МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Допущено до захисту
“_____” _____ 2024 р.
Зав. кафедри, д.е.н., професор
_____ **Соколюк С.Ю.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Ризики і можливості формування особливих умов ведення бізнесу в Україні в умовах воєнного часу

Виконав – студент 2 курсу, гр. 21м-сз
освітньої програми «Економіка соціального забезпечення»
спеціальності 232 Соціальне забезпечення
ШАРОВ Максим Сергійович
Науковий керівник – к.е.н., доцент
Олександр НЕПОЧАТЕНКО

Умань – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Освітня програма Економіка соціального забезпечення
Спеціальність 232 Соціальне забезпечення

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ С.Ю. Соколюк
(підпис) (ініціали, прізвище)
“_____”

_____2023р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту ШАРОВУ Максиму Сергійовичу
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи Ризики і можливості формування особливих умов ведення бізнесу в Україні в умовах воєнного часу

Керівник роботи Непочатенко Олександр Анатолійович., к.е.н., доцент
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “___”_____20__ року №_____

2. Строк подання студентом роботи 02.12.2024

3. Вихідні дані до роботи – річні звіти досліджуваного підприємства, науково-економічні праці зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, програми і плани розвитку різних підприємств та установ та інше.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

1.

5. Перелік графічного матеріалу

Робота містить 7 рисунків та 19 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посадаконсультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завданнярий няв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10-21.10.2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	23.10.2023	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	25.10.2023	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт	Впродовж навчання	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	02.2024	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	 01.-03.2024 04.-08.2024 09.-10.2024 11.2024	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	29.11.2024	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	01.12.2024	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	06.12.2024	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	08.12.2024	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	11.12.2024	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	11.12.2024	
13.	Одержання рецензії	12.12.2024	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2024	

Студент _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Реферат
на кваліфікаційну роботу магістра
Уманського національного університету садівництва
студенту 21м –сз групи ШАРОВА Максима Сергійовича на тему
«Ризики і можливості формування особливих умов ведення бізнесу в Україні в умовах воєнного часу»

Масове вимушене переміщення населення в період війни зумовило підвищення рівня невизначеності та посилило інтенсивність прояву викликів для конкретних осіб та суспільства в цілому. Стаття присвячена аналізу становища вимушено переміщених в результаті війни осіб, наслідків вимушеної міграції, зокрема, інтенсивності вимушеної міграції її вплив на умови життя, поширення ризику соціальної ізоляції, працевлаштування та трудові доходи, рівень згуртованості суспільства тощо. У кваліфікаційній роботі розглянуто політику допомоги постраждалому населенню, цілеспрямовані заходи держави, вжиті у відповідь на небезпеку та спрямовані на пом'якшення негативних соціальних наслідків, що включає оцінку ситуації, акумуляцію ресурсів та вироблення конструктивного підходу до покращання становища вимушених переселенців. Здійснений аналіз надав змогу дійти висновку, що вимушена міграція населення є серйозним викликом та спричиняє негативні наслідки на рівнях окремих осіб, громад та суспільства в цілому. У процесі виконання даного дослідження було використано сукупність загальних та специфічних наукових методів: порівняльний аналіз для визначення оцінки та критеріїв ефективності управління складовими економічної безпеки підприємства, наукового узагальнення - для формування завдань наукового дослідження.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

У вступі зазначені актуальність та постановка проблеми дослідження кваліфікаційної роботи.

У першому розділі висвітлені теоретико-методологічні основи еміграції в різні періоди часу становлення нашої незалежності.

У другому розділі проаналізовані сучасної ситуації з міграційними процесами, оцінка впливу війни в Україні на економічне становище країн та міграційні тенденції.

У третьому розділі запропоновані напрями повернення українців додому.

Ключові слова: *еміграція, міграційні процеси, вплив війни, переселенці, вимушена міграція*

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. МОДЕЛІ МІГРАЦІЇ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ

РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2 . ЕМІГРАЦІЯ З УКРАЇНИ

2.1 Аналіз сучасної ситуації з міграційними процесами

2.2 Оцінка впливу війни в Україні на економічне становище країн та міграційні тенденції

2.3 Вплив міграції на економічне відновлення України

РОЗДІЛ 3. ЕМІГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ:

СУПЕРЕЧЛИВІ МОТИВИ ДЛЯ ПОВЕРНЕННЯ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Вступ

Актуальність. Необхідність релокації бізнесу під час війни в Україні вимагає від підприємств не тільки високого рівня гнучкості й оперативності, але й стратегічного бачення й аналізу ситуації. Цей процес потребує не лише перенесення виробництва та ресурсів до більш безпечних регіонів, але й розробки планів дій для збереження ефективності та стабільності бізнесу. Водночас релокація бізнесу в умовах війни може відкривати нові перспективи й можливості для українських підприємств, адже цей процес може стати стимулом для відкриття нових ринків, розвитку міжнародного партнерства та впровадження інноваційних рішень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Враховуючи складність сучасних геополітичних процесів та їх вплив на економічну ситуацію в Україні, важливо аналізувати та розглядати релокацію бізнесу під час війни як виклик, що потребує не лише оперативності та адаптивності, а й стратегічного мислення та вміння приймати ефективні рішення в умовах нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розуміння управління бізнес-процесами в Україні зробили такі вітчизняні вчені економісти як Ю. Бочарова [14], Л. Го-ловкова, В. Кириленко [6], А. Дергач, О. Дюгованець,Г. Гончар [15], М. Міщенко, С. Дзюба [9], О. Новікова,О. Хандій, Л. Шамілева [16], Н. Солопун [25], Л. Феду-лова [26], Ю. Юхновська [27] та багато інші. Багато сучасних науковців приділяють увагу вивченню проблем релокації бізнесу. Зокрема, автори Г. Ліхоносова та ін. у своїй науковій роботі виокремили різні підходи до забезпечення економічної безпеки переселеного бізнесу. Досліджуючи механізми, які можуть забезпечити стійкість інвестицій та фінансову безпеку умов релокації й звертаючи увагу на важливість інноваційних підходів у забезпеченні економічної стійкості підприємств у період війни [1]. С. Коробка в своєму дослідженні визначив особливості й чинники, які впливають на релокацію

малих підприємств під час військових конфліктів, розкрив питання виживання й адаптації малого бізнесу в умовах нестабільності [2].

Цікаве дослідження провели автори В. Лавренюк та ін., в якому проаналізували реакцію уряду на воєнну загрозу в Україні та її вплив на процес релокації бізнесу. Вони звернули увагу на роль держави у стимулюванні й підтримці релокації підприємств [3]. О. Яковенко досліджувала актуальні питання управління підприємствами в умовах економічної нестабільності, акцентуючи увагу на важливості стратегічного планування, фінансовій стійкості та гнучкості у прийнятті рішень [4]. І. Запухляк та О. Красняк в своєму дослідженні виокремили сутність, різновиди та проблеми релокації, визнаючи ключові аспекти процесу переселення бізнесу [5]. А. Князевич присвятила свою роботу правовим аспектам релокації підприємств в умовах війни [6]. Автори Н. Вао та ін. зосередилися на ключових чинниках, які впливають на розподіл активів домогосподарств переселених осіб, фокусуючись на регресійній моделі, яка аналізує переселені підприємства з точки зору психологічного пізнання та стимулів зовнішнього середовища [7]. C. Balbontin й D. Hensher вивчали пецифічні для підприємства та місцезнаходження чинники, які впливають на прийняття рішень про місце розташування та релокацію бізнесу.

Мета статті – дати оцінку сучасного стану релокації бізнесу в Україні та виокремити основні виклики й перспективи в умовах війни. Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено такі завдання:

1) проаналізувати сучасний стан підприємств України, які здійснили релокаційні дії під час війни;

2) сформувати основні виклики, які виникають перед переселеними підприємствами й впливають на їх майбутні результати;

3) виокремити перспективи їх подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 1. УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕЛОКАЦІЇ

В умовах сьогодення релокація підприємств – це процес виживання, тобто складний процес, який потребує уважного планування і координації, оцінки ризиків та можливостей, а також врахування економічних, соціальних, технічних і правових аспектів [7].

Від самого початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, 25 березня 2022 р. Кабінет Міністрів схвалив План невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії або є загроза бойових дій, на безпечну територію. На основі цього державне підприємство «Прозорро.

Продажі» спільно із компанією E-Tender та eDocs розробило IT-систему, котра дає змогу подавати бізнесу заявку та отримати допомогу в переміщенні свого обладнання на безпечні території України. Варто зазначити, що користування платформою для усіх користувачів безкоштовне.

З метою розуміння поточного стану релокації українського бізнесу під час війни, варто звернути увагу на кількість переселених підприємств та регіони, з яких і куди вони переселялися (табл. 1.1).

Групу областей, які зазнали активних наземних бойових дій, можна поділити на дві підгрупи. До першої належать області, звільнені від російської окупації, які вже не зазнають активних бойових дій, а саме Дніпропетровська, Житомирська, Київська, Миколаївська, Сумська, Чернігівська, області та місто Київ. Друга підгрупа складається з областей, на яких все ще тривають активні наземні бойові дії, та включає Донецьку, Запорізьку, Луганську, Харківську, та Херсонську області.

З початку повномасштабного вторгнення, близько 8 тис. українських підприємств змінили свою реєстраційну адресу. На Рис. 1 представлено рейтинг Топ-10 областей, звідки підприємці переїжджали від початку повномасштабної агресії.

Таблиця 1.1

Кількість переселених підприємств України станом на листопад 2023 р.

№	Область України	Кількість переселених бізнесів з цих областей, од.	% до загальної кількості	Кількість переселених бізнесів в ці області, од.	% до загальної кількості
1	Луганська	137	1,76	3	0,04
2	Донецька	642	8,24	49	0,63
3	Запорізька	368	4,72	136	1,74
4	Херсонська	107	1,37	36	0,46
5	Миколаївська	404	5,19	249	3,18
6	Одеська	592	7,60	763	9,76
7	Вінницька	80	1,03	142	1,82
8	Хмельницька	55	0,71	97	1,24
9	Чернівецька	34	0,44	121	1,55
10	Тернопільська	80	1,03	113	1,45
11	Івано-Франківська	68	0,87	172	2,20
12	Закарпатська	89	1,14	231	2,95
13	Львівська	339	4,35	652	8,34
14	Волинська	103	1,32	197	2,52
15	Рівненська	70	0,90	149	1,91
16	Житомирська	155	1,99	203	2,60
17	Київська	385	4,94	488	6,24
18	Київ	2110	27,08	1753	22,42
19	Чернігівська	46	0,59	131	1,68
20	Сумська	106	1,36	193	2,47
21	Харківська	450	5,78	818	10,46
22	Дніпропетровська	896	11,50	710	9,08
23	Полтавська	204	2,62	149	1,91
24	Черкаська	104	1,33	119	1,52
25	Кіровоградська	167	2,14	145	1,85
26	Всього	7791	100,00	7819	100,00

Отже, як видно на рис. 1.1, області, з яких виїхала найбільша кількість підприємств, це Київ – 27,08%, Дніпропетровська – 11,5%, Донецька – 8,24%, тощо. Найменша кількість підприємств виїхала з Запорізької області – 4,72%, Львівської області – 4,35% та Полтавської – 2,62%. Такий розподіл відображає, в першу чергу, ступінь напруженості ситуації в різних регіонах країни. Зокрема, області, з яких підприємства виїжджали найактивніше, характеризуються підвищеним рівнем небезпеки.

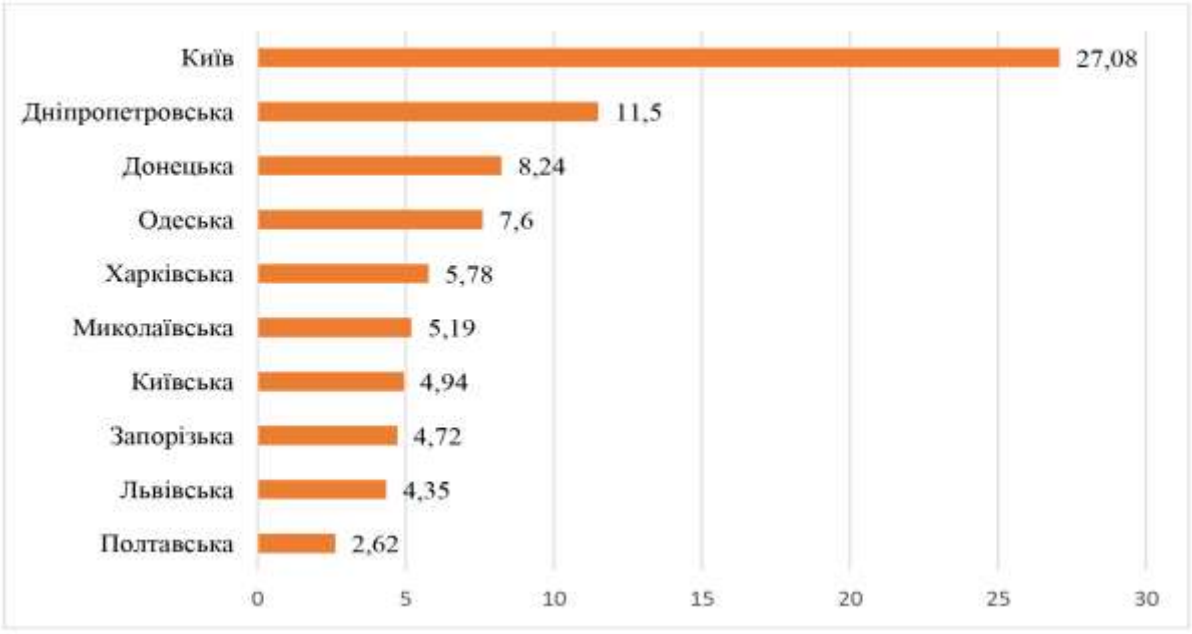


Рис. 1.1 Топ-10 областей України, звідки переселився бізнес, %

Наприклад, в Донецькій області тривають постійні воєнні дії, а Київ часто піддається ракетним атакам. Натомість, Львівська та Полтавська області відзначаються як найбільш спокійні регіони, тому це є однією з причин, чому з цих областей виїхало менше підприємств порівняно з іншими регіонами. На рис. 1.2 представлена інформація, що характеризує, в які саме області перемістилися бізнеси під час війни.

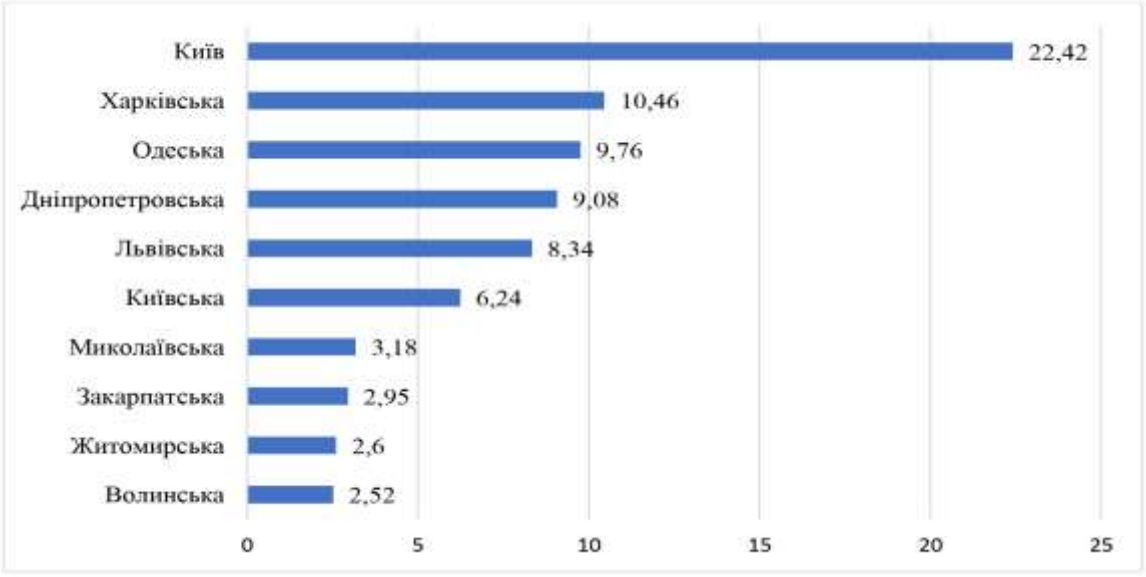


Рис 1.2 Топ-10 областей України, куди переселився бізнес, %

У той же час, Київ також перебуває на вершині списку регіонів, куди українські підприємства переїжджали – 22,42% від загальної кількості релокантів обрали саме столицю. Незважаючи на військові дії та близькість до лінії фронту, підприємці також віддають перевагу Харківщині та Одещині – 10,46% й 9,76% підприємств відповідно, які змінили свої регіони. Завдяки високій купівельній спроможності та підвищеному попиту, ці регіони зберегли стабільну привабливість для бізнесу навіть у контексті військових дій та загрози національній безпеці. Найменшу кількість переміщених підприємств прийняли Закарпатська область – 2,95%, Житомирська – 2,6% й Волинська – 2,52%.

Найбільш масовим напрямком для переїзду бізнесу є маршрут з Києва до Одещини, яким скористалися 350 підприємств. На другому місці за популярністю – напрямок з Дніпропетровщини до Києва – 300 підприємств. Третє місце за кількістю підприємств займає маршрут «Київ-Харківщина», куди переїхало 289 бізнесів [10]. Релокація українського бізнесу за сферами діяльності зображена на рис. 1.3.

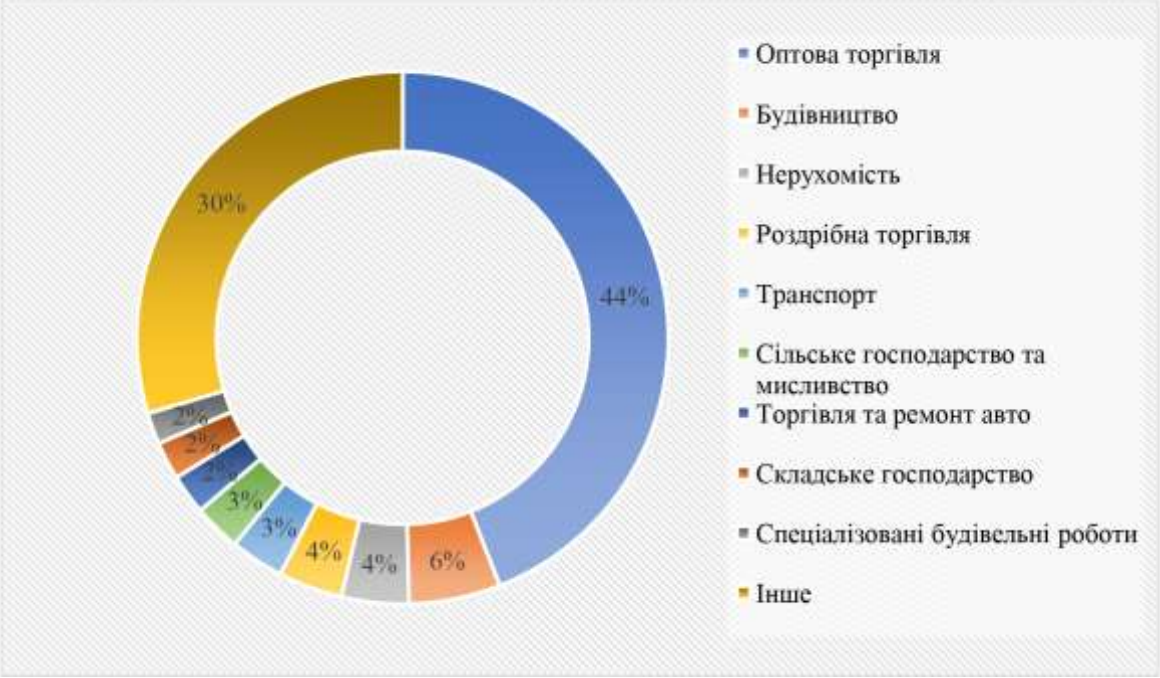


Рис. 1.3 Релокація українського бізнесу за сферами діяльності, %

Отже, майже половина підприємств, які змінили свій регіон реєстрації, займаються оптовою торгівлею – 44%. На другому місці знаходяться підприємства, які здійснюють свою діяльність у сфері будівництва (6%). Трійку лідерів внутрішньо переміщених підприємств доповнюють бізнеси, які здійснюють операції з нерухомістю – 4%. Такий розподіл зумовлено, перш за все, структурою попиту на ринку та потребами споживачів у різних сферах економіки. Крім того, він відображає наявність розвинених інфраструктурних та логістичних можливостей у різних регіонах країни.

Наведені нижче приклади демонструють різноманітні стратегії та вдалі підходи до релокації підприємств у воєнний час. Наприклад, IT-компанія AltexSoft вже з 2014 року мала розроблений план евакуації, що дало їй змогу швидко організувати релокацію після загострення ситуації. За допомогою опитування персоналу та детального планування, підприємство змогло вивезти свій офіс у Львів та Івано-Франківськ, забезпечивши комфортне розселення для працівників та їхніх сімей [11].

Виробник матраців «Матролюкс» під час війни успішно перемістив частину своїх виробничих потужностей з Дніпра та Києва до Львова. Для підприємства головним викликом була нестача транспорту для перевезення обладнання та матеріалів, що виявилося дуже складним завданням у перші дні конфлікту. На новому місці також довелося активно шукати місцевих постачальників матеріалів та розширювати штат працівників.

Підприємство «Пожмашина» змогло ефективно вирішити завдання релокації завдяки допомозі місцевої громади у розселенні працівників та пошуку нових майданчиків для розміщення обладнання [11].

Під час повномасштабної війни книжковий магазин Yakaboo здійснив релокацію свого бізнесу, щоб врятувати активи, які опинилися у зоні бойових дій. Власники магазину організували перевезення майже 1 млн книг та обладнання на Буковину, найнявши для цього 30 фур. Пошук нового приміщення площею 2 тис. м2 був успішним завдяки допомозі влади громади, яка надала компанії можливість орендувати його на пільгових

умовах. Після успішної релокації магазин надав роботу 70 спеціалістам, в т. ч. своїм постійним працівникам, вимушеним переселенцям та місцевим мешканцям [11].

У всіх наведених прикладах ключовими факторами були готовність до дії, оперативне прийняття рішень та ефективна співпраця з різними сторонами, що допомогли здійснити успішну релокацію підприємств навіть у складних умовах.

Незважаючи на активність процесу релокації українського бізнесу під час війни, він стикається с певними викликами і проблемами (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Виклики й проблеми, з якими стикаються українські підприємства під час війни

№	Виклики й проблеми	Характеристика
1	Дефіцит приміщень	Умови війни призводять до скорочення доступності вільних приміщень для розміщення виробництва або офісних приміщень, що істотно ускладнює пошук адекватних майданчиків для релокації підприємств.
2	Нестача робочої сили	Війна призводить до втрат трудового потенціалу через евакуацію або відтік робочої сили з країни, а також до скорочення можливостей набору нових працівників через загальну невпевненість у майбутньому.
3	Тривалий час на відновлення попередніх обсягів виробництва	Умови війни призводять до значного зниження виробничих потужностей, що ускладнює відновлення обсягів виробництва після припинення бойових дій через потребу в реконструкції та модернізації обладнання.
4	Нестача транспорту та складність логістичних зв'язків	В умовах війни існують певні обмеження у доступі до транспортних мереж та ускладнення логістичних процесів через перешкоди на шляху поставок та перевезень матеріалів і товарів.
5	Складність у пошуку житла для працівників	Проблема полягає у неможливості знайти адекватне житло для переселених працівників або в занадто високих цінах на доступне житло у місцях нової дислокації.
6	Втрата позитивної податкової історії через перерву у діяльності	Платники податків зобов'язані реєструвати податкові накладні у визначений строк. Проте, у підприємств накопичилася велика кількість незареєстрованих накладних за період, коли податкова система була недоступною. Пізніше було встановлено обмежений строк для їхньої реєстрації, що ускладнювало ситуацію для бізнесу, який мав встигнути вчасно зареєструвати як накопичені старі, так і нові накладні.

Отже, українські підприємства стикаються з рядом складних викликів та проблем під час війни, які потребують певних стратегічних та оперативних рішень для забезпечення стійкості та успішності їхньої діяльності.

Подальший розвиток процесу релокації бізнесу в Україні може бути пов'язаний із такими перспективними заходами.

По-перше, це активне поглиблення співпраці з місцевими громадами, що включає створення спеціальних ініціатив для залучення місцевого бізнесу та розвитку інфраструктури в нових локаціях.

По-друге, подальша розробка та впровадження ефективних державних програм, що включає фінансову підтримку, податкові пільги, консультаційну підтримку та інші заходи для сприяння підприємствам у процесі релокації.

По-третє, розвиток інноваційних підходів – важливо активно шукати та впроваджувати інноваційні підходи до релокації бізнесу, такі як

використання новітніх технологій, розвиток «зелених» ініціатив та залучення інвестицій у сталість та ефективність релокації.

По-четверте, залучення іноземних інвесторів, адже активне залучення іноземних інвесторів має сприяти збільшенню обсягів інвестицій у розвиток бізнесу та економіки країни, що допоможе забезпечити необхідні ресурси для успішної реалізації проектів з релокації.

По-п'яте, створення сприятливого правового середовища – удосконалення законодавства та створення сприятливих умов для бізнесу має збільшити привабливість України як країни для релокації, а також зменшити адміністративні бар'єри та ризики для підприємств [8; 9].

Отже, подальший розвиток релокації українського бізнесу має свої перспективи, які формують можливості для розширення і розвитку нових ринків та підвищення ефективності діяльності підприємств.

Таким чином, сучасний стан підприємств України, котрі здійснили релокаційні дії під час війни, свідчить про складні умови, з якими вони зіткнулися. Багато з цих підприємств зазнали значних втрат та змушені були

шукати нові місця для функціонування внаслідок військових дій та загальної економічної нестабільності. Основні виклики перед переселеними підприємствами включають дефіцит приміщень, нестачу робочої сили, складність у відновленні минулих обсягів виробництва, а також проблеми з транспортом та логістикою. Такі чинники негативно впливають на їхні майбутні результати діяльності та можливість повернення до нормального функціонування. Проте, є перспективи подальшого розвитку для цих підприємств. Зокрема, це може включати залучення участі територіальних громад для сприяння успішній релокації, створення та впровадження більш деталізованих державних програм для підтримки, а також розвиток інноваційних підходів до релокації та виробництва.

Подальші дослідження в цій сфері можуть бути спрямовані на дослідження ефективності стратегій релокації підприємств в умовах війни, включаючи аналіз впливу різних чинників на успішність таких дій. Крім того, важливо дослідити ефективність заходів підтримки, які надаються державою та місцевими громадами для полегшення процесу релокації підприємств та їхнього подальшого функціонування.

Переміщення бізнесу шляхом різних процедур ре-локації підтримується на законодавчому рівні. Завдан-нями державної підтримки процесів релокації під-приємств є:

1) збереження економічного потенціалу країни вумовах військового стану;

2) забезпечення зайнятості населення;

3) збереження робочих місць.

Організаційно-правове регулювання процесів релокації здійснюється Міністерством економіки України наоснові значної кількості правових актів. Розробленаурядова програма релокації підприємств [22], яка покликана сприяти відновленню економіки держави зарахунок переміщення підприємств з територій, що на-ближені або знаходяться у зоні бойових дій, у безпечнірегіони Західної України. Державою визначено 9

регіонів, що можуть прийняти релоковані підприємства - це Вінницька, Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька та Чернівецька області.

Після проведення фізичного переміщення людських, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів підприємства першочерговим завданням є відновлення поточного функціонування діяльністю. Для цього державою пропонується супровід у відновленні логістичних процесів, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту у безпосередній взаємодії з місцевими органами влади. Фахівці обласних військових адміністрацій приймаючої сторони сприяють і допомагають у процесі релокації підприємств. Також, окрім Міністерства економіки України та обласних військових адміністрацій до підтримки діяльності релокованих підприємств залучені Фонд державного майна України, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України, Міністерство розвитку громад та територій України, Міністерство інфраструктури України, Державна служба зайнятості, Державна служба з питань праці та інші установи і організації, що можуть слугувати інфраструктурними об'єктами підтримки при переїзді.

Процес остаточного вибору місця релокації та укладання відповідних угод відбувається за сприяння влади регіонального рівня. При кожній обласній військовій адміністрації створені робочі групи, що відповідають за підбір місць релокації з описом запропонованих варіантів, де вказуються потужності, площі, логістичні маршрути для вибору. Використання запропонованих площ для виробничих майданчиків є платним, тобто підприємство зобов'язане укладати договори оренди. Якщо виробничі площі або приміщення знаходяться у державнійвласності, а релоковане підприємство належить до стратегічно важливих, можливим є укладання договору-оренди на безоплатній основі або за мінімальною орендною платою. Вирішення питань логістичного забезпечення релокованих підприємств з відповідним виробничим циклом передбачає, що при їх

переміщенні необхідним є врахування можливостей та економічної доцільності забезпечення транспортування сировини до підприємств та реалізації готової продукції. Згідно з результатами опитування українського бізнесу, що проведене Gradus research company [20], лише22% підприємств працюють після 24 лютого 2022 року так, як і працювали до повномасштабного вторгнення. Лише частково працює 51% українського бізнесу, а 19%зовсім припинили роботу.

Повністю або частково переміщені з небезпечних регіонів були 12% підприємств,20% бізнесу нині знаходиться у процесі релокації. З тих підприємств, які вже перемістили з небезпечних регіонів, 72% залишилися у межах України. 11% бізнесу релокували за кордон (Польща, Німеччина, Бельгія, Бол-гарія, Естонія), а ще 17% підприємств частково залишилися у країні.

Станом на липень 2022 року, за даними Асоціації міст України, 617 підприємств скористалися допомогою урядової програми релокації Міністерства економіки України. Звичайно, що кількість суб'єктів господарської діяльності, що здійснили процедуру релокації самостійно, у десятки разів більша. Організація процесу релокації підприємства маєгрунтуватися на наступних позиціях:

- чітке розуміння керівництвом підприємства реальної ситуації в різних регіонах України і, відповідно, встановлення необхідності релокації, що дозволяє не тільки врятувати бізнес, а в першу чергу працівників підприємства та їх сім'ї;

— необхідність завчасної систематизації, оптимізації та стандартизації виробничих процесів, адміністративної ланки;

— розробка декількох варіантів стратегій дії у кризових ситуаціях;

— реальний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, швидка реакція на їх зміни шляхом прийняття відповідних рішень.

Процеси релокації для багатьох вітчизняних підприємств стали поштовхом для виходу на зовнішні ринки. Особливу увагу бізнес став приділяти налагодженню системи електронної комерції. Ще більш актуальними стали питання кластеризації виробництв у місцяхрелокації, більший спектр можливостей виходу украї-нських підприємств на зовнішні ринки збуту. Характерними є зміна стейкхолдерів підприємств, що відбувається, в тому числі, внаслідок територіального переміщення, а також фізичної відсутності можливостей демонтувати, перевезти та встановити на новому місці все необхідне обладнання для здійснення повного виробничого циклу. Поширеним є залучення до виконання робіт спеціалістів на умовах аутсорсингу. Релоковані підприємства застосовують стратегії диверсифікації (часткове перенесення виробництва, налагодження закордонних каналів постачання та збуту тощо), розробка лінійок більш доступних продуктів соціального спрямування тощо. У процесі релокації відбувається зміна стратегії діяльності підприємства та бачення його розвитку, подекуди кардинально, можливі певні регулятивні заходи в асортиментному ряді, зміни ринків збуту, споживчої аудиторії, систем комунікації, складу персоналу, постачальників та партнерів. Особливо відчутним для української економіки стали валютні коливання, дефіцит палива та значні ціни на нього, значна зміна структури ринку праці (10 млн внутрішньо переміщених осіб всередині країни та 5 млн осіб, що виїхали закордон). Такі негативні тенденції формують дефіцит кваліфікованої робочої сили, відображаються на ціні логістичних послуг, а відповідно впливають на собівартість продукції.

Таким чином, значна кількість прикладів релокації українських підприємств дозволяє зробити висновки про можливість швидкої адаптації бізнесу до нових критичних умов. Ефективність цього процесу залежить відзначної кількості факторів, у тому числі й суб'єктивного характеру.

РОЗДІЛ 2. ЯКІСНИЙ АНАЛІЗ РИЗИКІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Аналіз ризиків підприємств в умовах ринкової економіки

В умовах ринкової економіки господарське функціонування підприємств супроводжується різноманітними ризиками, спричиненими невизначеністю та мінливістю економічного середовища, в межах якого вони провадять свою діяльність. Повномасштабне вторгнення на територію України стало суттєвим чинником посилення несприятливого впливу значної кількості ризиків для вітчизняних суб'єктів господарювання. Підприємства зіштовхнулися з низкою проблем пов'язаних з війною, таких як: втрата майна та потреба в релокації бізнесу, відтік робочої сили (зокрема, пов'язаний з виїздом за кордон та мобілізацією населення), порушення логістичних ланцюгів поставок товарів, а також інших проблем, зумовлених загостренням економічної ситуації в Україні та світі, до яких можна віднести зростання цін на сировину і матеріали, зниження платоспроможного попиту на ринку тощо. Адаптивність бізнесу до ризиків вкрай важлива для відновлення економічної активності підприємств та національної економіки в цілому. Зважаючи на це, важливість якісного аналізу ризиків очевидна, а дослідження процесу управління ризиками в рамках сьогодення набуває ще більшої актуальності.

Ризики мають безпосередній вплив на значення ключових показників ефективності діяльності підприємств. Саме тому, важливими є проведення аналізу ризиків, правильна і швидка реакція на ризики та їх врахування при прийнятті управлінських рішень, адже ігнорування ризику може призвести до негативних наслідків, включаючи банкрутство. Хоча наслідки прояву ризиків найчастіше є негативними, спричиняючи втрату чи недоотримання запланованого прибутку, проте варто зауважити, що ризики - це не тільки загроза не досягти очікуваного результату, але, іноді, й можливість перевищити його та бути «у виграші». Це, власне, і уособлює

підприємницький ризик. Для окремого підприємства набір ризиків та ступінь ризикованості можуть відрізнятися в залежності від розміру підприємства, структури капіталу, виду продукції, що виробляється, ринків збуту, регуляторного середовища тощо.

В ході першого етапу підприємствам необхідно ідентифікувати ризики, які їм загрожують на тому чи іншому етапі функціонування, тобто визначити їх перелік, згрупувати за окремими сферами та напрямом впливу, що є необхідним кроком для коректної подальшої їх оцінки та прийняття рішень. Повна і деталізована ідентифікація ризиків дозволяє чітко визначити місце кожного виду ризику в загальній системі управління. Вона дає можливість підбору і застосування найбільш прийнятних та раціональних методів і прийомів для ефективного управління ризиками. Сформованість груп ідентифікованих ризиків залежить від того, з якої позиції впливу відбувалась оцінка ризиків та, власне, специфіки діяльності конкретного підприємства.

З огляду на викладене вище, доречно зробити змістовний аналіз основних груп ризиків, важливих при оцінюванні стану підприємства. В контексті сьогодення спектр ризиків, з якими стикається кожен вітчизняний господарюючий суб’єкт, значно розширився з початку повномасштабного вторгнення, а вплив «класичних» (найбільш поширених) ризиків, що загрожували підприємствам і у мирний час, суттєво посилився фактором війни.

На рис. 2.1 відображено класифікацію основних ризиків діяльності виробничих підприємств.

Група фінансових ризиків містить в собі зовнішні та внутрішні ризики, які виникають в ході взаємодії підприємства з різними фінансовими інститутами, зокрема інвестиційними компаніями та банками. Фінансові ризики спричинені, насамперед, нестабільністю фінансового ринку у зв'язку із: зміною ринкової вартості цінних паперів, коливанням валютних курсів та відсоткових ставок, інфляційними процесами, змінами податкового законодавства тощо. Крім того, до цієї групи ризиків можна віднести:

нездатність партнерів до вчасного виконання зобов'язань, нераціональний спосіб вкладення капіталу, зниження ліквідності активів та неможливість їх реалізації в обмежений проміжок часу.

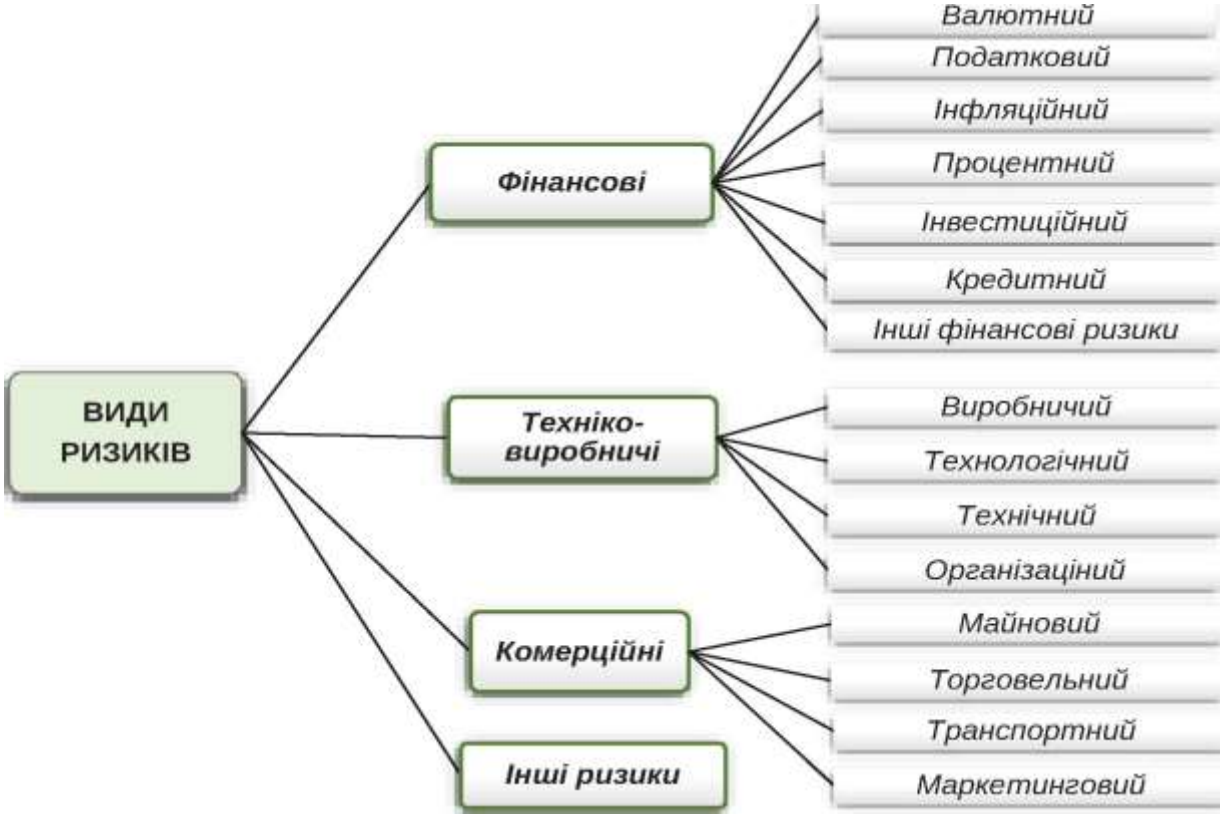


Рис 2.1 Класифікація основних ризиків виробничих підприємств

Група техніко-виробничих ризиків охоплює виробничий процес на підприємстві. *Виробничий ризик* - пов'язаний зі збитком внаслідок зупинки виробництва, а також впливу певних чинників, які призводять до втрати основних та оборотних засобів (споруд, транспорту, сировини), а також ризики, пов'язані із застосуванням у виробництві нової техніки та технології [14]. *Технологічний ризик* виникає в разі застосування підприємством застарілих технологій у виробництві, *інноваційний* - у випадку, коли підприємство відмовляється від використання інноваційних підходів або впроваджені інноваційні проєкти провалюються. *Технічний ризик* виникає, коли підприємство застосовує застарілу та зношену техніку, що, в свою чергу,

може призводити до простоїв у виробництві та виникненні додаткових втрат, зумовлених ремонтом тощо. *Організаційні ризики* повністю зумовлені внутрішніми чинниками та процесами, які відбуваються на підприємстві, зокрема тим, наскільки правильні рішення приймає менеджмент підприємства.

Група комерційних ризиків виникає через невизначеність результату під час здійснення певної комерційної операції, в основному - в ході реалізації продукції. *Майнові ризики* пов'язані з ймовірністю втрати майна підприємства з різноманітних причин (наприклад, крадіжка, надмірне навантаження техніки, воєнні дії). *Торговельні ризики* зумовлені втратами, які підприємство може понести внаслідок затримки платежу від контрагента або відмови від платежу за поставлені товари, чи несвоєчасну поставку сировини тощо. *Транспортний ризик* зумовлений ймовірністю втрат активів під час транспортування. Чинниками *маркетингового ризику* є конкурентоспроможність продукції і фірми загалом, цінова і асортиментна політика, правові аспекти поводження на ринку [4].

До інших ризиків відносять, зокрема, екологічні, соціально-політичні, адміністративно- законодавчі, природно-кліматичні, геополі- тичні Розглянемо детальніше ризики, ймовірність настання та наслідки яких гостро постають в рамках воєнної ситуації в Україні.

1. ***Ризик припинення діяльності.*** За результатами дослідження, проведеного консалтинговою компанією «Advanter Group» [1], в Україні станом на 13 березня 2022 р. припинили роботу майже 86,5% малих та середніх підприємств; 5,8% функціонували частково; 5,85% підприємств зменшили обсяги робіт і лише близько у 2% суб’єктів господарювання практично не змінились обсяги діяльності. Варто зауважити, що з часом підприємства поступово адаптувалися до нових реалій, а деякі з них відновили свою діяльність практично в масштабах довоєнного рівня. В контексті цього, для багатьох підприємців виходом стала релокація бізнесу у західні області України, проте ризик того, що й там розпочнуться активні

бойові дії повністю нікуди не зникає.

2. ***Ризик втрати майна підприємства.*** Багато підприємств, які були розташовані в зонах активних бойових дій та окупованих територіях втратили своє майно (будівлі, споруди, обладнання) внаслідок вибухів та мародерства. І ті з них, які втратили ще й первинні документи на активи, не змогли довести своє право власності і отримати відшкодування вартості.

3. ***Регуляторний ризик.*** Під час війни було ухвалено низку регуляторних змін, що стосуються адаптації під стандарти ЄС та виконання міжнародних угод, а також питань організації трудових відносин в умовах воєнного стану та особливостей звітності і перевірок під час війни. Швидкість змін ускладнює процес відслідковування для підприємств та доставляє ряд незручностей.

4. ***Фінансові ризики:***

- *валютний ризик* - передбачає відхилення очікуваного доходу внаслідок зміни валютних курсів. Очевидним є те, що війна не могла не вплинути на стабільність валют, що вимагає послідовних, виважених дій від держави у монетарній політиці. Зокрема, з жовтня 2023 р. було впроваджено керовану гнучкість обмінного курсу за операціями на безготівковому міжбанківському валютному ринку замість режиму плаваючого курсоутворення, що мало місце у довоєнний період;

- *інфляційний ризик* - з початком війни ризики інфляційного тиску посилилися. Так, якщо за 2021 р. індекс інфляції становив 110,0%, то за 2022 р. його значення досягло 126,6% (це найвище значення, починаючи з 2016 р.). У 2023 р. ситуацію вдалося стабілізувати та знизити річний індекс інфляції до 105,1% [12]. Така динаміка зумовлена відновленням діяльності багатьох підприємств та збільшенням пропозиції деяких продуктів харчування, підтриманням врожайності сільськогосподарських культур, контрольованою ситуацією із валютними курсами, а також мораторієм на підвищення тарифів на житлово-комунальні послуги, який діє з серпня 2022 р. та стримує адміністративну інфляцію;

- *податковий ризик* - ситуація з податковим законодавством в Україні під час війни була досить мінливою, що цілком закономірно. На початку повномасштабного вторгнення держава запровадила ряд послаблень для суб'єктів господарювання, особливо для малого та середнього бізнесу, а саме: можливість не сплачувати єдиний податок для ФОП першої та другої груп; змога застосовувати 2 %-ву ставку єдиного податку для ФОП третьої групи; можливість суб'єктів господарювання будь-якої організаційно-правової форми, у яких впродовж календарного року обсяг доходу не перевищував 10 млрд грн, стати платниками єдиного податку третьої групи за ставкою 2%; мораторій на проведення податкових перевірок; звільнення від сплати земельного та екологічного податку для підприємств, розташованих на територіях, де ведуться бойові дії; тимчасове скасування штрафу за невчасну подачу податкової звітності тощо. І хоча більшість таких послаблень уже скасовані, на початку війни, коли вітчизняні суб'єкти господарювання були особливо вразливими та перебували у скрутному економічному становищі, - такі заходи з боку держави слугували суттєвою підтримкою для бізнесу.

Разом з тим, варто відмітити і ряд негативних моментів. Зокрема, часті зміни законодавчих норм вимагають особливої пильності та відслідковування з боку адміністративних відділів підприємств. Нерідко такі новації породжують нерозуміння і проблеми щодо впровадження і дотримання окремих норм і положень податкового законодавства. Окрім того, варто згадати і ситуацію масового блокування податкових накладних в Єдиному реєстрі податкових накладних (ЄРПН), з якою зіткнулася на початку війни значна кількість платників ПДВ. Такі дії призводили до того, що постачальники не могли отримати повну оплату за свою продукцію, а контрагенти зменшити розмір податкового зобов'язання на розмір податкового кредиту [9];

- *інвестиційний ризик* - передбачає ймовірність зниження інвестиційної привабливості та можливостей вітчизняних підприємств,

зокрема через недоотримання доходів від інвестицій у об’єкти та проєкти, які знаходяться у зонах конфлікту чи на тимчасово окупованих територіях;

- *кредитний ризик* - посилює ймовірність неплатоспроможності суб’єктів господарювання внаслідок війни. Тому підприємства зіштовхуються з невиконанням фінансових зобов’язань своїх дебіторів, або ж, навпаки, накопичують надмірну кредиторську заборгованість, що негативно позначається на їх фінансовій стійкості;
- *процентний ризик* - зумовлений ймовірністю зміни відсоткових ставок за зобов’язаннями підприємств чи за борговими фінансовими інструментами, яка, безумовно, зростає в умовах невизначеності середовища та військових дій. Такі зміни впливають на витрати підприємства на обслуговування боргу або на розмір доходів від інвестицій;
- *інші фінансові ризики* (кредитний, депозитний, криміногенний та інші ризики, які призводять до неплатоспроможності та зниження фінансової стійкості підприємств) [10].

5. ***Кадровий ризик.*** Від початку війни багато людей виїхали закордон, тому деякі підприємства гостро відчули проблему нестачі кваліфікованої робочої сили. Крім того, якщо говорити про працівників чоловічої статі, існує постійний ризик їх мобілізації до Збройних сил України. Хоча існує чіткий алгоритм бронювання підприємством військовозобов’язаних, цей механізм має свої складнощі та не нівелює ризик «втрати» працівника повністю.

6. ***Репутаційний ризик.*** Після початку повномасштабного вторгнення репутація щодо деяких суб’єктів господарювання, які мали дочірні компанії чи співпрацювали певним чином з державою-агресором до війни, продовжують подібну співпрацю. Не завжди такі звинувачення були обґрунтованими, в багатьох випадках це було зумовлено діями інших суб’єктів в рамках недобросовісної конкуренції. У результаті репутація деяких підприємств постраждала. Своєрідним порятунком у таких ситуаціях стає ефективний PR та робота юридичного відділу підприємства.

7. З репутаційним ризиком в умовах війни зіткнулася, зокрема, українська промислова компанія ПАТ «Інтерпайп НТЗ», щодо якої влітку 2023 р. у засобах масової інформації було поширене звинувачення про співпрацю з державою-агресором з метою її дискредита- ***Ризики взаємовідносин з контрагентами.*** В умовах повномасштабного вторгнення підприємства часто зіштовхувалися із проблемами у відносинах з контрагентами, пов'язаними здебільшого із погіршенням їх фінансового стану та платоспроможності, а також невиконанням (повним чи частковим) договірних зобов’язань, що зумовлено, в тому числі, прогалинами в договорах співпраці щодо дій у випадку збройної агресії та воєнного стану. В контексті мінімізації негативного впливу ризиків, що виникли, багатьом суб’єктам господарювання довелося укладати додаткові угоди до договорів із контрагентами, а також здійснювати повторну перевірку своїх партнерів щодо фінансового стану, наявності у них податкових чи юридичних порушень тощо.

8. ***Енергетичний ризик.*** В жовтні 2022 р. внаслідок інтенсивних ракетних обстрілів об'єктів критичної інфраструктури наша держава зіштовхнулася з масовими відключеннями електроенергії практично по всій території України. Більшість підприємств були до цього не готові, генератори були в наявності далеко не у всіх та в недостатній кількості для забезпечення ефективного безперебійного функціонування. Особливо критичною була ситуація для підприємств харчової промисловості, так як сировину та готову продукцію необхідно зберігати при конкретних температурних режимах, що ставало неможливим в умовах припинення електропостачання. Наразі енергетична ситуація в країні стабілізована, проте ризик повторення обстрілів об'єктів енергетики залишається дуже високим.

Оцінка та аналіз ризиків є другим важливим етапом в процесі управління фінансовими ризиками після їх ідентифікації. Проводячи оцінку та аналіз ризиків підприємства можуть приймати обґрунтовані рішення на фоні існуючих загроз та підбирати ефективні методи управління ризиками в

ході вирішення проблеми їх мінімізації та зменшення ймовірності виникнення несприятливого результату. Провівши ґрунтовний аналіз ризиків підприємство матиме можливість зосередитись на аспектах, які становлять найбільший потенційний ризик, при цьому ефективно розподіливши свої ресурси.

Якісний аналіз ризиків підприємства можна здійснити за схемою (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Схема здійснення якісного аналізу ризиків на підприємстві

Якісний аналіз ризиків грунтується переважно на суб'єктивному оцінюванні основних характеристик ризику, його впливу на підприємство та ймовірності настання. Його застосовують, коли потрібна швидка початкова оцінка, а числові дані для аналізу обмежені. Натомість, в процесі кількісного аналізу на основі числових даних стає можливим здійснення моделювання ризиків, розподілу ймовірностей та визначення чутливості до тих чи інших факторів. Комплексний аналіз дозволяє отримати повне уявлення про весь спектр ризиків, притаманний підприємству в той чи інший період часу, в більш узагальненій та деталізованій формах. Тим не менше, в результаті проведення якісного аналізу підприємство отримує чітке уявлення щодо можливих ризиків, виокремлює потенційні зони ризику, співставляє можливі негативні наслідки чи додаткову вигоду та на основі цього приймає рішення щодо того чи іншого сценарію розвитку подій.

2.2 Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану

Відкритий збройний напад Росії за підтримки Республіки Білорусь, здійснений 24 лютого 2022 року, спричинив значні нові виклики, ризики та проблеми для розвитку України як держави загалом і її економіки зокрема. Без працюючої економіки перемога у війні неможлива. На цьому постійно наголошує уряд, міжнародні інституції та авторитетні зарубіжні видання. Проте звичний порядок її функціонування був значно порушений через низький інвестиційний клімат, постійні зміни у регуляторній та податковій політиці держави та законодавстві, що регулює правила ведення бізнесу, корупцію у судовій системі та правоохоронних органах, постійний тиск на бізнес з боку останніх, а також часті випадки рейдерства. Це, в свою чергу, стало передумовою для утворення значного масиву додаткових ризиків у веденні підприємницької діяльності. У той же час, попри всю невизначеність майбутнього, більшість вітчизняних компаній працюють, зберігаючи робочі місця та допомагаючи країні наближати перемогу. Війна для них стала нагодою посилити свою міцність та поглянути на внутрішні проблеми бізнесу з нового боку. В таких умовах зростає необхідність встановлення ймовірних загроз та ризиків для функціонування бізнесу, а також визначення напрямків їх нівелювання. Відтак, можемо стверджувати про високу актуальність обраної тематики дослідження.

За прогнозами Міжнародного валютного фонду, через війну ВВП України може скоротитися на 10-35%, а згідно з оцінкою Світового банку - на 45,1% у 2022 році. На основі аналізу впливу військових дій на економіку країни, проведеного Національним банком, встановлено що в умовах війни Україна втрачає близько половини невиробленого ВВП. При цьому ця цифра не враховує втрат від руйнувань [3]. За підсумками 2022 року загальні прямі збитки підприємств включно із державними, та приватних осіб, внаслідок повномасштабного військового вторгнення оцінюються в 13 млрд.дол. Загальні непрямі втрати в свою чергу, сягають 33,1 млрд.дол [6].

Окрім того, за результатами дослідження, проведеного консалтинговою компанією Advanter Group в Україні станом на 13 березня 2022 року припинили роботу майже 86,5% малих та середніх підприємств; 5,8% функціонували частково; 5,85% підприємств зменшили обсяги робіт і лише близько у 2% суб'єктів господарювання практично не змінились об'єми діяльності. Цією ж компанією через місяць було повторно проведене дослідження. За його підсумками встановлено активізацію процесу адаптації підприємств малого та середнього бізнесу до умов діяльності в рамках воєнного стану, зокрема: майже на 56% знизилась кількість непрацюючих підприємств; 19,1% частково відновили роботу і близько 8,5% наростили обсяги діяльності. Дослідження проведене Advanter Group 5 травня показало, що зріс відсоток підприємств, у який обсяги діяльності зменшились - до 24,1%, а також тих, у кого обсяги практично не змінились - 12,3%. Зменшилась кількість підприємств, які майже зупинили діяльність - 28,5%, а також тих у кого обсяги діяльності значно зросли - 2,1% (Рис. 2.3).

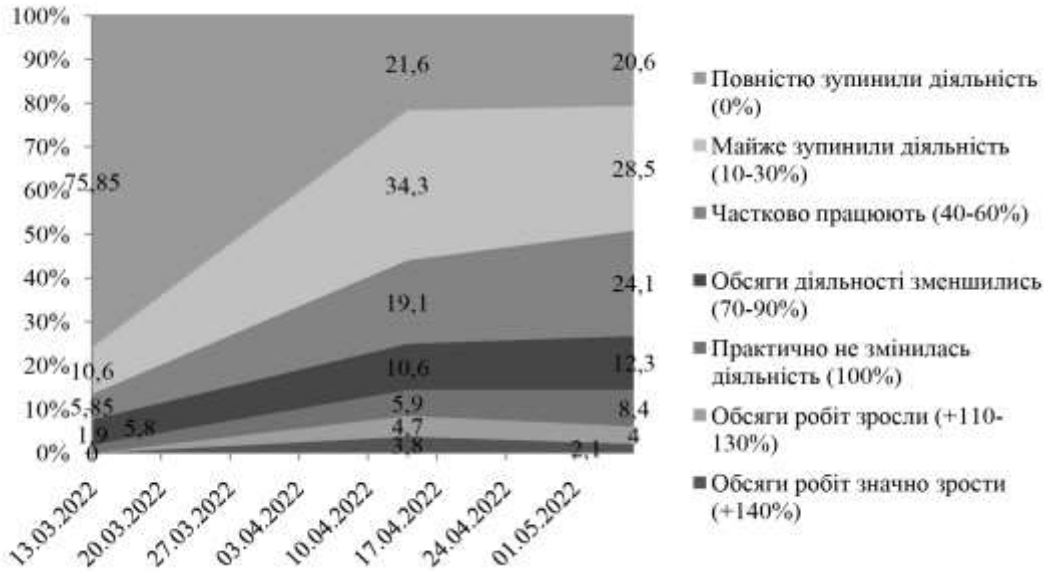


Рис.2.3 Стан активності вітчизняного бізнесу в умовах повномасштабного військового вторгнення

Описана вище тенденція була спричинена значними ризиками ведення

бізнесу на початку повномасштабного вторгнення росії, а покращення ситуації пояснюється поступовою адаптацією бізнесу до нових умов діяльності. Для оперативного відновлення економічної активності суб'єктів господарювання до довоєнного рівня необхідно чітко розуміти з якими ризиками стикаються на даний момент підприємства, а також сформувати шляхи для їх подолання.

Перш ніж перейти до безпосереднього розгляду ризиків ведення бізнесу в умовах воєнного стану пропонуємо визначити позитивні та негативні моменти ведення бізнесу у воєнний час (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Позитивні та негативні моменти ведення бізнесу у воєнний час

Переваги	Недоліки
Полегшений старт завдяки підтримці держави та іншого бізнесу	Нестабільна економічна ситуація
Попит, який відновився до довоєнних показників	Проблеми з електроенергією
Знижена конкуренція	Неможливість довгострокового планування
Допомога економіці країни	Ускладнений імпорт товарів
Помірні початкові інвестиції та можливість масштабування	
Широкий спектр податкових послаблень	

Таким чином, можемо побачити, що переваги ведення бізнесу в умовах воєнного стану значно переважають наявні недоліки як за кількістю, так і за змістом. Проте вирішальну роль при прийняття рішення про продовження роботи все ж відіграє розмір підприємства: великі суб'єкти господарювання володіють більшим запасом стійкості, на відміну від представників середнього та малого бізнесу. Саме тому на остаточне рішення щодо ведення діяльності під час війни впливає оцінка всіх ризиків, з якими може стикнутися підприємство.

Перший ризиком, який ми вважаємо за необхідне врахувати є ризик втрати керівником можливостей виконувати свої функції. Очевидно, що цей момент є одним із вирішальних, хоча він часто ігнорується бізнесменами, які переносять свій фокус на команду та майно. Звичайно, керівник повинен

безпосередньо управляти своїм бізнесом. Проте, такий варіант не є виключним, а отже необхідно коректно організувати свою роботу. Інколи найбільш адекватним рішенням є релокація підприємства у інші, більш безпечні регіони. Це безумовно складно, проте якщо на порядку денному стоїть питання можливої окупації або щоденних обстрілів - такий варіант залишається єдиним із правильних. Цим варіантом уже скористались багато підприємств. Станом на квітень 2022 року релокація підприємств із зони бойових дій у більш безпечні регіони виглядала наступним чином (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Релокація підприємств із зони бойових дій у більш безпечні регіони

Область релокації		К-ть заявок, од.	Переміщено підприємств, од.	Розпочали роботу, од.	Область розміщення до релокації	Питома вага релокованих підприємств у загальній кількості підприємств (%)
1	Львівська	412	93	39	Харківська, Запорізька, Сумська, Чернігівська, Київська, Донецька	0,4428
2	Івано-Франківська	98	28	23	Харківська, Запорізька, Київська, Донецька	0,3435
3	Волинська	12	7	5	Київська, Харківська, Житомирська	0,0991
4	Рівненська	589	21	16	Київська, Харківська, Донецька, Чернігівська	0,3476
5	Тернопільська	131	24	18	Запорізька, Сумська, Чернігівська, Київська, Донецька, Луганська	0,4652
6	Чернівецька	45	23	16	Запорізька, Київська, Дніпропетровська, Харківська	0,544
7	Хмельницька	170	19	15	Запорізька, Київська, Донецька, Харківська	0,2476
8	Закарпатська	500	81	54	Харківська, Запорізька, Сумська, Чернігівська, Київська, Донецька	1,2025
9	Вінницька	97	16	9	Харківська, Дніпропетровська, Донецька, Херсонська, Київська	0,162

Згідно із офіційною статистикою Міністерства економіки України станом на вересень 2022 року, найбільш привабливою для релокації залишається Львівська область, куди було переміщено 233 підприємства.

Сукупно Львівська обласна військова адміністрація отримала 956 заявок на релокацію. Друге та третє місце в рейтингу за кількістю релокованих підприємств посідають Закарпатська та Івано-Франківська області. Серед причин вибору підприємцями цих областей є їх відносна безпека для бізнесу.

2.3 Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану:моделі поведінки сучасних підприємств

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.

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 почалось 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 неможливість точно прорахувати всю завдану шкоду, а також через відсутність інформації з окупованих територій.

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



Рис 2.5 Структура збитків, завданих різним сферам України через війну

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 прямі 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].

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.

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.

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 контрольована 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 сформувати вектор дій в умовах сучасного ризикового середовища (рис.2.6).

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.

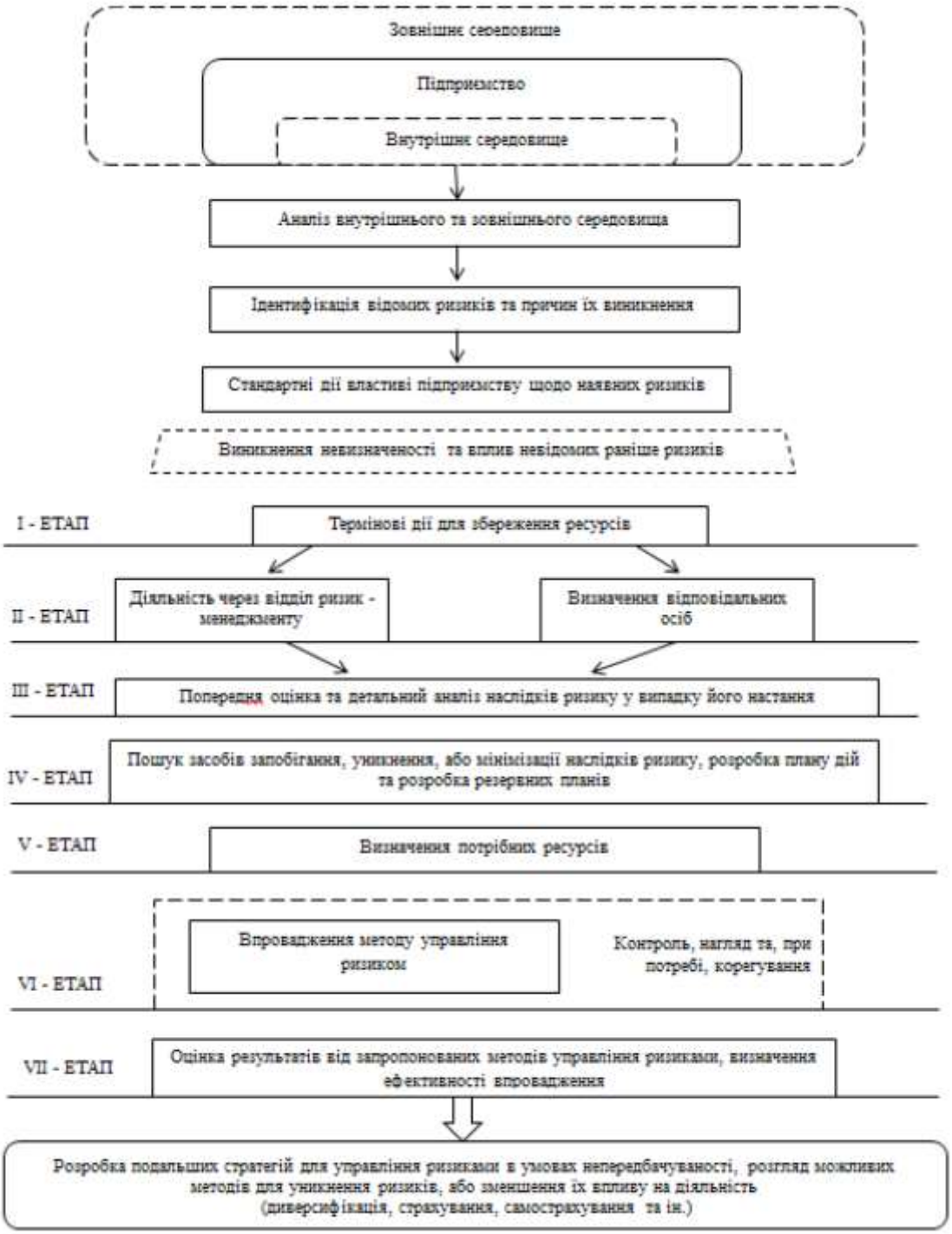


Рис. 2.6 Алгоритм управління ризиками

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].

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

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.