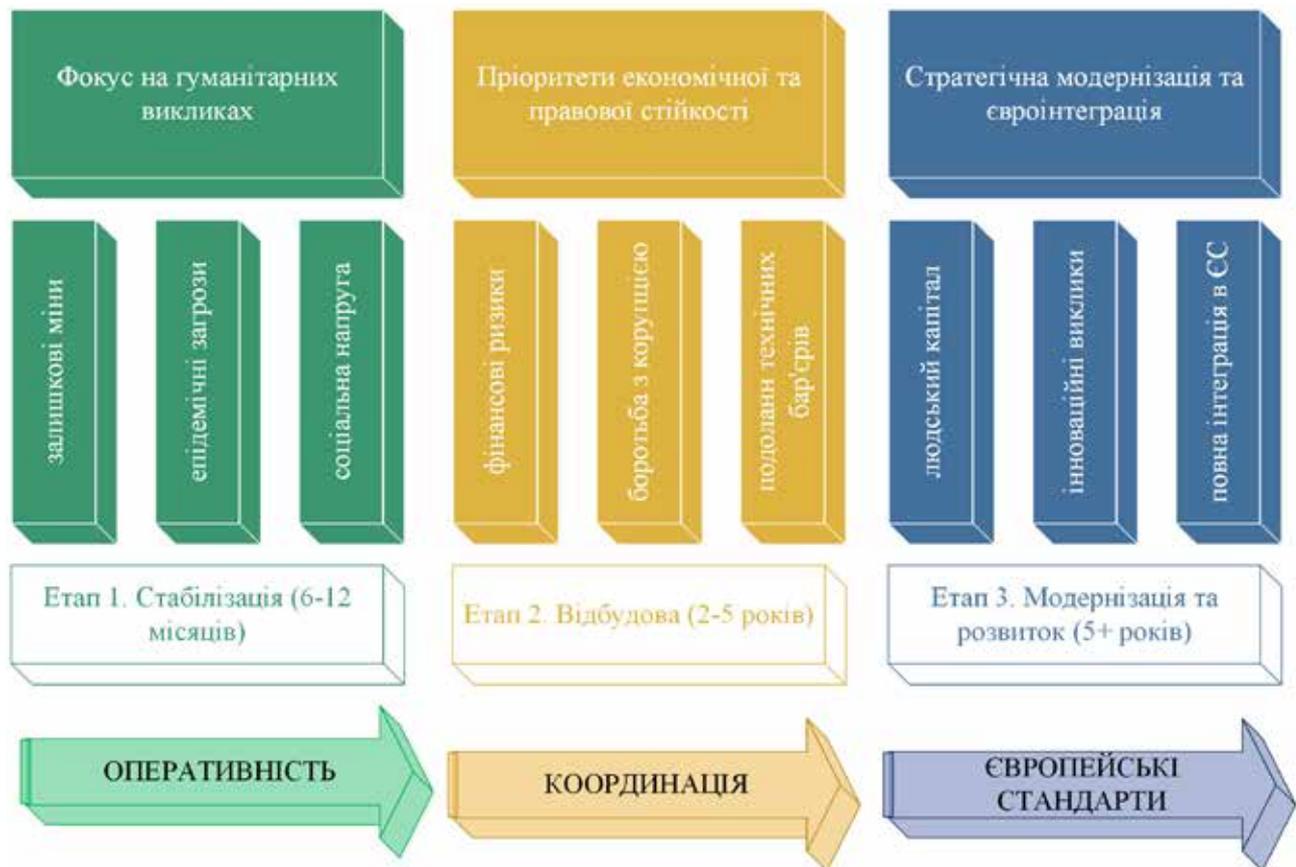


Рис. 2. Фази трансформації системи ризик-менеджменту регіонального розвитку у післявоєнний період

Джерело: сформовано на основі [2; 11]

якість будівельних робіт через поспіх). Але успішність відбудови критично залежить від якості інституційних реформ у цей період [10].

Третя фаза – модернізація та розвиток (5 – 10+ років) – орієнтована на структурну трансформацію економіки, підвищення конкурентоспроможності, інтеграцію в європейські структури. Ризики цього періоду пов'язані з недостатньою інноваційною активністю, відтоком кваліфікованих кадрів, невідповідністю інфраструктури сучасним стандартам.

Трансформація системи ризик-менеджменту має враховувати ці фазові зміни. У фазі стабілізації пріоритетом є швидкість реагування та гнучкість, що вимагає децентралізованого прийняття рішень та широких повноважень місцевого самоврядування. У фазі відбудови акцент зміщується на системність та координацію між багатьма проектами, що потребує більш формалізованих процедур та централізованого моніторингу. У фазі модернізації система ризик-менеджменту має наблизитися до стандартів, прийнятих у краї-

нах ЄС, що передбачає інтеграцію з європейськими базами даних ризиків та використання уніфікованих методологій оцінки.

Критичним елементом трансформації є розвиток компетентностей персоналу. Міжнародні донори через програми технічної допомоги мають підтримати створення центрів компетенції з ризик-менеджменту в кожному регіоні.

Функціонування ефективної системи управління ризиками потребує адекватного фінансування. Аналіз Ukraine Investment Framework [12] показує, що типові витрати на ризик-менеджмент становлять 3 – 5% від бюджету проєкту, але в умовах війни цей показник може зростати до 10 – 15%. Це включає витрати на страхування, резервні фонди, технічні рішення для підвищення стійкості, персонал підрозділів ризик-менеджменту.

Висновки. Дослідження фінансового менеджменту та ризик-менеджменту проєктів регіонального розвитку України під час воєнного стану та післявоєнний період дозволило сформулювати низку важливих висновків.

По-перше, встановлено, що традиційні методології управління проектами потребують суттєвої адаптації до умов збройного конфлікту через якісно нові типи ризиків, зокрема безпекові, енергетичні, логістичні, кадрові та інституційні. Каскадний характер цих ризиків вимагає інтегрованого підходу до їх управління.

По-друге, систематизовано інструменти управління ризиками в три групи: превентивні (диверсифікація, етапність, технічні рішення), фінансові (страхування, резервні фонди, гарантійні механізми) та організаційні (моніторинг, протоколи реагування, координація). Ефективність системи залежить від збалансованого використання всіх трьох груп інструментів.

По-третє, обґрунтовано п'ятикомпонентну модель інтегрованої системи ризик-менеджменту на регіональному рівні, що включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку, розробку стратегій реагування, моніторинг та чітку організаційну структуру. Впровадження такої системи потребує створення спеціалізованих підрозділів та інтеграції з процесами відбору проєктів для фінансування.

По-четверте, визначено три фази післявоєнного відновлення (стабілізація, відбудова, модернізація), кожна з яких характеризується специфічним профілем ризиків. Система ризик-менеджменту має трансформуватися відповідно до фазових змін, поступово еволюціонує від фокусу на швидкості реагування до системності та відповідності європейським стандартам.

По-п'яте, встановлено, що адекватне фінансування системи ризик-менеджменту (3 – 15% бюджету проєктів) є критичною передумовою її ефективності. Доцільним є диференційований підхід до фінансування залежно від рівня ризику (державний, регіональний, проєктний).

Перспективи подальших досліджень пов'язані з детальною розробкою методик кількісної оцінки специфічних воєнних ризиків, вивченням кращих практик координації між національним та регіональним рівнями управління ризиками, аналізом ефективності цифрових платформ моніторингу та розробкою стандартів компетентностей фахівців з фінансового менеджменту та ризик-менеджменту для сектору регіонального розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гривківська, О., Горінний, М. (2025). Ризики інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*, (9), 70-75. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-9>
2. Гуменюк В. В. Зарубіжний досвід повоєнної трансформації державного управління і уроки для України. *Економіка України*, 65(8 (729)), 34–54. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.034>
3. Кобилкін, Д., Зачко, О., Мицько, Р., Захарчишин, С. і Елмас, Ч. (2025) Управління критичними параметрами логістичних та інфраструктурних проєктів засобами комп'ютерного експерименту (на прикладі сектору безпеки та оборони в умовах війни). *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*, 3(33), с. 33–44. doi: 10.30837/2522-9818.2025.3.033
4. Ковальчук, О., Содома, Р., & Павліш, Т. (2025). HR-менеджмент та HR-стратегії в IT-аутсорсингу та фриланс-проєктах в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, (82). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-111>
5. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 14.02.2026).
6. Платформа DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management). *Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України*. URL: <https://dream.gov.ua/> (дата звернення: 13.02.2026).
7. Промисловість під час війни: як вибудувати ризик-менеджмент. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20251547-promislovist-pid-chas-vijni-yak-vibuduvati-rizik-menedzhment> (дата звернення: 14.02.2026).
8. Статистичний щорічник України. *Державна служба статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.02.2026).
9. Хмарська І., Кучерява К., Клімова І. (2022). Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*, (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>
10. Sodoma R., Kobylkin D., Shmatkovska T., Pavuk I. (2024) Management of infrastructure development projects of Ukraine and rural areas. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"* Volume 24, Issue 3/2024 p. 821-832 <https://surl.li/zogdjp>
11. Strengthening Disaster Risk Reduction and Recovery in Ukraine. *UNDP Ukraine*. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/strengthening-disaster-risk-reduction-and-recovery-ukraine> (дата звернення: 11.02.2026).

12. Ukraine Investment Framework. *Official website of the European Union*. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 14.02.2026).

REFERENCES:

1. Hryvkiivska O., Horinnyi M. (2025) Ryzyky innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti v umovakh viyny [Risks of innovative activity of food industry enterprises in war conditions] *Kyyivs'kyy ekonomichnyy naukovyy zhurnal [Kyiv Economic Scientific Journal]*, (9), 70-75. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-9> (in Ukrainian).
2. Gumenyuk V. V. (2022) Zarubizhnyy dosvid povoyennoyi transformatsiyi derzhavnoho upravlinnya i uroky dlya Ukrayiny [Foreign experience of post-war transformation of public administration and lessons for Ukraine] *Ekonomika Ukrayiny [Economy of Ukraine]*, 65(8 (729), 34–54. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.034> (in Ukrainian).
3. Kobylkin, D., Zachko, O., Mytsko, R., Zakharchyshyn, S. and Elmas, Ch. (2025) Upravlinnya krytychnymy parametramy lohistychnykh ta infrastrukturykh proyektiv zasobamy komp'yuternoho eksperymentu (na prykladi sektoru bezpeky ta oborony v umovakh viyny) [Management of critical parameters of logistics and infrastructure projects by means of computer experiment (on the example of the security and defense sector in war conditions)] *Suchasnyy stan naukovykh doslidzhen' ta tekhnolohiy v promyslovosti [Current state of scientific research and technologies in industry]*, (3(33), c. 33–44. doi: 10.30837/2522-9818.2025.3.033 (in Ukrainian).
4. Kovalchuk, O., Sodoma, R., & Pavlish, T. (2025) HR-menedzhment ta HR-stratehiyi v IT-aut-sorsynhu ta frylans-proyektakh v umovakh tsyfrovizatsiyi [HR management and HR strategies in IT outsourcing and freelance projects in the context of digitalization] *Ekonomika ta suspil'stvo [Economy and Society]*, (82). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-111>(in Ukrainian).
5. Plan vidnovlennya Ukrayiny [Ukraine Recovery Plan]. URL: <https://recovery.gov.ua/> (access date: 14.02.2026). (in Ukrainian).
6. Platforma DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) [DREAM Platform] Ofitsiynyy sayt Ministerstva rozvytku hromad ta terytoriy Ukrayiny [*Official website of the Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine*] URL: <https://dream.gov.ua/> (access date: 13.02.2026). (in Ukrainian).
7. Promyslovist' pid chas viyny: yak vybuduvaty ryzyk-menedzhment [Industry during war: how to build risk management] *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20251547-promislovist-pid-chas-vijni-yak-vibuduvati-rizik-menedzhment> (access date: 14.02.2026). (in Ukrainian).
8. Statystychnyy shchorichnyk Ukrayiny [Statistical Yearbook of Ukraine] Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [*State Statistics Service of Ukraine*]. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>(access date: 12.02.2026). (in Ukrainian).
9. Khmarska I., Kucheryava K., Klimova I. (2022). Osoblyvosti pislyavoyennoho vidnovlennya ekonomiky Ukrayiny [Peculiarities of the post-war economic recovery of Ukraine] *Ekonomika ta suspil'stvo [Economy and Society]*, (42). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31> (in Ukrainian).
10. Sodoma R., Kobylkin D., Shmatkovska T., Pavuk I. (2024) Management of infrastructure development projects of Ukraine and rural areas. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"* Volume 24, Issue 3/2024 p. 821-832 <https://surl.li/zogdjp>
11. Strengthening Disaster Risk Reduction and Recovery in Ukraine. *UNDP Ukraine*. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/strengthening-disaster-risk-reduction-and-recovery-ukraine> (дата звернення: 11.02.2026).
12. Ukraine Investment Framework. *Official website of the European Union*. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 14.02.2026).

Дата надходження статті: 28.02.2026

Дата прийняття статті: 17.03.2026

Дата публікації статті: 24.03.2026