

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-65-76>

УДК 658.114:658.7:005.334:355

МЕХАНІЗМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ У ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сафронська І.М., Кочетков О.В., Бойченко О.В.

CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS FOR RISKS REDUCTION IN LOGISTICS SUPPLY CHAINS UNDER MARTIAL ARTS

Safronska I.M., Kochetkov O.V., Boychenko O.V.

У статті здійснено концептуальне осмислення ролі корпоративного управління як системного інструменту зниження ризиків у логістичних ланцюгах постачання в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що повномасштабна війна трансформує природу логістичних ризиків, надаючи їм комплексного, багаторівневого та мультиплікативного характеру, за якого локальні збої поширюються на всі етапи ланцюга постачання та загрожують безперервності бізнесу. У таких умовах управління ризиками виходить за межі операційної функції та потребує інституційного закріплення на рівні корпоративного управління. У роботі доведено, що корпоративне управління формує організаційні, стратегічні та інформаційні передумови інтеграції ризик-менеджменту у систему прийняття рішень підприємства. Концептуально виокремлено ключові механізми корпоративного управління зниження логістичних ризиків: інституційні (посилення ролі наглядових рад, створення комітетів з ризиків, розмежування управлінських повноважень), інформаційно-аналітичні (прозорість, управлінська звітність, системи раннього попередження), стратегічні (формування ризик-апетиту, диверсифікація ланцюгів постачання, переорієнтація з ефективності на стійкість) та цифрові (використання ERP/ERM-систем, аналітики даних і цифрових платформ моніторингу). Показано, що в умовах воєнної невизначеності механізми корпоративного управління виконують не лише контрольну, а й координуючу та адаптивну функції, забезпечуючи узгодження інтересів власників, менеджменту та стейкхолдерів у питаннях безперервності постачання й безпеки бізнес-моделей. Особливу увагу приділено ролі ESG-підходів як елементу стратегічної легітимізації управлінських рішень, що дозволяє зменшувати репутаційні та

ціннісні ризики в логістичних ланцюгах. Зроблено висновок, що інтеграція механізмів корпоративного управління у систему управління ризиками логістичних ланцюгів постачання формує концептуальну основу підвищення їх стійкості, адаптивності та довгострокової надійності в умовах воєнного стану та високої невизначеності.

Ключові слова: корпоративне управління, управління ризиками ланцюга поставок, логістичні мережі, стійкість ланцюга поставок, механізми зменшення ризиків, цифрова трансформація, геополітична невизначеність.

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації логістичні ланцюги постачання стають дедалі більш складними, інтегрованими та водночас вразливими до різноманітних ризиків. Геополітична нестабільність, економічні кризи, зміни у міжнародному законодавстві, зростання конкуренції, а також кіберзагрози та технологічні збої створюють серйозні виклики для безперервності постачання. Порушення у логістичних процесах здатні призвести до зриву поставок, затримок у виробництві, зростання витрат і втрати ринкових позицій. Таким чином, питання ефективного управління ризиками у ланцюгах постачання набуває особливої актуальності для підприємств, що прагнуть забезпечити стабільність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових інструментів зниження ризиків у логістичній діяльності виступає корпоративне управління, яке формує систему

правил, процедур та механізмів контролю, спрямованих на забезпечення прозорості, підзвітності та збалансованості інтересів усіх зацікавлених сторін. Наявність ефективних механізмів корпоративного управління дозволяє не лише своєчасно виявляти потенційні ризики, але й оперативно реагувати на них, підвищуючи гнучкість і стійкість логістичних систем.

Метою статті є дослідження ролі корпоративного управління у зниженні ризиків у логістичних ланцюгах постачання та визначення ключових механізмів, що сприяють підвищенню їхньої надійності, адаптивності та довгострокового розвитку в умовах сучасних викликів.

Аналіз досліджень та публікацій. Попри значну кількість наукових і аналітичних публікацій, присвячених управлінню ризиками ланцюгів постачання в умовах війни в Україні, сучасний масив досліджень залишається фрагментованим і концептуально незбалансованим. Міжнародні джерела переважно інтерпретують війну як зовнішній геополітичний шок для глобальних ланцюгів постачання, зосереджуючись на питаннях санкційного комплаєнсу, кібербезпеки та ESG-ризиків, тоді як український контекст розглядається вторинно - без глибокого аналізу внутрішніх механізмів корпоративного управління як чинника формування стійкості бізнесу[1-5].

Водночас українські наукові публікації 2022–2025 років здебільшого фокусуються на операційних аспектах ризик-менеджменту та забезпеченні безперервності бізнес-процесів, залишаючи поза увагою емпіричний аналіз впливу конкретних механізмів корпоративного управління (структури власності, ролі незалежних директорів, комітетів з ризиків наглядових рад) на стійкість логістичних ланцюгів в умовах воєнної економіки. У результаті корпоративне управління розглядається переважно як формальний або нормативний елемент, а не як стратегічний інструмент антикризового реагування. Критичний аналіз наукових джерел останніх років свідчить, що в умовах понад трьох років повномасштабної війни в Україні акцент у дослідженнях механізмів корпоративного управління для зниження ризиків у логістичних ланцюгах постачання змістився від стандартних проблем - агентські конфлікти, фінансова прозорість тощо (Ю. Литюга [6], І.Кривов'язюк [7]), до питань кризової стійкості, геополітичних загроз та операційної безпеки

(В. Вакуленко, Ю. Лю, С.Лю [8], Л. Прокіпчук, А. Тодощук [9], С. Смерічевська, А. Швець [10]). Водночас у науковій літературі та практиці управління поки що недостатньо уваги приділяється питанню інтеграції корпоративного управління у систему ризик-менеджменту саме в контексті логістичних ланцюгів постачання. Недостатньо опрацьованими залишаються аспекти координації дій між акціонерами, менеджментом і стейкхолдерами, які здатні забезпечити ефективний контроль за ризиками та стійкість бізнес-моделей підприємств.

Додатковою науковою проблемою є відсутність обґрунтованих підходів до узгодження традиційних цілей корпоративного управління, орієнтованих на фінансову ефективність і зростання акціонерної вартості, з потребою фінансування капіталомістких стратегій логістичної стійкості в умовах високої невизначеності та економічного спаду. Це зумовлює наявність суттєвої дослідницької прогалини щодо ролі корпоративного управління у формуванні довгострокової стійкості ланцюгів постачання українських компаній в умовах війни, що й визначає актуальність і наукову новизну подальших досліджень у цьому напрямі.

Виклад основного матеріалу.

Корпоративне управління згідно Закону України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» розглядається, як «система відносин між учасниками, органами управління юридичної особи та іншими заінтересованими особами, яка забезпечує існування та функціонування організаційної структури та механізмів, через які визначаються цілі юридичної особи, способи їх досягнення, а також здійснюються виконання та моніторинг виконання таких цілей[11]». Воно формує організаційно-інституційні механізми, які забезпечують баланс між стратегічними цілями підприємства, економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Основними принципами корпоративного управління виступають прозорість, підзвітність, відповідальність і контроль[12]. Прозорість передбачає відкритість інформації про діяльність компанії для стейкхолдерів, що сприяє довірі та зменшенню інформаційної асиметрії. Підзвітність означає обов'язок менеджменту звітувати перед власниками та іншими учасниками корпоративних відносин про прийняті рішення та їхні наслідки. Відповідальність виявляється у дотриманні

корпоративних, етичних та правових норм, тоді як контроль забезпечує належний нагляд за діями управлінських органів і своєчасне коригування ризикованих рішень.

У контексті логістичних ланцюгів постачання важливою складовою корпоративного управління виступає ризик-менеджмент, який орієнтований на виявлення, оцінку, моніторинг і мінімізацію потенційних загроз, що можуть вплинути на ефективність діяльності компанії. Теоретичні основи ризик-менеджменту передбачають системний підхід до класифікації ризиків (операційних, фінансових, правових, репутаційних, інформаційних тощо) та формування відповідних механізмів їхнього контролю. У межах корпоративного управління ризик-менеджмент виступає не лише функціональним інструментом зниження невизначеності, а й елементом стратегічного планування, який забезпечує стабільність бізнес-процесів, у тому числі логістичних.

Застосування принципів корпоративного управління безпосередньо впливає на здатність компаній протидіяти логістичним ризикам. Прозорість сприяє створенню чіткої інформаційної системи, яка дозволяє своєчасно відстежувати можливі перебої у постачанні чи зміни у зовнішньому середовищі. Підзвітність забезпечує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності у логістичних процесах, що мінімізує ймовірність управлінських помилок. Відповідальність стимулює компанії до дотримання стандартів якості та надійності в організації ланцюгів постачання. Нарешті, контроль дає змогу своєчасно виявляти відхилення у виконанні логістичних операцій, проводити аудит постачальників і швидко реагувати на ризикові ситуації. Таким чином, інтеграція корпоративного управління та ризик-менеджменту забезпечує комплексний захист логістичних систем і підвищує їхню стійкість до сучасних викликів.

Ризик-менеджмент у логістиці є ключовим елементом забезпечення стабільності та безперервності діяльності підприємств, оскільки він спрямований на своєчасне виявлення, оцінку та мінімізацію ймовірності настання негативних подій, що можуть вплинути на ефективність функціонування ланцюгів постачання. Йдеться як про внутрішні ризики (операційні збої, управлінські помилки, нестача ресурсів), так і про зовнішні чинники (затримки транспорту, коливання валютних курсів, політичні та економічні кризи, стихійні

лиха чи кібератаки). Системний підхід до ризик-менеджменту у сфері логістики дає змогу не лише зменшити масштаби можливих втрат, а й підвищити гнучкість та адаптивність компанії в умовах динамічного середовища.

Сучасні умови функціонування українських підприємств, зокрема вплив воєнних дій, макроекономічної нестабільності та трансформації глобальних ринків, зумовили перегляд підходів до корпоративного управління. Виникла потреба не лише у формальному дотриманні принципів прозорості та підзвітності, а й у впровадженні адаптивних механізмів, здатних забезпечити стійкість, гнучкість і довіру стейкхолдерів. Аналіз дозволяє виокремити кілька ключових механізмів корпоративного управління, які набули особливої ваги для українських компаній та їхніх міжнародних партнерів у сучасних умовах (таблиця 1).

Таблиця 1

Ключові механізми корпоративного управління у сучасних умовах

Традиційний ризик (фокус до війни)	Ризик (новий пріоритет)	Нова роль корпоративного управління
Операційний ризик (затримки, брак якості)	Геополітична та операційна безпека (загроза персоналу, інфраструктурі)	Стратегічний нагляд за кібербезпекою, кризове управління та планування безперервності бізнесу
Регуляторний ризик (місцеве законодавство)	Санкційний та комплаєнс-ризик (через ланцюги постачання 3+ рівня)	Посилений перевірки контрагентів; прозорість всіх ланок ланцюга постачання
Фінансова репутація	Ціннісний ризик та репутація (вимоги стейкхолдерів щодо виходу з ринку агресора)	Забезпечення відповідності дій компанії заявленим цінностям, часто на шкоду короткостроковому прибутку

На основі світових та вітчизняних джерел можна зробити висновок, що війна створила глобальний супершторм ризиків, змусивши компанії переглянути традиційні функції корпоративного управління.

Одним із головних напрямів розвитку корпоративного управління є підвищення ролі та професійного рівня наглядових рад. Члени

наглядних рад повинні мати не лише фінансову експертизу, але й компетенції у сфері кризового менеджменту, кібербезпеки та геополітичних ризиків. Це сприяє більш комплексному аналізу управлінських рішень і підвищує здатність компаній діяти в умовах невизначеності. Ефективне корпоративне управління вимагає частішої взаємодії між засіданнями ради з метою оперативного реагування на зовнішні загрози. Водночас важливо забезпечувати інформаційну безпеку, використовуючи спеціалізовані захищені канали комунікації. Це забезпечує гнучкість управління у випадках, коли швидкість реакції на кризові події вимірюється годинами.

Воєнні події та соціально-економічні виклики довели, що інтеграція ESG-підходів (екологічних, соціальних та управлінських критеріїв) є не лише складовою корпоративної соціальної відповідальності, а й необхідною умовою виживання бізнесу [13-15]. Компанії, які впроваджують етичні та соціальні практики (зокрема, підтримку персоналу, гуманітарні ініціативи, відмову від співпраці з суб'єктами країни-агресора), демонструють вищий рівень довіри та лояльності серед стейкхолдерів. Це формує довгострокову репутаційну цінність і підвищує адаптивність бізнесу до кризових обставин. Тиск громадськості та споживачів спонукає компанії до ухвалення управлінських рішень, орієнтованих на баланс інтересів усіх зацікавлених сторін. Це, зокрема, проявляється у реконфігурації ланцюгів постачання та переорієнтації бізнесу на безпечніші регіони.

У контексті глобальних збоїв і логістичних ризиків корпоративне управління має забезпечувати стійкість ланцюгів постачання [16-17]. Сучасна практика передбачає перехід від моделі Lean (мінімізація запасів) до підходів Agile і Resilient, які ґрунтуються на принципах гнучкості та відновлюваності. Це вимагає диверсифікації постачальників, регіоналізації логістичних маршрутів і готовності до зростання витрат заради забезпечення безперервності діяльності. В умовах воєнного часу підвищується роль реляційного управління, що базується на довірі, комунікації та партнерстві, оскільки формальні контракти не завжди можуть врахувати всі ризики. Водночас залишаються критично важливими формалізовані інструменти - плани безперервності бізнесу та механізми страхового захисту.

Значну роль у розвитку ефективних механізмів корпоративного управління та

управління ризиками відіграють міжнародні стандарти та підходи. Зокрема, стандарти корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) встановлюють загальні принципи прозорості, підзвітності та відповідальності, що формують базу для запровадження надійних систем контролю та нагляду. Концепція інтегрованого управління ризиками COSO ERM (Enterprise Risk Management) пропонує комплексний підхід до ідентифікації та контролю ризиків на всіх рівнях управління компанією, інтегруючи процеси ризик-менеджменту у стратегічне планування та операційну діяльність. Міжнародний стандарт ISO 31000 забезпечує методологічну основу для побудови систем управління ризиками, встановлюючи універсальні принципи, рамки та процеси, що можуть бути застосовані у різних галузях, зокрема й у логістиці.

Використання зазначених міжнародних підходів дозволяє підприємствам формувати ефективну систему корпоративного управління та ризик-менеджменту, яка спрямована на підвищення стійкості логістичних ланцюгів, мінімізацію загроз і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Практичне застосування міжнародних стандартів корпоративного управління та ризик-менеджменту у логістичних компаніях проявляється у створенні комплексних систем моніторингу та контролю ризиків на всіх етапах ланцюга постачання. Зокрема, принципи OECD реалізуються через формування прозорої звітності, впровадження внутрішнього аудиту, визначення чіткої підзвітності менеджменту та створення незалежних органів контролю. Це дозволяє підвищити довіру інвесторів, партнерів і клієнтів, а також забезпечити стабільність бізнес-процесів.

Методологія COSO ERM використовується для інтеграції управління ризиками у стратегічні та операційні рішення компаній. На практиці це означає впровадження єдиної системи оцінки ризиків, яка охоплює закупівлі, транспортування, складування, взаємодію з постачальниками та дистриб'юторами. Завдяки цьому підприємства отримують змогу комплексно оцінювати вплив ризиків на фінансові результати та оперативно коригувати свою діяльність.

Стандарт ISO 31000 застосовується у логістиці для розробки внутрішніх політик управління ризиками, що включають

ідентифікацію загроз, оцінку ймовірності їх виникнення та планування заходів реагування[18]. Його практичне значення полягає у створенні єдиної методологічної бази, яку можна адаптувати до різних масштабів і специфіки діяльності компанії. Наприклад, логістичні оператори використовують ISO 31000 для оцінки ризиків зриву постачань у разі надзвичайних ситуацій, розробки планів безперервності бізнесу та підвищення рівня кібербезпеки у цифрових логістичних системах.

Таким чином, інтеграція міжнародних стандартів у діяльність логістичних компаній дозволяє створювати гнучкі та адаптивні системи управління ризиками, які не лише мінімізують негативні наслідки непередбачуваних подій, але й сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку.

Логістичні ланцюги постачання у сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації характеризуються високим рівнем складності та взаємозалежності між учасниками. Це зумовлює зростання кількості та різноманітності ризиків, що впливають на їхню ефективність та стійкість.

Досліджуючи логістичні ланцюги постачання українських підприємств, потрібно

вказати, що вони є складними багаторівневими системами, що охоплюють постачання сировини, виробництво, дистрибуцію та продаж кінцевому споживачеві (таблиця 2). Ефективність логістичних ланцюгів постачання напряму впливає на конкурентоспроможність підприємства, тому управління ризиками у цих системах набуває стратегічного та стратегічно критичного значення, особливо в умовах воєнного стану.

Наведена класифікація ризиків у логістичних ланцюгах постачання українських підприємств в умовах війни свідчить про їх комплексний, багаторівневий та взаємопов'язаний характер. Внутрішні ризики, пов'язані з плануванням, управлінням персоналом та збереженням інфраструктури, формуються безпосередньо всередині підприємства, проте їх інтенсивність значною мірою посилюється зовнішнім воєнним середовищем. Водночас зовнішні ризики - транспортні обмеження, збої у роботі постачальників та регуляторна нестабільність - мають системний характер і практично не контролюються окремими суб'єктами господарювання, що ускладнює прогнозування та потребує адаптивних управлінських рішень.

Таблиця 2

Класифікація ризиків у логістичних ланцюгах постачання українських підприємств в умовах війни

Категорія ризику	Тип ризику	Приклади ризиків
Внутрішні ризики	Планування та управління	Невизначеність попиту через зміни споживчих звичок під час війни.
	Персонал	Втрата кваліфікованих кадрів через мобілізацію або переміщення.
	Інфраструктура	Пошкодження складів або виробничих потужностей внаслідок обстрілів.
Зовнішні ризики	Транспорт та інфраструктура	Руйнування мостів, доріг, залізничних шляхів, блокування портів.
	Постачальники	Зупинка постачання сировини через бойові дії або санкції.
	Регуляторні зміни	Введення нових мит, обмежень на експорт/імпорт, зміни в податковій політиці.
Фінансові ризики	Валютні коливання	Нестабільність курсу гривні, що впливає на вартість імпортованих товарів.
	Інфляція	Зростання вартості ресурсів та послуг, зокрема пального та енергоносіїв.
Ризики безпеки	Фізична безпека	Обстріли, мінування територій, захоплення вантажів.
	Кібербезпека	Атаки на інформаційні системи, втручання в процеси управління ланцюгами постачання.
Екологічні та соціальні	Природні катастрофи	Повені, пожежі, які можуть пошкодити інфраструктуру.
	Соціальні заворушення	Протести, страйки, що призводять до зупинки виробництва або транспорту.
Ризики взаємозалежностей	Мультиплікаційний ефект	Затримка на одній ланці ланцюга (наприклад, постачання) викликає затримки на наступних етапах (наприклад, виробництво).

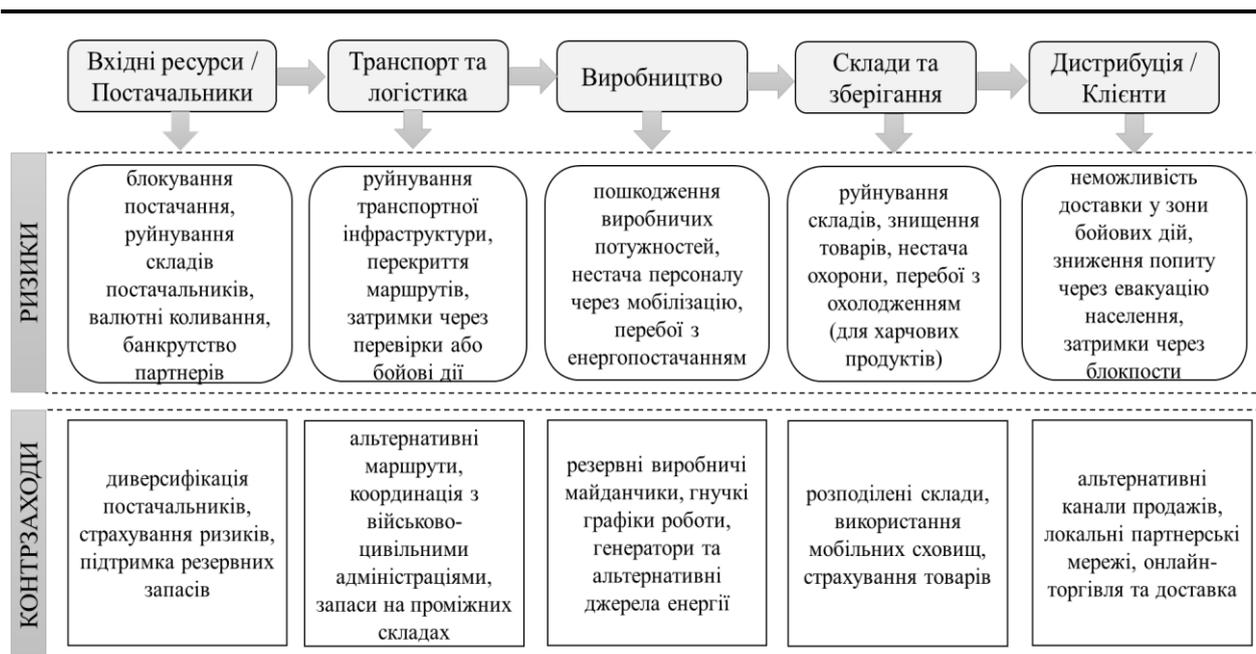


Рис.1. Модель ризиків у логістичних ланцюгах постачання в умовах війни

Окрему групу становлять фінансові ризики, зумовлені валютними коливаннями та інфляційними процесами, які впливають на всі етапи логістичного ланцюга, підвищуючи собівартість продукції та обмежуючи можливості підприємств щодо фінансування стратегій стійкості. Значну загрозу становлять також ризики безпеки, що поєднують фізичні та кіберзагрози і безпосередньо впливають на збереження активів, безперервність операцій та стабільність управлінських процесів. Екологічні та соціальні ризики, хоча й мають опосередкований характер, у воєнний період здатні суттєво посилювати логістичні збої, особливо у поєднанні з обмеженою мобільністю ресурсів та персоналу.

Ключовою особливістю ідентифікованих ризиків є наявність вираженого мультиплікаційного ефекту, за якого порушення на одній ланці логістичного ланцюга автоматично поширюється на всі наступні етапи - від постачання і виробництва до дистрибуції та взаємодії з кінцевими споживачами. Це підтверджує, що управління логістичними ризиками в умовах війни не може бути фрагментарним або локальним, а потребує системного підходу, заснованого на координації рішень, резервуванні ресурсів і постійному моніторингу взаємозалежностей.

У зв'язку з цим доцільним є подальший перехід від аналітичної класифікації ризиків до їх візуалізації у вигляді схематичної моделі логістичного ланцюга постачання, що дозволяє

наочно відобразити ключові точки виникнення ризиків, характер їх поширення та відповідні контраходи (рис.1).

Побудова такої моделі створює методологічне підґрунтя для розроблення практичних управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості логістичних систем українських підприємств в умовах воєнної економіки.

Запропонована модель ризиків у логістичних ланцюгах постачання українських підприємств в умовах війни відображає системний характер загроз, які виникають на всіх етапах руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, а також підкреслює критичну роль взаємозалежностей між окремими ланками логістичного ланцюга. Воєнна невизначеність істотно ускладнює синхронізацію постачання, виробництва і дистрибуції, що перетворює навіть локальні збої на фактори масштабних порушень безперервності бізнес-процесів.

Модель демонструє, що ключовою особливістю логістичних ризиків у воєнний період є їх мультиплікативний ефект, за якого порушення на одному етапі ланцюга швидко поширюється на всі наступні стадії, посилюючи фінансові, операційні та репутаційні втрати підприємств. У зв'язку з цим оцінка взаємозалежностей між ланками постачання набуває вирішального значення, оскільки дозволяє ідентифікувати критичні точки, від яких залежить стабільність виробництва та

виконання зобов'язань перед споживачами, а також своєчасно виявляти вузькі місця логістичної системи.

Запропоновані у моделі контрзаходи - диверсифікація постачальників і маршрутів, формування резервних запасів, використання альтернативних логістичних каналів, а також постійний моніторинг ризиків у реальному часі - мають розглядатися не як окремі тактичні рішення, а як елементи цілісної системи управління стійкістю логістичних ланцюгів. Саме інтегрований підхід до управління ризиками дозволяє підприємствам оперативно адаптувати логістичні стратегії, узгоджувати управлінські рішення та зменшувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз.

Таким чином, модель ризиків у логістичних ланцюгах постачання в умовах війни та відповідних контрзаходів формує методологічну основу для підвищення стійкості українських підприємств, забезпечення безперервності постачання та мінімізації втрат у середовищі тривалої нестабільності та воєнного конфлікту та дозволяють ідентифікувати ключові загрози, критичні точки їх виникнення й практичні інструменти реагування на операційному рівні. Водночас ефективність реалізації зазначених контрзаходів значною мірою залежить не лише від логістичних або виробничих рішень, а й від якості управлінських процесів на стратегічному рівні підприємства.

Умови воєнної невизначеності загострюють потребу в узгодженості рішень між різними функціональними підрозділами, швидкості реагування на ризики та здатності підприємства перерозподіляти ресурси на користь забезпечення безперервності бізнесу. Саме ці завдання виходять за межі традиційного операційного управління і належать до сфери корпоративного управління, яке визначає пріоритети, структуру відповідальності та механізми контролю ризиків на рівні власників і наглядових органів.

Таким чином, перехід від аналізу логістичних ризиків і контрзаходів до вивчення механізмів корпоративного управління є логічно обґрунтованим, оскільки саме корпоративне управління забезпечує інституційну основу для інтеграції управління ризиками у стратегічні рішення підприємства. Дослідження ролі наглядових рад, комітетів з ризиків, політик комплаєнсу та систем внутрішнього контролю дозволяє з'ясувати, яким чином логістичні ризики трансформуються з операційної проблеми в

об'єкт системного стратегічного управління, спрямованого на підвищення стійкості підприємств в умовах війни.

Сучасні підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, де високий рівень невизначеності і численні внутрішні та зовнішні загрози створюють значні ризики для ефективності та стабільності діяльності. У таких умовах ефективне корпоративне управління стає ключовим інструментом мінімізації ризиків та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Механізми корпоративного управління охоплюють організаційні, інформаційно-аналітичні, стратегічні та цифрові підходи, що взаємодіють для формування комплексної системи управління ризиками.

Організаційні механізми передбачають структурне та процедурне забезпечення контролю ризиків на рівні управлінських органів[19]. До основних інструментів належать створення спеціалізованих комітетів з ризиків, які здійснюють моніторинг і оцінку потенційних загроз для підприємства, а також розмежування повноважень між керівними структурами для уникнення концентрації влади та зниження ризиків шахрайства чи помилкових управлінських рішень. Значним елементом є незалежний аудит, який забезпечує об'єктивну оцінку фінансового стану та відповідності процедур управління встановленим стандартам, що дозволяє своєчасно виявляти порушення і запобігати критичному збою.

Комітети з ризиків створюються при наглядових радах або радах директорів і виконують функцію постійного моніторингу ризиків. Їх діяльність зосереджена на ідентифікації ключових загроз, оцінці їх впливу та розробці рекомендацій щодо мінімізації негативних наслідків.

Комітет з ризиків сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оскільки забезпечує системний підхід до аналізу загроз та інтегрує ризик-орієнтоване мислення у стратегічне управління.

Розмежування повноважень є фундаментальним принципом корпоративного управління, спрямованим на запобігання зловживанням, шахрайству та помилкам. Воно передбачає чіткий розподіл функцій між органами управління та посадовими особами.

Незалежний аудит виступає важливим елементом організаційних механізмів, оскільки забезпечує об'єктивну оцінку фінансового стану компанії та відповідності її діяльності

встановленим стандартам і регламентам. Аудитори не лише виявляють фінансові порушення, але й оцінюють ефективність внутрішніх процедур управління ризиками.

Організаційні механізми корпоративного управління формують інституційну основу зниження ризиків у діяльності підприємств. Створення комітетів з ризиків, чітке розмежування повноважень та функціонування незалежного аудиту забезпечують системний контроль загроз, підвищують прозорість управління та сприяють довгостроковій стійкості організацій. У сукупності ці механізми інтегрують ризик-менеджмент у стратегічне та операційне управління, що є необхідною умовою ефективного функціонування сучасних компаній.

Інформаційно-аналітичні механізми забезпечують підприємство необхідними даними для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління ризиками. Регулярна звітність та системи KPI дозволяють оцінювати ефективність бізнес-процесів та виявляти відхилення від запланованих показників, що може сигналізувати про наявність потенційних загроз. Системи раннього попередження є критично важливими для своєчасного реагування на внутрішні та зовнішні ризики, дозволяючи керівництву приймати превентивні заходи ще до того, як негативні наслідки матеріалізуються.

На відміну від організаційних механізмів, які визначають "хто" і "як" управляє ризиками, інформаційно-аналітичні механізми відповідають на питання "на основі яких даних" ухвалюються управлінські рішення.

Регулярна управлінська звітність у поєднанні з системою ключових показників ефективності є базовим елементом інформаційно-аналітичних механізмів. Вона забезпечує безперервний моніторинг фінансових, операційних та нефінансових параметрів діяльності підприємства.

KPI у контексті управління ризиками виконують сигнальну функцію, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення від планових значень і потенційні загрози.

Систематичний аналіз KPI у динаміці дозволяє не лише фіксувати факт виникнення проблем, а й ідентифікувати їх першопричини, що підвищує ефективність коригувальних управлінських дій.

Системи раннього попередження є розширеним аналітичним інструментом, спрямованим на прогнозування потенційних

ризиків ще до моменту їх фактичної реалізації[20]. Вони базуються на використанні великих масивів даних, трендовому аналізі та сценарному моделюванні.

У сучасних компаніях такі системи часто реалізуються у вигляді спеціалізованого програмного забезпечення класу ERM, яке інтегрує фінансові, операційні та зовнішні дані.

Системи раннього попередження дозволяють керівництву переходити від реактивного до проактивного управління ризиками, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ефективність інформаційно-аналітичних механізмів значною мірою залежить від рівня їх інтеграції з організаційними структурами та процесами ухвалення рішень. Аналітичні звіти та сигнали ризику повинні бути безпосередньо пов'язані з діяльністю комітетів з ризиків, наглядової ради та виконавчого менеджменту.

Інформаційно-аналітичні механізми є критично важливою складовою системи корпоративного управління ризиками, оскільки забезпечують доказову основу для прийняття управлінських рішень. Регулярна звітність, KPI та системи раннього попередження підвищують адаптивність підприємства, знижують ймовірність неочікуваних втрат і сприяють формуванню проактивної культури управління ризиками.

Стратегічні механізми передбачають інтеграцію управління ризиками у довгострокові плани підприємства. Формування політики ризик-менеджменту, яка включає стандарти оцінки та реагування на ризики, забезпечує системність та передбачуваність управлінських рішень. Важливою складовою є впровадження принципів ESG, що дозволяє не лише зменшувати фінансові та операційні ризики, а й формувати позитивний корпоративний імідж та довгострокові конкурентні переваги. Диверсифікація постачальників та партнерських мереж виступає додатковим інструментом зниження ризиків перебоїв у ланцюгах постачання та залежності від окремих контрагентів.

Цифрові механізми формують сучасний рівень управління ризиками, забезпечуючи високий рівень точності та швидкості аналізу. Використання ERP-систем дозволяє інтегрувати дані про виробництво, фінанси та постачання, що сприяє комплексному моніторингу ризиків. Технології блокчейн забезпечують прозорість та відстежуваність ланцюгів поставок, що знижує ризики шахрайства та порушень контрактів.

Інструменти штучного інтелекту застосовуються для прогнозування ризиків і моделювання сценаріїв розвитку подій, тоді як великі дані дозволяють аналізувати попит, пропозицію та ринкові тенденції з високою точністю, що мінімізує стратегічні ризики та сприяє прийняттю оперативних рішень.

Ефективна система корпоративного управління ризиками формується не окремими інструментами, а їх узгодженою взаємодією. Комплексне використання організаційних, інформаційно-аналітичних, стратегічних та цифрових механізмів корпоративного управління дозволяє підприємствам ефективно знижувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток. Врахування сучасних тенденцій та технологій у процесах управління ризиками є необхідною умовою для досягнення успіху в умовах глобалізації та цифровізації економіки.

З огляду на необхідність комплексного та узгодженого застосування різних механізмів корпоративного управління ризиками, доцільно узагальнити їх взаємодію у вигляді схеми (рис.2), що відображає інтеграцію організаційних, інформаційно-аналітичних, стратегічних і цифрових механізмів у єдину систему управління ризиками підприємства.

Логіка взаємодії механізмів корпоративного управління ризиками полягає в

їх системному та взаємодоповнювальному функціонуванні: організаційні механізми формують інституційну та контрольну основу управління ризиками, визначаючи ролі, відповідальність і порядок прийняття рішень; інформаційно-аналітичні механізми забезпечують ці структури своєчасною та релевантною інформацією для виявлення ризиків і відхилень; цифрові механізми підсилюють аналітичні можливості системи управління ризиками за рахунок автоматизації процесів, інтеграції даних та використання прогнозного аналізу; стратегічні механізми, у свою чергу, визначають загальний напрям, допустимі межі та пріоритети управління ризиками через формування ризик-апетиту та стратегічних цілей розвитку підприємства.

Таким чином, сучасні механізми корпоративного управління у зниженні ризиків формують багаторівневу систему, яка об'єднує організаційні, інформаційно-аналітичні, стратегічні та цифрові інструменти. Комплексне застосування цих механізмів дозволяє підприємствам не лише ефективно реагувати на загрози, а й запобігати їх виникненню, забезпечуючи стабільність, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток у мінливому бізнес-середовищі.

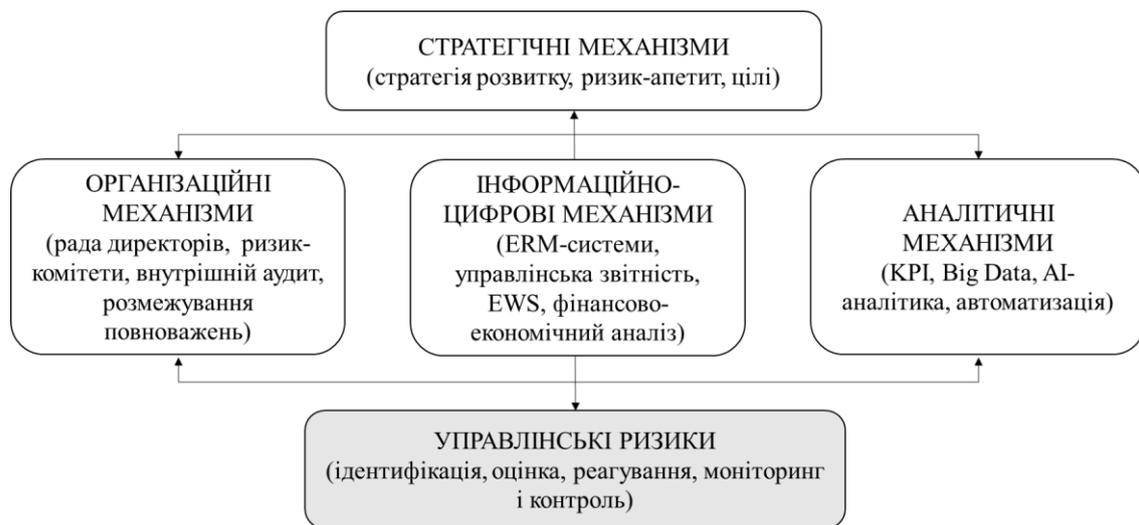


Рис. 2. Схема взаємозв'язку механізмів корпоративного управління ризиками

Література

1. Governance, risk and compliance during the Ukraine crisis. - Diligent. URL: <https://www.diligent.com/resources/blog/grc-during-the-ukraine-crisis> (дата звернення: 11.12.2025).
2. Supply chain considerations from the conflict in Ukraine (KPMG). URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/04/ukraine-supply-chain.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).
3. Corporate Response To The War In Ukraine: Stakeholder Governance Or Stakeholder Pressure? (Emory Law Scholarly Commons). URL: <https://scholarlycommons.law.emory.edu/cgi/viewcontent.cgi> (дата звернення: 11.12.2025).
4. The impact of the Russia-Ukraine war on global supply chains: a systematic literature review. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-food-systems/articles/10.3389/fsufs.2025.1648918/full> (дата звернення: 11.12.2025).
5. The Ukraine War and Supply Chain Risk Management (RiskVersity). URL: <https://riskversity.com/the-ukraine-war-and-supply-chain-risk-management/> (дата звернення: 14.12.2025).
6. Литюга Ю. В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Ефективна економіка* № 6, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5646> (дата звернення: 14.12.2025).
7. Кривов'язюк І. В. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286628329.pdf> (дата звернення: 15.12.2025).
8. Вакуленко В.Л., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. № 3 (54), 2025 DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>
9. Прокіпчук Л. І., Тодощук А. В. Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. Вип. 71, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82>
10. Смерічевська С. В., Швець А. В. Стратегічне управління ланцюгами постачання: навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2025. 378 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/395708444_STRATEGICNE_UPRAVLINNA_LANCUGAMI_POSTACANNA (дата звернення: 17.12.2025).
11. Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків: Закон України від 19.06.2020 № 738-IX Дата оновлення: 15.11.2024, підстава - 4017-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 17.12.2025).
12. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку № 955 від 22.07.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (дата звернення: 15.12.2025).
13. Березовський П.П. Інтеграція ESG-підходу в управлінські рішення для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. Ефективність державного управління, 3(80/81), С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.36930/508006> (дата звернення: 20.12.2025).
14. Ремига Ю. С. Логістика та esg: інтеграція заради сталого розвитку. Зб. тез доп. VI Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», Київ, 2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329614> (дата звернення: 20.12.2025).
15. Лега О., Тараненко Я. Інтеграція логістики і виробництва в системі управління собівартістю та стійким розвитком підприємства. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-23>
16. Дроздова В.А., Шаповалова О.В., Лагно Д.В. Виклики логістичної діяльності виробничих підприємств в умовах воєнного стану: кадрові, адміністративні та операційні аспекти. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.3-9>
17. Лучникова Т. П., Коваленко В. В., Шолом А. О. Управління ланцюгами постачання експорту товарів в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 218–225. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-218-225> (дата звернення: 20.12.2025).
18. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT) Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (дата звернення: 15.12.2025).
19. Чуйко В., Тимошик Н. Механізми управління підприємницькими ризиками на підприємстві. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39265/2/FMNEscps_2022_Chuyko_V-Business_risk_management_mechanisms_94-96.pdf (дата звернення: 20.12.2025).
20. The Role Corporate Governance Plays in Risk Management. URL: <https://www.logicmanager.com/resources/erm/the-role-corporate-governance-plays-in-risk-management> (дата звернення: 20.12.2025).

References

1. Governance, risk and compliance during the Ukraine crisis. - Diligent. URL: <https://www.diligent.com/resources/blog/grc-during-the-ukraine-crisis> (data zvernennia: 11.12.2025).
2. Supply chain considerations from the conflict in Ukraine (KPMG). URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/04/ukraine-supply-chain.pdf> (data zvernennia: 16.12.2025).
3. Corporate Response To The War In Ukraine: Stakeholder Governance Or Stakeholder Pressure? (Emory Law Scholarly Commons). URL: <https://scholarlycommons.law.emory.edu/cgi/viewcontent.cgi> (data zvernennia: 11.12.2025).
4. The impact of the Russia-Ukraine war on global supply chains: a systematic literature review. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-food-systems/articles/10.3389/fsufs.2025.1648918/full> (data zvernennia: 11.12.2025).
5. The Ukraine War and Supply Chain Risk Management (RiskVersity). URL: <https://riskversity.com/the-ukraine-war-and-supply-chain-risk-management/> (data zvernennia: 14.12.2025).
6. Lytiuha Yu. V. Upravlinnia ryzykamy lohistychnoi systemy pidpriemstva: sutnist, otsiniuvannia, metody. *Efektivna ekonomika* № 6, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5646> (data zvernennia: 14.12.2025).
7. Kryvoviaziuk I. V. Ryzyk-menedzhment lohistychnoi systemy mashynobudivnykh pidpriemstv: monohrafiia. K.: Vydavnychiy dim «Kondor», 2018. 200 s. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286628329.pdf> (data zvernennia: 15.12.2025).
8. Vakulenko V.L., Liu Yu., Liu S. Systema ryzyk-menedzhmentu lohistychnykh system v umovakh voiennoho stanu Ukrainy. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. № 3 (54), 2025 DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>
9. Prokipchuk L. I., Todoshchuk A. V. Problemy ta perspektyvy upravlinnia ryzykamy v lantsiuhakh postachannia za umov nevyznachenosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 71, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82>
10. Smerichevska S. V., Shvets A. V. Stratehichne upravlinnia lantsiuhamy postachannia: navchalnyi posibnyk. Sumy : Universytetska knyha, 2025. 378 s. URL: https://www.researchgate.net/publication/395708444_STRATEGICNE_UPRAVLINNA_LANCUGAMI_POSTACANNA (data zvernennia: 17.12.2025).
11. Pro derzhavne rehuliuвання ryнкiv kapitalu ta orhanizovanykh tovarnykh ryнкiv: Zakon Ukrainy vid 19.06.2020 № 738-IX Data onovlennia: 15.11.2024, pidstava - 4017-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text> (data zvernennia: 17.12.2025).
12. Pro zatverdzhennia Pryntsypiv korporatyvnoho upravlinnia: Rishennia Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku № 955 vid 22.07.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (data zvernennia: 15.12.2025).
13. Berezovskyi P.P. Intehratsiia ESG-pidkholdu v upravlinski rishennia dlia rozvytku publichno-privatnoho partnerstva v Ukraini. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 3(80/81), С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.36930/508006> (data zvernennia: 20.12.2025).
14. Remyha Yu. S. Lohistyka ta esg: intehratsiia zarady staloho rozvytku. *Zb. tez dop. VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy»*, Kyiv, 2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329614> (data zvernennia: 20.12.2025).
15. Leha O., Taranenko Ya. Intehratsiia lohistyky i vyrobnytstva v systemi upravlinnia sobivartistiu ta stiikym rozvytkom pidpriemstva. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-23>
16. Drozdova V.A., Shapovalova O.V., Lahno D.V. Vykyky lohistychnoi diialnosti vyrobnychykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu: kadrovi, administratyvni ta operatsiini aspekty. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.3-9>
17. Luchnykova T. P., Kovalenko V. V., Sholom A. O. Upravlinnia lantsiuhamy postachannia eksportu tovariv v umovakh voiennoho stanu. *Biznes Inform.* 2023. №11. С. 218–225. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-218-225> (data zvernennia: 20.12.2025).
18. DSTU ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT) Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (data zvernennia: 15.12.2025).
19. Chuiko V., Tymoshyk N. Mekhanizmy upravlinnia pidpriemnytskymy ryzykamy na pidpriemstvi. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39265/2/FMNESECS_2022_Chuyko_V-Business_risk_management_mechanisms_94-96.pdf (data zvernennia: 20.12.2025).
20. The Role Corporate Governance Plays in Risk Management. URL: <https://www.logicmanager.com/resources/erm/the-role-corporate-governance-plays-in-risk-management> (data zvernennia: 20.12.2025).

Safronska I.M., Kochetkov O. V., Boychenko O.V. Corporate governance mechanisms for risks reduction in logistics supply chains under martial arts

The article provides a conceptual analysis of the role of corporate governance as an institutional mechanism for mitigating risks in supply chain logistics under conditions of martial law and prolonged geopolitical uncertainty. It is argued that large-scale military conflict fundamentally transforms the nature of supply chain risks, intensifying their systemic, multi-level and cascading characteristics, whereby local disruptions propagate across the entire supply network and threaten business continuity. In such an environment, supply chain risk management can no longer be treated solely as an operational function and requires integration into the strategic framework of corporate governance. The study conceptualises corporate governance as a coordinating and adaptive system that aligns the interests of shareholders, boards, management and key stakeholders in addressing logistics-related risks. Four interrelated groups of corporate governance mechanisms for supply chain risk mitigation are identified and systematised: institutional mechanisms (strengthening the role of boards of directors, establishing risk committees, and clear allocation of managerial responsibilities); information and analytical mechanisms (transparency, management reporting, key performance indicators and early warning systems); strategic mechanisms (definition of risk appetite, diversification of suppliers and logistics routes, and a shift from efficiency-oriented to resilience-oriented supply chain strategies); and digital mechanisms (use of ERP and ERM systems, data analytics and digital monitoring platforms). The article demonstrates that under conditions of extreme uncertainty corporate governance mechanisms perform not only control functions but also coordination and strategic adaptation

functions, enabling firms to respond proactively to security, operational and reputational risks within supply chains. Particular attention is paid to the role of ESG-oriented governance practices as a means of legitimising strategic decisions and reducing value-based and reputational risks in logistics networks. The study concludes that the integration of corporate governance mechanisms into supply chain risk management frameworks provides a conceptual foundation for enhancing the resilience, adaptability and long-term reliability of supply chains in environments characterised by high uncertainty and systemic disruption.

Keywords: *corporate, governance, supply, chain risk management, logistics networks, supply chain resilience, risk mitigation mechanisms, digital transformation, geopolitical uncertainty.*

Сафронська Ірина Михайлівна – к. е. н., доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних та біомедичних дисциплін Приватного закладу вищої освіти «Університет медицини та соціальних наук», м. Харків.

Кочетков Олексій Васильович – к. е. н., професор, професор кафедри соціально-гуманітарних та біомедичних дисциплін Приватного закладу вищої освіти «Університет медицини та соціальних наук», м. Харків.

Бойченко Олександр Вікторович – аспірант за спеціальністю «Менеджмент» кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ.

Стаття подана 22.11.2025.