



**KAPITEL 6 / CHAPTER 6<sup>6</sup>**  
**RISK MANAGEMENT SYSTEM FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED  
INDUSTRIAL ENTERPRISES IN WARTIME CONDITIONS**

**DOI: 10.30890/2709-2313.2024-32-00-011**

## **Вступ**

Формування системи управління ризиками є критично важливим елементом стратегічного управління сучасним підприємством. Умови ведення бізнесу стають все більш складними та динамічними, що супроводжується зростанням невизначеності та численних загроз як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. У цьому контексті ефективне управління ризиками дозволяє підприємствам мінімізувати потенційні втрати, зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток на довгострокову перспективу.

Ризики на підприємстві можуть виникати з різних джерел: економічні коливання, політична нестабільність, зміни у законодавстві, технологічні нововведення, екологічні та соціальні фактори. Також значний вплив на діяльність підприємства мають внутрішні ризики, такі як неефективне управління ресурсами, помилки в прийнятті рішень, невідповідність кадрового потенціалу та проблеми з безпекою інформації. Всі ці фактори можуть мати негативний вплив на фінансову стабільність, репутацію та загальну ефективність підприємства. Саме тому впровадження системи управління ризиками стає необхідною умовою для успішної діяльності будь-якої організації.

Система управління ризиками на підприємстві включає в себе кілька ключових етапів: ідентифікація ризиків, їх оцінка, розробка стратегії управління, моніторинг та контроль.

Ідентифікація ризиків передбачає виявлення всіх потенційних загроз, що можуть мати негативний вплив на підприємство. Це дозволяє не лише оцінити ймовірність виникнення ризику, але й передбачити можливі наслідки для бізнесу.

---

<sup>6</sup>*Authors: Nechayeva Iryna, Pankova Alla*



Наступний етап – оцінка ризиків – полягає у визначенні їх ймовірності та потенційного впливу, що дозволяє підприємству встановити пріоритети у розробці заходів щодо мінімізації ризиків.

Розробка стратегії управління ризиками передбачає вибір адекватних заходів для кожного типу ризику. Ці заходи можуть включати уникнення ризику, його зменшення, передачу (наприклад, страхування) або прийняття (якщо ризик є допустимим).

Моніторинг та контроль ризиків є заключними етапами, які дозволяють своєчасно виявляти нові загрози та оцінювати ефективність впроваджених заходів, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміну зовнішнього середовища.

Важливим аспектом формування системи управління ризиками є створення культури ризик-менеджменту на підприємстві, де кожен працівник усвідомлює свою роль у процесі управління ризиками. Це сприяє підвищенню відповідальності та ініціативності персоналу, а також забезпечує ефективне виявлення та усунення потенційних загроз на ранніх етапах їх виникнення.

Таким чином, система управління ризиками є необхідним інструментом для забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах постійних змін та невизначеності. Вона дозволяє не лише мінімізувати можливі втрати, але й знаходити нові можливості для зростання, адаптуючись до змін навколишнього середовища. Інтеграція ризик-менеджменту у загальну стратегію підприємства сприяє підвищенню його гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності, що є ключовими чинниками успіху в сучасному бізнесі.

Війна в Україні спричинила значні руйнування та порушення роботи багатьох промислових підприємств малого та середнього бізнесу. Це призвело до зростання ризиків для цих підприємств, зокрема, перебої в постачанні сировини та матеріалів, втрата кваліфікованого персоналу, пошкодження або знищення виробничих потужностей, зміна попиту на продукцію, зростання цін на енергоносії та інші ресурси.

В цих умовах управління ризиками стає критично важливим для



промислових підприємств малого та середнього бізнесу. Система управління ризиками допоможе їм ідентифікувати та оцінювати потенційні загрози, розробити плани запобігання ризикам або мінімізації їх наслідків, відстежувати та контролювати ризики, приймати обґрунтовані рішення.

Таким чином, управління ризиками є важливим інструментом, який може допомогти промисловим підприємствам вижити та процвітати в умовах війни.

Окрім вищезазначеного, актуальність даного дослідження обумовлюється такими факторами, як:

- зростання державної підтримки промислових підприємств. Уряди багатьох країн світу надають фінансову та іншу допомогу промисловим підприємствам, які постраждали від війни. Для отримання цієї допомоги підприємства повинні мати чітку стратегію управління ризиками;

- зростання уваги з боку інвесторів та інших зацікавлених сторін. Інвестори та інші зацікавлені сторони все більше уваги приділяють тому, як підприємства управляють ризиками. Підприємства, які мають ефективну систему управління ризиками, матимуть кращі шанси на залучення нових інвесторів та партнерів;

- зростання вимог до корпоративної соціальної відповідальності. Підприємства, які нехтують управлінням ризиками, можуть завдати шкоди своїм акціонерам, працівникам, клієнтам та навколишньому середовищу. Це може призвести до погіршення репутації підприємства та втрати конкурентних переваг.

Пошук ефективних напрямів управління ризиками та оптимізація системи управління ними знаходиться у фокусі наукових інтересів багатьох українських та іноземних вчених, серед яких Т. А. Васильєва, О. Н. Діденко, А. А. Єпіфанов, О. В. Христенко, Д. В. Щукін, О. Б. Данченко, В. О. Занора, С. М. Семенова, Н. Кириченко, Л. Алещенко, Н. Л. Ющенко, І. А. Нечаєва, А. Ю. Панкова, І. В. Федулова, О. М. Гуцалюк, Н. В. Гаврилова, В. О. Котлубай, Н. О. Рязанова, В. Бутенко, М. Байдацький, І. О. Горго, Л. І. Ріщук, Н. Є. Микитюк, D. Hanggraeni, B. Ślusarczyk, L. A. K. Sulung, A. Subroto, J. Fraser, B. Simkins та інших.

Розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи



управління ризиками промислового підприємства потребує розгляду індивідуальних характеристик як самого підприємства, так і зовнішнього середовища, в умовах якого підприємство здійснює господарську діяльність. Оскільки не існує загальноприйнятої готової моделі системи управління ризиками, яка була б оптимальною для усіх підприємств, існує потреба у проведенні досліджень та формуванні ефективних підходів до управління ризиками на кожному окремому підприємстві.

### **6.1. Теоретичні основи управління ризиками на промислових підприємствах малого та середнього бізнесу**

Складність поняття «ризик», різноманітність аспектів досліджень науковцями, впливають на сутність та особливості його визначення. Проведений аналіз та узагальнення всіх розглянутих визначень, дозволив зробити висновок, що ризик – це потенційна небезпека, притаманна ситуації або діяльності, яку можна певною мірою передбачити. Ризик – це імовірність того, що майбутня подія невизначеної тривалості може спричинити втрату об'єкта або іншу шкоду, яка не залежить виключно від залучених сторін [1-7].

Не менше, ніж визначень категорії «ризик», існує принципів класифікації цієї категорії. На сьогодні нараховують більше 40 різноманітних критеріїв класифікації ризиків та більше 220 видів ризиків [8-15].

Цікавими з огляду на предмет даного дослідження є класифікація ризиків промислових підприємств, які можна поділити на:

- техніко-виробничі ризики – це ризики промислового підприємства, які безпосередньо пов'язані з виробничим процесом. Їх можна поділити на такі: технологічний, технічний, виробничий, інноваційний, організаційний, транспортний;

- комерційні – це вірогідність неотримання певного прибутку внаслідок здійснення заходів щодо використання всього організаційно-технічного,



виробничого і наукового потенціалу фірми. Комерційні ризики є небезпекою втрат під час фінансово-господарської діяльності. Вони означають невизначеність результату здійсненої комерційної операції. За структурною ознакою комерційні ризики поділяють на майнові, торгові, маркетингові, ділові, розрахункові;

- фінансові ризики виникають під час відносин підприємства з фінансовими інститутами (банками, фінансовими, інвестиційними, страховими компаніями, біржами). Причини фінансового ризику – це інфляційні чинники, зростання облікових ставок банку, зниження вартості цінних паперів тощо. Фінансовий ризик є функцією часу. Як правило, ступінь ризику для цього фінансового активу або варіанта вкладення капіталу збільшується в часі. Фінансові ризики поділяють на: ринковий ризик (ризик зміни ринкових параметрів); кредитний ризик (ризик невиконання зобов'язань контрагентом по операції); операційний ризик (ризик всіляких помилок); інвестиційний;

- інші зовнішні ризики [16].

Основною вимогою відбору ризиків діяльності промислових підприємств має бути здатність їх вимірювати та оцінювати в якісному та кількісному аспектах, для чого доцільно розподілити ризики на ризики внутрішнього та зовнішнього середовища (Таблиця 1) [17].

Особливістю класифікації ризиків промислових підприємств є її умовність, оскільки складно провести жорсткий розділ кордонів між видами ризиків, адже всі вони знаходяться у взаємозв'язку, змінюючи і доповнюючи один одного, можуть бути складовою частиною один одного.

Ідентифікація ризиків є ключовим етапом ефективного управління ризиками, що передбачає систематичне виявлення, аналіз та класифікацію усіх можливих загроз, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей. Цей процес охоплює визначення типів та категорій ризиків, включаючи зовнішні, внутрішні, нормативно-правові, операційно-технологічні, фінансово-господарські тощо.



Таблиця 1 - Класифікація ризиків промислового підприємства

Категорія ризику	Тип ризику
1	2
Зовнішні ризики	
Ризики, пов'язані з діяльністю конкурентів	Зменшення цін на продукцію
	Розширення частки ринку
	Випуск нових видів продукції
	Впровадження нових технологій виробництва
Ризики, пов'язані з діяльністю державної влади	Політичні ризики
	Економічні ризики
	Зовнішньоекономічні ризики
	Нормативно-правові ризики
Ризики, пов'язані з ринком праці	Збільшення середньої заробітної плати по галузі
	Скорочення пропозицій трудової сили на ринку праці
	Розбалансованість попиту та пропозиції робочої сили
Ризики, пов'язані із залученням інвестицій	Відтоки інвестицій із країни
	Непривабливі умови залучення інвестицій
Ризики науково-технічного прогресу	Швидкість розповсюдження інновацій
	Нові засоби виробництва
Внутрішні ризики	
Ризики, пов'язані з комерційною діяльністю	Зрив контрактів
	Невиконання плану продажів
	Відтік замовлень
	Зсув термінів оплати замовлень
	Складність в укладанні договорів на поставку
Ризики, пов'язані з виробничою діяльністю	Поломка обладнання
	Вихід зі строю технологічної лінії
	Складність у проведенні ремонту обладнання
	Складність у транспортуванні устаткування до місця ремонту та пошуку комплектуючих запчастин
	Проблеми, пов'язані з упровадженням нового обладнання в існуючий технологічний процес
	Моральне та фізичне старіння обладнання
Ризики, пов'язані з кадровою діяльністю	Недостатня кваліфікація працівників
	Плинність кадрів
	Шпіонаж працівників на користь підприємств-конкурентів
	Страйки
	Знецінення іміджу підприємства в уяві працівників
	Усвідомлене пошкодження обладнання та майна підприємства
	Відсутність мотивації та прагнень до професійного зростання



Продовження табл. 1

1	2
Ризики, пов'язані з матеріальним забезпеченням	Зриви поставок матеріалів, сировини
	Збільшення цін на постачання
	Відсутність альтернативних постачальників
	Високий рівень браку в матеріалах та сировині, що постачається
	Змінення умов постачання за термінами та способами оплати
Ризики, пов'язані з управлінською діяльністю	Невірне бачення перспективи та напрямів розвитку
	Високий рівень бюрократії на підприємстві
	Тривалість узгодження та прийняття управлінських рішень
	Авторитаризм
	Недостатня кваліфікація для розроблення стратегічних завдань та планів їх досягнення
Ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю	Недостатня кількість обігових коштів
	Неефективність розміщення інвестицій
	Висока кредиторська заборгованість
	Розбалансованість активів та пасивів підприємства
Ризики, пов'язані з інформаційною безпекою	Кібератаки
	Шкідливе програмне забезпечення
	Несанкціоновані дії працівників
	Фішинг та соціальна інженерія
	Недостатній захист критичних даних

Головною метою ідентифікації є створення повного переліку ризиків, які можуть загрожувати бізнесу, співробітникам, майновим інтересам, зобов'язанням і правам третіх осіб, що дозволяє організації краще підготуватися та вжити необхідних заходів для їх мінімізації [18].

Ідентифікація ризиків базується на використанні значної сукупності методів. В міжнародній практиці існує велика кількість різноманітних методів ідентифікації ризиків:

- а) аналіз документації (плани, архіви попередніх проектів);
- б) досвід експертів;
- в) аналіз контрольних списків;
- г) аналіз припущень;
- д) методи відображення за допомогою діаграм (причинно-наслідкові



діаграми, діаграми впливу, системні діаграми);

- ж) аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз;
- з) методи творчої генерації ідей [19; 20].

Метою оцінки ризиків є визначення, які з подій (ідентифікованих ризиків) є важливими та суттєвими, щоб вони були розглянуті керівництвом установи. Оцінка ризиків здійснюється за такими критеріями, як рівень ймовірності виникнення та рівень їх впливу на здатність установи виконувати функції для досягнення встановленої мети, цілей та завдань.

Оцінка ризику необхідна для того, щоб прийняти ефективні рішення в діяльності підприємств.

На практиці вирізняють дві моделі оцінки ризиків: однорівневу та дворівневу. Відповідно, для оцінки ризиків застосовується якісний та кількісний аналіз [21].

Вибір методу ідентифікації та оцінки ризиків залежить від типу ризику, складності ризику, наявних даних та ресурсів. Важливим є використання комбінації методів для отримання більш повного уявлення про ризики, регулярно оновлювати інформацію про ризики та їхню оцінку, залучати до процесу ідентифікації та оцінки ризиків зацікавлені сторони.

У сучасному динамічному середовищі, як ніколи, важливий підхід до управління ризиками.

Незалежно від галузі, від того, наскільки швидко й ефективно можна буде визначити ризики та керувати ними, залежатиме, наскільки успішно компанії та установи відновлюватимуться та перебудовуватимуться, а це вимагає перегляду стратегій управління ризиками.

Управління ризиками – процеси, які пов'язані з ідентифікацією ризиків, їх аналізом, прийняттям рішень, з максимізацією позитивних наслідків і мінімізацією негативних. Управління ризиками може передбачати застосування різних реакцій на ризики для боротьби з різними типами ризиків [22-24]:

- а) уникнення ризику;
- б) зниження ризику;





- в) передача ризику;
- г) збереження ризику.

Управління ризиками є важливим аспектом діяльності підприємства, що вимагає стратегічного підходу до вибору відповідних напрямків та інструментів. Існує декілька основних стратегій управління ризиками.

#### 1. Попередження ризику:

- стратегія інформаційної атаки фокусується на зборі та аналізі максимальної кількості інформації з внутрішніх і зовнішніх джерел для відстеження змін і факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства;
- стратегія стабілізації підходить для підприємств із міцними ринковими позиціями. Передбачає постійний моніторинг діяльності з метою виявлення і коригування негативних змін.

#### 2. Уникнення ризику:

- стратегія обґрунтованого уникнення використовується, коли ризики значні, а можливі збитки перевищують очікувані вигоди. Це передбачає відмову від реалізації управлінського рішення за несприятливих умов;
- стратегія пасивного уникнення характеризується мінімальною активністю і схильністю до відмови від рішень за найменшої невизначеності.

Використовується управлінцями, які не схильні до ризику.

#### 3. Розподіл ризику:

- стратегія страхового розподілу переносить частину відповідальності за можливі збитки на страхові компанії або інші інституції через інструменти, такі як страхування, хеджування, ф'ючерсні та опціонні угоди;
- стратегія функціонального розподілу включає розподіл ризику між партнерами по бізнесу в рамках одного функціонального напрямку, наприклад, через створення спільних підприємств.

#### 4. Зниження ризику:

- стратегія активних дій передбачає активне і оперативне зниження ризиків шляхом застосування внутрішніх та зовнішніх заходів;
- стратегія внутрішнього захисту орієнтована на використання внутрішніх



ресурсів та заходів для зниження ризику;

- стратегія диверсифікації знижує рівень ризику шляхом його розподілу або диверсифікації.

#### 5. Прийняття ризику:

- стратегія пасивного прийняття, за якою управлінські рішення приймаються без змін, без жодних дій для зниження ризику;

- стратегія активного прийняття використовується, коли очікувані вигоди перевищують можливі ризики. Підприємство не тільки приймає ризик, але й збільшує його величину, наприклад, через збільшення інвестицій.

Вибір стратегії управління ризиками залежить від загальної стратегії підприємства. Агресивні стратегії передбачають вищі ризики та можливі втрати капіталу, тоді як консервативні стратегії орієнтуються на мінімізацію ризиків і захист прибутків.

Важливо зазначити, що не існує єдиної універсальної стратегії управління ризиками, яка підходить для всіх промислових підприємств. Кожне підприємство має розробити свою власну систему управління ризиками, яка буде враховувати його специфічні особливості. Впровадження стратегії управління ризиками може відіграти істотну роль в процесі здійснення діяльності підприємства, дозволяючи раціонально використовувати власні можливості, здійснювати внутрішню координацію та ефективно адаптуватися до умов постійно мінливого зовнішнього середовища.

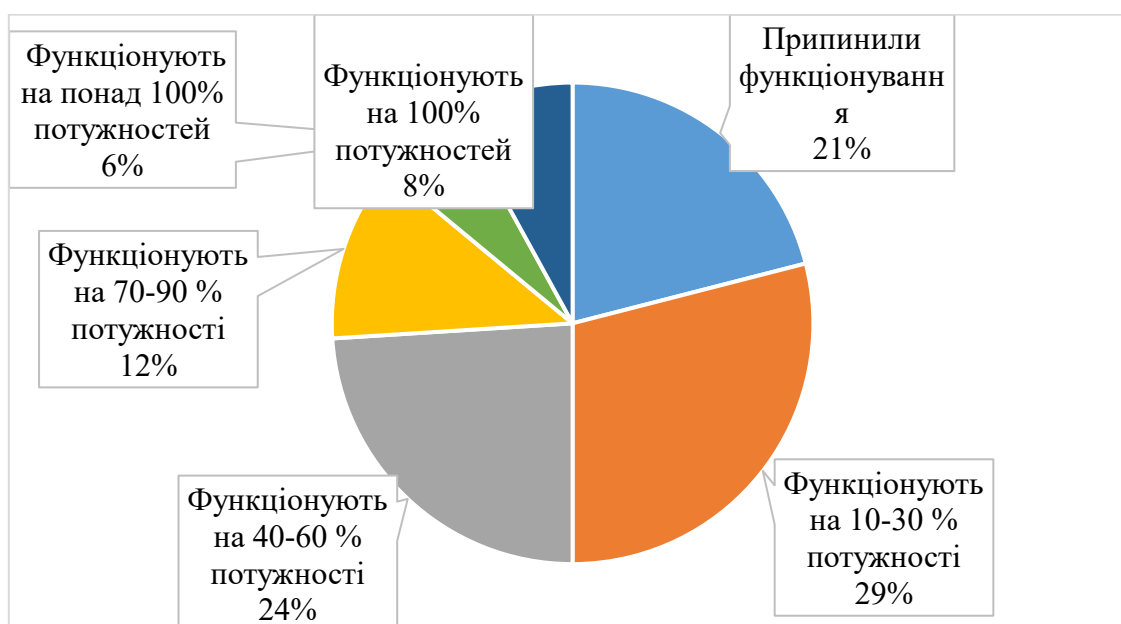
## **6.2. Ідентифікація, оцінка ймовірності та наслідків ризиків промислових МСП України в умовах війни**

Повномасштабне вторгнення Росії завдало значних збитків українській економіці, особливо постраждала промисловість, яка вже до цього мала тенденцію до спаду. Російські обстріли знищили багато підприємств, що призвело до значного зниження виробництва, а блокада портів ускладнила



експорт продукції. Зростання тарифів на залізничні вантажоперевезення лише посилило економічний тиск, ставлячи під загрозу робочі місця та податкові надходження, необхідні для соціальних виплат та оборонного фінансування [25-27].

Згідно з опитуваннями, в умовах війни 79 % МСП продовжують працювати на повній або зменшеній потужності, з них повноцінно функціонують 14 % (Рисунок 1) [28; 29].



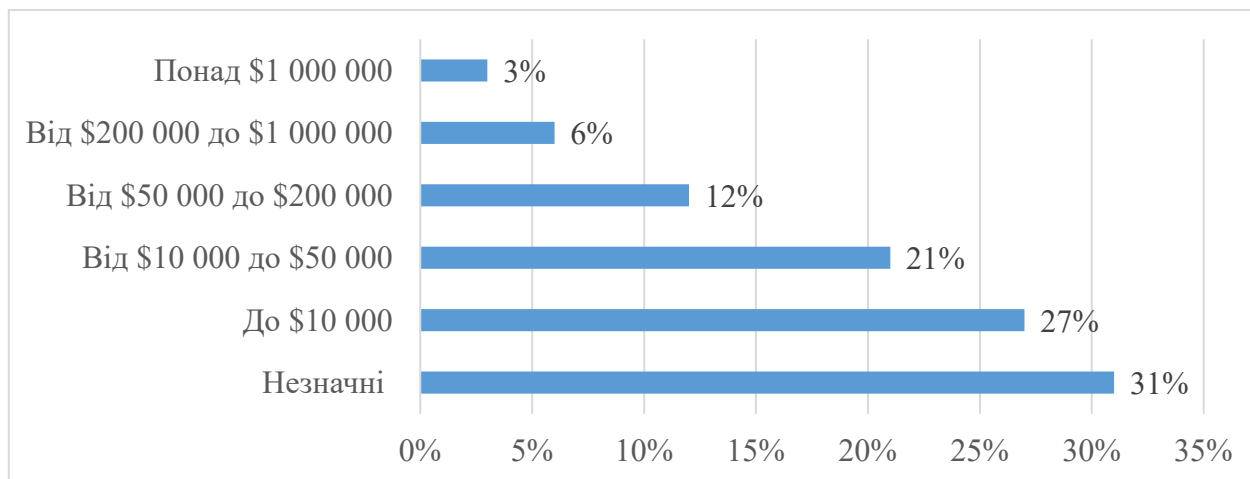
**Рисунок 1** - Зміна ділової активності МСП порівняно з довоєнним рівнем, %

Незважаючи на певне відновлення ділової активності, МСП стикаються з проблемами ліквідності через падіння попиту, скорочення замовлень та зменшення грошових потоків. 61 % підприємств повідомили про зниження доходів на 50-99 % порівняно з довоєнним рівнем, а 18 % підприємств – до 49 %. При цьому 7 % підприємств перестали отримувати дохід, і лише 9 % повідомили про доходи у довоєнному розмірі та вище.

17 % МСП відправили співробітників в оплачувану або частково оплачувану відпустку, а співробітники 15 % МСП були відправлені у неоплачувану відпустку. Загальна кількість співробітників МСП, які були звільнені з початку війни, оцінюється в 1,2 млн осіб.



Розрахункові прямі втрати (включають втрачені ресурси, товари, основні засоби, витрати на релокацію, вимушені переоплати (без упущеної вигоди)) МСП у 2022 р становлять \$64-85 млрд (Рисунок 2) [30].



**Рисунок 2 - Прямі збитки МСП у 2022 р**

На додаток до деяких застарілих проблем МСП, війна спричинила нові потрясіння. Основними викликами у цьому сенсі є: відновлення бізнесу; безпека бізнесу; отримання фінансування; сприяння зовнішній торгівлі; наявність робочої сили; відновлення купівельної спроможності споживачів; відновлення ланцюгів постачань; сприяння державно-приватному діалогу; зважений підхід до локалізації війни. З початку повномасштабного вторгнення і до сьогодні можливо виокремити чотири сценарії роботи підприємств: діяльність в умовах активних бойових дій; діяльність на територіях поза контролем уряду України; переміщення в західні регіони України чи за кордон; діяльність на територіях України, де було відновлено контроль урядом України.

Ризики, які відповідають кожному зі сценаріїв роботи підприємства під час війни наведені в таблиці 2.

Ідентифікацію та оцінку ризиків для конкретного підприємства проведено на основі відкритої фінансової та управлінської інформації АТ «ЕФЕКТ» [31-34].

За організаційно-правовою формою є акціонерним товариством, за типом – приватним. Розмір статутного капіталу за установчими документами - 1196 тис



грн., він поділений на 2990 простих іменних акцій однакової номінальної вартості 400 грн кожна.

Основна господарська діяльність АТ «ЕФЕКТ» з виробництва і реалізації парфумної продукції, постачання питної води та надання в оренду нерухомого майна зосереджена на території України. Підприємство є експортером парфумерної продукції в країни ближнього та далекого зарубіжжя (Молдова, Киргизстан, Латвія, Німеччина).

Середня кількість працівників в АТ «ЕФЕКТ» станом на 31.12.2021 р 56 осіб; станом на 31.12.2022 р 52 особи.

АТ «ЕФЕКТ» продовжує свою діяльність на території, де відбувалися активні бойові дії, не переміщуючись з місця свого постійного розташування. В цій ситуації основною метою керівництва було забезпечення безпеки працівників, що призвело до тимчасового припинення роботи підприємства.

Під час простою виплачувалася заробітна плата у розмірі 2/3 місячного окладу, а також надавалася матеріальна допомога. З квітня 2022 р підприємство поступово відновлювало роботу, частину працівників переведено на дистанційну роботу, а з червня простій було повністю припинено.

Незважаючи на всі труднощі, підприємство продовжує адаптуватися до нових умов, прораховуючи різні сценарії розвитку подій.

Проведений аналіз особливостей та результатів діяльності підприємства дозволяє виділити групи ризиків, що мають досить високу ймовірність виникнення (Таблиця 3).

Групування ризиків за двома критеріям – ймовірність та рівень шкоди – дозволяє побудувати матрицю ризиків АТ «ЕФЕКТ» (Рисунок 3).

Останнім етапом оцінки ризиків АТ «ЕФЕКТ» є формування ризиків за їх рівнем (Таблиця 4).



Таблиця 2 - Сценарії роботи підприємств під час війни та ризики, що їх супроводжують

Сценарій	Особливості діяльності	Ризики
1	2	3
Діяльність в умовах активних бойових дій	<p>1. Головним пріоритетом є забезпечення безпеки працівників та майна шляхом встановлення та дотримання безпекових протоколів щодо евакуації, захисту від обстрілів та вибухів, зберігання важливих даних.</p> <p>2. Бойові дії можуть призвести до збоїв у ланцюгах постачання та транспортуванні товарів. Підприємства повинні бути готові до змін у маршрутах доставки, пошуку альтернативних постачальників та зберігання запасів.</p> <p>3. Умови бойових дій можуть призвести до зниження обсягів продажів, збільшення витрат на безпеку та втрату активів. Підприємства повинні мати достатні резерви та фінансові стратегії для збереження стійкості.</p> <p>4. Умови бойових дій можуть вплинути на доступність робочої сили через масові евакуації, травми та інші фактори. Підприємства повинні розробляти плани найму та збереження персоналу, а також забезпечувати підтримку працівників та їхніх родин у разі необхідності.</p> <p>5. Умови бойових дій можуть призвести до збільшення ризику кібератак та витоку конфіденційної інформації, що потребує уваги до захисту інформаційних систем та даних.</p> <p>6. Підприємства несуть відповідальність перед місцевою спільнотою та мають брати участь у гуманітарних діях, забезпеченні життєвих потреб, тощо.</p> <p>7. В умовах бойових дій особливо важливо проводити стратегічне планування та аналіз ризиків. Підприємства повинні бути готові до реагування на непередбачені обставини та приймати швидкі та ефективні рішення.</p> <p>8. Підприємства можуть співпрацювати з урядовими та гуманітарними організаціями для отримання допомоги, захисту та інших видів підтримки.</p>	<p>1. Найважливішим ризиком є загроза життю та здоров'ю працівників і безпека майна підприємства. Обстріли, вибухи та інші форми насильства можуть призвести до тяжких травм та матеріальних збитків.</p> <p>2. Бойові дії можуть призвести до тимчасового припинення або обмеження функціонування підприємства через евакуацію працівників, пошкодження майна, перерву в електропостачанні та інші фактори.</p> <p>3. Умови бойових дій можуть призвести до зменшення попиту на товари та послуги підприємства, що може вплинути на його обсяги продажів та прибутковість.</p> <p>4. Бойові дії можуть спричинити порушення ланцюгів постачання, що може призвести до скорочення виробництва або навіть до його повного припинення через відсутність необхідних матеріалів та компонентів.</p> <p>5. Зміни в правовому середовищі. Політичні та правові зміни, які відбуваються під час конфлікту або після нього, можуть вплинути на умови діяльності підприємства, включаючи податкове регулювання, ліцензування та інші аспекти.</p> <p>6. Репутаційні ризики. Участь у діяльності на території з конфліктними подіями може негативно вплинути на репутацію підприємства через асоціації з насильством та конфліктом.</p> <p>7. Втрата ринків та конкурентних переваг. Підприємства можуть втратити ринки збуту через евакуацію або зниження попиту, а також свої конкурентні переваги через обмеження виробництва та постачання.</p>



1	2	3
<p>Діяльність на територіях поза контролем уряду України</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Такі території часто характеризуються політичною та правовою нестабільністю через військовий конфлікт або окупацію, як наслідок, непередбачувані зміни у законодавстві, регулюванні та податковій політиці.</li> <li>2. Підприємства, що перебувають на таких територіях, піддаються підвищеному ризику безпеки через можливість військових дій, терористичних актів та інших загроз.</li> <li>3. Умови економічної діяльності можуть бути обмеженими через втручання окупаційних або контролюючих сил, включаючи обмеження на торгівлю та інвестиції.</li> <li>4. Забезпечення безпеки персоналу та майна, а також виконання специфічних вимог, пов'язаних з окупацією, може призвести до збільшення операційних витрат.</li> <li>5. Підприємства можуть стикатися з обмеженим доступом до внутрішніх та міжнародних ринків через політичні та економічні обмеження.</li> <li>6. Діяльність на території поза контролем України, може мати негативний вплив на репутацію підприємства внаслідок асоціацій з воєнним конфліктом або окупацією.</li> <li>7. Умови оподаткування та фінансові вимоги можуть бути складними через невизначеність правового статусу та втручання окупаційних або контролюючих сил.</li> </ol>	<p>Цей сценарій є найризикованішим з точки зору міжнародного гуманітарного права (МГП), загальновизнаного набору міжнародних правових норм, зокрема з точки зору рамок ведення бізнесу, застосовних до ситуацій збройного конфлікту. В Україні введено заборону на здійснення господарської діяльності на території, непідконтрольній уряду України, включаючи кримінальну відповідальність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- співпраця з установами в районах поза контролем уряду України,</li> <li>- здійснення платежів з території поза контролем уряду України та на неї,</li> <li>- сплата податків до бюджету Росії, що за законодавством України кваліфікується як фінансування тероризму,</li> <li>- ввезення / вивезення з території поза контролем уряду України, що призводить до неможливості ведення бізнесу,</li> <li>- якщо договір укладається з суб'єктом, який знаходиться на території поза контролем уряду України, договір є недійсним, а ліцензії на ній вважаються нечинними.</li> </ul>
<p>Переміщення до більш безпечних західних областей України чи за кордон</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На новій території підприємство може зіткнутися з різними політичними та правовими умовами. Необхідно адаптувати свою діяльність до місцевого законодавства, регулювання та податкових правил.</li> <li>2. Переміщення підприємства може вимагати переведення персоналу на нове місце роботи. Важливо врахувати можливі труднощі, пов'язані з адаптацією працівників до нових умов, а також з привабливістю та збереженням кваліфікованих кадрів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політичні ризики. Зміна місцезнаходження може вимагати адаптації до нових політичних умов, законодавства та регулювань у новому регіоні або країні.</li> <li>2. Економічні ризики, такі як збитки від зупинення виробництва, втрати клієнтів, зміни валютних курсів.</li> <li>3. Соціальні ризики. Релокація може вплинути на стабільність та комфорт працівників, особливо якщо вона супроводжується змінами в умовах праці, оплаті праці, житлових умовах тощо.</li> </ol>



1	2	3
	<p>3. Більш безпечні регіони можуть мати відмінну інфраструктуру порівняно з зонами конфлікту чи нестабільними регіонами. Підприємство повинно забезпечити належні умови для своєї діяльності, включаючи доступ до енергопостачання, транспортних мереж, інтернету тощо.</p> <p>4. Хоча нова локація може бути більш безпечною, все ж необхідно врахувати можливі ризики та забезпечити належний рівень безпеки для працівників та майна підприємства.</p> <p>5. Переїзд до іншої країни може вимагати адаптації до нового культурного та мовного середовища. Підприємство повинно бути готове до співпраці з місцевими партнерами та клієнтами.</p> <p>6. Економічне середовище може відрізнятись в залежності від нової локації. Підприємство повинно оцінити можливості та виклики, що виникають у новому регіоні або країні, і прийняти належні стратегічні рішення.</p> <p>7. Переміщення за кордон може вимагати виконання міжнародних стандартів та вимог, а також розуміння міжнародних ринків та конкурентного середовища.</p>	<p>4. Логістичні ризики. Переміщення підприємства може призвести до перерв у ланцюгах постачання та доставки, зокрема через зміну географічного положення.</p> <p>5. Репутаційні ризики. Релокація може мати вплив на репутацію підприємства серед клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін.</p> <p>6. Кадрові ризики. Необхідність підготовки та переведення персоналу може викликати проблеми з робочою силою, включаючи втрату кваліфікованих працівників.</p> <p>7. Податкові та правові ризики. Переміщення в інший регіон або країну може призвести до зміни податкового та правового середовища, що може вплинути на фінансову ефективність підприємства.</p> <p>8. Технологічні ризики. Адаптація до нового технологічного середовища або інфраструктури також може бути складною та супроводжуватись витратами та труднощами.</p>
<p>Діяльність на територіях України, де було відновлено контроль урядом України</p>	<p>1. Після відновлення контролю уряду важливо забезпечити політичну та соціальну стабільність на території для безперешкодного функціонування підприємств: вирішення конфліктів, встановлення правопорядку та створення сприятливих умов для бізнесу.</p> <p>2. Після відновлення контролю урядом необхідно відновлювати та розвивати інфраструктуру на території, що постраждала від конфлікту: відновлення доріг, електромереж, водопостачання, телекомунікацій тощо, що впливає на функціонування підприємств.</p>	<p>1. Політичні ризики: зміни у законодавстві, регулюванні та податковій політиці, тощо.</p> <p>2. Безпека. Після відновлення контролю може залишитись певний рівень загрози безпеці, зокрема від сепаратистських або терористичних груп.</p> <p>3. Економічні ризики: зниження попиту, втрати від зупинення виробництва та інфраструктурні збитки.</p> <p>4. Податкові та фінансові ризики: зміни в податковому законодавстві та фінансовій структурі можуть вплинути на фінансове становище підприємства.</p>





1	2	3
	<p>3. Уряд може впроваджувати заходи для стимулювання інвестицій на території, що постраждала від конфлікту, наприклад, податкові пільги, фінансову підтримку, спеціальні економічні зони тощо, що може привернути нові підприємства.</p> <p>4. Реконструкція бізнес-середовища. Після відновлення контролю урядом необхідно реконструювати бізнес-середовище на території, включаючи створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, спрощення адміністративних процедур, підтримку малих та середніх підприємств тощо.</p> <p>5. Підприємства повинні активно співпрацювати з місцевими органами влади на території, де вони знаходяться, для вирішення різних питань, включаючи безпеку, інфраструктурні питання, податкові та регуляторні аспекти.</p> <p>6. Уряд повинен активно працювати на міжнародному рівні для залучення підтримки та інвестицій для відновлення та розвитку території, що постраждала від конфлікту, а також для зміцнення міжнародного статусу країни.</p>	<p>5. Інфраструктурні ризики. Після конфлікту може бути необхідно відновлювати інфраструктуру, що може призвести до перерв у постачанні енергії, води, транспортних маршрутів тощо.</p> <p>6. Репутаційні ризики. Участь підприємства в діяльності на таких територіях може мати вплив на його репутацію, особливо якщо це викликає обурення громадськості або міжнародної спільноти.</p> <p>7. Кадрові ризики. Необхідність залучення та утримання кваліфікованих працівників може бути складною через небезпеку та нестабільність в регіоні.</p> <p>8. Легальні ризики. Підприємствам може доводитися вирішувати питання, пов'язані з правовими аспектами розподілу власності, земельною та власністю на майно.</p>



Таблиця 3 - Ризики діяльності АТ «ЕФЕКТ» (результати власних досліджень)

Група ризиків	Ймовірність виникнення	Рівень шкоди	Опис ризику
Макроекономічні ризики	4	3	A1 - порушення торгових зв'язків
	3	2	A2 - зменшення обсягів експорту та імпорту
	4	3	A3 - зниження інвестицій
Податкові ризики	5	1	B1 - ризик суттєвих претензій та пред'явлення податкових зобов'язань та штрафів з боку контролюючих органів
	5	2	B2 - можливе збільшення зусиль зі збору податків на задоволення потреб бюджету під час воєнного стану
Валютні ризики	4	2	C1 - ризик збитків від коливань курсу національної валюти
Кредитні ризики	5	3	D1 - ризик неплатоспроможності контрагентів
Ризик ліквідності	2	4	E1 - ризик нездатності підприємства забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань
Бізнес-ризики	5	3	F1 - ризик втрати клієнтів
	4	3	F2 - ризик втрати капіталу
	5	4	F3 - ризик підвищення вартості ресурсів
	5	5	F4 - ризик погіршення умов роботи

Ймовірність		Рівень шкоди				
		незначний	низький	середній	істотний	катастрофічний
		1	2	3	4	5
1	малоймовірно					
2	незначна				E1	
3	низька		A2	F1		
4	середня		C1	F2, A3, A1		
5	висока	B1	B2	D1	F3	F4

Рисунок 3 - Матриця ризиків АТ «ЕФЕКТ» (результати власних досліджень)



Таблиця 4 - Рівні ризиків АТ «ЕФЕКТ» (результати власних досліджень)

Рівень ризику	Види ризику	Короткий опис
<b>Критичний</b>	Бізнес-ризик	F3 - ризик підвищення вартості ресурсів F4 - ризик погіршення умов роботи
<b>Високий</b>	Макроекономічні ризики	A1 - порушення торгових зв'язків A3 - зниження інвестицій
	Податкові ризики	B2 - можливе збільшення зусиль зі збору податків на задоволення потреб бюджету під час воєнного стану
	Кредитні ризики	D1 - ризик неплатоспроможності контрагентів
	Бізнес-ризик	F2 - ризик втрати капіталу
<b>Середній</b>	Макроекономічні ризики	A2 - зменшення обсягів експорту та імпорту
	Податкові ризики	B1 - ризик суттєвих претензій та пред'явлення податкових зобов'язань та штрафів з боку контролюючих органів
	Валютні ризики	C1 - ризик збитків від коливань курсу національної валюти
	Ризик ліквідності	E1 - ризик нездатності підприємства забезпечити своєчасне виконання грошових зобов'язань
	Бізнес-ризик	F1 - ризик втрати клієнтів
<b>Низький</b>	-	-

Як видно з таблиці 4 до групи критичного рівня ризику потрапили бізнес-ризик; групу зі значним рівнем ризиків складають макроекономічні, кредитні, податкові та бізнес-ризик; найбільшою за кількістю є група з середнім рівнем ризику - макроекономічні, податкові, валютні, ризик ліквідності та бізнес-ризик. Передбачуваним є те, що у групу з низьким рівнем ризику не потрапив ні один з виокремлених видів ризику, оскільки умови, в яких наразі працюють вітчизняні підприємства, сформовані високоризикованим середовищем війни.

А отже, подібна ситуація потребує розробки та впровадження дієвої системи управління ризиками, яка дозволить передбачати, прогнозувати, мінімізувати та управліти основними ризиками вітчизняного промислового МСП в умовах невизначеності, особливо в умовах війни.



### **6.3. Розробка та впровадження системи управління ризиками на промисловому підприємстві в умовах війни**

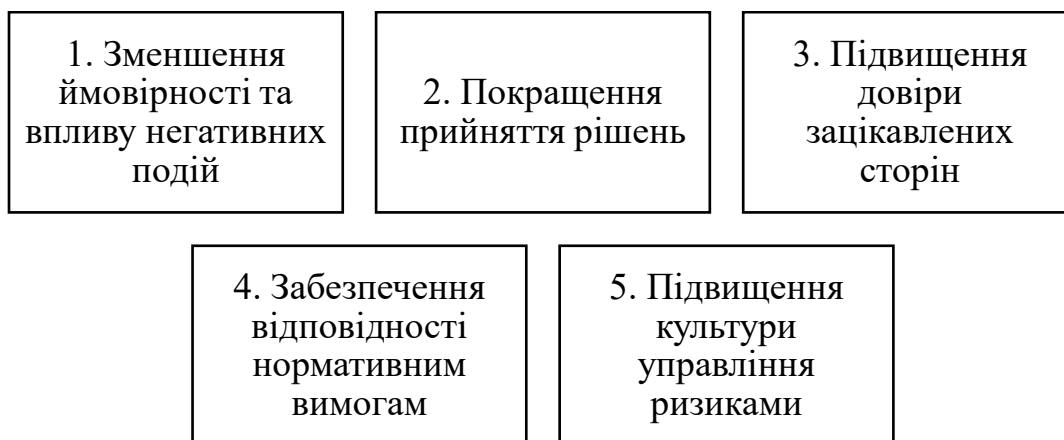
Впровадження системи управління ризиками може принести значну користь організаціям будь-якого розміру та сфери діяльності особливо в умовах воєнного стану [35].

Першим, і головним аргументом доцільності впровадження системи управління ризиками є ретельна перевірка ланцюжків постачання, посередників, клієнтів та кінцевих користувачів щодо їх лояльності та співробітництва з країною-агресором.

Основні рекомендації щодо комплексної перевірки поведінки клієнтів можуть бути наступними:

- оновити матрицю ризиків ланцюгів постачання. Особливу увагу слід приділити регіонам, які є центрами обходу санкцій;
- провести аналіз політик своїх клієнтів;
- звертати увагу на сигнали, які вказують на нелегальні мережі;
- співпрацювати з експертами громадського суспільства;
- взаємодіяти з урядами та громадськими організаціями;
- розробити чіткі політики та процедури.

Інші, на нашу думку, ключові аргументи на користь впровадження системи управління ризиками наведено на рисунку 4.



**Рисунок 4 - Ключові аргументи на користь впровадження системи управління ризиками (авторська розробка)**



Методологічна рамка впровадження системи управління ризиками заснована на трьох основних нормативних документах:

- Міжнародні стандарти ISO 31000:2018 «Risk management – guidelines» - загальні принципи управління ризиками в організаціях будь-якого типу та розміру, включаючи публічний сектор, приватний сектор та неприбуткові організації [36];

- COSO - це спільна ініціатива п'яти організацій приватного сектору, спрямована на забезпечення інтелектуального лідерства через розробку основ і вказівок щодо управління ризиками підприємства, внутрішнього контролю та запобігання шахрайству [37];

- OECD Principles of corporate governance - рекомендації, пов'язані з управлінням ризиками та забезпеченням належної практики у цій сфері [38].

Загальні підходи до управління ризиками, що дозволяють розробити стратегію впровадження системи ризик-менеджменту [39]:

а) розробка та впровадження системи управління ризиками на підприємстві мають бути засновані на системному підході;

б) управління ризиками має ґрунтуватися на чітко визначеному та структурованому процесі;

в) розробка та впровадження системи управління ризиками має будуватися на надійній інформаційній основі;

г) участь зацікавлених сторін;

д) система управління ризиками повинна постійно вдосконалюватися через регулярний моніторинг та аналіз її ефективності, а також через навчання та розвиток персоналу;

ж) необхідно враховувати людські та культурні фактори;

з) всеосяжна підтримка зверху. У даному сенсі доцільним, на наш погляд, є використання концепції “Tone at the Top”, яка відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури та етичної поведінки в організації [40];

к) персонал, який бере участь в управлінні ризиками, має мати необхідні знання, навички та досвід;



л) важлива чітка та відкрита комунікація про ризики на всіх рівнях організації.

Впровадження ефективної системи управління ризиками дозволяє промисловим підприємствам: знизити ймовірність виникнення негативних подій, захистити активи, підвищити стійкість до ризиків, збільшити конкурентну перевагу.

Алгоритм формування системи управління ризиками промислових підприємств представлений на рисунку 5 [41-47].

Важливим моментом в управлінні ризиками є прийняття Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків», який відкриває нові можливості для малих та середніх підприємств в Україні.



**Рисунок 5 – Удосконалений алгоритм формування системи управління ризиками промислових підприємств (авторська розробка)**



Закон покликаний мінімізувати ризики, пов'язані з веденням бізнесу в умовах воєнної агресії та політичної нестабільності, стимулюючи інвестиційну діяльність та економічне зростання [48].

Ключові положення Закону про страхування інвестицій від воєнних і політичних ризиків:

- страхуванню підлягають інвестиції в основні засоби, земельні ділянки, інтелектуальну власність, цінні папери та інші активи, що використовуються для ведення бізнесу;

- страховиком може бути Експортно-кредитне агентство України (ЕКА) або інші уповноважені на це компанії;

- розмір страхового відшкодування не може перевищувати 90% завданих збитків;

- вартість страхового полісу визначається індивідуально з урахуванням виду інвестицій, їх розміру та інших факторів.

Для МСП страхування інвестицій може стати потужним інструментом для захисту своїх активів, збільшення доступу до фінансування, підвищення інвестиційної привабливості та стати цінним інструментом для мінімізації ризиків та розвитку бізнесу.



## **Висновки**

Управління ризиками на промислових підприємствах малого та середнього бізнесу є критично важливим аспектом діяльності, особливо в умовах сучасних викликів, зокрема війни. Аналіз теоретичних основ управління ризиками показує, що ризик – це потенційна небезпека, що може спричинити втрати або інші негативні наслідки, і цей ризик можна передбачити та оцінити. Важливим є розуміння різноманітності ризиків, зокрема техніко-виробничих, комерційних, фінансових та інших зовнішніх ризиків, і необхідність їхньої систематичної класифікації.

Ідентифікація ризиків є ключовим етапом управління, що передбачає аналіз усіх можливих загроз для бізнесу та прийняття рішень щодо їхньої мінімізації. Оцінка ризиків допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення, що можуть вплинути на їхню здатність функціонувати в умовах невизначеності. Вибір стратегії управління ризиками залежить від загальної стратегії підприємства, і кожне підприємство повинне розробити власну систему управління, враховуючи специфічні умови та ризики.

В умовах війни промислові підприємства України стикаються з додатковими ризиками, які вимагають швидкого реагування та перегляду стратегій управління. Аналіз діяльності конкретних підприємств, таких як АТ «ЕФЕКТ», показує необхідність розробки та впровадження дієвої системи управління ризиками, яка дозволить передбачати та мінімізувати основні ризики.

Впровадження системи управління ризиками, заснованої на міжнародних стандартах, є обов'язковим для забезпечення безпеки та стабільності діяльності підприємств в умовах війни, що дозволить їм адаптуватися до нових викликів та зберегти конкурентоспроможність на ринку.