

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 6'2024

(видається з 1994 року)

ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print)

<https://doi.org/10.37634/efp.2024.6>

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата з економічних і юридичних наук

Наказ Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 р. № 886 (економічні науки).

Наказ Міністерства освіти і науки України від 24 вересня 2020 р. № 1188 (юридичні науки).

Рішення Аудиторської палати України від 21.12.2017 р. № 353/10 (облік та аудит).

Реєстраційне свідоцтво КВ № 21620-11520ПР від 12 жовтня 2015 р.

Журналу присвоєно міжнародний ідентифікаційний номер ISSN 2409-1944 та включено до міжнародної наукометричної бази Index Coperticus.

Префікс doi журналу: 10.37634/efp.

або частковий передрук матеріалів журналу допускається лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Підписано до друку 27.06.2024

Формат 60×84/8

Наклад – 250 прим.

Адреса редакції: вул. Хрещатик, 44, м. Київ, 01001

Телефони: (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

Факс: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Сайт: www.efp.in.ua

Засновники:

Аудиторська фірма "Аналітик" спільно з Національною академією внутрішніх справ України

Статті обов'язково проходять

відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Національної академії внутрішніх справ України (Протокол № 6 від 19 червня 2024 р.). Повний



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2024
© "Економіка. Фінанси. Право",
2024

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"

GLORY TO UKRAINE! GLORY TO THE HEROES!



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ECONOMICS FINANCES LAW

MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL

№ 6'2024

(issued from 1994)

ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print)

<https://doi.org/10.37634/efp.2024.6>

Journal is included in the list of scientific professional editions of Ukraine, which can be published results of dissertations for the degree of doctor and candidate (PhD).

Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 886 of July 02, 2020 (economic sciences).

Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 1188 on September 24, 2020 (legal sciences).

Order of Audit Chamber of Ukraine № 353/10 on December 21, 2017 (accounting and audit).

Registration Certificate – KV № 21620-11520PR on October 12, 2015.

Journal is awarded the international identification number ISSN 2409-1944 and included in the international Scientometrics base Index Copernicus.

Journal's DOI: 10.37634/efp.

Founders:

Audit firm "Analitik" jointly with the National Academy of Internal Affairs of Ukraine

The papers must pass

selection, internal and external review

Recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine (Protocol № 6 of June 19, 2024). Full or partial reprint of the materials

of the journal is allowed only with the consent of the editorial office.

The authors are responsible for the selection and presentation of the facts. The content and authenticity of the advertisement is the responsibility of the advertiser.

Signed for print 27.06.2024

Format 60×84/8

Publication – 250 copies

Address of the editorial office:

Khreshchatyk str., 44, Kyiv, 01001

Phones: (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

Fax: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Web: www.efp.in.ua



*The subject of
publishing*

© "Analitik", 2024
© "Economics. Finances. Law",
2024

Typography: LLC "International Business
Center"

РЕДКОЛЕГІЯ

Головний редактор

Валентина Левченко, д.е.н., член Ради нагляду за аудиторською діяльністю Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, директор ВПГО «Спілка аудиторів України» (Україна)

Шеф-редактор

Володимир Головач, к.ю.н., голова правління ПрАТ «Аудиторська фірма "Аналітик"»; Заслужений юрист України (Україна)

Заступник головного редактора

Тетяна Головач, д.е.н., професор, аудитор, заступник директора з наукової роботи Інституту аудиту (Україна)

Учасники редколегії

Антон Бойко, к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики, Сумський державний університет (Україна)

Олена Величко, к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Анатолій Герасимович, д.е.н., професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Тетяна Гільорме, д.е.н., доцент, начальник відділу міжнародних проєктів, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

Льобоміра Кіндрацька, д.е.н., професор, професор кафедри податкового менеджменту та фінансового моніторингу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Ірина Криштова, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Юрій Манцевич, д.е.н., доцент, вчений секретар, Державне підприємство «Науково-дослідний і проєктний інститут містобудування» (Україна)

Олена Петрик, д.е.н., професор, завідувачка кафедри аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Петер Плавчин, доктор наук, проф. інж., ректор Академії Данубіус (Словацька Республіка)

Свєтліана Полякова, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи, проректор з науково-педагогічної роботи (навчальний процес). Вищий навчальний заклад «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка» (Україна)

Олена Потимніак, д.е.н., професор, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка (Україна)

Юлія Слободянник, д.е.н., професор, професор кафедри аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Евангелос Сіскос, д.е.н., професор, Університет Західної Македонії (Греція)

Сергій Ткаченко, д.е.н., професор, ректор, Вищий навчальний заклад "Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»"; академік Академії економічних наук України (Україна)

Віктор Тринчук, к.е.н., доцент, професор кафедри фінансових ринків, Університет державної фіскальної служби України (Україна)

Людмила Чижєвська, д.е.н., професор, професор кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку, Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)

Гульнара Балгімбекова, к.ю.н., зав. кафедри конституційного та міжнародного права, Карагандинський державний університет ім. Е.А. Букетова (Казахстан)

Олександр Бригінєв, д.ю.н., професор, Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова; член Союзу юристів України (Україна)

Віктор Василичук, д.ю.н., професор, професор кафедри оперативно-розшукової діяльності, Національна академія внутрішніх справ; Заслужений юрист України, полковник поліції (Україна)

Сергій Константинов, д.ю.н., професор, зав. кафедри адміністративної діяльності, Національна академія внутрішніх справ (Україна)

Ігор Озерський, д.ю.н., професор, професор кафедри цивільного та кримінального права і процесу, Чорноморський національний університет імені Петра Могили; академік Національної академії наук вищої освіти України (Україна)

Малгожата Скоржевська-Амберг, доктор філософії, адвокат, кафедра теорії, філософії та історії права, юридичний коледж, Університет Козмінського (Польща)

Юрій Фрицький, д.ю.н., професор, професор кафедри конституційного, адміністративного права та соціально-гуманітарних дисциплін, Інститут права та суспільних відносин Університету «Україна»; Заслужений юрист України. Член Центральної виборчої комісії (Україна)

Анатолій Яровий, к.ю.н., доцент; суддя у відставці; член міжнародної поліцейської асоціації (українська секція) (Україна)

Комітет консультантів і мовних редакторів

Марі-Франс Кенуй-Казаль, доктор філософії з гуманітарних наук (Франція)

Лєся Поповецька-Демченко (Україна-Франція) – відповідальний редактор

Анна Туманян (Україна) – випусковий редактор

EDITORIAL BOARD

Editors-in-chief

Valentyna Levchenko, Doctor of Economics, member of the Supervisory Board for audit activity of the Authority public oversight for audit activity, Director of the All-Ukrainian Professional Non-Governmental Organization "Union of Auditors of Ukraine" (Ukraine)

Volodymyr Holovach, PhD in Legal Sciences, Head of the Board of the Audit Firm "Analitik"; Honored Lawyer of Ukraine (Ukraine)

Deputy Editor-in-Chief

Tetiana Holovach, Doctor of Economics, Professor, auditor, deputy director for scientific work of the Institute of Audit (Ukraine)

Members of the editorial board

Anton Boiko, PhD in Economics, Associate Professor of Economic Cybernetics department, Sumy State University (Ukraine)

Olena Velychko, PhD in Economics, Associate Professor of International Finances department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Anatoliy Herasymovych, Doctor of Economics, Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Tetiana Hilorme, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the department of international projects, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)

Liubomyra Kindratska, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tax Management and Financial Monitoring, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Iryna Kryshstopa, Doctor of Economics, Professor, Professor of Accounting and Taxation department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Yurii Mantsevych, Doctor of Economics, Associate Professor, Scientific Secretary, State Enterprise "Research and Design Institute of Urban Development" (Ukraine)

Olena Petryk, Doctor of Economics, Professor, Head of the auditing department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Peter Plavcan, Dr.h.c., prof. Ing., Rector, Vysoka skola Danubius (Slovakia)

Yevheniia Poliakova, PhD in Economics, Associate Professor of Finances and Banking department, vice-rector for scientific and pedagogical work, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"» (Ukraine)

Olena Potyshniak, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Organization of Production, Business and Management department, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture (Ukraine)

Yuliia Slobodianiuk, Doctor of Economics, Professor, Professor of the auditing department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Evangelos Siskos, Doctor of Economics, Professor, University of Western Macedonia (Greece)

Serhiu Tkachenko, Doctor of Economics, Professor, Rector, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"»; academician of Academy of Economic Sciences of Ukraine (Ukraine)

Viktor Trynchuk, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of Financial Markets department, University of the State Fiscal Service of Ukraine (Ukraine)

Liudmyla Chyzhevska, Doctor of Economics, Professor, Professor of Information Systems in Management and Accounting department, State University "Zhytomyr Polytechnic" (Ukraine)

Gulnara Balgimbekova, PhD in Legal Sciences, Head of the constitutional and international law department, Karagandy State University named after E.A. Buketov (Kazakhstan)

Oleksandr Bryhinets, Doctor of Legal Sciences, Professor, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law; member of the Union of Lawyers of Ukraine (Ukraine)

Viktor Vasylynchuk, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Operational and Investigating department, National Academy of Internal Affairs; Honored Lawyer of Ukraine, colonel of the Police (Ukraine)

Serhiu Konstantinov, Doctor of Legal Sciences, Professor, Head of the Administrative Activity department, National Academy of Internal Affairs (Ukraine)

Ihor Ozerskyi, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Civil and Criminal Law and Process department, Petro Mohyla Black Sea National University; academician of the National Academy of Sciences of Higher Education of Ukraine (Ukraine)

Malgorzata Skorzevska-Amberg, PhD, DSc, Theory, Philosophy and History of Law department, College of Law, Kozminski University (Poland)

Yurii Frytskyi, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Constitutional, Administrative Law and Social and Humanitarian disciplines department, Law and Public Relations Institute of the "Ukraine" University; Honored Lawyer of Ukraine, member of the Central Election Commission (Ukraine)

Anatoliu Yaroviui, PhD in Legal Sciences; retired judge; member of the International Police Association (Ukrainian section) (Ukraine)

Committee of consultants and language editors

Marie-France Quenouille (Cazals), PhD in Human Science (France)

Lesia Popovetska-Demchenko (Ukraine-France) – Managing editor

Anna Tumanian (Ukraine) – Issue Editor

ЗМІСТ

ПЕРЕЛИГІНА Р.В., МИТНИК У.М. Удосконалення кримінально-правової протидії домашньому насильству в Україні в умовах воєнного стану	8
КОЛЕСНИКОВ А.П. Адміністративно-правовий статус суб'єктів інформаційного забезпечення здійснення правосуддя	13
МОХНЕНКО А.С., КАЗАКОВА А.Ю., АНТОНОВ Р.А. Розроблення моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства	17
ЖУРАВЛЬОВА І., МИГОВИЧ Т.М., КОВЕРЗА В.С. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні	21
ПОСОХОВ І.М., ДЮЖЕВ В.Г., ГУСАРОВА Д.М. Поняття економічної інтеграції та її основні характеристики	25
РУДИЙ Р. Роль та значення фінансової розвідки у виявленні та розшуку злочинних активів	32
ЛИХВАР В.В. Міжнародно-правове регулювання застосування сатисфакції як форми політичної відповідальності держав	36
КОВАЛИК О.А., СКІЧКО А.П. Проблеми ресурсного забезпечення підприємств України готельної сфери у стані війни	41
ГУЦУ А.В., ЛУК'ЯНЧУК О.М., АКУЛЮШИНА М.О. Особливості ризик-менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану	45
СУХЕНКО А.С. Правова регламентація спортивних відносин в Україні на сучасному етапі	51
КУЗЬМУК І.Я., КОТЕНКО У.М., КІРЄЄВА К.О. Роль і можливості застосування блокчейн-технологій у сфері цифрової ідентифікації в українських банках	54
ЗАХІДНА О.Р., ДУБИК В.Я., ДАНИЛЯК Я.А. Вплив місцевих податків та зборів на фінансову стійкість територіальних громад в умовах війни	59
KRAUS K., KRAUS N. Search of opportunities for digitalization of infrastructure and establishment of industry 5.0 based on the application of artificial intelligence: regional aspect of digital transformation (<i>Пошук можливостей відцифрування інфраструктури та становлення індустрії 5.0 на засадах застосування штучного інтелекту: регіональний аспект цифрової трансформації</i>)	63
АДАМЧУК Н.В. Огляд судової практики касаційного цивільного суду у складі верховного суду стосовно розгляду скарг на дії або бездіяльність приватного/державного виконавця під час виконання судових рішень у цивільних справах	69
ЄМЕЛЬЯНЕНКО К.О., БРИГІНЕЦЬ О.О. Правове регулювання захисту персональних даних в особливий період	72
ПЕРШИНА К.В., ДІТЛАШОК Л.О., БОЖКО Д.В. Правовий та соціальний захист українських військовослужбовців під час дії воєнного стану	75

FAIZOVA O., MOTIAKIN I., HUTSALOVA V. Analysis of the international competitiveness of domestic metallurgical enterprises (Аналіз міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних металургійних підприємств)	81
БУТУРЛАКІНА Т.О., ЛОГВІНОВ П.В. Адміністрування місцевих податків та зборів: досвід європейських країн й сучасні тенденції в Україні	86
ОРЛОВА Н.В., ГУРЖІЙ Н.М., ШЕВЧУК А.А. Адаптація стратегічних моделей підприємств до галузевих ринків	91
МАГОПЕЦЬ О.А., РАССОХА І.В., ЯЦКО М.В. Застосування Big Data та аналітики в бухгалтерському обліку для прийняття стратегічних рішень	96
МАКАРЕВИЧ О.С. Зарубіжний досвід забезпечення виконання податкових зобов'язань	101
АДАМОВИЧ О.В. Особливості поділу корпоративних прав подружжя: через призму практики Верховного Суду	105
КОЗАЧЕНКО В.В. Кримінологічна характеристика злочинності неповнолітніх	109
ЯЛАНСЬКИЙ О.С. Про форму надання ліцензії на використання об'єктів авторського права та об'єктів суміжних прав певними способами в мережі Інтернет	114
ЧУРІКАНОВА О.Ю., ОСТРЯНИН С.О. Інформаційна система підтримки прийняття економічних рішень з розвитку мережі Інтернет-провайдера	119
МАРТИНОВ А.А., РУСАНОВ А.О. Правовий базис інноваційної діяльності в умовах військового конфлікту та в період поствоєнного відновлення економіки	124
ПРИХОДЧЕНКО О.Ю., ПІСТУНОВ І.М. Розроблення економіко-інформаційної системи оптимізації потоків міського дорожнього руху	130
ДУТЧАК І.Б., САМОЙЛЕНКО В.В., ШЕВЕРЯ Я.В. Аналіз ефективності впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності у малому бізнесі	135
СУХОВЕЦЬКИЙ О.О., ГЕОРГІЄВСЬКИЙ Ю.В. Контрольне провадження як непозовний порядок адміністративного судочинства	141
ГОРУН Ю.В. Цифрова держава у регулюванні земельних правовідносин	147
ПЕРЕЛИГІНА Р.В. Законодавчі механізми захисту персональних даних в системі охорони здоров'я	152
ТУМАНЯН А. Поведінкові аспекти професійного судження та професійного скептицизму аудитора	155

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.9>

УДК 336.025

Антон Віталійович ГУЦУ

студент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4139-6710>

e-mail: hutsu.8864648@stud.op.edu.ua

Олена Михайлівна ЛУК'ЯНЧУК

старший викладач, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4593-3130>

e-mail: helenlukianchuk@gmail.com

Марина Олександрівна АКУЛЮШИНА

к.е.н., доцент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0230-4019>

e-mail: akmarin@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Статтю присвячено стратегічному спрямуванню ризик-менеджменту для покращення ефективності діяльності підприємства у воєнний час. Подано основні аспекти ризик-менеджменту відповідно до Strategy Execution. Розглянуто ключові принципи оптимізації ризик-менеджменту, включаючи особливості розвитку стратегії, інтеграцію в бізнес-процеси, вдосконалення функцій управління та процесів контролю. Зокрема, подано важливість впровадження ризик-менеджменту в основні фази бізнес-планування підприємства. Розглянуто заходи, що допоможуть підприємствам зменшити витрати, збільшити покриття ризиків та забезпечити сталий розвиток.

Ключові слова: ризик-менеджмент, стратегічне спрямування, ефективність управління, бізнес-процеси, сталість розвитку, антикризові стратегії

ВСТУП

Уміння ефективно управляти ризиками на підприємстві є критично важливою складовою успішного функціонування в будь-яких умовах, однак, умови воєнного стану надають цій проблематиці особливий контекст та виклики. Воєнний стан негативно впливає на всі сфери життя суспільства, включаючи в себе, як і діяльність підприємств, так, і діяльність усіх суб'єктів господарювання. Збільшення ризиків, нестабільність умов праці, небезпека для персоналу та інфраструктури – це лише деякі з аспектів, які потребують негайної уваги, швидкого коригування та ефективного управління.

Ризиковість є невід'ємним складником підприємницької діяльності, причому вона розглядається в двох аспектах, а саме невизначеності як первинного явища та ризику – вторинного явища [1].

Ризик є фактором, який можна виміряти фактично, методом аналізу основної діяльності, а невизначеність є фактором невідповідності та неготовності до сучасних умов та потреб суспільства, і саме тому є невизначеним для діяльності підприємства. Тож проблематика вдосконалення ризик-менеджменту в умовах воєнного стану ще більше стає актуальною нині, а зростаюча ринкова нестабільність стає все більш поширеною, а це означає, що підприємства повинні бути готовими до нарізноманітніших сценаріїв. Ризики не тільки збільшуються, але й набувають нових вимірів, таких як можливість втрати доступу до фінансових, господарських, земельних та навіть людських ресурсів.

Однак, незважаючи на ці виклики, управління ризиками на підприємствах залишається недостатньо розвинутиим напрямом. Часто підприємства зосереджені на збереженні операційної діяльності, занадто пізно виявляють ризики або недооцінюють їх важливість, а нестача належного управління ризиками може приз-

вести до серйозних втрат, які можуть стати критичними для подальшого існування підприємства, особливо під час воєнного стану.

Одним з найбільших викликів у цьому контексті є необхідність не лише реагувати на ризики, але й активно прогнозувати їх, розробляти стратегії мінімізації. Підприємства повинні бути готові до швидких змін у політичному, економічному та соціальному середовищі, а також мати механізми адаптації до нових умов. Тільки такий комплексний підхід дасть змогу зберегти стійкість та ефективність бізнесу навіть у найскладніших умовах.

Отже, постановка проблеми полягає в тому, як підприємства можуть ефективно управляти ризиками в умовах воєнного стану, забезпечуючи свою стійкість та здатність адаптуватися до змінних умов. Це не лише наукове завдання, а й практичний виклик, який вимагає комплексного підходу та інноваційних стратегій управління.

МЕТА роботи – вивчення особливостей формування та вдосконалення ризик-менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стаття базується на працях вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріалах періодичних видань. Застосовано методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

Цю проблематику розглядали низка українських та міжнародних вчених, особливо у сфері формування ефективного ризик-менеджменту підприємства. У статті [2] А.С. Чайкіна наголошує, що за інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством важливо керуватися такими принципами, які будуть чітко формувати та сприяти захисту стратегічних і тактичних

цілей цього підприємства.

Ризик-менеджмент має бути тісно пов'язаним з основною діяльністю підприємства та впроваджуватися в усі бізнес-процеси. Розв'язання ризиків має стати невід'ємним складником процесу прийняття рішень, що дасть змогу планувати та виконувати рішення з урахуванням оцінки ризиків та їх впливу на діяльність підприємства [7].

Розроблення стратегії ризик-менеджменту, інтеграція його у бізнес-процеси та постійне вдосконалення функцій управління допоможуть досягти стратегічних цілей підприємства та забезпечити його сталий розвиток. Одним із важливих кроків оптимізації ризик-менеджменту на підприємстві є надання інформації стекхолдерам [3].

Формування політики управління ризиками визначає основні принципи та стратегії, які буде застосовано під час втілення проекту. Важливо зрозуміти, що це не лише встановлення правил, але й створення фундаменту для подальшого процесу управління ризиками.

Ідентифікація ризиків – наступний крок, який передбачає аналіз потенційних негативних подій, що можуть вплинути на проект. Вважається, що цей етап вимагає детального аналізу та співпраці між всіма зацікавленими сторонами функціонування підприємства, щоб забезпечити повне розуміння власних потенційних загроз.

Після ідентифікації ризиків настає час для їх аналізу та оцінювання. Важливо не лише визначити й оцінити ймовірність та вплив ризикових подій, але й зрозуміти взаємозв'язки між ними, щоб ефективно та швидко реагувати.

Далі необхідно розробити план контрзаходів проти ризиків, який повинен включати стратегії уникнення, зменшення, дистрибуції та передачі ризиків, щоб максимізувати можливості та зменшити загрози.

Останнім етапом є виконання контрзаходів, що передбачає не лише розроблення плану, але й його активне виконання та моніторинг. Цей процес повинен бути постійним та систематичним, щоб вчасно реагувати на зміни та мінімізувати ризики.

Відповідно до Strategy Execution стратегічний ризик включає такі аспекти:

1. Операційний ризик виникає, коли внутрішні помилки в операціях перешкоджають потоку продуктів або послуг. Наприклад, відсилення пошкоджених продуктів може негативно позначитися на компаніях, що спеціалізуються на дистрибуції харчових продуктів.

2. Ризик знецінення активів стає реальністю, коли активи компанії втрачають значну частину своєї поточної вартості через зменшення ймовірності отримання майбутніх грошових потоків. Наприклад, втрата майна, такого як виробничий цех, через стихійні та воєнні лиха.

3. Конкурентний ризик може настати внаслідок змін у конкурентному оточенні, що можуть порушити здатність організації створювати цінність і відмінності у своїх пропозиціях, що в кінцевому підсумку може призвести до значних втрат прибутку.

4. Репутаційний ризик полягає в тому, що цінність організації може зменшитися через втрату довіри зацікавлених сторін до її цілей. Це переважно є результатом неспроможності контролювати будь-яке з пере-

рахованих вище джерел стратегічного ризику [4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, а саме важливість впровадження та покращення ризик-менеджменту на підприємстві стає наважливою для сучасного існування бізнесу в країні. Ефективне управління ризиками в сучасному бізнесі має величезне значення, особливо для забезпечення успішності організації в конкурентному середовищі. Однією з ключових переваг такого управління є збереження репутації компанії через попередження можливих інцидентів, які можуть негативно вплинути на репутацію, організація захищає своє ім'я та відповідно зберігає довіру споживачів і партнерів.

Крім того, управління ризиками допомагає мінімізувати фінансові втрати. Шляхом створення спеціальних груп управління ризиками, компанії прагнуть уникнути серйозних втрат, що можуть загрожувати їхній фінансовій стабільності. Проте, незважаючи на це, деякі ризики все одно можуть впливати на прибуток компанії, тому важливо постійно вдосконалювати процеси управління ризиками.

Варто зазначити, що управління ризиками може бути не лише інструментом захисту, але й стимулом для інновацій та зростання компанії. Шляхом виявлення потенційних ризиків та їхнього аналізу організація може знайти нові можливості для розвитку та впровадження інноваційних рішень.

Концепція ризико-орієнтованого управління в економічній безпеці підприємства має декілька ключових аспектів:

- широке охоплення – включає в себе всі сфери діяльності підприємства, інтегруючи процедури управління ризиками в усі аспекти функціонування: це означає, що кожен працівник має розуміти свою роль у виявленні та зниженні ризиків;

- збалансований підхід – прийняття рішень з реагування на ризики відбувається на основі об'єктивного балансу між можливими втратами та можливостями, а також між витратами на управління ризиками та можливими збитками;

- комплексність і інтеграція – управління ризиками базується на єдиній методології та принципах, враховуючи взаємозв'язок ризиків та їх взаємовплив на підприємство, що означає, що всі дії спрямовано на досягнення загальної мети – забезпечення економічної безпеки;

- інтеграція та координація – управління ризиками відбувається за участю власників підприємства та його співробітників, що виконують свої обов'язки, що вимагає від керівництва створення відповідної культури безпеки та постійного навчання персоналу;

- безперервність – управління ризиками є постійним процесом, що включає регулярний моніторинг та оновлення інформації і дає змогу підприємству адаптуватися до змін в оточенні та вчасно реагувати на нові ризики.

Загальний підхід до ризико-орієнтованого управління в економічній безпеці полягає в тому, щоб цей процес був не лише формальним виконанням вимог, але й втіленням стратегії підприємства з метою захисту його інтересів та забезпечення стійкого розвитку.

Подано кроки з виявлення та аналізу різних видів ризиків, які можуть впливати на ефективність підприємства (табл.1) [10, 11].

Таблиця 1 – Головні кроки щодо виявлення та оцінки різних видів ризиків, щодо впливу на діяльність підприємства

Види ризиків	Характеристика
Логістичні ризики	Визначення та аналіз основних логістичних проблем, включаючи затримки поставок, проблеми складського управління та транспортування.
Клієнтські ризики та зменшення продажів	Оцінювання факторів, які можуть впливати на попит на продукцію або послуги підприємства, а також виявлення стратегій збереження та збільшення клієнтської бази.
Ризики браку персоналу	Аналіз чинників, що впливають на задоволеність та робочий потенціал персоналу, та визначення шляхів зменшення втрат кваліфікованих працівників.
Репутаційні ризики	Вивчення методів управління репутацією підприємства та заходів з попередження можливих негативних наслідків для бренду.

Враховуючи досвід роботи в українських компаніях, менеджери стикнулися з низкою викликів під час воєнного стану. Серед цих викликів були проблеми з поставками товарів, брак персоналу, зменшення кількості клієнтів і загрози для репутації компанії, а також інші ризики для компанії, що призводили або можуть в подальшому призвести до погіршення діяльності.

Передусім забезпечення поставок товарів стало надзвичайно складним у зв'язку з обмеженими можливостями транспортування через зони конфлікту. Це призвело до затримок у доставці та нестачі товарів на складі, що, зі свого боку, негативно вплинуло на взаємодію з клієнтами та призвело до невеликої втрати довіри [3].

Збільшення загального ланцюгу поставки та збільшення термінів доставки посприяло збільшенню ціни на інструменти та розхідний матеріал. До того ж блокування кордонів з сусідніми територіями посприяли додатковій затримці товару, що стало саме тим фактором «невизначеності», яким важко керувати, та ставило під загрозу відповідну роботу підприємств.

Також під час воєнного стану одним із ключових викликів, з якими стикнулося будь-яке підприємство, є нестача кваліфікованого персоналу через його витік закордон. Ця проблема, яка стосується не лише конкретної компанії, а й країни загалом, виникає через різноманітні ризики та має значний вплив на всі сфери функціонування підприємства.

Насамперед варто зазначити, що військові конфлікти, особливо у відкритому форматі воєнного стану, негативно впливають на економіку країни, що й призводить до того, що багато кваліфікованих фахівців, які мають можливість, виїжджають за кордон або переїжджають до інших регіонів країни, де не відчувається такого рівня напруги та загрози [5].

Така міграція талановитих кадрів призводить до нестачі кваліфікованої робочої сили, і як результат важко забезпечити нормальне функціонування бізнесу, оскільки робочі місця залишаються вакантними або заповнюються менш кваліфікованими працівниками.

Безумовно, це впливає на продуктивність та ефективність роботи підприємства. Нестача кваліфікованих кадрів може призвести до зниження якості продукції або послуг, збільшення часу на виробництво, а також до загального погіршення управління та організації робочих процесів. Подальші наслідки цієї ситуації можуть бути ще більш серйозними. Нестабільність на ринку праці та втрата довіри до внутрішнього економічного середовища може призвести до скорочення інвестицій та відсутності розвитку нових галузей економіки. Також це може змусити компанії розглядати можливість перенесення своєї діяльності до інших регіонів або країн,

де ситуація є більш стабільною.

Отже, нестача кваліфікованого персоналу є серйозною проблемою, яка вимагає комплексного та стратегічного підходу для її вирішення як на рівні окремого підприємства, так і на рівні держави в цілому.

Зменшення кількості клієнтів є ще однією серйозною проблемою, яка виникає на підприємствах під час воєнного стану. Ця проблема має деякі специфічні причини та наслідки, які варто розглянути для кращого розуміння ситуації.

По-перше, воєнний конфлікт часто створює невизначеність та непевність серед клієнтів. Небезпека та нестабільність, що виникають у зоні конфлікту, можуть змусити клієнтів припинити свої покупки або зменшити обсяги замовлень з обґрунтованих причин – страху за безпеку власних життів та майна.

Друга причина полягає в економічному аспекті: зростання економічних труднощів, а також цін на товари і послуги, що може змусити клієнтів скоротити свої витрати, відмовитися від дорогих покупок або перейти до альтернативних продуктів, які більш доступні у цей період.

Особливу увагу слід приділити також конкурентному середовищу. У період воєнного стану підприємства можуть змагатися за обмежену кількість клієнтів. Це може призвести до погіршення конкурентоспроможності та втрати певної частини ринку для підприємства.

Нарешті, важливо враховувати психологічний аспект. Воєнні дії можуть призвести до загального погіршення настрою та психологічного стану населення. Це може вплинути на рішення клієнтів щодо покупок, зробивши їх більш обережними або навіть пасивними.

У результаті зменшення кількості клієнтів може призвести до зниження обсягів продажів та прибутку для підприємства. Це може вплинути на фінансову стабільність та можливості для розвитку. Тому важливо розробити стратегії залучення та утримання клієнтів навіть в умовах воєнного стану.

Репутаційні ризики під час воєнного стану можуть мати серйозні наслідки для підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Ці ризики можуть зростати через додаткові фактори, такі як агроза безпеки, обмеження виробництва та постачання, а також погіршення якості товарів та обслуговування клієнтів. Це може призвести до зменшення популярності продукції чи послуг.

Іншим аспектом є погіршення якості товарів та обслуговування клієнтів. Логістичні та інші проблеми можуть призвести до обмежень виробництва, дефіциту ресурсів та зниження якості контролю над виробництвом. Крім того, обслуговування клієнтів може стати складні-

шим через відсутність зв'язку, перешкоди в поставках та недостатню доступність продукції. Це може призвести до незадоволеності клієнтів та втрати лояльності.

Тому важливо вживати заходів для збереження репутації підприємства. Це може включати впровадження стратегій комунікації для зменшення страхів і неспокою серед клієнтів, а також акцент на забезпечення високої якості товарів і послуг навіть в умовах обмежень та труднощів. Також важливо мати плани надзвичайних ситуацій та готовність до швидкого реагування на будь-які негативні події.

Також в період невизначеності працівники підприємства стикаються зі значними ризиками та стресами, що можуть серйозно погіршити взаємини як між працівниками однієї ланки, так і між різними ланками управління.

Передусім невизначеність створює психологічний стрес для працівників. Нестабільна ситуація на політичному та соціальному рівні, страх перед можливими загрозами та втратами, а також невизначеність стосовно майбутнього можуть викликати тривогу, розлад і навіть психологічне виснаження серед працівників.

Додатково у таких умовах зростає конфліктність між працівниками різних ланок управління, що може призводити до зміщення пріоритетів, змін у стратегіях або навіть різних інтерпретацій ситуації, що потенційно може викликати конфлікти між підрозділами.

Зрештою, важливо зазначити, що стресові ситуації та високий рівень напруги можуть призводити до погіршення комунікації, збільшення конфліктів та зниження взаємопідтримки між співробітниками.

У контексті управління ризиками на підприємстві, важливо розробляти стратегії з метою зменшення психологічного стресу серед працівників, підтримувати відкриту та ефективну комунікацію між всіма ланками управління, а також розвивати програми підтримки та розвитку командної роботи, щоб зміцнити взаємодію між працівниками та забезпечити стабільність в умовах невизначеності, а також трудові ризики можуть включати загрози для безпеки та здоров'я працівників, втрату робочої сили через міграцію або масовий відплив кадрів, а також недостатність кваліфікованих працівників через обмеження навчання та розвитку професійних навичок.

Матеріальні ризики можуть включати пошкодження або знищення майна та інфраструктури підприємства через воєнні дії, крадіжки або акти вандалізму, а також обмеження доступу до сировини, обладнання та інших ресурсів через перешкоди в поставках або транспортуванні. Ця проблема торкнулась великої частки продовольчого та непродовольчого складника українського ринку збуту. Тож потребує всестороннього покращення та оновлення її складників.

Для покращення ефективності діяльності підприємства в системі управління рекомендується проводити стратегічне спрямування ризик-менеджменту на основі таких принципів:

- розвиток стратегії ризик-менеджменту: особливу увагу має бути приділено спостереженню зі сторони топ-менеджменту за приводу ризиків та наданню відповідної звітності.

- інтеграція ризик-менеджменту в бізнес-процеси: введення ризик-менеджменту в операції бізнес-планування та оцінювання ефективності дає змогу досягнути

стратегічних та оперативних цілей.

- удосконалення функцій управління: зменшення витрат, збільшення покриття ризиків та покращення ефективності діяльності бізнесу.

- удосконалення процесів та заходів контролю: спрямованість на провідні бізнес-процеси та застосування автоматизованих заходів контролю можливі для зменшення витрат та покращення ефективності.

- оптимізація ризик-менеджменту та надання інформації для стейкхолдерів: забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом тиску ризиків, активних заходів їхньої протидії та можливостей [2].

Зважаючи на складники ризиків у постачанні, наявності та логістиці товарів під час воєнного стану, було б доречно впровадити такі складники.

Диверсифікування постачальників та ресурсів дає змогу розглянути можливість створення резервних запасів товарів для надійності постачання. Але водночас на прикладі компанії «Дніпро-М», коли весь товар та його асортимент заточено під різних виробників тих чи інших товарів, але кожен виробник робить серійний товар у великій кількості, тож це унеможлиблює швидку його заміну і стає ризиком для компанії. У цьому разі постає питання диверсифікації саме шляхів доставки цих товарів, а також розрахування та прорахування усіх можливих ситуацій, які можуть виникнути в логістиці товарів.

Підприємства мають інтегрувати нові технології моніторингу цих товарів, які будуть надавати реальні часи та дані про стан запасів та перевезень, щоб вчасно реагувати на можливі ризики, а також створення альтернативних логістичних маршрутів і розроблення планів на випадок перешкод у звичайних транспортних маршрутах, включаючи альтернативні шляхи доставки.

Підприємствам необхідно перевірити та оновити інфраструктуру складських приміщень, транспортних мереж та систем зв'язку для забезпечення їх стійкості до можливих загроз, а також мати резервні, можливо навіть несвої склади, для безпечного зберігання резервного товару під час гострої її необхідності [8].

Ці конкретні заходи допоможуть забезпечити стабільність і надійність ланцюга постачання та логістики підприємства навіть у складних умовах воєнного стану.

Далі для покращення ризик-менеджменту на підприємстві у контексті проблеми нестачі кваліфікованих працівників, на думку авторів, необхідно зробити такі складники: аналіз потреби вже наявних працівників, всебічно розвивати їх та робити таку внутрішню культуру, яка б сприяла комфортній роботі для кожного з працівників. Це може включати в себе вдосконалення програм найму, привабливих умов праці, розвитку кар'єрних можливостей та системи мотивації.

Гарним рішенням для підприємства у майбутньому є укладання партнерських угод з університетами, навчальними курсами та виїзними навчаннями для забезпечення повноти інформації та наявності висококваліфікованих робітників, що може включати організацію стажувань, лекцій та інших форм співпраці [6].

Вирішення проблеми зменшення кількості клієнтів та обсягів продажу має включати такі кроки.

- По-перше, необхідно провести якісну маркетингову активність, яка буде включати як ідентифікацію змін у споживчих потребах та поведінці.

- По-друге, необхідне залучення та взаємодії з ауди-

торією через різні соціальні та медіа канали та різні медіа. Наприклад, розміщення цікавого та актуального контенту, організація розіграшів та акцій спрямованих на цю аудиторію [9].

По-третє, для вирішення проблем комунікації між працівниками однієї чи різних ланок необхідне впровадження якісної системи управління комунікаціями, яка буде чітко встановлювати рамки дозволеної взаємодії між підрозділами. Загальні стосунки між робітниками мають чітко врегульовуватись працівниками вищих ланок. І загалом підприємству необхідно мати чітку структуру як посадових правил та комунікацій, так і загальну систему роботи для унеможливлення нестандартизованих дій, які можуть вплинути на її репутацію.

По-четверте, необхідно впровадження тренінгів з комунікації. Організувати тренінги та семінари з підвищення навичок комунікації для всіх працівників, щоб вони могли ефективно спілкуватися та вирішувати конфлікти [11].

Стимулювання відкритості та взаємодії, а також створення командних проєктів, де працівники можуть вільно ділитися інформацією та ідеями, буде сприяти

покращенню комунікації та розв'язанню будь-яких проблем підприємства.

ВИСНОВКИ

Вдосконалення ризик-менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим аспектом забезпечення стабільності та успішності діяльності. Розглянуті кроки, такі як диверсифікація постачальників, застосування технологій, залучення кваліфікованих кадрів та покращення комунікації, спрямовані на зниження ризиків і підвищення адаптивності підприємства до складних умов. Зосередження на стратегіях управління ризиками дасть змогу забезпечити надійний фундамент для подальшого розвитку бізнесу та збереження конкурентних переваг навіть у непередбачуваних обставинах. Такі заходи не лише зменшать ймовірність виникнення проблем, але й забезпечать ефективне управління в умовах нестабільності. Всі ці аспекти допоможуть підприємству ефективно протистояти викликам воєнного стану та забезпечити стійкість та успішність в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України*, 2018. № 2. С. 369–383.
2. Чайкіна А.С. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. № 39. С. 2-5.
3. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси, 2019. С. 24-25.
4. Gibson K. What is risk management & why is it important? Harvard Business School. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/risk-management>
5. Герасименко О.М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*, 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7850>
6. Ковальчук Т.Г. Ризик-менеджмент на підприємствах в умовах нестабільності: стратегії та інструменти. *Економічна наука*, 2022. № 5. С. 78-85.
7. Савченко М.В. Особливості розвитку ризик-менеджменту на українських підприємствах в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*, 2023. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10294>
8. Ковальчук С.В., Петренко В.А. Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 18. С. 32-37.
9. Литвиненко О.І., Гайдай Ю.В. Логістичні ризики в умовах невизначеності: управління та мінімізація. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 5-13.
10. Ткаченко І.С. Маркетингові стратегії в умовах невизначеності: адаптація до змін на ринку. *Маркетинг і цифрові технології*, 2022. Вип. 6. № 3. С. 6-15.
11. Петренко В.А., Ковальчук С.В. Комунікаційний менеджмент на підприємстві: виклики та можливості в кризових ситуаціях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 12. С. 30-36.

References

1. Sosnovska, O.O., Dedenko, L.V. Direction of sustainable functioning of the enterprise in conditions of uncertainty. *Collection of scientific works of the State Fiscal Service University of Ukraine*. 2018. №2. pp. 369–383 (in Ukrainian).
2. Chaikina A.S. Peculiarities of the integration of risk management in the enterprise management system. *Economy and society*. 2022. № 39. pp. 2-5. (in Ukrainian).
3. Danchenko O.B., Zanora V.O. *Project management: managing risks and changes in management decision-making processes*: monograph. Cherkasy: PP Chabanenko Yu.A., 2019. pp. 24-25 (in Ukrainian).
4. Gibson K. What is risk management & why is it important? Harvard Business School. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/risk-management>
5. Herasymenko O.M. Integration of a risk-oriented approach to management in the process of ensuring the economic security of the enterprise. *Efficient economy*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7850> (in Ukrainian).
6. Kovalchuk T.H. Risk management at enterprises in conditions of instability: strategies and tools. *Economic science*. 2022. № 5. pp. 78-85. (in Ukrainian).
7. Savchenko M.V. Features of the development of risk management at Ukrainian enterprises under martial law. *Effective economy*. 2023. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10294>. (in Ukrainian).
8. Kovalchuk S.V., Petrenko V.A. Integration of risk management into the enterprise management system. *Investments: practice and experience*. 2018. №18. pp. 32-37. (in Ukrainian).
9. Litvinenko O.I., Haidai Y.V. Logistics risks under conditions of uncertainty: management and minimization. *Economic space*. 2022. №181. pp. 5-13. (in Ukrainian).
10. Tkachenko I.S. Marketing strategies in conditions of uncertainty: adaptation to changes in the market. *Marketing and digital*

technologies. 2022. Vol 6. № 3. pp. 6-15 (in Ukrainian).

11. Petrenko V.A., Kovalchuk S.V. Communication management at the enterprise: challenges and opportunities in crisis situations. *Investments: practice and experience*. 2019. № 12, pp. 30-36 (in Ukrainian).

Anton HUTSU

student, Odesa Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4139-6710>
e-mail: hutsu.8864648@stud.op.edu.ua

Olena LUKIANCHUK

Senior Lecturer, Odesa Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4593-3130>
e-mail: helenlukianchuk@gmail.com

Maryna AKULIUSHYNA

PhD in Economics, Associate Professor, Odesa Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0230-4019>
e-mail: akmarin@ukr.net

FEATURES OF RISK MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW STATE

The paper is devoted to the strategic direction of risk management to improve the efficiency of the enterprise in wartime. Justification of the peculiarities of the formation and improvement of risk management at the enterprise in the conditions of martial law. The main aspects of risk management according to Strategy Execution are presented. The key principles of risk management optimization are considered, including features of strategy development, integration into business processes, improvement of management functions and control processes. In particular, the importance of introducing risk management into the main phases of business planning of an enterprise is presented. It has been proven that effective risk management in modern business is of great importance, especially for ensuring the success of the organization in a competitive environment. One of the key advantages of such management is the preservation of the company's reputation, by preventing possible incidents that may negatively affect the reputation, the organization protects its name and, accordingly, maintains the trust of consumers and partners. The main aspects and general approach to risk-oriented management in the economic security of the enterprise are presented. It has been proven that instability in the labor market and loss of confidence in the internal economic environment in the market can lead to a reduction in investment and lack of development of new sectors of the economy. It is justified that in order to improve the effective operation of the enterprise in the management system, it is recommended to carry out strategic direction of risk management based on such principles as: strategy development; integration of risk management into business processes; improvement of management functions; improvement of control processes and measures; Measures that will help enterprises reduce costs, increase risk coverage and ensure sustainable development are considered.

Keywords: risk management, strategic direction, management efficiency, business processes, sustainability of development, anti-crisis strategies