



Отримано: 26 лютого 2023 р.

Прорецензовано: 09 березня 2023 р.

Прийнято до друку: 13 березня 2023 р.

e-mail: Julia.kharchuk@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-4874-1652>

e-mail: yuiu.dziurakh@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7131-7468>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-28(56)-14-23

Харчук Ю. Ю., Харчук О. А., Дзюрах Ю. М. Ризик-менеджмент підприємств територіальних громад України в умовах повномасштабної війни. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острого: Вид-во НаУОА, березень 2023. № 28(56). С. 14–23.

УДК: 352.071:005.21(477)

JEL-класифікація: H 70; I 31; O 15

### **Харчук Юлія Юрївна,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту, помічник ректора з освітнього менеджменту Національного університету «Острозька академія»*

### **Харчук Олександр Анатолійович,**

*заступник Острозького міського голови з питань діяльності виконавчих органів*

### **Дзюрах Юрій Михайлович,**

*доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»*

## **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ**

У статті уточнено сутність та окреслено роль ризик-менеджменту підприємств територіальних громад України в умовах повномасштабної війни. Авторами розглянуто сутність поняття «ризик», співставлено основні ознаки старої та нової парадигм ризик-менеджменту підприємств. Вказано нормативно-правову базу функціонування і розвитку територіальних громад та їхніх підприємств, забезпечення відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України. Здійснено ранжування областей України за кількістю активних підприємств з врахуванням розподілу територіальних громад за регіонами. Проаналізовано динаміку реєстрації бізнесів в регіонах України під час повномасштабної війни. Виокремлено сфери застосування ризик-менеджменту підприємств територіальних громад. Виявлено взаємозв'язок між рівнем розвитку територіальних громад та якістю ризик-менеджменту їхніх підприємств з урахуванням обмежуючих ендегенних та екзогенних факторів. Обґрунтовано необхідність забезпечення раціональності прийняття ефективних управлінських рішень на основі достовірної та релевантної інформаційної. Розглянуто етапи ризик-менеджменту на підприємствах. Запропоновано шляхи вдосконалення організації та здійснення ризик-менеджменту підприємств територіальних громад України з врахуванням особливостей їхнього функціонування в умовах повномасштабної війни. Виокремлено напрями посилення конкурентних переваг територіальних громад на основі ефективного використання їхнього ресурсного потенціалу та забезпечення якісного ризик-менеджменту. Наголошено на доцільності дотримання основних етапів здійснення ризик-менеджменту підприємств з постійним моніторингом виконання запланованих тактичних і стратегічних заходів та забезпечення розвитку регіонів України.

**Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент, територіальні громади, активні підприємства, повномасштабна війна, бізнес-середовище, конкурентоспроможність, розвиток.

### **Yulia Kharchuk,**

*PhD in Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Audit, Rector's assistant in education management of the National University of Ostroh Academy*

### **Alexander Kharchuk,**

*Deputy Mayor of Ostroh on the activities of executive bodies*

### **Yurii Dziurakh,**

*PhD (Public Administration), Associate Professor at the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University*

## **RISK MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF FULL-SCALE WAR**

The article clarifies the essence and outlines the role of risk management of enterprises of territorial communities of Ukraine in conditions of full-scale war. The authors considered the essence of the concept of «risk», compared the main features of the old and new paradigms of enterprise risk management, in particular: fragmented and integrated, special and continuous, limited and extended risk management. The regulatory and legal framework for the functioning and development of



*territorial communities and their enterprises, ensuring the restoration of regions and territories affected by armed aggression against Ukraine is specified. The ranking of the regions of Ukraine by the number of active enterprises was carried out, taking into account the distribution of territorial communities by region. The dynamics of business registrations in the regions of Ukraine during the full-scale war were analyzed. Areas of application of risk management of enterprises of territorial communities are highlighted. The relationship between the level of development of territorial communities and the quality of risk management of their enterprises, taking into account limiting endogenous and exogenous factors, was revealed. The need to ensure the rationality of making effective management decisions based on reliable and relevant information is substantiated. The stages of risk management at enterprises are considered: definition of the concept; development and approval of the risk management algorithm; participation of senior management in risk management; establishment of those responsible for the organization and implementation of risk management at the enterprise; identification of risks; risk analysis; risk assessment; adoption and implementation of a risky management decision; monitoring of the risk management process. Ways to improve the organization and implementation of risk management of the enterprises of the territorial communities of Ukraine, taking into account the peculiarities of their functioning in the conditions of a full-scale war, are proposed. Areas of strengthening the competitive advantages of territorial communities based on the effective use of their resource potential and ensuring high-quality risk management are highlighted. Emphasis is placed on the expediency of observing the main stages of enterprise risk management with constant monitoring of the implementation of planned tactical and strategic measures and ensuring the development of Ukraine's regions.*

**Keywords:** risk, risk management, territorial communities, active enterprises, full-scale war, business environment, competitiveness, development.

**Постановка проблеми.** В умовах повномасштабної війни функціонування підприємств територіальних громад України потребує змін у сфері управління ризиками їхньої діяльності як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективах. Актуальними постають питання постійної оптимізації джерел фінансування, мінімізації витрат, збереження та оновлення матеріально-технічної бази, використання існуючих і впровадження нових технологій виробництва, мотивація персоналу, зокрема залишитися працювати в Україні, а не виїжджати закордон, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, забезпечення їхнього належного проживання, пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку товарів і послуг, а відтак цілісного та виваженого підходу до організації й здійснення їхнього ефективного ризик-менеджменту.

Налагодження інтегрованого в усі процеси діяльності ризик-менеджменту підприємств територіальної громади в умовах воєнного стану є довготривалим процесом, який вимагає виважених та ефективних управлінських рішень як керівника конкретного суб'єкта підприємницької діяльності, так і підтримки органів місцевого самоврядування. Найважливішим результатом ефективного ризик-менеджменту підприємств окремої територіальної громади є покращення якості життя населення, забезпечення передумов постійного розвитку та зростання. Саме тому найбільш дієвим інструментом реагування на виклики повномасштабної війни є якісно організований та вчасно і ефективно впроваджений ризик-менеджмент.

Крім цього, кожному підприємству у кожній територіальній громаді України доцільно виокремити основні ризики своєї діяльності, зумовлені як ендогенними, так і екзогенними факторами. Суттєва зміна умов функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в умовах війни вимагає зміни стандартних підходів до забезпечення ефективності їхнього ризик-менеджменту, прийняття оптимальних управлінських рішень на основі обмеженої релевантної інформації. Це, своєю чергою, підтверджує актуальність та своєчасність дослідження ризик-менеджменту підприємств територіальних громад України в умовах повномасштабної війни.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні основи та практичні аспекти дослідження економічної категорії ризику, його оцінки, особливостей організації та здійснення ризик-менеджменту підприємств, специфіку стратегії діяльності та розвитку територіальних громад у своїх працях досліджували такі науковці: І. М. Архипенко [12], О. В. Боднарук [22], В. З. Бугай [13], В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко [15], А. О. Дегтяр [16], З. Д. Калініченко [20], Т. В. Кулініч, А. О. Лазарева [22], О. В. Мацюк [13], Т. Л. Мостенська, Н. С. Скопенко [18], Н. І. Пилипів, І. Д. П'ятничук [25], Р. Г. Соболев [16], С. І. Сологуб [25] та ін.

Водночас питання особливостей організації та здійснення ризик-менеджменту підприємств територіальних громад України в умовах повномасштабної війни з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності на вітчизняному та зарубіжному ринку товарів і послуг потребують детального вивчення й додаткових досліджень.

**Мета і завдання дослідження:** визначити шляхи вдосконалення організації та здійснення ризик-менеджменту підприємств територіальних громад України з врахуванням особливостей їхнього функціонування в умовах повномасштабної війни та забезпечення конкурентоспроможності й розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі розвитку національної економіки України, в умовах повномасштабної війни та постійної агресії росії, функціонування підприємств її територіальних



громад вимагають особливого підходу до процесу управління, ризик-менеджменту зокрема. Адже від прибутковості функціонування підприємств на території кожної громади нашої країни в значній мірі залежить рівень купівельної спроможності її населення, можливості подальшого розвитку. Керівництво територіальної громади має сприяти розвитку підприємницької діяльності, створювати належне бізнес-середовище з метою посилення конкурентних переваг як підприємців, так і регіону в контексті обмежувачих екзогенних (економічні кризи та міждержавні відносини; передавання додаткових функцій держави на місцеву владу; конкуренція між територіальними громадами; бюджетна та податкова політика держави; законодавчі зміни; екологічні чинники; воєнний стан) та ендегенних (недосконалість організаційної структури управління; брак висококваліфікованих кадрів; відсутність стратегічного аналізу базових умов; формування бюджету споживання, а не розвитку; низький рівень якості надання послуг (медичних, освітніх, соціальних та ін.); місце розташування; відсутність дієвих зв'язків з державними органами влади та політична нестабільність) факторів [19].

Науковці та практики по-різному трактують сутність ризик-менеджменту підприємств. На наш погляд, під ризик-менеджментом слід розуміти систему управління ризиками підприємств, що охоплює тактику та стратегію управління, які спрямовані на досягнення конкретних цілей бізнесу; розглядати його як процес впливу на діяльність підприємств, під час якого забезпечується охоплення максимально широкого діапазону ризиків, їхнє вивчення та нейтралізація негативного впливу з метою забезпечення подальшого прибуткового функціонування суб'єктів підприємницької діяльності.

Крім цього, організація та здійснення ризик-менеджменту підприємств територіальних громад як інструменту забезпечення їхньої конкурентоспроможності має враховувати вимоги чинної нормативно-законодавчої бази, зокрема Законів України: «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [1], «Про співробітництво територіальних громад» [2], «Про засади державної регіональної політики» [3], Постанови Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» [4], Постанов Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» [5], «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» [6], «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [7], Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [8], «European Cohesion Policy 2021–2027» [9], Європейська хартія місцевого самоврядування [10], Указу Президента України «Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [11] та ін.

Так, відповідно до ст. 2 Закону України «Про засади державної регіональної політики» [3] «метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, створення безпечних умов, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання». Серед основних напрямів державної регіональної політики, розкритих у ст. 6 цього Закону, зазначено: відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України, що передбачає собою комплекс першочергових організаційних, фінансових та інших заходів, які спрямовуються на прискорене відновлення об'єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, об'єктів житлового та громадського призначення до стану, що дозволяє забезпечити повернення в регіон внутрішньо переміщених осіб та біженців, створення сприятливих умов для діяльності всіх суб'єктів господарювання [3]. Крім цього, одним із ключових напрямків є формування конкурентоспроможності регіонів, що неможливо без організації та здійснення ефективного ризик-менеджменту підприємств територіальних громад, сприяттві бізнес-структурам органами державної влади та місцевого самоврядування. Успішна реалізація зазначених вище напрямів вимагає від усіх учасників управлінського процесу вчасного виявлення, ідентифікації, оцінки ризиків діяльності підприємств та прийняття відповідних управлінських рішень щодо нейтралізації їхніх негативних наслідків.

Своєю чергою, З. Д. Калініченко [20] стверджує, що «ризик в буквальному розумінні означає прийняття рішення, результат якого заздалегідь не відомий. Ризик – це щось, що може статися, а може і не відбутися. За своєю сутністю ризик є можливою подією з негативними наслідками. У зв'язку з цим існує точка зору, згідно з якою про ризик можна говорити тільки тоді, коли існує можливість відхилення від очікуваних (позитивних чи негативних) результатів».

Науковці В. В. Вітлінський та Г. І. Великоіваненко [15] трактують ризик як «економічну категорію, що іманентно притаманна діяльності суб'єктів господарювання і пов'язана із сприйняттям і подоланням невизначеності, конфлікту в ситуаціях цілепокладання, оцінювання, управління, неминучого вибору».

Дослідники Т. Л. Мостенська та Н. С. Скопенко [18] розглядають управління ризиком як «процес впливу на об'єкт господарювання, за якого забезпечується максимально широкий діапазон охоплення

можливих ризиків, попереджувальні дії, їх обґрунтоване врахування під час прийняття управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних меж».

Таким чином, мета ризик-менеджменту підприємств, на нашу думку, полягає у забезпеченні їхньої прибуткової діяльності, зростанні вартості шляхом якісного управління ризиками, зумовленими як екзогенними, так і ендогенними факторами невизначеності, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на досягнення суб'єктами підприємницької діяльності своїх бізнес-цілей.

Зазвичай ризик-менеджмент підприємств України зводиться до страхування, хеджування ризиків, не є комплексною системою та фрагментарно реалізується у розрізі окремих відділів/підрозділів. Розглянемо детальніше ознаки старої та нової парадигм ризик-менеджменту підприємств територіальних громад України (рис. 1), що вкотре підтверджує перевагу інтегрованого, неперервного та розширеного ризик-менеджменту.



**Рис. 1. Ознаки старої та нової парадигм ризик-менеджменту підприємств територіальних громад України**

Джерело: побудовано авторами на основі [13; 19].

Станом на 1 листопада 2022 р. в Україні функціонувало 659 755 активних підприємств [21; 26] у межах 1439 територіальних громад. Рейтинг областей України за часткою активних підприємств територіальних громад у їхній загальній кількості подано у табл. 1. Лідерами за кількістю реально функціонуючих підприємств були м. Київ (1 місце), Дніпропетровська обл. (2 місце), Львівська обл. (3 місце), Одеська обл. (4 місце) та Харківська обл. (5 місце). У той же час це ті регіони України, які зазнали та продовжують зазнавати значних втрат фінансового ресурсу та виробничого потенціалу внаслідок повномасштабної війни та атак агресора. Війна як екзогенний кризоутворюючий фактор, ризик, наслідки якого в більшості випадків мають винятково негативний характер, по-різному впливає на діяльність підприємств.

Таблиця 1

**Рейтинг областей України за часткою активних підприємств територіальних громад у їхній загальній кількості станом на 1 листопада 2022 р.**

№ за/п	Регіон України	Кількість територіальних громад	Кількість активних підприємств*	Частка активних підприємств області у загальній кількості, %	Місце в рейтингу
1	Вінницька область	63	21753	3,3	9
2	Волинська область	54	15413	2,3	15
3	Дніпропетровська область	86	50939	7,7	2
4	Донецька область	46	28807	4,4	7





Продовження таблиці 1

5	Житомирська область	66	16728	2,5	13
6	Закарпатська область	64	16159	2,4	14
7	Запорізька область	67	26128	4,0	8
8	Івано-Франківська область	62	18774	2,8	11
9	Київська область	69	35294	5,3	6
10	Кіровоградська область	49	15296	2,3	15
11	Луганська область	26	11918	1,8	18
12	Львівська область	73	43473	6,6	3
13	Миколаївська область	52	18982	2,9	10
14	Одеська область	91	39401	6,0	4
15	Полтавська область	60	21511	3,3	9
16	Рівненська область	64	14691	2,2	16
17	Сумська область	51	12865	1,9	17
18	Тернопільська область	55	14596	2,2	16
19	Харківська область	56	38133	5,8	5
20	Херсонська область	49	14508	2,2	16
21	Хмельницька область	60	18139	2,7	12
22	Черкаська область	66	18652	2,8	11
23	Чернівецька область	52	10659	1,6	19
24	Чернігівська область	57	12606	1,9	17
25	м. Київ	1	124330	18,8	1
Всього		1439	659755	100	-

\*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.

Джерело: побудовано авторами на основі [21; 26].

У більшості випадків змушує приймати управлінські рішення щодо передислокації бізнесу, його реєстрації у територіальних громадах західної та центральної України (рис. 2).

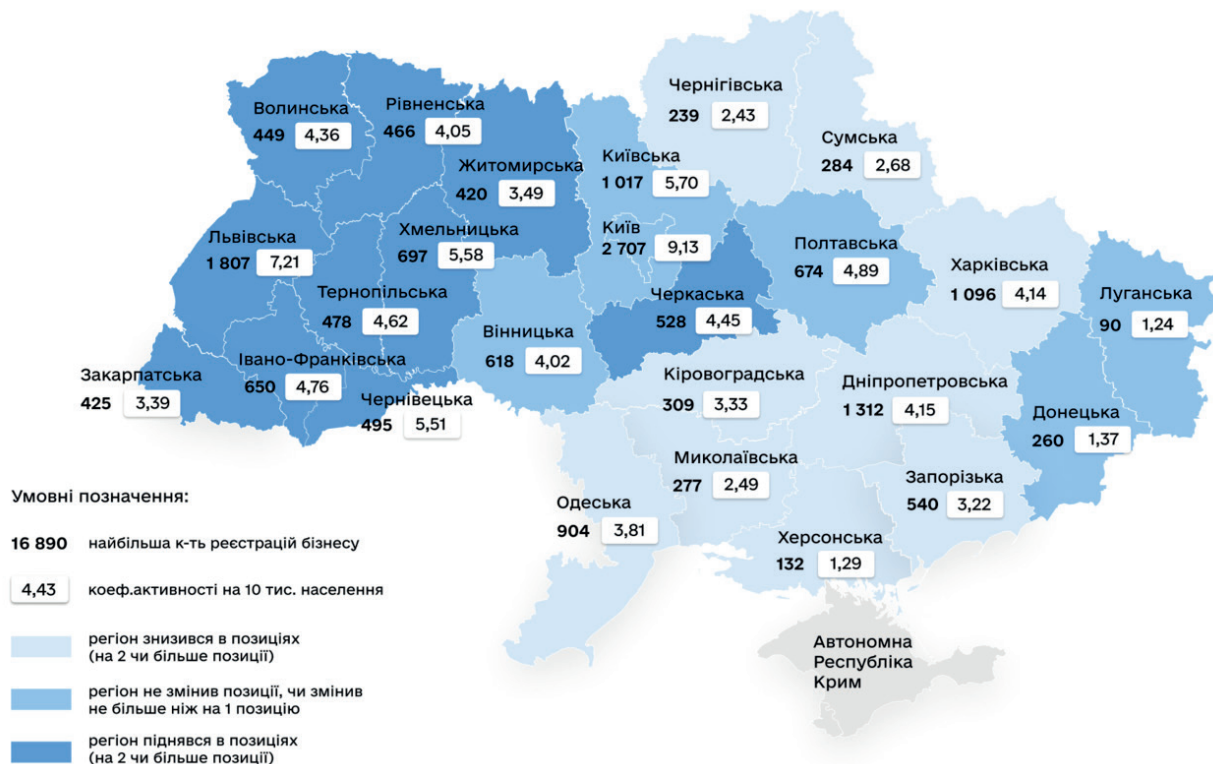


Рис. 2. Динаміка реєстрацій бізнесів в регіонах України під час повномасштабної війни, березень–квітень 2022 р.

Джерело: [21].

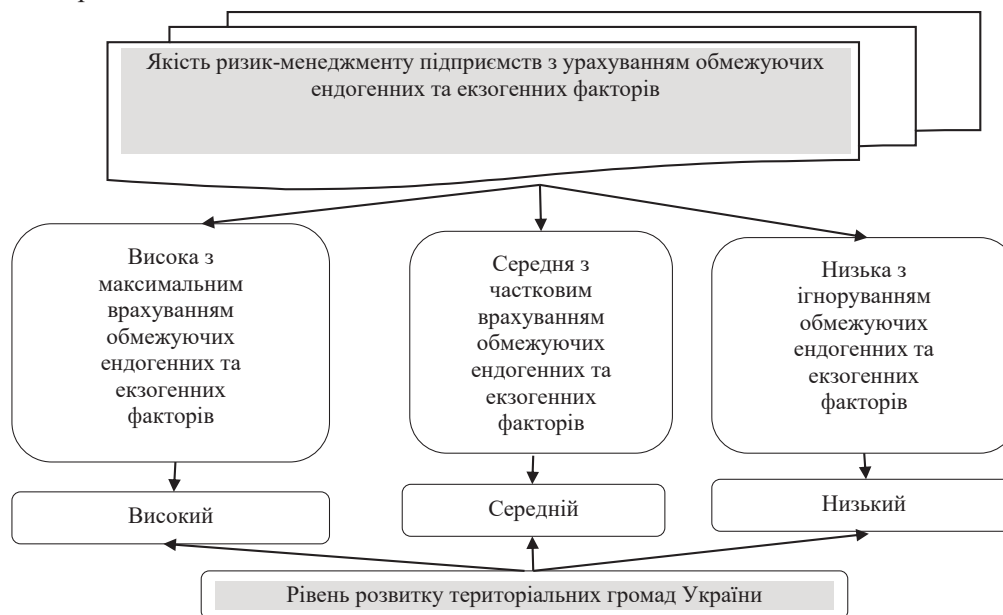
Згідно з аналітичними даними рис. 2 найбільш привабливим та менш ризиковим в контексті війни було бізнес-середовище Львівської, Хмельницької, Івано-Франківської, Черкаської, Чернівецької, Тернопільської, Рівненської, Волинської, Закарпатської та Житомирської областей. Хоча від авіаударів та ракетних обстрілів на 100 % незастрахована жодна територіальна громада України.

Так, відповідно до оцінки експертів проєкту «Росія заплатить» аналітичного центру при Київській школі економіки (KSE Institute) за підсумками 2022 р. 109 великих та середніх підприємств, включно з державними та приватними особами-підприємцями, зазнали прямих збитків в 13 млрд дол. Загальні непрямі втрати склали 33,1 млрд дол., для відновлення підприємств необхідно 24,9 млрд дол. Більшість зруйнованих та пошкоджених підприємств сконцентрована в Київській та Донецькій (по 17 % від загальної кількості), Запорізькій (14 %), Харківській (13 %), Луганській (10 %) та Миколаївській (8 %) областях [17].

Таким чином, в умовах повномасштабної війни роль ризик-менеджменту в діяльності підприємств територіальних громад України незалежно від сфери бізнесу та масштабу суб'єктів господарювання важко переоцінити. Успішна реалізація запланованих бізнес-цілей підприємств залежить від стратегії та тактики управління, які й формують систему ризик-менеджменту. В ідеальних умовах здійснення підприємницької діяльності ризик-менеджмент має бути інтегрованим в усі, без винятків, процеси, має бути невід'ємною складовою будь-якого етапу прийняття управлінських рішень.

Зазвичай у більшості підприємств управління ризиками здійснює відокремлений підрозділ/відділ, який не завжди вникає в усі ключові бізнес-процеси. На нашу думку, ризик-менеджмент має охоплювати всі рівні управління – від розробки товару, послуги, до його реалізації клієнту, що дозволить підприємствам забезпечити належний контроль і дасть можливість вживати, у разі необхідності, превентивні заходи. Важливо, щоб ризик-менеджмент був інтегрованою системою управління підприємств і використовувався під час стратегічного планування, запровадження нових проєктів, процедур та процесів, враховував особливості ведення бізнесу в Індустрії 4.0, забезпечував прийняття ефективних управлінських рішень на результатах аналізу Big Data тощо.

Крім цього, під час здійснення інтегрованого, неперервного, розширеного ризик-менеджменту вищому керівництву та менеджерам нижчого рівня підприємств необхідно приділяти належну увагу ідентифікації та врахуванню під час управління ризиками обмежуючим ендегенним та екзогенним факторам. Сила впливу цих факторів на діяльність підприємств та рівень розвитку територіальних громад залежатиме від виду діяльності суб'єкта господарювання, його організаційно-правової форми, масштабу, місця розташування в умовах війни тощо. Взаємозв'язок між рівнем розвитку територіальних громад та якістю ризик-менеджменту їхніх підприємств з урахуванням обмежуючих ендегенних та екзогенних факторів відображено на рис. 3.



**Рис. 3. Взаємозв'язок між рівнем розвитку територіальних громад та якістю ризик-менеджменту їхніх підприємств з урахуванням обмежуючих ендегенних та екзогенних факторів**

Джерело: розроблено авторами на основі [19].



Ефективність організації та здійснення ризик-менеджменту на підприємствах в умовах війни значною мірою залежить від розуміння та послідовного й якісного впровадження його етапів (табл. 2).

Таблиця 2

### Етапи ризик-менеджменту підприємств територіальних громад України

№ з/п	Етап ризик-менеджменту	Характеристика етапу
1	Визначення концепції	Ідентифікація екзогенних факторів бізнес-середовища підприємств; визначення ендогенних кризозумовляючих факторів; встановлення параметрів ризик-менеджменту як процесу управління; визначення критеріїв ефективності діяльності підприємств, на основі яких буде здійснено класифікацію притаманних суб'єкту господарювання ризиків, визначено методи їхнього аналізу тощо.
2	Розробка та затвердження алгоритму управління ризиками	Виокремлення ризикових бізнес-операцій; проведення їхнього ранжування за рівнем імовірного ризику; визначення функціональних елементів, які є складниками процесу управління ризиками підприємств.
3	Участь вищого керівництва в ризик-менеджменті	Формуванням вищим керівництвом системи ризик-менеджменту підприємства; визначення зони відповідальності менеджерів різних рівнів у процесі організації та здійснення управління ризиками; налагодження комунікації між відповідальними; розробка стратегічних нормативів щодо ризиків основних бізнес-процесів.
4	Встановлення відповідальних за організацію та здійснення ризик-менеджменту на підприємстві	Здійснення відповідальними фахівцями підприємств ідентифікації, аналізу та діагностики основних ендогенних та екзогенних факторів, які впливають на формування ризиків; проведення координації всіх ланок системи управління ризиками; розробка та здійснення заходів щодо мотивації фінансових менеджерів та інших фахівців підприємств до зацікавленості в результатах своєї праці, спрямованих на зменшення ризиків на основі чітко визначених правил та процедур.
5	Ідентифікація ризиків	Визначення де? коли? чому? як ризикові ситуації можуть завадити, послабити, стримати чи сприяти досягненню запланованих підприємствами бізнес-цілей та результатів.
6	Аналіз ризиків	Виокремлення наслідків, ймовірності виникнення, рівня ризиків, причин і факторів виникнення ризикових ситуацій; врахування масштабу потенційних наслідків і можливі напрями їх виникнення; виявлення та оцінка наявних у підприємств інструментів (методів, моделей, алгоритмів) контролю ризиків.
7	Оцінка ризиків	Порівняння рівня ризиків з раніше встановленими критеріями; визначення балансу між потенційними вигодами і негативними наслідками, що дає змогу прийняти рішення про масштаб і характер ризиків, управлінського впливу на них, а також встановити пріоритетні напрями діяльності, пов'язаної з ризик-менеджментом.
8	Прийняття та реалізація ризикованого управлінського рішення	Розробка та впровадження спеціалізованих економічно доцільних стратегій та планів заходів, мета яких – мінімізація витрат, що виникають внаслідок ризикованих ситуацій, і збільшення економічної вигоди; зростання прибутку.
9	Моніторинг процесу ризик-менеджменту	Проведення обов'язкового моніторингу кількісних та якісних показників процесу ризик-менеджменту підприємств як основи для аналізу та підвищення ефективності цього процесу на усіх етапах управління ризиками для постійного покращення діяльності підприємств, зростання їхньої конкурентоспроможності.

Джерело: розроблено авторами на основі [13; 19; 23].

Забезпечення розвитку підприємств територіальних громад України, подолання ними наслідків війни, пошук альтернативних джерел фінансування своєї діяльності буде можливим за умови дотримання основних етапів здійснення ризик-менеджменту підприємств з постійним моніторингом виконання запланованих тактичних і стратегічних заходів.

**Висновки.** Таким чином, розглянувши деякі підходи до трактування економічної категорії «ризик» та «ризик-менеджмент», порівнявши ознаки його старої та нової парадигм, здійснивши ранжування областей України за кількістю активних підприємств з врахуванням розподілу територіальних громад за регіонами, проаналізувавши динаміку реєстрацій бізнесів в країні під час повномасштабної війни, вважаємо за доцільне задля забезпечення розвитку регіонів України, конкурентоспроможності та прибутковості їхніх підприємств реалізацію таких шляхів вдосконалення організації та здійснення ризик-менеджменту:

- розподіл відповідальності між керівництвом підприємств та органами державної влади і місцевого самоврядування під час прогнозування й ліквідації наслідків ризиків, пов'язаних з повномасштабною війною;
- побудова та успішна реалізація концепції управління ризиками підприємств від нижчого до вищого рівня керівництва і, навпаки, з якісною комунікацією та зворотнім зв'язком;
- залучення альтернативних джерел фінансування для подолання можливих негативних наслідків потенційних ризиків діяльності підприємств;
- включення етапів ризик-менеджменту в посадові обов'язки провідних фахівців;



– забезпечення достовірності та релевантності інформації для прийняття управлінських рішень з врахуванням особливостей ведення бізнесу в Індустрії 4.0 на основі результатів аналізу Big Data.

Кожній територіальній громаді України необхідно звернути увагу на напрями посилення своїх конкурентних переваг та переваг зосереджених на її території підприємств, зокрема:

- забезпечення сприятливого бізнес-середовища у співпраці з органами державної влади;
- реальна всеохоплююча, на постійній основі, оцінка ресурсного потенціалу громад;
- чітке формування цілей розвитку громад та їхніх підприємств, постановка конкретних, реальних для виконання завдань щодо їхнього досягнення;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків між цілями та завданнями в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах;
- врахування екзогенних та ендогенних обмежуючих факторів і шляхів мінімізації їхнього негативного впливу в процесі ризик-менеджменту та стратегічного планування;
- адекватне реагування управлінського персоналу підприємств та органів місцевого самоврядування на коливання зовнішньої та внутрішньої кон'юнктури;
- постійний моніторинг відповідності отриманих результатів до попередньо поставлених цілей.

Адже саме ефективне використання наявного ресурсного потенціалу територіальних громад та забезпечення якісного ризик-менеджменту їхніх підприємств сприятиме розвитку та відбудові України після перемоги у повномасштабній війні з агресором.

### Література:

1. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 01.03.2023).

Zakon Ukrainy «Pro dobroviljne ob'jednannja terytorialnykh ghromad» [Law of Ukraine "On voluntary unification of territorial communities"]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>> (2023, March, 01). [in Ukrainian].

2. Закон України «Про співробітництво територіальних громад». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 01.03.2023).

Zakon Ukrainy «Pro spivrobitnyctvo terytorialnykh ghromad» [Law of Ukraine "About the cooperation of territorial communities"]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>> (2023, March, 01) [in Ukrainian].

3. Закону України «Про засади державної регіональної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 01.03.2023).

Zakon Ukrainy «Pro zasady derzhavnoji rehionalnoji polityky» [Law of Ukraine "About the basics of state regional policy"]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>> (2023, March 01) [in Ukrainian].

4. Постанова Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text> (дата звернення: 02.03.2023).

Postanova Verkhovnoji Rady Ukrainy «Pro utvorennja ta likvidaciju rajoniv» [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine "On the Formation and Liquidation of Districts"] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>> (2023, March, 02). [in Ukrainian].

5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.03.2023).

Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennja Derzhavnoji strateghiji rehionalnogho rozvytku na 2021-2027 roky» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027"] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>> (2023, March, 02) [in Ukrainian].

6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (дата звернення: 02.03.2023).

Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennja Nacionalnoji ekonomichnoji strateghiji na period do 2030 roku». [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030"] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>> (2023, March, 02) [in Ukrainian].

7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.03.2023).

Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennja Porjadku rozroblennja rehionalnykh strateghij rozvytku i planiv zakhodiv z jikh realizaciji, a takozh provedennja monitorynghu ta ocinky rezul'tatyvnosti realizaciji zaznachenykh rehionalnykh strateghij i planiv zakhodiv» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Procedure for the development of regional development strategies and action plans for their implementation, as well as monitoring and evaluation of the effectiveness of the implementation of the specified regional strategies and action plans"] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>>. (2023, March, 02). [in Ukrainian].





8. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8> (дата звернення: 02.03.2023).

Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. [The concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8>>. (2023, March, 02) [in Ukrainian].

9. European Cohesion Policy 2021–2027. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/2021\\_2027/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/) (дата звернення: 03.03.2023).

European Cohesion Policy 2021-2027. [European Cohesion Policy 2021-2027] <[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/2021\\_2027/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/)>. (2023, March, 03) [in English].

10. Офіційне видання сайту Верховної Ради України «Європейська хартія місцевого самоврядування». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення: 03.03.2023).

Oficijne vydannja sajtu Verkhovnoji Rady Ukrainy «Європейська хартія місцевого самоврядування». [Official publication of the website of the Verkhovna Rada of Ukraine "European Charter of Local Self-Government"]. <[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)> (2023, March 03). [in Ukrainian].

11. Указ Президента України: «Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 03.03.2023).

Ukaz Prezidenta Ukrainy «Cili stalogo rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku» [Decree of the President of Ukraine: "Goals of sustainable development of Ukraine for the period until 2030"] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>> (2023, March, 03) [in Ukrainian].

12. Архипенко І. М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. № 2 (22). С. 1–10.

Arkhypenko I.M. (2019) Strategichne upravlinnja rozvytkom ob'jednanykh terytorialnykh ghromad. [Strategic management of the development of united territorial communities]. *Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka*. [Public administration: theory and practice], № 2 (22), 1-10. [in Ukrainian].

13. Бугай В. З., Мацюк О. В. Ризик-менеджмент як інструмент підвищення ефективності господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*. 2017. № 5 (10). С. 35–40.

Buhai V.Z., Matsiuk O.V. (2017) Ryzik-menedzhment yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti hospodariuvannia. [Risk management as a tool for improving business efficiency]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. Prydniprovskia derzhavna akademiia budivnytstva ta arkhitektury*. [Eastern Europe: Economy, Business and Management. Dnieper State Academy of Construction and Architecture], № 5 (10), 35-40. [in Ukrainian].

14. Війна та регіони України: як змінюється привабливість для підприємців – аналітика. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14970> (дата звернення: 03.03.2023).

Viina ta rehiony Ukrainy: yak zminiuetsia pryvablyvist dlia pidpriemtsiv – analityka. [The war and the regions of Ukraine: how attractiveness for entrepreneurs is changing – analytics] <<https://decentralization.gov.ua/news/14970>> (2023, March 01). [in Ukrainian].

15. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.

Vitlinskyi V.V. (2004) Ryzikolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: [Riskology in economics and entrepreneurship]. [*monohrafiia*] / V.V. Vitlinskyi, H.I. Velykoivanenko. – K. : KNEU – 480 s. [in Ukrainian].

16. Дегтяр А. О., Соболю Р. Г. Фінансове забезпечення розвитку ОТГ. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 1. URL: (дата звернення: 01.03.2023).

Djegtjar A.O., Sobolj R.Gh. (2019) Finansove zabezpechennja rozvytku OTGh. [Financial support for the development of OTG]. *Teoriya ta praktyka derzhavnogho upravlinnja i miscevogho samovrjaduvannja*. [Theory and practice of state administration and local self-government]. <> (2023, March, 01) [in Ukrainian].

17. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. 26 січня 2023 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/> (дата звернення: 01.03.2023).

Zbytky, zavdani ukrainському biznesu vnaslidok rosiiskoi ahresii, otsiniuiutsia v \$13 mlrd. 26 sichnia 2023 roku. [Damages caused to Ukrainian business as a result of Russian aggression are estimated at \$13 billion on January 26, 2023]. <<https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/>>. (2023, March 01) [in Ukrainian].

18. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т. Л. Мостенська, Н. С. Скопенко. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3 (7). С. 72–79.

Mostenska T.L. (2010) Ryzik-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzikom pidpriemstva. [Risk management as a tool for managing the enterprise's economic risk] / T.L. Mostenska, N.S. Skopenko // *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. [Bulletin of Zaporizhzhya National University], № 3(7), 72–79. [in Ukrainian].

19. Харчук Ю. Ю., Харчук О. А. Формування стратегії територіальних громад з метою забезпечення їхньої економічної безпеки у контексті теорії обмежень. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, 2022. № 24 (52). С. 111–119.

Kharchuk Yu. Yu., Kharchuk O. A. (2022) Formuvannia stratehii terytorialnykh hromad z metoiu zabezpechennia yikhnoi ekonomichnoi bezpeky u konteksti teorii obmezhen. [Formation of the strategy of territorial communities in order to ensure their economic security in the context of the theory of limitations]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. Seriiia «Ekonomika» : naukovyi zhurnal. Ostroh : Vyd-vo NaUOA. [Scientific



notes of the National University "Ostroh Academy". "Economics" series: scientific journal. Ostrog: Type of NaUOA], № 24(52), 111–119. [in Ukrainian].

20. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент : навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро : ДДУВС, 2021. 224 с.

Kalinichenko Z.D. (2021) *Ryzyk-menedzhment*. [Risk management]: *navchalnyi posibnyk dlia zdobuvachiv spets. 051 «Ekononika» ta 073 «Menedzhment»* [study guide for applicants of special 051 "Economics" and 073 "Management"]./Z.D. Kalinichenko. Dnipro: DDUVS, 224 s. [in Ukrainian].

21. Офіційний сайт Державної служби статистики України «Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності». URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.03.2023).

Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy «Kilkist aktyvnykh pidpriemstv za rehionamy Ukrainy ta vydamy ekonomichnoi diialnosti». [Official website of the State Statistics Service of Ukraine "Number of active enterprises by regions of Ukraine and types of economic activity"]. <<https://www.ukrstat.gov.ua/>>. (2023, March, 01) [in Ukrainian].

22. Лазарева А. О., Кулініч Т. В., Боднарук О. В. Проблематика розробки стратегії діяльності територіальних громад у контексті сталого розвитку. *Економічна думка. Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 99–104.

Lazareva A.O., Kulinich T.V., Bodnaruk O.V. (2021) Problematyka rozrobky strateghiji diialnosti terytorialnykh ghromad u konteksti stalogo rozvytku. [Problems of developing a strategy of territorial communities in the context of sustainable development]. *Ekononichna dumka. Ekonomika ta derzhava* [Economic thought. Economy and the state], № 4, 99-104. [in Ukrainian].

23. Лоїк С. М., Дзюрах Ю. М. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень у сучасних умовах : матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (м. Львів, 25–26 травня 2022 р.). 2022. С. 98–99.

Loik S.M., Dziurakh Yu.M. (2022) Protses pryiniattia ta realizatsii upravlinskykh rishen u suchasnykh umovakh. [The process of making and implementing managerial decisions in modern conditions]. *Materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii molodykh uchenykh «Upravlinnia ekonomichnymu protsesamy na makro- i mikrorivni: problemy ta perspektyvu vyrishennia» (m. Lviv, 25-26 travnia 2022 r.)*. [Materials of the 5th International Scientific and Practical Internet Conference of Young Scientists "Management of Economic Processes at the Macro- and Micro-Level: Problems and Prospects for Solutions" (Lviv, May 25-26, 2022)], 98-99. [in Ukrainian].

24. Підтримка бізнесу в умовах війни: практичні рекомендації для громад. Січень 2023. 32 с.

Pidtrymka biznesu v umovakh viiny: praktychni rekomendatsii dlia hromad. [Business support in wartime: practical recommendations for communities] Sichen 2023. – 32 s. [in Ukrainian].

25. Пилипів Н. І., П'ятничук І. Д., Сологуб С. І. Концепція соціальної відповідальності ОТГ у контексті сталого розвитку. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2018. С. 36–42.

Pylypiv N.I., P'yatnychuk I.D., Solohub S.I. (2018) *Koncepcija socialnoji vidpovidalnosti OTGh u konteksti stalogo rozvytku*. [The concept of social responsibility of OTG in the context of sustainable development] *Visnyk Prykarpatskogoho universytetu. Serija: Ekonomika* [Bulletin of the Carpathian University. Series: Economy], 36-42. [in Ukrainian].

26. Сайт «Децентралізація дає можливості». URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada> (дата звернення: 01.03.2023).

Sajt «Decentralizacija daje mozhyvosti». ["Decentralization gives opportunities" website]. <<https://decentralization.gov.ua/newgromada>>. (2023, March, 01). [in Ukrainian].