

УДК 336.767

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-42>**Гаврилко Т.О.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
*Національний авіаційний університет***Доманська О.М.**магістрант
*Національний авіаційний університет***Gavrillo Tetiana**Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Taxation
*National Aviation University***Domanska Oleksandra**Master's Student
National Aviation University

ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО БІЗНЕС-ЛАНДШАФТУ

ACTIVITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE MILITARY BUSINESS LANDSCAPE

У статті розкрито особливості діяльності підприємств України в умовах воєнного бізнес-ландшафту. Проаналізовані головні причини, що створюють перепони відновленню бізнесу та його подальшого розвитку. Увага приділена законодавчим ініціативам, завдяки яким урядом здійснюється сприяння підвищенню рівня стійкості підприємств в умовах війни. Досліджені способи оптимізації бізнес-моделей підприємств шляхом використання сучасного інструментарію формування механізму попередження та протидії ризиковим ситуаціям. Розглянуті переваги інтегрованої моделі управління ризиками підприємства COSO ERM, яка дає можливість визначати та контролювати ризики. Проаналізовано методологію FMEA, яка дає можливість ідентифікувати, оцінити та зменшити вплив ризиків, які стосуються системи, продукту чи процесу. Запропоновані умови забезпечення стабільного функціонування підприємств під час воєнного стану.

Ключові слова: воєнний бізнес-ландшафт, діяльність підприємств, ризик-фактори, модель COSO ERM, методологія FMEA, нові технології.

The article describes the peculiarities of Ukrainian enterprises' activities in the context of the military business landscape. The main reasons that create obstacles to business recovery and its further development were analyzed. Attention is paid to the legislative initiatives by which the government promotes the resilience of enterprises in the context of war, the main of which are implemented in the areas of taxation, insurance, financial support for business, and foreign exchange operations. The article emphasizes the need to optimize own strategies, formation of a risk management system mechanism capable of flexible response to threats from the external environment. The ways to optimize business models of enterprises through the use of modern tools for the formation of a mechanism for preventing and counteracting risk situations were investigated. It were considered the advantages of the integrated enterprise risk management model COSO ERM, which makes it possible to identify and control risks. The effectiveness of COSO ERM depends on the effective interaction of the following components: internal environment, objectives setting, event identification, risk assessment, risk response, control activities, information and communication, and monitoring. It was analyzed in the article the FMEA methodology, which makes it possible to identify, assess and mitigate the impact of risks related to a system, product or process. The current stage of application of the FMEA methodology is associated with its transformation based on new technologies, primarily artificial intelligence and machine learning, Blockchain technologies, Digital Twin technology, and the Internet of Things (IoT). There were presented risk management tools that will be effectively applied in 2024 and in subsequent periods, taking into account the complex and in many cases uncertain external environment. There were proposed the conditions for ensuring the stable functioning of enterprises during martial law, taking into account such risk factors as damage or destruction of fixed assets; problems with economic infrastructure; loss of skilled labor; insufficient investment; and disruptions in supply chains, which may increase due to the expansion of the combat zone.

Key words: military business landscape, activities of enterprises, risk factors, COSO ERM model, FMEA methodology, new technologies.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення змінило функціонування підприємств всіх сфер економіки, але, не зважаючи на надзвичайні виклики, вони знаходять можливості продовжувати свою діяльність, адаптуючись до нових умов. Виникнення комплексу проблем, пов'язаних з доступом до фінансування, зменшенням чисельності кваліфікованого персоналу із-за мобілізації, переміщення в інші регіони України чи інші країни, спричинило пошук підприємствами нових бізнес-моделей розвитку, основаних на урахуванні ризик-факторів, що здійснюють дестабілізуючий вплив на стан їх фінансово-господарської діяльності.

Попри те, що для економіки України властиве продовження процесів відновлення, за оцінкою фахівців у 2024 році ВВП буде зростати повільніше, ніж очікувалося – НБУ зменшив прогнозний рівень зростання з 6% до 3%, передусім за рахунок посилення негативної ситуації в енергетичній сфері. Вагомими чинниками впливу на економічний стан буде залишатися необхідність фінансування оборони, відсутність визначеності щодо міжнародної фінансової підтримки, перешкоди для інвестування, спричинені безпековими загрозами. Підприємства повинні здійснювати активний моніторинг зовнішнього середовища та удосконалювати механізм управління ризиками, що буде сприяти забезпеченню їх стійкості по відношенню до геополітичних та економічних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати досліджень стану та особливостей діяльності вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану відображені у працях українських науковців. Черкашиною М.В. наведені теоретико-методологічні засади виявлення превалюючих тенденцій управління організацією з урахуванням умов воєнної економіки [1].

Фертікова Т.М. оцінює доступність джерел фінансування, які можуть використовуватися суб'єктами господарювання за умов воєнного стану та післявоєнного періоду [2]. Бобирь О.І., Овчаренко А.С. розглядають питання особливостей розвитку та фінансового сприяння українським підприємствам в умовах воєнного стану [3]. Чубук Л.П., Прищенко А.М., Самборська О.Ю. аналізують сучасний стан релокації вітчизняного бізнесу в умовах здійснення воєнних дій [4].

Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. акцентують увагу на моделях поведінки вітчизняних підприємств в умовах дії ризиків воєнного стану [5]. Макалюк І.В., Кривда О.В., Лайкова А.О. концентруються на якісному аналізі ризиків українських підприємств в умовах воєнного стану [6]. Воробйова С.І. вирізняє ризики, що здійснюють вплив на діяльність комерційних вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану, та пропонує сценарії їх мінімізації [7].

Однак, незважаючи на значні наукові напрацювання, питання діяльності вітчизняних підприємств в умовах повномасштабного вторгнення росії, способів урахування та мінімізації впливу ризиків на стабільність їх стану потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей діяльності підприємств України в умовах воєнного бізнес-ландшафту з огляду на необхідність застосування сучасного інструментарію формування механізму попередження та протидії ризиковим ситуаціям.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування вітчизняних підприємств за період воєнних дій супроводжувалося зусиллями, націленими на адаптацію та збереження своїх позицій в господарській системі країни. Попри це, за результатами досліджень, якщо у довоєнний період частка підприємств, які відносили себе до групи із задовільним або поганим фінансово-економічним станом становила 22,3%, то до травня 2024 року цей показник досяг рівня 41,6 %. Однак, для певної кількості підприємств властиві позитивні очікування щодо покращення своєї діяльності, і їх частка складає 36,1%.

Важливим є досягнення позитивної величини сукупного фінансового результату суб'єктів господарювання за 2023 рік – 863,8 млрд грн, хоча рівня прибутковості із них досягли 71% (1339,9 млрд грн прибутку), інші виявилися збитковими (476,2 млрд грн збитку). Як вважають фахівці, цю ситуацію потрібно оцінювати реалістично, розуміючи, що навіть ті підприємства, яким властивий порівняно високий рівень результативності (страхові компанії, банківські установи), стикаються з дією цілого ряду негативних чинників.

Із підприємств, які входили до числа досліджуваних (квітень-травень 2024 року), 58,2% називає головною причиною, що створює перепони відновленню бізнесу та його подальшого розвитку, неможливість спрогнозувати розвиток ситуації в Україні; 55,8% вважає, що погіршення стану бізнесу можуть спричинити непередбачувані дії держави; 51,6% бачить загрозу для погіршення діяльності в недостатній чисельності клієнтів, що відносяться до внутрішнього ринку та відрізняються достатнім рівнем платоспроможності; 47% занепокоєні відсутністю необхідного об'єму капіталу; 43,2% – недостатньою кількістю кваліфікованих працівників.

Вирізняються також такі проблеми, які впливають на активність вітчизняного бізнесу, як високий рівень податків та зборів; відсутність можливості доступу до оголошених Урядом грантових програм; труднощі з доступом до кредитних коштів; дії регуляторних та фіскальних органів, що можуть гальмувати відновлювальні процеси на підприємствах; наявність недобросовісної конкуренції; неефективність та висока вартість логістики; незабезпеченість необхідним обладнанням, сировиною, матеріалами та ін. [8].

З метою сприяння процесам підвищення рівня стійкості підприємств в умовах війни урядом реалізовано цілий ряд законодавчих ініціатив, основні з яких:

Сфера оподаткування:

- внесені зміни до Податкового кодексу України щодо здійснення податкового контролю у вигляді перевірок – він не проводиться при умові відповідності підприємства таким умовам, як більш високий рівень сплати податків та величини заробітної плати, ніж середній по галузі;

- розширений зміст категорії «податковий ризик» та уведене поняття комплаєнсу (управління податковими ризиками);

- запроваджений перелік платників податків, які вирізняються високою свідомістю щодо виконання законодавчих вимог, та надані їм переваги в умовах воєнного стану (складання переліку з його щоквартальним переглядом покладене на Державну податкову службу України).

Переваги, що отримують платники податків, можуть виступати у формі мораторію на здійснювані документальні перевірки; зменшення термінів перевірок (камеральних та документальних) до п'яти днів; на такий же термін можуть надаватися консультації по податковим питанням в індивідуальному порядку; платник податків може користуватися послугами комплаєнс-менеджера в дистанційному режимі; в п'ятиденний термін є можливість одержати від органу контролю інформацію про наявні податкові ризики та шляхи їх ліквідації [9].

Сфера страхування:

- надання більших повноважень Експортно-кредитному агентству (ЕКА) для проведення страхових операцій стосовно інвестицій в нашій країні;

- визначення умов та способу страхування (перестраховування) тих воєнних та політичних ризиків, які включені до відповідного переліку та пов'язані з діяльністю ЕКА; маються на увазі як страхові дії щодо інвестиційних кредитів вітчизняних банків стосовно вітчизняних експортерів, так і прямих інвестицій [10].

Сфера фінансової підтримки бізнесу:

- збільшення державної фінансової підтримки місцевим бюджетам, що забезпечують пільгові умови для функціонування бізнесу у прифронтовій зоні (загальна величина дотації на 2024 рік – 33,4 млрд грн, 19,3 млрд грн із цієї суми призначено для розподілу між місцевими бюджетами) [11];

- фінансування діяльності українських експортерів, що співпрацюють з ЕКА, банками-партнерами для створення умов зростання вітчизняного експорту;

- збільшення терміну дії державних гарантій до десяти років стосовно кредитів, що надаються для відновлення пошкоджених основних засобів в результаті воєнних дій; у випадку інших видів кредитів цей термін буде становити п'ять років;

- переорієнтування програми «Доступні кредити 5-7-9%» (відповідно рішенням КМУ) для задоволення потреб у кредитуванні на інвестиційні цілі;

- створення можливості, законодавчо підтвердженої, отримання підприємствами оборонно-промислового комплексу кредитів відповідно програми «5-7-9%».

Умови здійснення валютних операцій:

- скасування валютних обмежень щодо імпорту робіт та послуг, що дозволяє суб'єктам підприємництва проводити купівлю та перекази іноземної валюти при проведенні цих операцій [12];

- забезпечення репатріювання за кордон нових дивідендів стосовно корпоративних прав чи акцій, термін нарахування яких відноситься до результатів діяльності, починаючи з 01.01.2024 року;

- для юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців створена можливість переказу коштів за кордон у випадках лізингу чи оренди обладнання;

- покращення умов щодо придбання валюти резидентами для можливості обслуговувати та повертати нові зовнішні кредити, які були отримані після 20.06.2024 року із-за кордону;

- створення умов для погашення процентів по зовнішнім кредитам, сплата яких відноситься до терміну з 24.02.2022 року;

- пом'якшення обмежень у випадках переказів іноземної валюти, які здійснюють представництва міжнародних карткових платіжних систем та іноземні авіакомпанії за кордон.

Актуальними в умовах воєнного стану стають не тільки дії держави щодо допомоги вітчизняному бізнесу для адаптації та відновлення; підприємствам необхідно оптимізувати свої стратегії, акцентувати особливу увагу на формуванні механізму системи ризик-менеджменту, здатного до гнучкого реагування на виникнення загроз зі сторони зовнішнього середовища.

Доцільним є застосування міжнародного досвіду щодо вибору ефективної моделі управління ризиками, в тому числі і на основі досконалого інструментарію внутрішнього контролю, для розуміння, наскільки внутрішнє середовище адаптується до подій, що виникають зовні та носять турбулентний характер. Насамперед, це стосується інтегрованої моделі управління ризиками підприємства COSO ERM, яка дає можливість визначити та контролювати ризики.

COSO ERM представляє собою удосконалену сучасну модель, якій передували моделі COSO 1 та COSO 2, і має тридцятирічну історію розвитку (рік появи – 1992 р., країна – США). Формування концепції корпоративного управління ризиками (ERM) пов'язано з діяльністю Комітету організацій-спонсорів Комісії Тредвея (COSO), який є добровільною приватною організацією, що має за мету створення рекомендацій для корпоративного керівництва у сфері організаційного управління, включаючи ділову етику, фінансову звітність, внутрішній контроль, управління ризиками компаній та протидію шахрайству. Рекомендації Комітету адаптуються до конкретних галузей, забезпечуючи можливість для підприємств формувати досконалу культуру управління ризиками з урахуванням особливостей секторальних ризиків.

Модель COSO ERM визначає цілі та компоненти внутрішнього контролю та демонструє роль компонентів у досягненні цілей. Формулювання цілей внутрішнього контролю передбачає наявність стратегії, забезпечення ефективності та результативності здійснюваних операцій, реалізацію вимог щодо достовірності фінансової звітності та відповідності діючим законам та правилам.

Результативність COSO ERM залежить від ефективної взаємодії таких компонентів: внутрішнього середовища, формулювання цілей, ідентифікації подій, оцінки ризику, реакції на ризик, контрольної діяльності, інформації та комунікації, моніторингу.

Оцінка внутрішнього середовища здійснюється по цілому ряду критеріїв, основним із яких є філософія менеджменту, від якої залежить корпоративна культура підприємства, етичні норми та цінності, що притаманні працівникам і є основою взаємовідношень як всередині організації, так і із суб'єктами зовнішнього середовища.

Рівень ефективності взаємозв'язку між складовими внутрішнього середовища залежить від гнучкості та адаптивності організаційної структури, що дає можливість вчасного реагування на зовнішні події; ознакою досконалості оргструктури є оптимальний розподіл відповідальності між працівниками, що виключає появу «порочних кіл управління», забезпечує грамотне делегування повноважень та високий рівень професійної компетентності персоналу.

Формулювання цілей відбувається відповідно до місії підприємства і рівня його ризик-апетиту та передбачає подіям, що можуть здійснити вплив на процес

їх реалізації. При визначенні потенційних подій, які впливають на досягнення цілей організації, їх розподіляють на категорії ризиків та можливостей; останні є одними із чинників, що ураховуються при формуванні стратегії.

Одною із значущих компонентів моделі COSO ERM є оцінка ризиків, яка передбачає визначення імовірності їх появи та ступеню впливу. Оцінка ризиків служить основою для вибору методів реагування на ризики (шляхом уникнення, зменшення впливу, спільного використання чи прийняття ризиків) з метою приведення виявлених ризиків у відповідність допустимому рівню ризик-апетиту. Застосування контрольних заходів базується на політиці та процедурах, які переслідують мету – ефективне та своєчасне реагування на виникаючі ризикові ситуації.

Інформація і комунікація організуються таким способом, що забезпечується одержання, передача та зберігання інформації у такому вигляді та у такі строки, що інформаційні потреби працівників задовольняються в повній мірі. Моніторинг здійснення процесу управління ризиками дозволяє відстежувати відхилення та здійснювати відповідні коригуючі дії відповідно до обставин, які можуть змінюватися.

Доцільно виділити переваги та умови вдалого упровадження COSO ERM у діяльність підприємства (таблиця 1).

Методологією, яка також дозволяє виявити та мінімізувати ризики, є FMEA – підхід, що викладено у всесвітньо визнаному стандарті ІЕС 60812 і дає можливість ідентифікувати, оцінити та зменшити вплив потенційних збоїв, які стосуються системи, продукту чи процесу [13].

Первинно FMEA використовувався у військовій та аерокосмічній сферах, надалі межі його застосування розширилися і підтвердили результативність

у автомобільній промисловості, електроніці, сфері телекомунікації, охороні здоров'я. На сьогоднішній день до площини актуальності FMEA відноситься розробка програмного забезпечення, надання послуг, фінанси та ін.

FMEA передбачає реалізацію наступних етапів:

- визначення об'єкта, стосовно якого будуть застосовуватися перевірки – системи, продукту чи процесу;
- формування команди, якій властивий міжфункціональний характер, доцільність наявності фахівців із різних сфер діяльності підприємства;
- виявлення спектру потенційних відмов, що стосуються конкретної системи, продукту чи процесу;
- оцінка наслідків можливих відмов, визначення рейтингу сили їх впливу та пріоритетності для складання переліку тих, що потребують першочергової уваги;
- дослідження джерел та імовірності виникнення кожного із потенційних збоїв, оцінка минулих періодів для виявлення частоти їх появи.
- визначення можливості виявлення потенційних збоїв ще до того моменту, коли він буде реалізованим та приведе до негативних результатів;
- обчислення номера пріоритету ризику (RPN) на основі урахування таких чинників, як його серйозність, числові оцінки виникнення та виявлення; більші значення RPN відповідають вищому рівню потенційного ризику;
- розроблення плану дій щодо зменшення впливу ризиків з високими пріоритетами; дії можуть носити профілактичний чи коригуючий характер, із закріпленням конкретних відповідальних та строків реалізації;
- оцінка ефективності застосованих заходів для розуміння їх дієвості щодо зменшення виявлених ризиків та здійснення регулярних переглядів та оновлень;

Таблиця 1

Переваги та умови результативного застосування COSO ERM

Переваги використання COSO ERM	Умови вдалого упровадження COSO ERM
Взаємозв'язок управління ризиками та стратегічних цілей перетворює ризик-менеджмент у гармонійну складову менеджменту підприємства	Усвідомлення вищим керівництвом сутності та ролі ризик-менеджменту в діяльності підприємства
Системний підхід до управління ризиками передбачає вирішення проблем у цій сфері у всіх без винятку підрозділах підприємства, з охопленням всіх функцій та процесів	Визначення цілей підприємства, імовірності виникнення ризиків в процесі їх досягнення та оцінка здатності підприємства передувати виникненню ризикових ситуацій за рахунок формування ефективного механізму управління ризиками
Свідоме відношення до розуміння та реалізації своїх ролей персоналом підприємства щодо попередження та мінімізації ризиків забезпечує оптимізацію процесів управління ризиками	Здатність топ-менеджменту підприємства одержати акумульовану думку персоналу щодо упровадження COSO ERM, ураховуючи різні точки зору працівників, яким властива інновативність свідомості та які зацікавлені у здійсненні прогресивних перетворень
Формування організаційної структури підприємства з урахуванням необхідності вирішення завдань ризик-менеджменту сприяє вчасному та ефективному реагуванню на імовірні та реалізовані ризики	Уміння керівництва підприємства організувати процеси інтеграції та комунікації, що на практиці означає упровадження всіх процедур ризик-менеджменту у бізнес-процеси із відповідним ознайомленням персоналу із їх сутністю та принципами
Застосування моделі COSO ERM служить для підприємств інструментарієм удосконалення бізнес-процесів, відновлення та зростання ефективності діяльності	Розуміння та конкретні дії по удосконаленню механізму застосування моделі COSO ERM з урахуванням зміни ризик-ландшафту та вектору внутрішньо організаційних змін

Джерело: складено авторами

– ведення відповідної документації та звітності з метою створення інформаційної бази для постійного контролювання етапів здійснення FMEA.

Сучасний етап застосування методології FMEA пов'язаний з її трансформацією на основі нових технологій, насамперед, штучного інтелекту і машинного навчання, Блокчейн-технологій, технології Digital Twin, Інтернету речей (IoT) та ін. Використання штучного інтелекту і машинного навчання дає можливість не тільки зменшувати термін часу на обробку великих масивів даних, а і підвищує рівень ефективності отриманих результатів за рахунок виключення помилок осіб, що приймають рішення; особлива значущість цих технологій – у зростанні точності оцінювання ризиків завдяки використанню прогностичної аналітики.

Застосування Блокчейн-технологій дозволяє збільшити рівень прозорості процедур, що передбачені FMEA, забезпечити достовірність та цілісність даних за рахунок захищеності їх від несанкціонованого доступу.

Технологія Digital Twin (цифровий двійник) призначена для віртуального моделювання та тестування

реального продукту чи системи з використанням різних сценаріїв, що збільшує швидкість реалізації процесу FMEA та гарантує більш точну оцінку ризиків. Контролювання параметрів об'єктів FMEA у режимі реального часу за допомогою пристроїв IoT (Інтернету речей), дає можливість визначити умови чи події, що можуть приводити до збоїв, і, відповідно, використовувати цю інформацію для попередження впливів негативних чинників.

Окрім методології FMEA, фахівцями пропонується ще достатня кількість видів інструментарію управління ризиками, які будуть ефективно застосовуватися в 2024 році та в наступних періодах, з урахуванням складного та багатьох випадках невизначеного зовнішнього середовища (таблиця 2).

В умовах воєнного стану виявлення потенційних ризиків, оцінка ступеня їх впливу на діяльність підприємства та вибір ефективного інструментарію і стратегії управління ризиками створює умови для зменшення дії негативних чинників, а також виявлення можливостей, використання яких буде перешкоджати втратам матеріальних, фінансових та людських ресурсів.

Таблиця 2

Компанії та їх рішення щодо управління ризиками

Компанія	Пропоновані рішення
Visure Solutions	<i>Visure Requirements</i> (Вимоги до візуалізації): – визначення потенційних ризиків на ранніх етапах у взаємозв'язках з вимогами; – виявлення та класифікація ризиків; – формування стратегій зменшення негативних наслідків ризиків; – функції відстеження, що забезпечують виявлення зв'язків між вимогами та ризиками; – наявність функцій співпраці та спілкування для прийняття ефективних рішень між командними представниками; – можливість формування індивідуальних звітів членами команди; – забезпечення відповідності нормативним вимогам та стандартам.
IBM	<i>IBM Engineering Requirements Management DOORS</i> : – відслідковування вимог та ризиків; – можливість формування повного сховища ризиків; – наявність платформи для визначення та документального відображення стратегій нейтралізації ризиків; – надання спільної платформи членам команди для співпраці.
Jama Software	<i>Jama Connect</i> : – можливість усвідомлення впливу ризиків на продукт чи проект; – створення розділів та полів для описів ризиків, можливих наслідків, імовірності виникнення та ступеня впливу; – надійність можливості відстеження; – наявність умов для продуктивного спілкування між користувачами; – наявність інструментів візуалізації та створення звітів.
Micro Focus	<i>Calibre RM</i> : – можливості документального фіксування та опису ризиків; – умови для встановлення взаємозв'язку ризиків із вимогами; – наявність інструментів для одночасної співпраці користувачів та обміну думками під час дискусій, що стосуються ризиків; – здатність до надання візуалізованої інформації (побудова матриць ризиків, діаграм пріоритетності ризиків та ін.), формування звітів про заходи щодо нейтралізації ризиків.
PTC	<i>PTC Integrity</i> : – наявність інструментарію ідентифікації та документування ризиків; – можливості оцінки впливу виявлених ризиків на реалізацію конкретних вимог та відслідковування характеру цього впливу; – інструментарій співпраці та комунікації для обміну інформацією, проведення дискусій для зменшення рівня ризиків; – можливості щодо візуалізації та звітності; – пропозиції щодо налаштованих робочих процесів для оцінки та зниження впливу ризиків.

Джерело: складено авторами на основі [14]

Для забезпечення стабільного функціонування підприємствам необхідно:

– відслідковувати законодавчі зміни та здійснювати вчасну адаптацію до цих змін, формуючи нові алгоритми роботи в умовах повномасштабної війни;

– удосконалити механізм ризик-менеджменту на підприємствах, оснований на сучасному інструментарії попередження та мінімізації наслідків ризикових подій;

– застосовувати засоби захисту від загроз зі сторони кіберпростору, ураховуючи, що кіберінцидент визнається як головний світовий бізнес-ризик у 2024 році;

– переглянути завдання менеджменту персоналу відповідно до особливостей можливого психологічного стану частини співробітників (у випадку явища презентеїзму).

Висновки. Стан довготривалої війни породжує деструктивні впливи на всі сфери розвитку країни. Вітчизняні підприємства стикаються із цілою низкою

викликів, які стають вагомою перешкодою для здійснення їх господарської діяльності і повний перелік яких неможливо визначити із-за непрогнозованого строку закінчення війни.

Основними ризик-чинниками, що будуть обмежувати відновлення та активізацію діяльності підприємств, є пошкодження чи руйнування основних засобів; виникнення проблем із економічною інфраструктурою; втрата кваліфікованої робочої сили; недостатній об'єм інвестування; виникнення збоїв у ланцюгах постачання, які можуть збільшуватися із-за розширення зони бойових дій.

Для зменшення негативного впливу складових зовнішнього середовища підприємства повинні здійснювати постійний їх моніторинг та бути готовими адаптувати свої бізнес-процеси до нових загроз, що можливе при наявності системи управління ризиками, здатної вирішувати завдання збереження стійкості підприємств в умовах нестабільності та додаткового тиску.

Список використаних джерел:

1. Черкашина М.В. Тенденції управління організацією в умовах воєнної економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3343/3379> (дата звернення: 29.07.2024).
2. Фертікова Т.М. Джерела фінансування суб'єктів бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3779/3814> (дата звернення: 29.07.2024).
3. Бобирь О.І., Овчаренко А.С. Розвиток вітчизняних підприємств в умовах військового стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4040/4075> (дата звернення: 29.07.2024).
4. Чубук Л.П., Прищенко А.М., Самборська О.Ю. Український бізнес в умовах війни: проблеми та перспективи релокації. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3493/3528> (дата звернення: 29.07.2024).
5. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного ун-ту*. 2024. № 3–4. С. 126–136.
6. Макалюк І.В., Кривда О.В., Лайкова А.О. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3950/3874> (дата звернення: 29.07.2024).
7. Воробйова С.І. Ризики, що впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні, та сценарії їх мінімізації. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 98–104.
8. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження у квітні – травні 2024 року. URL: <https://cid.center/business-status-and-prospects/> (дата звернення: 01.08.2024).
9. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства: Проект Закону України від 13.03.2024 р. № 11084. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/J1107951> (дата звернення: 01.08.2024).
10. Про затвердження переліку воєнних та політичних ризиків та Умов і порядку страхування (перестраховування) воєнних та політичних ризиків під час здійснення видів діяльності Експортно-кредитного агентства: Постанова КМУ від 9 квітня 2024 р. № 388. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/388-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.08.2024).
11. Про внесення змін до Порядку та умов надання у 2024 році додаткової дотації з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення повноважень органів місцевого самоврядування на деокупованих, тимчасово окупованих та інших територіях України, що зазнали негативного впливу у зв'язку з повномасштабною збройною агресією Російської Федерації: Постанова КМУ від 12 квітня 2024 р. № 425. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadku-ta-umov-nadannia-u-2024-rotsi-dodatkovoi-dotatsii-z-derzhavnoho-biudzhetu-mistsevym-biudzheta-nazdiisnennia-povnovazhen-orhaniv-i120424-425> (дата звернення: 02.08.2024).
12. Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18: Постанова Правління НБУ від 03 травня 2024 року № 56. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/03052024_56.pdf?v=7 (дата звернення: 04.08.2024).
13. ІЕС 60812: Управління ризиками та аналіз режимів і наслідків відмов (FMEA). URL: <https://visuresolutions.com/uk/blog/automotive/iec60812/> (дата звернення: 06.08.2024).
14. 10+ найкращих інструментів управління ризиками на 2024 рік. URL: <https://visuresolutions.com/uk/> (дата звернення: 06.08.2024).

References:

1. Cherkashina M. V. (2024) Tendentsiyi upravlinnya orhanizatsiyeyu v umovakh voyennoyi ekonomiky [Organizational management trends in the conditions of the war economy]. *Efficient economy*, vol. 3. Available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3343/3379> (accessed June 29, 2024).

2. Fertikova T. M. (2024) Dzherela finansuvannya sub'yektiv biznesu v umovakh viyny ta povoyennoho vidnovlennya [Sources of financing of business entities in the conditions of war and post-war recovery]. *Efficient economy*, vol. 5. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3779/3814> (accessed June 29, 2024).
3. Bobir O. I., Ovcharenko A. S. (2024) [Rozvytok vitchyznyanykh pidpryyemstv v umovakh viys'kovoho stanu]. *Efficient economy*, vol. 6. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4040/4075> (accessed June 29, 2024).
4. Chubuk L. P., Prishchenko A. M., Samborska O. Yu. (2024) Ukrayins'kyy biznes v umovakh viyny: problemy ta perspektyvy relokatsiyi [Ukrainian business in the conditions of war: problems and prospects of relocation]. *Efficient economy*, vol. 4. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3493/3528> (accessed June 29, 2024).
5. Chernyshova L. I., Bondar K. R., Krasilovska L. O. (2024) Osoblyvosti upravlinnya ryzykamy v umovakh diyi voyennoho stanu: modeli povedinky suchasnykh pidpryyemstv [Peculiarities of risk management in the conditions of martial law: behavior models of modern enterprises]. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, vol. 3–4, pp. 126–136.
6. Makaliuk I. V., Kryvda O. V., Laikova A. O. (2024) Yakisnyy analiz ryzykiv vitchyznyanykh pidpryyemstv v umovakh voyennoho stanu [Qualitative risk analysis of domestic enterprises under martial law]. *Economy and society*, vol. 62. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3950/3874> (accessed June 29, 2024).
7. Vorobyova S. I. (2022) Ryzyky, shcho vplyvayut' na funktsionuvannya komertsyinykh pidpryyemstv pid chas viys'kovoho stanu v Ukrayini, ta stsenariyi yikh minimizatsiyi [Risks affecting the functioning of commercial enterprises during the martial law in Ukraine, and scenarios for their minimization]. *Economic space*, vol. 180, pp. 98–104.
8. Stan ta potreby biznesu v Ukrayini: rezul'taty doslidzhennya u kvitni – travni 2024 roku [The state and needs of business in Ukraine: the results of the survey in April – May 2024]. Available at: <https://cid.center/business-status-and-prospects/> (accessed July 1, 2024).
9. Pro vnesennya zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrayiny shchodo osoblyvostey podatkovoho administruvannya pid chas voyennoho stanu dlya platnykiv podatkov z vysokym rivnem dobrovil'noho dotrymannya podatkovoho zakonodavstva: Proekt Zakonu Ukrayiny vid 13.03.2024 r. № 11084 [On amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the peculiarities of tax administration during martial law for taxpayers with a high level of voluntary compliance with tax legislation: Draft Law of Ukraine dated March 13, 2024, no. 11084]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JI10795I> (accessed July 1, 2024).
10. Pro zatverdzhennya pereliku voyennykh ta politychnykh ryzykiv ta Umov i poryadku strakhuvannya (perestrakhuvannya) voyennykh ta politychnykh ryzykiv pid chas zdiysnennya vydiv diyal'nosti Eksportno-kredytnoho ahent'stva: Postanova KMU vid 9 kvitnya 2024 r. № 388 [On the approval of the list of military and political risks and the terms and conditions of insurance (reinsurance) of military and political risks during the activities of the Export Credit Agency: Resolution of the CMU dated April 9, 2024, no. 388]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/388-2024-%D0%BF#Text> (accessed July 2, 2024).
11. Pro vnesennya zmin do Poryadku ta umov nadannya u 2024 rotsi dodatkovoyi dotatsiyi z derzhavnoho byudzhetu mistsevym byudzhetam na zdiysnennya povnovazhen' orhaniv mistsevoho samovryaduvannya na deokupovanykh, tymchasovo okupovanykh ta inshykh terytoriyakh Ukrayiny, shcho zaznaly nehatyvnoho vplyvu u zv'yazku z povnomasshtabnoyu zbroynoyu ahresiyeyu Rosiys'koyi Federatsiyi: Postanova KMU vid 12 kvitnya 2024 r. № 425 [On making changes to the Procedure and conditions for granting in 2024 an additional subsidy from the state budget to local budgets for the exercise of the powers of local self-government bodies in the de-occupied, temporarily occupied and other territories of Ukraine that were negatively affected by the full-scale armed aggression of the Russian Federation: Resolution KMU dated April 12, 2024, no. 425]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadku-ta-umov-nadannia-u-2024-rotsi-dodatkovoi-dotatsii-z-derzhavnoho-biudzhetu-mistsevym-biudzhetam-na-zdiisnennia-povnovazhen-orhaniv-i120424-425> (accessed July 2, 2024).
12. Pro vnesennya zmin do postanovy Pravlannya Natsional'noho banku Ukrayiny vid 24 lyutoho 2022 roku № 18: Postanova Pravlannya NBU vid 03 travnya 2024 roku №56 [On amendments to the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated February 24, 2022 No. 18: Resolution of the Board of the NBU dated May 3, 2024, no. 56]. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/03052024_56.pdf?v=7 (accessed July 4, 2024).
13. IEC 60812: Upravlinnya ryzykamy ta analiz rezhymiv i naslidkiv vidmov (FMEA) [IEC 60812: Risk management and failure mode and consequence analysis (FMEA)]. Available at: <https://visuresolutions.com/uk/blog/automotive/iec60812/> (accessed July 4, 2024).
14. 10+ naykrashchykh instrumentiv upravlinnya ryzykamy na 2024 rik [10+ Best Risk Management Tools for 2024]. Available at: <https://visuresolutions.com/uk/> (accessed July 4, 2024).