

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>

УДК 005.52:[658:338.124](477)(045)

ЯКІСНИЙ АНАЛІЗ РИЗИКІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

QUALITATIVE ANALYSIS OF THE RISKS OF DOMESTIC ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

Макалюк Ірина Віталіївна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4800-4599>

Кривда Олена Віталіївна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4398-6298>

Лайкова Аліна Олександрівна

здобувачка вищої освіти,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9244-2701>

Makaliuk Iryna, Kryvda Olena, Laikova Alina

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Статтю присвячено дослідженню ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Визначено етапи управління ризиками діяльності суб'єктів господарювання. Охарактеризовано основні групи ризиків виробничих підприємств (фінансових, техніко-виробничих, комерційних та інших). Обґрунтовано специфіку найбільш суттєвих ризиків діяльності підприємств в контексті умов воєнного стану в Україні, а саме: ризиків припинення діяльності та втрати майна підприємства, регуляторного, кадрового, репутаційного, енергетичного ризиків, ризику взаємовідносин з контрагентами, а також групи фінансових ризиків (валютного, інфляційного, податкового, інвестиційного, кредитного, процентного та інших). Визначено сутність та етапи здійснення якісного аналізу ризиків на підприємстві. Проведено практичну апробацію якісного аналізу ризиків на прикладі ПрАТ «Оболонь» – здійснено ідентифікацію та обґрунтування ризиків, а також визначено шляхи їх мінімізації. Проаналізовано динаміку зміни фінансового стану досліджуваного підприємства воєнного періоду відносно довоєнного. Виокремлено стратегії та методи управління ризиками з метою їх нейтралізації.

Ключові слова: ризики, підприємство, якісний аналіз, воєнний стан, управління ризиками.

In the conditions of martial law, timely and well-researched qualitative risk analysis by business entities is important to ensure business adaptability to current threats and challenges, maintain its financial stability, and resume its active functioning in the market. The purpose of the article is to substantiate the theoretical positions on risk specification and management under martial law. It also provides practical recommendations in the context of qualitative risk analysis on the example of the domestic enterprise "Obolon" PJSC. To achieve this goal, the article uses such methods of scientific cognition as induction, deduction, analysis, synthesis, systematization, comparison, specification, tabular and graphical methods, and others. In this article, the risks of domestic enterprises under martial law are examined. The stages of risk management of business entities are defined. The main groups of risks of manufacturing enterprises (financial, technical and operational, commercial, and other) are characterized. The specifics of the most significant risks of enterprises' activities in the context of martial law in Ukraine, such as the risks of business disruption and loss of enterprise property, regulatory, personnel, reputational, energetic risks, risk of dealing with counterparties, and a group of financial risks (currency, inflation, tax, investment, credit, interest, and other risks) are justified. The essence and stages of qualitative risk analysis at an enterprise are defined. The

practical value of the article lies in the approbation of qualitative risk analysis on the example of the domestic private joint-stock company "Obolon": the risks caused by the war are identified and substantiated, furthermore, the ways to minimize them are outlined. The dynamics of changes in the financial position of the studied enterprise in the war period in comparison with the pre-war period are analyzed. The strategies and methods of risk management in order to neutralize them are outlined. The prospects for further scientific research in this area are the improvement and further development of the tools for assessing the risks of domestic business entities under martial law.

Key words: risks, enterprise, qualitative analysis, martial law, risk management.

Постановка проблеми. 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняному науковому просторі дослідженням проблематики ризиків, з якими стикаються господарюючі суб'єкти різних видів економічної діяльності, та пошуком шляхів їх нейтралізації займалися, зокрема, такі автори: Бабенко І. Ю. [8] (обгрунтовано теоретико-методологічні засади управління ризиками інвестиційних проєктів); Коць О. О. [4] (розглянуто класифікацію ризиків промислового підприємства); Лошенюк О. В., Мурована Т. О. [7] (проаналізовано ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання); Наливайко С. М. [5] (досліджено ризики забезпечення конкурентоспроможності продукції швейних підприємств в умовах воєнного стану); Очеретяна О. В. [6] (обгрунтовано методику управління ризиками на підприємствах деревообробної промисловості); Тарасова К. І. [14] (охаракте-

ризовано різні наукові підходи до класифікації ризиків в економічній теорії); Томашук І. В., Томашук І. О. [15] (сформовано концептуальні положення управління фінансовими ризиками) та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, не применшуючи внесок зазначених праць у розвиток вітчизняної науки і практики, варто відзначити, що в сучасних нестабільних умовах функціонування підприємницького середовища, які ускладнені активними військовими діями на теренах нашої держави, спектр ризиків діяльності суб'єктів бізнесу суттєво розширився, а ймовірність їх настання та сила впливу значно зросли. У зв'язку з цим, питання щодо особливостей ризиків підприємств в умовах воєнного стану, а також практичних аспектів якісного аналізу ризиків та способів їх мінімізації потребують подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обгрунтування теоретичних положень щодо специфіки та управління ризиками в умовах воєнного стану, а також надання практичних рекомендацій в контексті якісного аналізу ризиків на прикладі вітчизняного підприємства ПрАТ «Оболонь».

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 вииграші». 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 умовах війни підвищення рівня ризиків для підприємств посилює важливість та необхідність вміння вдало та вчасно їх ідентифікувати, оцінити та прийняти відповідне рішення, яке б мінімізувало можливий негативний вплив або максимізувало вигаш, якщо такому є місце бути. Для цього необхідно безпосередньо розібратися в процесі управління ризиками, який включає в себе такі етапи [15]: 1) ідентифікація ризиків; 2) оцінка та аналіз ризиків (якісний аналіз; кількісний аналіз; комплексний аналіз); 3) визначення стратегій та підбір методів управління ризиками; 4) контроль і моніторинг ризиків, оцінка ефективності управління ними.

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 загрозували підприємствам і у мирний час, суттєво посилюється фактором війни.

На рис. 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

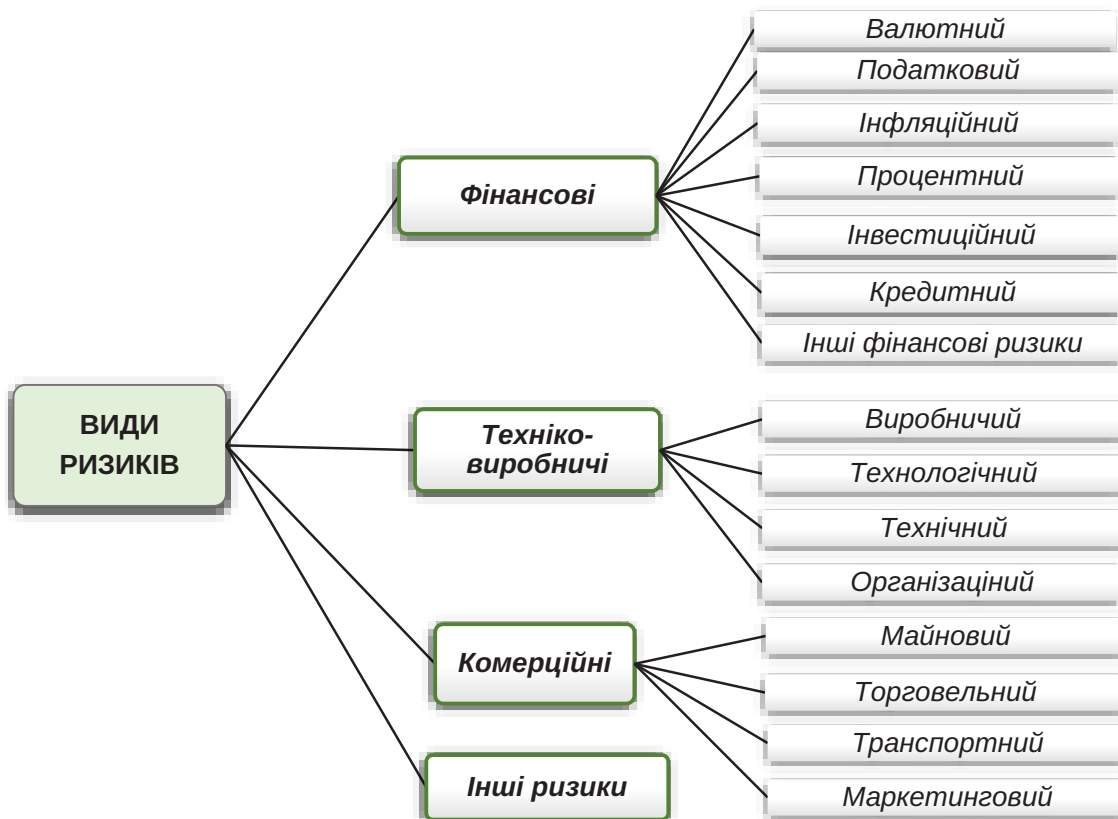


Рис. 1. Класифікація основних ризиків виробничих підприємств

Джерело: сформовано на основі [4; 8; 14]

ризика 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, нерациональний спосіб вкладення капіталу, зниження ліквідності активів та неможливість їх реалізації в обмежений проміжок часу.

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 поведінки на ринку [4].

До інших ризиків відносять, зокрема, екологічні, соціально-політичні, адміністративно-законодавчі, природно-кліматичні, геополітичні тощо.

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 посилюються. 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 законно. 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 проекти, 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.

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-

ції. Компанія надала аргументи на свій захист, заявивши, що ще у 2019 р. Російська Федерація запровадила ембарго на її продукцію та внесла керівництво до санкційних списків. Саме ж підприємство активно підтримувало та продовжує підтримувати функціонування своїх заводів, навіть, у містах масових обстрілів, таких як Нікополь, надавати системну допомогу ЗСУ, медикам та цивільним, сплачувати податки до бюджетів усіх рівнів [16]. І хоча суперечки щодо таємних зв'язків компанії ПАТ «Інтерпайп НТЗ» з Росією не згасли повністю, вона все ж змогла знівелювати негативний вплив репутаційного ризику і продовжити свою діяльність в Україні.

7. 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 укласти 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 ґрунтується 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.

Якісний аналіз ризиків підприємства можна здійснити за схемою (рис. 2).

В якості практичної апробації теоретичних положень, викладених вище, проведемо якісний аналіз ризиків в умовах воєнного стану на прикладі вітчизняного приватного акціонерного товариства «Оболонь».

ПрАТ «Оболонь» – один із найбільших українських виробників пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральної води [13]. Відповідно, галузі, в рамках якої підприємство провадить свою діяльність, характерний високий рівень конкуренції та великий ступінь впливу цінового фактора на прийняття рішення про покупку. Розглянемо основні ризики, характерні для підприємства в рамках якісного аналізу, при цьому акцентуючи увагу саме на ризиках, ступінь впливу яких посилюється внаслідок воєнного стану на території України (табл. 1).

В цілому з початку повномасштабного вторгнення ПрАТ «Оболонь» зуміло покращити окремі показники своєї діяльності. Так, з точки зору прибутковості і володіння часткою ринку 2022 р. став найбільш успіш-



Рис. 2. Схема здійснення якісного аналізу ризиків на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

Якісний аналіз ризиків ПрАТ «Оболонь»

Види ризиків	Обґрунтування ризиків	Шляхи мінімізації ризиків
1	2	3
Валютний ризик	Проявляється негативним впливом зміни валютних курсів витрати, що має безпосередній вплив на зміну прибутку до оподаткування за рахунок курсових різниць. Для підприємства ризик посилюється за рахунок того, що воно проводить зовнішньоекономічну діяльність, тобто має широкий ринок збуту та експортує продукцію за кордон, закуповує сировину і обладнання з-за кордону, відповідно багато операцій здійснюється в іноземній валюті. Інфляція та інші економічні фактори посилюють валютний ризик.	<i>Використання форвардних контрактів</i> (заклучення угод на фіксацію обмінного курсу в майбутньому). <i>Диверсифікація</i> (розподіл активів в різних валютах для зменшення валютного ризику).
Процентний ризик	Зміна процентних ставок може негативно вплинути, зокрема, на витрати підприємства на обслуговування своїх боргів. Це цілком залежить від рішень НБУ щодо процентних ставок в рамках монетарної політики. Для підприємства ризик посилює наявність кредитів в національній та іноземній валюті, в тому числі з плаваючими процентними ставками. Зокрема, за гривневими кредитами діапазон відсоткових ставок у 2022 р. збільшився з 11–12% до 11–13,23%.	<i>Заклучення угод на фіксовану процентну ставку</i> . <i>Диверсифікація джерел фінансування</i> (розподіл заборгованості між різними типами інструментів із різними типами процентних ставок). <i>Постійний аналіз і оптимізація структури боргового портфеля</i> .
Регуляторні/податкові ризики	Ризик зумовлений мінливістю прийнятих рішень в податковому та інших сферах законодавства через наявну економічну та політичну ситуацію.	<i>Систематичний аналіз податкових правил та інших змін у законодавстві</i> для того, щоб уникати можливих помилок, що можуть призвести до штрафів.
Ризик зростання цін на сировину	Основними видами сировини є ячмінь, цукор, хміль, рисова січка, кукурудзяна крупа, солод, вартість яких прямо впливає на валовий прибуток підприємства. Інфляція, зміни цін у закордонних постачальників і погіршення умов постачання підвищують даний ризик.	<i>Диверсифікація постачальників</i> (розподіл закупівель між кількома постачальниками для зменшення ризику зриву поставок). <i>Укладання д/стр угод</i> (може забезпечити стабільність цін та зменшити вплив змін на ринку).

Продовження Таблиці 1

1	2	3
Ризик зупинки роботи обладнання	Ризик зумовлений можливим припиненням роботи обладнання і уповільненням виробничого процесу за рахунок того, що на підприємстві ступінь зносу основних засобів становить більше 68%.	<i>Наявність резервного обладнання (для негайної заміни у випадку відмови основного). Планування регулярного технічного обслуговування.</i>
Ризик посилення конкуренції та втрати частки споживчого ринку	У 2022 р. попит на пиво скоротився приблизно на чверть і ця тенденція може продовжуватись. Проте, проблеми конкурентів дали змогу збільшити обсяг реалізованої продукції та покращити фінансові результати діяльності. Зокрема, заводи групи <i>AB InBev Efes</i> змушені були закритися після початку повномасштабного вторгнення, компанія втратила 70% своїх продажів, а виручка у 2022 р. скоротилася на 67% порівняно з 2021 роком. Однак, на разі компанія-конкурент активно відновлює діяльність, що може призвести до скорочення частки ринку ПрАТ «Оболонь».	<i>Інновації та дослідження (постійне впровадження нових технологій та продуктів може забезпечити підприємству конкурентну перевагу). Маркетингові стратегії. Застосування NFT-токенів як ефективний сучасний інструмент для привабливості споживачів.</i>
Ризик втрати платоспроможності та фінансової стійкості	Ризик зумовлений тим, що в підприємства від'ємні значення власних оборотних коштів, високий відсоток позикового капіталу (хоч і в 2022 р. відсоток знизився до 32%, це не може виключати ризики збільшення потреби в кредитах в майбутньому, так як в довоєнні роки більше 60% капіталу підприємства було сформовано з позикових джерел).	<i>Ефективне фінансове планування (ретельне прогнозування потреб в грошових коштах та розробка стратегій для їх забезпечення). Диверсифікація ризиків (розподіл зобов'язань між різними кредиторами / постачальниками для зниження концентрації ризику). Стратегічне управління оборотним капіталом (ефективне управління запасами, виробничим циклом та умовами виплат для стійкої ліквідності).</i>

Джерело: сформовано на основі [3; 11; 13]

ним за останні 10 років. Основним драйвером позитивної динаміки збільшення виручки від реалізації продукції стало зростання цін. Так, за даними Державної служби статистики України впродовж 2022 р. пиво в Україні подорожчало одразу на 48% [3]. Тимчасові проблеми у основних конкурентів (табл. 1) також позитивно посприяли ситуації. У табл. 2 наведено порівняння значень основних показників фінансової звітності досліджуваного підприємства за 2021–2022 рр.

Як можемо побачити в табл. 2, війна негативно вплинула на фінансові результати не усіх суб'єктів господарювання. ПрАТ «Оболонь» зуміло накопичити певний запас фінансової стійкості та покращити структуру капіталу за рахунок конкретних факто-

рів, зумовлених впливом воєнного стану на діяльність підприємств-конкурентів. Проте наявність потенційних ризиків може в будь-який момент часу кардинально все змінити, а ретельний аналіз та підбір методів управління та захисту від ризиків допоможе підприємству упоратися з їх мінімізацією.

Серед основних стратегій, які підприємство може обрати в рамках боротьби з ризиками можна виділити три основні:

– *стратегія ухилення від ризику* (прикладом бути відмова від використання нових технологій, що можуть призвести до невідправданих втрат. Стратегія є досить простою – підприємство просто свідомо не йде на ризик – але вона не дозволяє отримати прибуток від ризикової діяльності. Проте, най-

Таблиця 2

**Порівняння значень основних статей фінансової звітності ПрАТ «Оболонь»
у 2022 р. відносно 2021 р.**

Статті фінансової звітності	Значення показників	
	2022 р.	зміна відносно 2021 р.
Чистий фінансовий результат	1 450,38 млн грн чистого прибутку у 2022 р. порівняно зі 130,82 млн грн чистого збитку у 2021 р.	
Нерозподілений прибуток	1 446,23 млн грн	Зростання в 7,7 рази
Власний капітал	3 665,01 млн грн	Зростання на 44,1%
Довгострокові зобов'язання	986,41 млн грн	Скорочення на 7,5%
Поточні зобов'язання	1 403,78 млн грн	Скорочення на 35,7%
Загальна дебіторська заборгованість	812,24 млн грн	Зростання на 45,9%
Запаси	1 134,0 млн грн	Зростання на 8,9%
Грошові кошти	152,79 млн грн	Зростання у 5,2 рази
Загальна виручка	8,7 млрд грн	Зростання майже на 50%

Джерело: складено на основі [2; 13]

частіше за все повністю ухилитися від ризику є просто неможливим);

– *стратегія передачі ризику* (наприклад, страхування, яке передбачає передачу відповідальності за відшкодування втрат від ризику страховику за певну плату у вигляді страхових премій);

– *стратегія управління ризиками* (шляхами мінімізації ризиків, якщо мова, скажімо, йде про фінансові ризики, можуть бути: використання форвардних контрактів, диверсифікація активів, заключення угод з фіксованою процентною ставкою, постійна оптимізація структури боргового портфеля, аналіз кредитної історії та репутації дебіторів тощо).

Кожне підприємство обирає найбільш прийнятний для себе варіант, опираючись на свої можливості, наявні резерви, зовнішні умови на ринку. Залежно від обраної стратегії можуть застосовуватися різні методи управління ризиками. Серед основних можна виділити такі [6]: *методи попередження ризиків* (створення резервів, активний маркетинг, участь у програмах взаємопідтримки); *методи локалізації ризиків* (визначення потенційно небезпечних ділянок та зон); *методи компенсації ризиків* (стратегічне планування і прогнозування, моніторинг середовища); *методи розподілу ризиків* (диверсифікація постачальників та партнерів, ринків збуту, інвестиційного портфеля, видів діяльності тощо, а також розподіл відповідальності та ризиків); *методи ухилення від ризиків* (пошук гарантій, відмова від ненадійних проєктів та партнерів, страхування).

Висновки. Таким чином, той різноманітний спектр ризиків діяльності вітчизняних підприємств, який існував у мирний час, суттєво доповнився та посилюється з огляду на нові виклики, привнесені повномасштабним вторгненням Російської Федерації на територію України в лютому 2022 р. І хоча зусиллями нашої держави, міжнародних партнерів і самого українського бізнесу ситуацію вдалося стабілізувати, війна все ще не закінчилася, а ймовірність повторного погіршення становища ніхто не виключає. Відповідно, представникам вітчизняного бізнес-середовища потрібно вибудовувати стійку систему «захисту» від несприятливого впливу навколишніх подій, впроваджувати адаптивне планування виробничо-господарської діяльності та здійснювати постійний моніторинг ризиків, ймовірності їх настання, сили та напрямку впливу.

Своєчасний комплексний аналіз ризиків в умовах воєнного стану є важливим етапом в процесі прийняття будь-якого управлінського рішення. Це – запорука успішного функціонування кожного підприємства в реаліях сьогодення. Відповідно, удосконалення та подальший розвиток інструментарію оцінювання ризиків вітчизняних суб'єктів підприємництва та ефективності управління ними в умовах воєнного стану є перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямі. Адже, адаптація діяльності під сучасні «військові» умови відкриває для підприємств можливості за багатьма напрямками, зокрема пошуку інвесторів та виходу на міжнародні ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Advanter Group: сайт. URL: <https://advanter.ua> (дата звернення: 11.05.2024).
2. Agronews : сайт. URL: <https://agronews.ua> (дата звернення: 27.03.2023).
3. Share UA Potential : сайт. URL: <http://shareuapotential.com> (дата звернення: 07.04.2023).
4. Коць О. О. Класифікація ризиків промислового підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. № 554. С. 96–103.
5. Кривда О. В., Макалюк І. В., Наливайко С. М. Ризики забезпечення конкурентоспроможності продукції швейних підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.74>
6. Кривда О. В., Очеретяна О. В. Аналіз та методика управління ризиками на підприємствах деревообробної промисловості. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 25. С. 235–240.
7. Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166>
8. Макалюк І. В., Бабенко І. Ю. Управління ризиками інвестиційних проектів. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Випуск 18. С. 63–70. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/71422>
9. Макалюк І. В., Кашпуренко Т. О., Баранніков М. О. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>.
10. Макалюк І. В., Лайкова А. О. Фінансові ризики вітчизняних підприємств в умовах війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р.* Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. С. 83–84. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303665>.
11. Макалюк І. В., Фалько М. О., Захаров Н. В. Токенізація цінних паперів: особливості та перспективи для України. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.34>.
12. Міністерство фінансів України : сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua> (дата звернення: 11.05.2024).
13. ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua> (дата звернення: 11.05.2024).
14. Тарасова К. І. Класифікація ризиків в економічній теорії. *Науки: економіка, політологія, історія*. 2012. № 1 (153). С. 102–115.
15. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400>.
16. 24 канал : сайт. URL: <https://24tv.ua> (дата звернення: 18.07.2023).

REFERENCES:

1. Advanter Group. Available at: <https://advanter.ua> (accessed May 11, 2024).
2. Agronews. Available at: <https://agronews.ua> (accessed March 27, 2023).
3. Share UA Potential. Available at: <http://shareuapotential.com> (accessed April 7, 2023).
4. Kots, O. O. (2006) Klasyfikatsiia ryzykiv promyslovoho pidpriemstva [Classification of risks of an industrial enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha" – Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, no. 554, pp. 96–103 [in Ukrainian].
5. Kryvda, O. V., Makaliuk, I. V. & Nalyvaiko S. M. (2024) Ryzyky zabezpechennia konkurentospromozhnosti produktsii shveinykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Risks of ensuring the competitiveness of garment enterprises' products under martial law]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.74> [in Ukrainian].
6. Kryvda, O. V. & Ocheretiana, O. V. (2020). Analiz ta metodyka upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvakh derevoobrobnoi promyslovosti [Analysis and methodology of risk management in the woodworking industry]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and governance*, no. 25, pp. 235–240 [in Ukrainian].
7. Losheniuk, O. V. & Murovana, T. O. (2023) Ryzyky vedennia biznesu v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy yikh podolannia [Risks of doing business under martial law and ways to overcome them]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 2. Available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166> [in Ukrainian].
8. Makaliuk, I. V. & Babenko, I. Yu. (2016) Upravlinnia ryzykamy investytsiinykh proektiv [Risk management of investment projects]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo – Modern economic problems and entrepreneurship*, vol. 18, pp. 63–70. Available at: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/71422> [in Ukrainian].

9. Makaliuk, I. V., Kashpurenko, T. O. & Barannikov, M. O. (2023) Stanovyshche pidpriemstv ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh viiny: finansovo-investytsiini aspekty [The Situation of Ukrainian Agricultural Enterprises in the Context of War: Financial and Investment Aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7> [in Ukrainian].
10. Makaliuk, I. V. & Laikova, A. O. (2024) Finansovi ryzyky vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh viiny [Financial risks of domestic enterprises in times of war]. Proceedings from ISPCBIMPP'24: *V Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia "Biznes, innovatsii, menedzhment: problem ta perspektyvy" – V International Scientific and Practical Conference "Business, Innovation, Management: Problems and Prospects" (Kyiv, April, 25th, 2024)* (pp. 83–84). Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho ; Vydavnytstvo "Politekhnik". Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303665> [in Ukrainian].
11. Makaliuk, I. V., Falko, M. O. & Zakharov, N. V. (2023) Tokenizatsiia tsinnykh papieriv: osoblyvosti ta perspektyvy dlia Ukrainy [Tokenization of securities: features and prospects for Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.34> [in Ukrainian].
12. *Ministerstvo finansiv Ukrainy – Ministry of Finance of Ukraine*. Available at: <https://index.minfin.com.ua> (accessed May 11, 2024).
13. *PrAT "Obolon" – Obolon PrJSC*. Available at: <https://obolon.ua> (accessed May 11, 2024).
14. Tarasova, K. I. (2012) Klasyfikatsiia ryzykiv v ekonomichnii teorii [Classification of risks in economic theory]. *Nauky: ekonomika, politolohiia, istoriia – Areas of expertise: economics, political science, history*, vol. 1 (153), pp. 102–115 [in Ukrainian].
15. Tomashuk, I. V. & Tomashuk, I. O. (2022) Upravlinnia finansovymy ryzykamy iak skladova zabezpechennia staloho funktsionuvannia subiekta ekonomiky [Financial Risk Management of an Enterprise as a Component of Ensuring Sustainable Functioning of an Economic Entity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 39. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400> [in Ukrainian].
16. *24 kanal – Channel 24*. Available at: <https://24tv.ua> (accessed July 18, 2023).