

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ: МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Чернишова Л. І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: chernishova_lila@ukr.net
ORCID ID: 0000-0001-7371-2007

Бондар К. Р., здобувач вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: karina.bondar.201919@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-8521-9916

Красіловська Л. О., здобувач вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: krasilovskaya8400@gmail.com
ORCID ID: 0009-0006-6125-6845

***Анотація.** Мета статті полягає у дослідженні особливостей управління ризиками в умовах дії воєнного стану та моделей поведінки сучасних підприємств у невизначених умовах для забезпечення ефективного управління та розробки алгоритму управлінських дій для вчасного реагування на виклики, які постають нині перед підприємствами. Методика дослідження включає аналіз статистичних даних, узагальнення, методи аналізу та синтезу. У статті визначено різноманітність підходів до трактування категорії «ризик» та уточнено його визначення. Обов'язковим вказано процес управління підприємством в умовах невизначеності, розглянуто ризики, з якими стикався бізнес в Україні останнім часом та наголошено на появі тих ризиків, які пов'язані з повномасштабним російським вторгненням. Окреслено джерела їх виникнення, вплив на діяльність підприємства та встановлено методи для запобігання ризикам, що спричинені воєнними діями. Наведено моделі поведінки підприємств як реакції на виклики сьогодення та розроблено алгоритм управлінських дій, що дозволяє визначити послідовність кроків та процедур, які слід виконати для вирішення проблем та мінімізації негативного впливу ризиків. Практична значимість статті полягає у тому, що вона може стати вихідним пунктом для подальших досліджень у цьому напрямку. Результати дослідження можуть бути використані для формування ефективних систем ризик-менеджменту на сучасних підприємствах в умовах дії воєнного стану.*

***Ключові слова:** ризик, управління ризиками, воєнний стан, модель поведінки підприємства, управлінські дії.*

FEATURES OF RISK MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW: MODELS OF BEHAVIOR OF MODERN ENTERPRISES

Chernyshova Liliya, PhD (Economics), Associate Professor, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail: chernishova_lila@ukr.net
ORCID ID: 0000-0001-7371-2007

Bondar K. R., graduate of higher education majoring in 073 "Management", Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail: karina.bondar.201919@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-8521-9916

Krasilovska L. O., graduate of higher education majoring in 073 "Management", Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail: krasilovskaya8400@gmail.com
ORCID ID: 0009-0006-6125-6845

***Abstract.** The purpose of the article is to study the features of risk management under martial law and models of behavior of modern enterprises in uncertain conditions to ensure effective management and develop an algorithm of management actions for timely response to the challenges that enterprises face today.*

The research methodology includes analysis of statistical data, generalization, methods of analysis and synthesis.

Results. The article defines a variety of approaches to the interpretation of the category "risk" and clarifies its definition. The process of managing an enterprise in conditions of uncertainty is mandatory, the risks that businesses in Ukraine have faced recently are considered, and attention is focused on the appearance of those related to the military conflict. The authors investigated the areas that suffered the greatest losses due to military aggression.

The sources of their occurrence, impact on the company's activities are identified, and methods for preventing risks caused by

military operations are established. Models of behavior of enterprises as a response to the challenges of our time are presented and an algorithm of management actions is developed, which allows us to determine the sequence of steps and procedures that should be performed to solve problems and minimize the negative impact of risks.

The results of the study show that modern enterprises should have flexible risk management strategies, as well as actively use tools to adapt and respond to changes in the political and socio-economic environment. It is noted that the basis for effective risk management is the use of methods of preventing, avoiding or minimizing their consequences, especially in relation to risks caused by military operations. The ability to choose the best one will allow enterprises to reduce financial losses, maintain their reputation, increase the efficiency of production processes, and ensure long-term success.

The practical significance of the article lies in the fact that it can become a starting point for further research in this direction. The results of the study can be used to form effective risk management systems at modern enterprises under martial law.

Keywords: risk, risk management, martial law, behavioral model, managerial actions.

JEL Classification: D230, D810, G320.

Постановка проблеми. Умови перед якими постала Україна під час повномасштабного російського вторгнення вплинули на всі галузі та економіку загалом, спровокувавши особливі виклики та загрози. Постійні обстріли, зміни у законодавстві, демографічні зрушення та інші чинники стали частиною діяльності підприємств, що потребує належної уваги, ефективного управління, мінімізації впливу негативних аспектів та постійного контролю.

Воєнний стан супроводжується значними ризиками для бізнесу, такими як переривання поставок, зміни в економічному середовищі, погіршення умов праці тощо. Розробка ефективних моделей управління ризиками в умовах воєнного стану дозволить підприємствам знизити ймовірність негативних наслідків і забезпечити стійкість своєї діяльності навіть у складних умовах війни. Тому дослідження поведінки сучасних підприємств у контексті управління ризиками під час дії воєнного стану є актуальним і важливим для подальшого розвитку бізнесу та економіки в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато вітчизняних вчених-економістів присвятили свої дослідження питанням ризик-менеджменту та ризикам загалом, серед яких такі науковці, як: З. Д. Калініченко [1], М. В. Боровик [2], В. А. Гросул, М. О. Усова [3], Т. В. Романчук [4], Г. В. Демченко [5] та багато інших.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань зауважимо, що в сучасному бізнес-середовищі процес дослідження впливу ризиків на діяльність та подальше функціонування установ різних галузей в умовах воєнного стану потребує постійного уточнення, адже змінюються часи і у відповідності до них з'являється ще більше непередбачуваних ризиків, що спіткають діяльність підприємств щодня. Під час війни організації змушені змінити свої підходи до управлінської діяльності, орієнтуючись на дію зовнішнього середовища для створення нових моделей поведінки. А отже кожен конкретний випадок може вимагати додаткового аналізу та розробки стратегій, залежно від характеру бізнесу та специфічних умов. Тому виникає необхідність додаткових досліджень, що дозволить спростити процедуру ухвалення рішень щодо ризиків та знизити витрати на управління ними в період запровадження воєнного стану.

Мета дослідження полягає у виявленні проблем управління ризиковими ситуаціями в умовах дії воєнного стану, дослідженні реакцій на них та моделей поведінки підприємств у відповідь, розробці алгоритму управлінських дій як інструменту стратегії зменшення негативного впливу непередбачених обставин та забезпечення безперервної діяльності в умовах війни.

Основний матеріал. У сучасній економічній літературі існують різноманітні підходи до тлумачення терміну «ризик» в залежності від контексту, що в певній мірі відображає складність у розгляді його походження та значний вплив на різні аспекти діяльності. Наприклад, З. Д. Калініченко зазначає, що ризик – це процес, що передбачає рішення у ситуації обов'язкового вибору, де існує можливість оцінити якісно і кількісно ймовірність досягнення очікуваного результату, провалу або відхилення від поставленої мети [1]. В. А. Гросул, М. О. Усова визначають, що це поняття в економіці відображає ступінь невизначеності, що виникає у виробничих процесах. Ризик також може бути визначений як ймовірність визнання втрат організацією у результаті будь-яких дій [2]. Т. В. Романчук зауважує, що ризик – це шанс на втрату частини ресурсів, упущення можливості заробити дохід або виникнення додаткових витрат внаслідок певних видів діяльності [3]. В. П. Пильнова, О. М. Гавриш, Т. В. Капелюшна підходять до трактування ризику як можливості вибору, а не зумовленості, варіативної величини, яка визначає можливість реалізації декількох альтернатив [4].

Отже, в загальному розумінні ризик визначається як ймовірність того, що певна подія або ситуація може призвести до небажаного результату або втрати. Тому уточнимо: ризик – це ймовірність ситуації, в якій існує потенційна можливість виникнення втрати або невизначеності, що виникає в результаті певної події або обставини і може мати вплив як на окремі елементи або аспекти діяльності підприємства (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси), так і на весь бізнес-процес в цілому, включаючи його фінансовий стан, репутацію, позицію на ринку та його конкурентоспроможність. З огляду на це обов'язковим виявляється процес управління визначеним станом, а саме формування стратегічних дій, спрямованих на охоплення максимально широкого діапазону ризиків, їх ідентифікацію, аналіз, оцінку, контроль, вивчення та нейтралізацію негативного впливу, використання можливостей задля подальшого прибуткового функціонування бізнес-діяльності підприємства та досягнення поставлених цілей розвитку.

Останнім часом вітчизняні підприємства стикались із різними ризиками, які мали вплив на бізнес, серед яких: вплив пандемії COVID-19 на економіку та соціальну сферу, кіберзагрози та інформаційна війна зовнішніх агентів, корупційні ризики та відсутність реформ в адміністративній та юридичній системах, геополітичні напруги, економічна нестабільність, обмеження виробництв, зміни відносин з ключовими торговельними партнерами та великими економічними блоками, демографічні виклики, вплив глобальних екологічних тенденцій на екологічну безпеку підприємств та країни в цілому. Ці небезпеки є постійно присутніми у функціонуванні будь-якого суб'єкта господарювання. Однак, останнім часом війна внесла свої зміни, що призвело до появи ризиків, пов'язаних з воєнними діями.

Воєнні дії є надзвичайною ситуацією до якої більшість підприємств не були готові, що й мало вплив на економіку країни та відповідні наслідки, які можна оцінити аналізуючи різні джерела. Збройна агресія РФ чинить негативний вплив на всі сфери суспільного життя України вже понад 10 років. Повномасштабне російське вторгнення, що почалося 24 лютого 2022 року, призводить до ще більш руйнівних наслідків. Різні експерти наводять власні оцінки завданих збитків, які досить часто дуже відрізняються внаслідок використання різних методів та неможливості точно прорахувати всю завдану шкоду, а також через відсутність інформації з окупованих територій.

Проте Уряд України у співпраці з Світовим банком, Європейською комісією та ООН у лютому 2024 року оприлюднили результати третьої оновленої «Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA3)» [5]. Так, загальна сума економічних, соціальних та інших втрат України становить майже 499 мільярдів доларів, а прямих збитки через збройну агресію оцінили у 152 мільярди доларів. Регіонами, що найбільше постраждали від війни, визнано Донецьку, Харківську, Луганську, Запорізьку, Херсонську та Київську області, збитки кожної з них, оцінюють в більш як 11 мільярдів доларів США [6].

На рис. 1 представимо структуру завданих збитків по кожній сфері.

Бачимо, що найбільших збитків зазнали сфери житлово-комунального сектору – 37,1% від загальних втрат, транспортна інфраструктура та транспорт – 22,5%, торгівля та промисловість – 10,6%, енергетика – 7,3% та сільське господарство – 6,6%. Тобто, можемо зробити висновок, що економіка України зазнає великих втрат через збройну агресію РФ. Так, у перші дні повномасштабного російського вторгнення підприємницька діяльність опинилась під загрозою через невизначеність ситуації в країні та появу нових ризиків, що супроводжують діяльність підприємств. За даними Світового банку, близько 18% підприємств зазнали руйнувань внаслідок бойових дій. Найбільші збитки отримали підприємства, що знаходяться в основних зонах бойових дій південного та східного регіонів. Найбільш постраждалою галуззю є металургія. У березні 2022 року росія зруйнувала два основні металургійні заводи у Маріуполі, що призвело до скорочення виробництва металів у 2022 році приблизно на 60% [7].

Вагомий вплив війни відчув на собі і малий бізнес, оскільки майже половину з тих, хто повністю припинив свою діяльність, складають представники цього сектору. Звичайно, підприємницька діяльність завжди супроводжувалась низкою найрізноманітніших ризиків, а з початком війни їх кількість, ймовірність настання та серйозність наслідків збільшилась в рази.

У табл. 1 представимо основні види ризиків, спричинені війною, та їх вплив на підприємство.



Рис. 1. Структура збитків, завданих різним сферам України через війну

Джерело: складено авторами за матеріалами [5, 6]

Таблиця 1

Ризики підприємств під час війни

Вид ризиків	Джерела/причини виникнення	Вплив на діяльність підприємства	Методи/інструменти для запобігання
Ризик окупації	Ситуація на фронті прямо впливає на вірогідність цього ризику. Ймовірність настання цього ризику зростає, якщо підприємство розташоване недалеко від зони бойових дій.	Окупація територій, на яких розташоване підприємство, часто призводить до припинення роботи, втрати доходів та повного руйнування активів підприємства.	Одним з дієвих інструментів запобігання або мінімізації цього ризику є релокація бізнесу.
Ризик колабораціонізму	Актуальний як для підприємств в окупації, так і тих, що розташовані на підконтрольній території України. Стикнувшись з ним може будь-який бізнес, що «взаємодіє з державою-агресором».	Кримінальний кодекс України містить статтю в якій йдеться про поняття колабораціонізму та відповідальності, яка загрожує колаборантам. Йдеться про штрафи та позбавлення волі.	Слід проводити перевірку підприємства на зв'язки з РФ, у разі їх виявлення тимчасово припинити діяльність підприємства та ввести зміни для уникнення співпраці з країною-агресором.
Ризик матеріальних втрат	Постійні обстріли та військові дії з боку РФ, призводять до ризику втрат підприємства	Руйнування підприємств, складів та великої кількості майнових активів у різних галузях.	Досить ефективним інструментом управління цим ризиком є страхування.
Ризики втрати ключового персоналу	Багато спеціалістів різних галузей залишили місце попередньої роботи через те, що вступили до силових структур, або ж виїхали закордон чи в більш безпечні регіони України.	Нестача кваліфікованого персоналу, що унаслідок призводить до зниження продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства загалом.	Створення резерву персоналу; умов для гнучкого робочого графіку та дистанційної роботи, що дозволить бути більш адаптивними до змін в умовах війни; поліпшення співпраці з ВНЗ для залучення молодих спеціалістів; вчасне бронювання працівників, де це можливо.

Репутаційні ризики	Співпраця з державо-ю-агресором та країна-ми, що її підтримують, відсутність одно-значної позиції щодо збройної агресії та відсутність підтримки захисників України.	Останнім часом все біль-ше споживачів цікавить репутація компаній на ринку, яка в них позиція щодо війни, волонтерська діяльність, чи співпрацю-вали вони з країною-агресором. Неоднозначність призводить до втрат довіри клієнтів, талантів компанії, погіршення відносин з партнерами та постачаль-никами, фінансових втрат і загрози для стабільної діяльності або ж взагалі до отримання заборони на продовження діяльності.	Методи запобігання – моніторинг медіа та соціальних мереж для оперативної реакції на будь-які негативні відгу-ки або інформацію; збе-реження відкритого та прозорого спілкування з клієнтами, партнерами; захист персональних даних та конфіденцій-ності; залучення до бла-годійних та гуманітар-них ініціатив.
Регуляторні ризики	Недотримання вста-новлених законодав-ством вимог. Під час війни законодавча база часто зазнає змін, а підприємства іноді не встигають на них реагувати.	Такі порушення можуть призвести до обмеження діяльності, штрафів, судових позовів або, в крайніх випадках, до заборони на діяльність.	Постійний моніторинг законодавства та регуля-торних вимог, співпраця з висококваліфіковани-ми юристами й адвока-тами, створення системи моніторингу змін.
Податкові ризики	Несумісність з подат-ковим законодавством, помилки або недоліки у веденні бухгалтерсь-кого обліку, що може призвести до непра-вильного розрахунку податків, відсутність ефективного контролю за фінансовими опера-ціями.	Якщо на початку повно-масштабної війни ставки податків та зборів були мінімальними, то зараз держава вже підвищує їх, а також повертає подат-кові перевірки. Навмисне або випадкове порушення вимог може призвести до втрат або недоотримання ресурсів, очікуваного при-бутку підприємства.	Для запобігання необ-хідно наймати на роботу висококваліфікованих спеціалістів, які ро-зуміються в законо-давчій базі та вміють працювати з податкови-ми органами. Особливу увагу треба приділяти вибору бухгалтера.
Логістичні ризики	Логістичні ризики виникають унаслідок закриття колишніх маршрутів, блокування портів та кордонів.	Призводять до перериван-ня чи затримок поставок матеріалів, сировини або готової продукції, збіль-шення терміну доставки через закриття колишніх маршрутів, підвищення вартості транспортування, обмеження доступу до ринків та складування.	Співпраця з міжнарод-ними партнерами щодо вирішення проблеми блокування кордонів, а також оптимізація логістичних маршрутів всередині країни.
Фінансові ризики	Валютні коливання та інфляційні процеси, зниження платоспро-можності населення та зниження попиту на певну продукцію, пе-реривання кредитних канікул банками	Підприємство може втра-тити частину прибутку і знизити обсяги виробни-цтва через низький попит, ймовірне погіршення доступу до фінансування, зменшення інвестицій.	Адекватна цінова політика та адаптація виробництва під акту-альні потреби спожива-ча, управління ліквід-ністю, диверсифікація джерел постачання та збуту

Джерело: складено авторами

Бачимо, що з початком повномасштабного російського вторгнення кількість ризиків для підприємств значно зросла. Це становить неабияку загрозу для стабільної діяльності компаній, тому необхідно правильно управляти ними з низки причин:

- збереження бізнесу (дозволить підприємствам захистити свою діяльність в умовах війни, уникнути можливих фінансових втрат або зменшити їх, зберегти ресурси та активи підприємства);
- мінімізація втрат (ретельне планування та управління ризиками допоможе зменшити можливі втрати від воєнних дій, таких як знищення майна, втрати виробничих потужностей та перерви у виробництві);
- захист працівників (дозволить забезпечити безпеку та захист працівників у період воєнних дій, включаючи заходи безпеки на робочому місці та евакуацію у разі необхідності);
- збереження репутації (існуватиме можливість уникнути ситуацій, які можуть негативно вплинути на ділову репутацію підприємства під час війни, таких як порушення етичних стандартів тощо);
- забезпечення стійкості та продовження діяльності (допоможе підприємству зберегти стійкість та продовжити свою діяльність у надзвичайних ситуаціях, що є особливо важливим у період війни).

Отже, управління ризиками під час війни є важливою стратегією для забезпечення безпеки, стійкості та успішної діяльності підприємства у непередбачуваних умовах.

Відзначимо також те, що за понад два роки повномасштабного російського вторгнення більшість підприємств змогли протистояти численним викликам та продовжити свою діяльність. Цьому сприяла побудова та дотримання певної моделі управлінської поведінки у відповідь на постійні ризики воєнного часу. У табл. 2 наведемо приклади можливих, на наш погляд, моделей поведінки підприємств як реакції на виклики сьогодення, а також розглянемо їх переваги та недоліки.

Таблиця 2

Моделі управлінської поведінки підприємств

Назва	Сутність	Переваги	Недоліки
Модель адаптивної поведінки	Визначена модель передбачає здатність ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, незважаючи на невизначеність та нестабільність, такий процес вимагає гнучкості, інноваційності та здатності швидко впроваджувати зміни (гнучкі стратегії та плани дій, які можна швидко адаптувати до змін у воєнному середовищі, досягнення стратегічної стійкості). Це може включати зміни в постачанні, логістиці та персоналі, щоб забезпечити безперервну діяльність. Як інструменти, пропонують використання реструктуризації, реінжинірингу, управління на основі імпульсів, модернізації та управління «за слабкими сигналами» [10].	Наявність конкурентної переваги; легше пристосування до змін у попиті, політиці, економічних умовах; швидкість реакції на проблеми, що дозволяє зберігати стабільність та продовжувати розвиток навіть в умовах невизначеності.	Можливі великі витрати на процес адаптації; занадто швидка реакція може призвести до поспішних рішень і помилкових стратегій, збільшуючи ризик помилок і невдач.
Модель ризик-орієнтованої поведінки	Визначена модель поведінки – це управлінські дії, спрямовані на постійну готовність підприємства до викликів зовнішнього середовища. Підприємства активно вивчають та оцінюють ризики, пов'язані з воєнними діями, і розробляють стратегії для їх зменшення або управління. Це може включати створення резервів, диверсифікацію ринків або використання страхових продуктів.	Адекватна реакція на ризики, вчасне їх виявлення та мінімізація; відпрацьований та детально розроблений превентивний план в ризикових умовах дозволяє завчасно формувати стратегії для запобігання ризикам, бути стійкими до зовнішніх та внутрішніх загроз.	Вимагає значних зусиль, ресурсів, проведення складного аналізу та розробки багатьох стратегій; кваліфікованого персоналу, який має знання та навички у галузі ризик-менеджменту. Існує загроза неправильної оцінки або переоцінки потенційних ризиків, затримки у швидкості прийняття рішень.

Модель антикризової поведінки	Модель передбачає впровадження системи управління спрямованої на виявлення, недопущення та подолання кризових явищ на підприємстві. Підприємства розробляють плани дій для негайної реакції на воєнні загрози. Це може включати евакуаційні плани, реакцію на втрату доступу до ресурсів або встановлення комунікаційних каналів з урядовими органами. Можлива поведінка: діагностика, встановлення наявності кризи та причин її виникнення, розробка стратегії для усунення загрози, розробка антикризових заходів, реалізація та контроль цих заходів, у разі невдачі виявлення причин цього та їх усунення.	Превентивні заходи, які дозволяють мінімізувати вплив потенційних кризових подій; збереження ресурсів; розвиток стратегічного мислення; швидке реагування на кризові події та подолання їх наслідків, стійкість до змін. Модель притаманна великим підприємствам, які мають у штаті антикризового менеджера, або відділ, який розробляє план дій у випадку кризи.	Реалізація антикризових стратегій може вимагати значних фінансових та людських ресурсів, що проблематично для малих та середніх підприємств; неможливість передбачення всіх ризиків; непропорційність заходів до ризиків: деякі стратегії можуть виявитися надмірно обтяжливими або недоцільними для певних кризових ситуацій; фокус на управлінні ризиками може витіснити інші стратегічні пріоритети, такі як інновації та розвиток.
Модель вичікуваної поведінки	Передбачає врахування та передбачення того, як підприємство буде діяти у різних ситуаціях, спираючись на імовірні реакції інших підприємств в схожих ситуаціях. За цих обставин немає ефективного плану дій підприємства для запобігання ризиковим подіям, а його управлінська поведінка базується на припущеннях, що управлінські дії та рішення формуватимуться на основі очікуваних наслідків цих дій, а також на очікуваному впливі інших установ.	Не потребує додаткових витрат на розробку та впровадження системи щодо запобігання ризикам.	Така поведінка є досить небезпечною, адже збитки від настання ризикової події можуть в разі перевищувати витрати на дії щодо їх запобігання.
Модель випереджаючої поведінки	Модель базується на ідеї попереднього прогнозування, аналізу та прийняття стратегічних рішень для уникнення або максимального запобігання негативного впливу воєнних дій на діяльність підприємства. Найефективніший інструмент – програма релокації бізнесу (перевезення виробничих потужностей підприємства з територій, що наближені або знаходяться в зоні бойових дій, до більш безпечних регіонів України). Станом на вересень 2023 року урядовою програмою з релокації скористалося 840 підприємств, з яких 667 вже працювали на новому місці [8].	Підприємство співпрацює з іншими організаціями, владними структурами та місцевими громадами для обміну інформацією, координації дій та підтримки в умовах війни. Мінімізується велика кількість ризиків, серед яких ризик окупації, ризик матеріальних втрат, логістичні ризики тощо.	Через специфіку діяльності деякі підприємства не можуть відчутти всі переваги цієї програми на власному бізнесі та застосувати цю модель. Так, підприємства аграрної сфери та лісові господарства можуть перевезти до інших областей своїх співробітників та деяке обладнання, але основний ресурс – поля та ліси – перемістити не вдасться.
Регуляторні ризики	Недотримання встановлених законодавством вимог. Під час війни законодавча база часто зазнає змін, а підприємства іноді не встигають на них реагувати.	Такі порушення можуть призвести до обмеження діяльності, штрафів, судових позовів або, в крайніх випадках, до заборони на діяльність.	Постійний моніторинг законодавства та регуляторних вимог, співпраця з висококваліфікованими юристами й адвокатами, створення системи моніторингу змін.

Податкові ризики	Несумісність з податковим законодавством, помилки або недоліки у веденні бухгалтерського обліку, що може призвести до неправильного розрахунку податків, відсутність ефективного контролю за фінансовими операціями.	Якщо на початку повномасштабної війни ставки податків та зборів були мінімальними, то зараз держава вже підвищує їх, а також повертає податкові перевірки. Навмисне або випадкове порушення вимог може призвести до втрат або недоотримання ресурсів, очікуваного прибутку підприємства.	Для запобігання необхідно наймати на роботу висококваліфікованих спеціалістів, які розуміються в законодавчій базі та вміють працювати з податковими органами. Особливу увагу треба приділяти вибору бухгалтера.
Логістичні ризики	Логістичні ризики виникають унаслідок закриття колишніх маршрутів, блокування портів та кордонів.	Призводять до переривання чи затримок поставок матеріалів, сировини або готової продукції, збільшення терміну доставки через закриття колишніх маршрутів, підвищення вартості транспортування, обмеження доступу до ринків та складування.	Співпраця з міжнародними партнерами щодо вирішення проблеми блокування кордонів, а також оптимізація логістичних маршрутів всередині країни.
Фінансові ризики	Валютні коливання та інфляційні процеси, зниження платоспроможності населення та зниження попиту на певну продукцію, переривання кредитних канікул банками	Підприємство може втратити частину прибутку і знизити обсяги виробництва через низький попит, ймовірне погіршення доступу до фінансування, зменшення інвестицій.	Адекватна цінова політика та адаптація виробництва під актуальні потреби споживача, управління ліквідністю, диверсифікація джерел постачання та збуту

Джерело: власна розробка авторів

Отже, як бачимо з представленої таблиці, кожна з цих моделей відображає підходи та стратегії, які можуть бути використані в умовах, коли зовнішнє середовище є непередбачуваним та мінливим, і підприємству доводиться обирати його подальший підхід до планування та збереження прибутковості своєї діяльності. Кожна модель поведінки має свої переваги та обмеження і вибір тієї або іншої, найкращої для підприємства, залежить від конкретних умов, характеру діяльності, стратегічного мислення, а також від управлінського вміння їх застосувати належним чином. В умовах невизначеності важливо пам'ятати, що це критичне завдання, що не існує універсального рішення, і що ефективне управління вимагає поєднання різних стратегій і гнучкості в їх застосуванні. Обираючи модель поведінки підприємства в умовах дії воєнного стану, важливо враховувати всі аспекти ситуації та обирати такий підхід, який дійсно допоможе вашому підприємству вижити у складних умовах та пристосуватися до них.

Однак ризики спіткають підприємства повсякчас і вони є як впливом зовнішнього середовища, так і помилками внутрішнього середовища. Відзначимо, що управління ризиками є невід'ємною діяльністю, що має бути ефективно впроваджена та постійно контролювана на будь-яких підприємствах, незалежно від основної діяльності. В умовах війни потреба в ефективному управлінні ризиками лише зростає. Зважаючи на це, нами розроблено та пропонується до використання алгоритм управлінських кроків, який допоможе сформулювати вектор дій в умовах сучасного ризикового середовища (рис.2).

Основою ефективного управління ризиками є використання методів запобігання, уникнення або мінімізації їх наслідків. Вміння підібрати найкращий з них дозволить підприємствам зменшити фінансові втрати, зберегти репутацію, підвищити ефективність операцій, а також забезпечити довгостроковий успіх. Окремо слід зазначити методи, які, на нашу думку, доцільно використовувати щодо ризиків спричинених воєнними діями. Серед них резервування і диверсифікація виробництва, постачальників та шляхів збуту, це надасть змогу розподілити і зменшити вплив ризиків через рівномірний розподіл вразливості та забезпечення сталого функціонування в умовах непередбачуваності. Також необхідне

ретельне планування запасів і відносин з постачальниками для забезпечення наявності сировини та компонентів у разі перебоїв з постачанням. Ще одним інструментом є розробка антикризових планів, мета полягає у забезпеченні організації можливості ефективно та координаційно реагувати на будь-які негативні події та мінімізувати їх вплив на бізнес.

Найбільш зручним інструментом вважаємо процес страхування воєнних ризиків. Такий інструмент забезпечить значне зменшення фінансових втрат у випадку настання ризиків, а також забезпечить захист у воєнних умовах. Нині держава розглядає впровадження з можливістю скористатися таким методом для всіх підприємств. Працюватиме ця концепція так: існує певна ймовірність виникнення ризику, такого як пожежа, яка залежить від різних факторів, від географічного положення до криміногенної обстановки. При страхуванні майна від такого ризику страхова компанія встановлює премію, розмір якої пропорційний ймовірності настання події. У разі реалізації ризику страховик компенсує зазначену суму збитків [9].

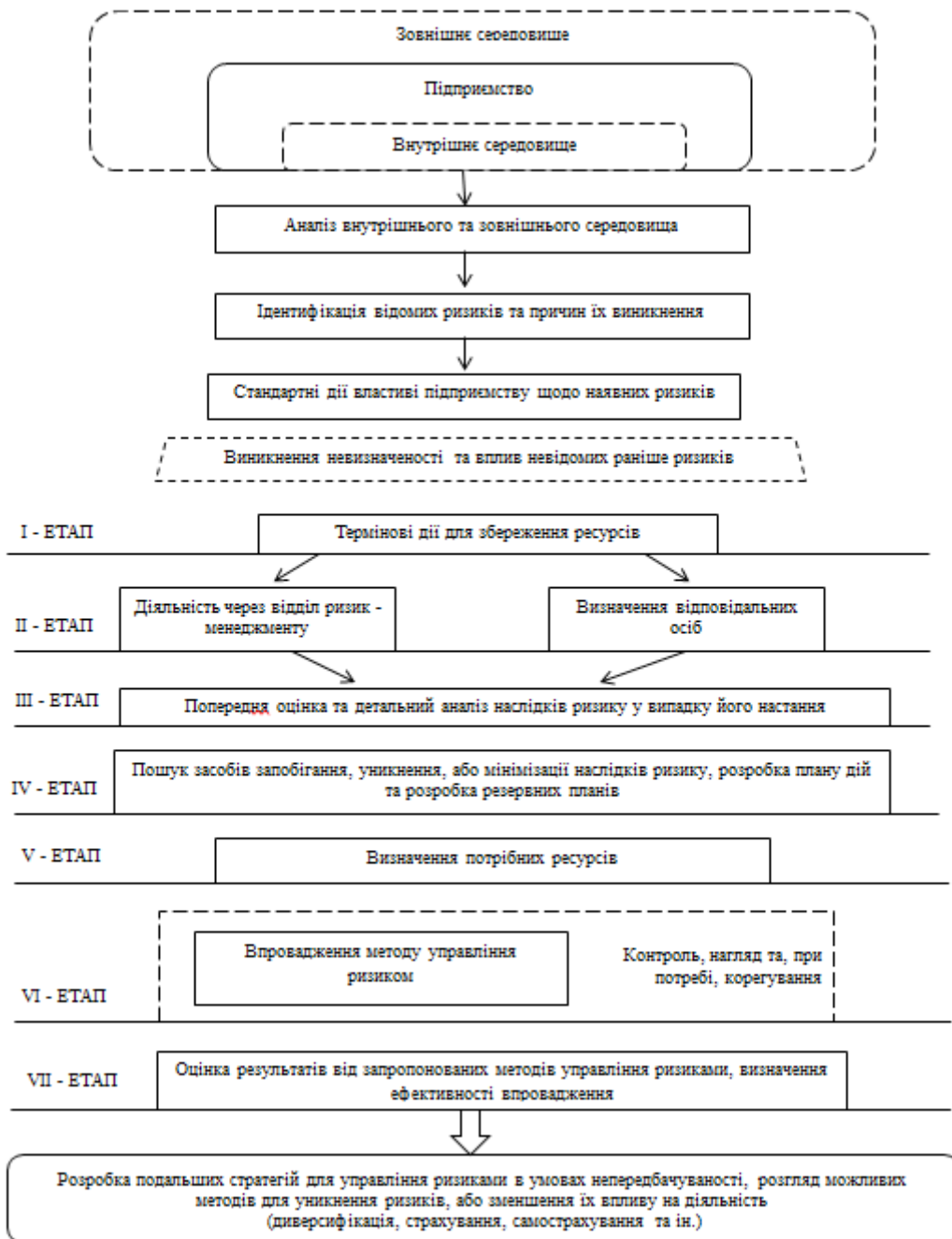


Рис. 2. Алгоритм управління ризиками

Джерело: власна розробка авторів

Отже, кожен із запропонованих методів при його успішному використанні і впровадженні надасть підприємствам трішки більше стабільності у ситуації постійної невизначеності під час війни.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що ризики воєнних дій можуть створювати серйозні загрози для бізнесу, включаючи перерви у постачанні, втрати майна та даних, а також збитки через зниження попиту на продукцію або послуги. З огляду на це було представлено основні моделі управлінської поведінки підприємств, а саме моделі адаптивної, ризик-орієнтованої, антикризової, вичікуваної та випереджаючої поведінки підприємств, які визначають нові підходи до управління. Інтеграція цих стратегій у загальну управлінську діяльність дозволить ефективно мінімізувати можливі втрати та забезпечити стійкість у складних умовах як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації.

Для ефективного управління ризиками було розроблено та рекомендовано до використання алгоритм управлінських дій, який виступатиме ключовим інструментом для визначення гнучкої стратегії реагування на зміни, зменшення ризиків втрат та забезпечення подальшої безпечної діяльності та підтримання репутації підприємства навіть у непередбачуваних обставинах. В умовах дії воєнного стану особливо важливо дотримуватися етичних принципів та високих стандартів поведінки, щоб зберегти довіру споживачів та партнерів.

Список літератури

1. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навч. посібн. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро, 2021. 224 с.
2. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. Економічний простір. 2021. № 176. С. 58-64.
3. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 257-267.
4. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 51-57.
5. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення 24.03.2024).
6. Потреби України у відновленні оцінюють у 486 мільярдів доларів: оновлений звіт RDNA3. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35306.html> (дата звернення 25.03.2024).
7. Звіт Світового банку. 2023. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content> (дата звернення 25.03.2024).
8. 840 підприємств в Україні переїхали через війну у безпечні регіони. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war> (дата звернення 26.03.2024).
9. Страхування воєнних ризиків. Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/4/701830/> (дата звернення 26.03.2024).
10. Халіна В. Ю., Абеленцев Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> (дата звернення 26.03.2024).
11. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноросійський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6 (39). С. 288-296.

References

1. Kalinichenko, Z. D. (2021). Risk Management: Navch. posibnyk.. Dnipro. [In Ukrainian].
2. Grosul, V. A. & Usova, M. O. (2021). Risk: essence, causes of occurrence, and main types. Ekonomichnyy prostir, 176, 58-64. [In Ukrainian].
3. Romanchyk, T. V. (2020). Danger, threat, risk: analysis of the terminological apparatus of the theory of economic security. Ekonomichnyy visnyk NTUU "KPI", 7, 257-267. [In Ukrainian].
4. Pylnova, V. & Havrysh, O. & Kapeliushna, T. (2020). Formation of the entrepreneurial risk management system. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, 24, 51-57. [In Ukrainian].

5. Updated assessment of Ukraine's needs for recovery and reconstruction (2024). Retrieved from <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (accessed 24 March 2024). [In Ukrainian].
6. Ukraine's needs for recovery are estimated at 486 billion dollars: updated RDNA3 report. Ministry of Infrastructure of Ukraine. (2024). Retrieved from <https://mtu.gov.ua/news/35306.html> (accessed 25 March 2024). [In Ukrainian].
7. World Bank Report. (2023). Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content> (accessed 25 March 2024). [In Ukrainian].
8. 840 enterprises in Ukraine relocated to safe regions due to the war (2024). Retrieved from <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war> (accessed 26 March 2024). [In Ukrainian].
9. Insurance of military risks. (2023). Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/4/701830/> (accessed 26 March 2024). [In Ukrainian].
10. Khalina, V. & Abelentsev, E. (2023). Theory of business adaptation to conditions of uncertainty. *Ekonomika i suspil'stvo*, 55. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> (accessed 26 March 2024). [In Ukrainian].
11. Sharanov, R. (2021). Enterprise Crisis Management Algorithm. *Central Ukrainian scientific bulletin. Economic Sciences*, 6 (39), 288-296. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.04.2024
Прийнята до публікації 10.04.2024