

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44>

УДК 330.3

О. В. Лошенюк,

к. е. н., доцент, Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1678-4044>

Т. О. Мурована,

к. е. н., доцент, доцент кафедри екологічного менеджменту та

підприємництва, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6285-7681>

РИЗИКИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

O. Losheniuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Chernivtsi Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics*

T. Murovana,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Environmental Management and Entrepreneurship, Taras Shevchenko National
University of Kyiv*

RISKS OF DOING BUSINESS UNDER MARTIAL LAW AND WAYS TO OVERCOME THEM

У статті розглянуто хронологію утворення ризиків для ведення успішної підприємницької діяльності в Україні, починаючи з 2014 року. Визначено прогнози Міжнародного валютного фонду, Світового банку та Національного банку України щодо втрат вітчизняної економіки за підсумками 2022 року. Проаналізовано результати дослідження консалтингової компанії Advanter Group щодо кількості підприємств, які у період з березня по травень 2022 року відновили свою діяльність та працюють у звичному режимі, збільшили обсяги діяльності, частково працюють, майже припинили діяльність або повністю її зупинили. Виокремлено позитивні та негативні моменти ведення бізнесу у воєнний час. Розкрито сутність ризику втрати можливості у керівника підприємства виконувати його обов'язки. Досліджено релокацію, як альтернативну можливість для збереження роботи підприємства. Проаналізовано обсяги релокації підприємств у квітні 2022 року в напрямку дев'яти більш безпечних регіонів. Відображено деталі програми Європейського банку реконструкції та розвитку, яка покликана допомогти малим та середнім підприємствам перемістити свій бізнес із зони ведення бойових дій. Деталізовано ризик притягнення керівника підприємства до кримінальної відповідальності, а також до відповідальності за порушення порядку дій під час повітряної тривоги.

Досліджено кадрові ризики, з якими часто стикаються підприємства протягом всього періоду війни. Встановлено, що до таких ризиків відносять – не вихід на роботу через зміну постійного місця проживання, через небезпеку піддатися обстрілам або через мобілізацію. Виокремлено тенденції зміни податкових ризиків за весь період дії правового режиму воєнного стану. Вивчено ймовірності реалізації ризику втрати контролю над активами у поточних умовах, а також запропоновано шляхи його нівелювання. Розглянуто репутаційні ризики, визначено напрямки їх усунення. Деталізовано ризики втрати надійності контрагентом, наведено алгоритм дій для повторної перевірки його благонадійності, встановлено пункти, які необхідно додатково внести до діючих контрактів. Наведено порядок дій в разі реалізації ризику втрати бізнесом прибутковості. Досліджено ризик довготривалої втрати доступу до електроенергії та встановлено, що на момент дослідження цей вид ризику зусиллями енергетиків було практично повністю усунено.

The article examines the chronology of the formation of risks for conducting successful business activities in Ukraine, starting from 2014. The forecasts of the

International Monetary Fund, the World Bank and the National Bank of Ukraine regarding the losses of the domestic economy based on the results of 2022 have been determined. The results of the Advanter Group consulting company's research on the number of enterprises that, in the period from March to May 2022, have resumed their activities and are working in the usual mode, have increased the volume of their activities, are partially working, have almost stopped their activities or have completely stopped them. The positive and negative points of doing business in wartime are singled out. The essence of the risk of losing the opportunity for the head of the enterprise to perform his duties is revealed. Relocation was studied as an alternative possibility to preserve the operation of the enterprise. The volumes of relocation of enterprises in April 2022 in the direction of nine safer regions were analyzed. Details of the European Bank for Reconstruction and Development program are shown, which is designed to help small and medium-sized enterprises relocate their businesses from the war zone. The risk of bringing the head of the enterprise to criminal liability, as well as to liability for violation of the procedure during an air alert, is detailed.

Personnel risks, which are often faced by enterprises throughout the duration of the war, have been studied. It has been established that such risks include not going to work due to a change of permanent residence, due to the danger of being exposed to shelling, or due to mobilization. The trends of changes in tax risks for the entire period of the legal regime of martial law are highlighted. The probability of realizing the risk of loss of control over assets in the current conditions was studied, and ways of its leveling were proposed. Reputational risks were considered, directions for their elimination were determined. The risks of the counterparty's loss of reliability are detailed, the algorithm of actions for re-checking its reliability is given, and the points that must be added to existing contracts are established. The procedure for actions in the event of the realization of the risk of loss of profitability by the business is given. The risk of long-term loss of access to electricity was studied and it was established that at the time of the study, this type of risk was almost completely eliminated by the efforts of energy workers.

Ключові слова: *ризик, воєнний стан, нівелювання ризику, релокація, податковий ризик, кадровий ризик, ризик втрати надійності*

Keywords: *risk, martial law, risk mitigation, relocation, tax risk, personnel risk, risk of loss of reliability*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Російсько-українська війна, розв'язана російською федерацією у 2014 році зумовила спочатку дестабілізаційні процеси на регіональному рівні (через окупацію Криму, бойові дії в Донецькій та Луганській областях), що втілилось в економічне падіння через втрату контролю над частиною території та її економічним потенціалом. Проте, з часом вітчизняна економіка адаптувалась до умов ведення гібридної війни, у тому числі за рахунок активної підтримки держави шляхом впровадження механізмів податково-бюджетної та регіональної політики.

Відкритий збройний напад Росії за підтримки Республіки Білорусь, здійснений 24 лютого 2022 року, спричинив значні нові виклики, ризики та проблеми для розвитку України як держави загалом і її економіки зокрема. Без працюючої економіки перемога у війні неможлива. На цьому постійно наголошує уряд, міжнародні інституції та авторитетні зарубіжні видання. Проте звичний порядок її функціонування був значно порушений через низький інвестиційний клімат, постійні зміни у регуляторній та податковій політиці держави та законодавстві, що регулює правила ведення бізнесу, корупцію у судовій системі та правоохоронних органах, постійний тиск на бізнес з боку останніх, а також часті випадки рейдерства. Це, в свою чергу, стало передумовою для утворення значного масиву додаткових ризиків у веденні підприємницької діяльності. У той же час, попри всю невизначеність майбутнього, більшість вітчизняних компаній працюють, зберігаючи робочі місця та допомагаючи країні наближати перемогу. Війна для них стала нагодою посилити свою міцність та поглянути на внутрішні проблеми бізнесу з нового боку. В таких умовах зростає необхідність встановлення ймовірних загроз та ризиків для функціонування бізнесу, а також визначення напрямків їх нівелювання. Відтак, можемо стверджувати про високу актуальність обраної тематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз актуального стану підприємництва в Україні, а також визначення ризиків, з якими воно стикається в умовах воєнного стану стали фокусом дослідження багатьох науковців-

економістів, експертів, журналістів та аналітиків. Вагомий вклад у розкриття тематики дослідження був здійснений Деревянко А., Занудою А., Атанасовим Ю., Рихліцьким В., Ріяком Є., Слуцьким Б., Мацько О., Смітюхом І., Сторонянською І., Григоренком Є., Шніцером М., Бурбель Л. та іншими. Проте, не применшуючи вклад вищезазначених авторів, вважаємо що з урахуванням динамічності процесів, які відбуваються в економіці країни, у тому числі за активної підтримки держави, ідентифікація ризиків ведення бізнесу в умовах війни та шляхів їх усунення потребує додаткового аналізу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ціль написання наукової статті полягає у визначенні ризиків ведення бізнесу в умовах воєнного стану, крізь призму трансформації їх переліку у межах всього часового проміжку війни, а також встановлення напрямків їх подолання або зниження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Російська збройна агресія проти України, яка у лютому 2022 року набула повномасштабного поширення на всю її територію значно послабила загальну економічну динаміку країни. За прогнозами Міжнародного валютного фонду, через війну ВВП України може скоротитися на 10-35%, а згідно з оцінкою Світового банку – на 45,1% у 2022 році. На основі аналізу впливу військових дій на економіку країни, проведеного Національним банком, встановлено що в умовах війни Україна втрачає близько половини невиробленого ВВП. При цьому ця цифра не враховує втрат від руйнувань [3, С. 17]. За підсумками 2022 року загальні прямі збитки підприємств включно із державними, та приватних осіб, внаслідок повномасштабного військового вторгнення оцінюються в 13 млрд.дол. Загальні непрямі втрати в свою чергу, сягають 33,1 млрд.дол [6].

Окрім того, за результатами дослідження, проведеного консалтинговою компанією Advanter Group в Україні станом на 13 березня 2022 року 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 об'єми діяльності. Цією ж компанією через місяць було повторно проведено дослідження. За його підсумками встановлено активізацію процесу адаптації підприємств малого та

середнього бізнесу до умов діяльності в рамках воєнного стану, зокрема: майже на 56% знизилась кількість непрацюючих підприємств; 19,1% частково відновили роботу і близько 8,5% наростили обсяги діяльності. Дослідження проведене Advanter Group 5 травня показало, що зріс відсоток підприємств, у який обсяги діяльності зменшились – до 24,1%, а також тих, у кого обсяги практично не змінились – 12,3%. Зменшилась кількість підприємств, які майже зупинили діяльність – 28,5%, а також тих у кого обсяги діяльності значно зросли – 2,1% (Рис. 1).

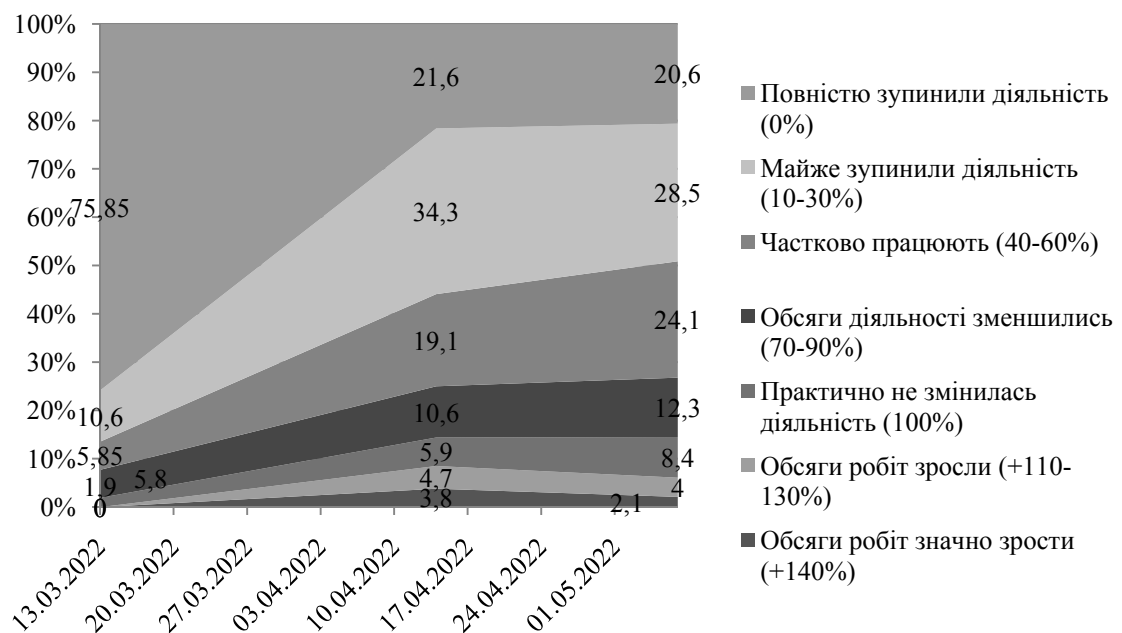


Рис. 1. Стан активності вітчизняного бізнесу в умовах повномасштабного військового вторгнення станом на 13.03, 14.04. 2022 та 07.05.2022року

Джерело: Розроблено автором на основі [9]

Описана вище тенденція була спричинена значними ризиками ведення бізнесу на початку повномасштабного вторгнення росії, а покращення ситуації пояснюється поступовою адаптацією бізнесу до нових умов діяльності. Для оперативного відновлення економічної активності суб'єктів господарювання до довоєнного рівня необхідно чітко розуміти з якими ризиками стикаються на даний момент підприємства, а також сформулювати шляхи для їх подолання.

Перш ніж перейти до безпосереднього розгляду ризиків ведення бізнесу в

умовах воєнного стану пропонуємо визначити позитивні та негативні моменти ведення бізнесу у воєнний час (Табл.1).

Таблиця 1. Позитивні та негативні моменти ведення бізнесу у воєнний час

Переваги	Недоліки
Полегшений старт завдяки підтримці держави та іншого бізнесу	Нестабільна економічна ситуація
Попит, який відновився до довоєнних показників	Проблеми з електроенергією
Знижена конкуренція	Неможливість довгострокового планування
Допомога економіці країни	Ускладнений імпорт товарів
Помірні початкові інвестиції та можливість масштабування	
Широкий спектр податкових послаблень	

Джерело: Розроблено автором на основі [1]

Таким чином, можемо побачити, що переваги ведення бізнесу в умовах воєнного стану значно переважають наявні недоліки як за кількістю, так і за змістом. Проте вирішальну роль при прийнятті рішення про продовження роботи все ж відіграє розмір підприємства: великі суб'єкти господарювання володіють більшим запасом стійкості, на відміну від представників середнього та малого бізнесу. Саме тому на остаточне рішення щодо ведення діяльності під час війни впливає оцінка всіх ризиків, з якими може стикнутися підприємство.

Перший ризиком, який ми вважаємо за необхідне врахувати є ризик втрати керівником можливостей виконувати свої функції. Очевидно, що цей момент є одним із вирішальних, хоча він часто ігнорується бізнесменами, які переносять свій фокус на команду та майно. Звичайно, керівник повинен безпосередньо управляти своїм бізнесом. Проте, такий варіант не є виключним, а отже необхідно коректно організувати свою роботу. Інколи найбільш адекватним рішенням є релокація підприємства у інші, більш безпечні регіони. Це безумовно складно, проте якщо на порядку денному стоїть питання можливої окупації або щоденних обстрілів – такий варіант залишається єдиним із правильних. Цим варіантом уже скористались багато підприємств. Станом на квітень 2022 року релокація підприємств із зони бойових дій у більш безпечні регіони виглядала наступним чином (Табл. 2):

**Таблиця 2. Релокація підприємств із зони бойових дій у більш
безпечні регіони у квітні 2022 року**

Область релокації		К-ть заявок, од.	Переміщено підприємств, од.	Розпочали роботу, од.	Область розміщення до релокації	Питома вага релокованих підприємств у загальній кількості підприємств (%)
1	Львівська	412	93	39	Харківська, Запорізька, Сумська, Чернігівська, Київська, Донецька	0,4428
2	Івано- Франківська	98	28	23	Харківська, Запорізька, Київська, Донецька	0,3435
3	Волинська	12	7	5	Київська, Харківська, Житомирська	0,0991
4	Рівненська	589	21	16	Київська, Харківська, Донецька, Чернігівська	0,3476
5	Тернопільська	131	24	18	Запорізька, Сумська, Чернігівська, Київська, Донецька, Луганська	0,4652
6	Чернівецька	45	23	16	Запорізька, Київська, Дніпропетровська, Харківська	0,544
7	Хмельницька	170	19	15	Запорізька, Київська, Донецька, Харківська	0,2476
8	Закарпатська	500	81	54	Харківська, Запорізька, Сумська, Чернігівська, Київська, Донецька	1,2025
9	Вінницька	97	16	9	Харківська, Дніпропетровська, Донецька, Херсонська, Київська	0,162

Джерело: Розроблено автором на основі [3, С. 20]

Згідно із офіційною статистикою Міністерства економіки України станом на вересень 2022 року, найбільш привабливою для релокації залишається Львівська область, куди було переміщено 233 підприємства. Сукупно Львівська обласна військова адміністрація отримала 956 заявок на релокацію. Друге та третє місце в рейтингу за кількістю релокованих підприємств посідають Закарпатська та Івано-Франківська області. Серед причин вибору підприємцями цих областей є їх відносна безпека для бізнесу [2].

Окрім того Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) розпочав програму для допомоги в релокації для малих та середніх підприємств з територій, які найбільше постраждали від вторгнення росії. Сукупно заплановано надати близько €2,4 млн від Швейцарії та Сполучених Штатів Америки через Фонд сприяння малому бізнесу ЄБРР для фінансування витрат

пов'язаних із релокацією. Заплановано, що до 80 вітчизняних компаній отримають близько 30 тисяч євро кожна на покриття наступних витрат [4]:

1. Транспортування обладнання, сировини та готової продукції.
2. Пакування, демонтаж, налагодження, ремонт, лізинг та купівля основних засобів.
3. Оренда приміщень (до одного місяця), інженерні та ремонтно-будівельні роботи в приміщеннях для зберігання основних засобів і налагодження виробництва.

Якщо ж діяльність підприємства влаштована так, що керівництво покладається на найманого працівника існує ризик його мобілізації до лав Збройних сил України або виникнення інших причин його відсутності на робочому місці. Це загрожує компанії відсутністю своєчасного доступу до підписанта, що може повністю заблокувати роботу бізнесу. В такому випадку важливо мати запасний варіант – додати до кола підписантів інших осіб.

Вагомим ризиком, який необхідно враховувати під час ведення бізнесу в умовах воєнного стану є відповідальність керівника, адже кожна санкція Кримінального кодексу у воєнний час є на порядок суворішою. Основними порушеннями, за які можуть бути накладені вагомі санкції є:

- ухилення від сплати податків у особливо великих розмірах;
- шахрайство по відношенню до контрагентів або клієнтів шляхом умисного невиконання своїх обов'язків;
- неякісне або неповноцінне виконання державних замовлень;
- не виплата заробітної платні, тощо.

Окремим пунктом відповідальності керівника є невиконання ним вимог щодо порядку дій на час повітряної тривоги. Підводячи підсумок за цим пунктом хочемо зазначити, що не можна на 100% бути впевненими, що вся діяльність підприємства відбувається в рамках закону, а отже необхідно бути на порядок обачнішими, щоб запобігти не лише втраті керівника, а й накладенні значних фінансових санкцій.

Вагомим блоком ризиків, які значною мірою впливають на роботу бізнесу є кадрові. Багато працівників не виходять на свої робочі місця через страх або зміну свого постійного місця проживання. У цьому випадку Кодекс Законів про Працю України пропонує керівникам три варіанти реакції на ситуацію: надання відпустки, переведення на карантин або припинення трудового договору. Існує ще один варіант – призупинення трудового договору, проте його використання не набуло поширення через відсутність в законодавстві інструкцій щодо

порядку його реалізації.

Окрім того, ефективним напрямком нівелювання кадрових ризиків може стати отриманий ще з часів пандемії корона вірусної інфекції COVID-19 досвід віддаленої роботи. Застосування такого варіанту у роботі підприємства не має викликати багато проблем, оскільки питання віддаленої (дистанційної) роботи вже давно повністю врегульовані у вітчизняному законодавстві та набули досить значного поширення. Вибір такого варіанту може стати запорукою для забезпечення можливостей не скорочувати штат працівників. У свою чергу більшість бізнес-консультантів наголошують, що збереження команди у майбутньому стане основою для швидкого відновлення економіки країни після перемоги, адже для цього будуть потрібні навчені та надійні кадри [8]. Звичайно цей варіант не підходить усім підприємствам, але якщо за допомогою нього можна зберегти хоча б частину робочих місць – зусилля вартують результату.

Не менш важливим є налагодження постійного зв'язку зі своїми працівниками. Це можуть бути групи у різних месенджерах або організація комунікацій на таких платформах як Microsoft Teams.

Іншим кадровим ризиком є ймовірність мобілізації працівника. Проте кожному підприємству необхідно, щоб для забезпечення його роботи залишалась критична кількість співробітників. У такому випадку необхідно підготувати пакет документів для подання на процедуру бронювання. На самому початку війни це зробити було простіше. Зараз процедуру доповнили новими вимогами, але навіть з урахуванням цього – забронювати працівників реально. Для цього, по-перше, потрібно щоб вони були оформлені на роботу на основі трудового договору. По-друге, необхідно враховувати, що керівник несе відповідальність, і кримінальну в тому числі, за невиконання законодавства про повідомлення територіальних центрів комплектації про працюючих у нього військовозобов'язаних.

Податкові ризики за весь час дії воєнного стану постійно коливались. Так, на початку війни податковою було запроваджено ряд послаблень. До основних з послаблень відноситься [5]:

- можливість для представників малого та середнього бізнесу, які здійснюють свою діяльність як фізичні особи-підприємці (ФОП) перейти на режим спрощеного оподаткування за ставкою 2% від доходу;
- звільнення від сплати земельного, екологічного податку на територіях, де безпосередньо ведуться бойові дії;

- запровадження добровільної сплату єдиного податку та єдиного соціального внеску для ФОП;
- запровадження мораторію на проведення податкових перевірок;
- скасування штрафних санкцій за несвоєчасну подачу податкової звітності, тощо.

Станом на сьогодні, більшість цих послаблень вже скасовано. Наявність такої великої кількості змін за короткий проміжок часу неухильно провокує виникнення порушень з боку бухгалтерів. Це пов'язано також і з тим, що процес запровадження змін до податкового законодавства часто супроводжувався відсутністю чітких правил та механізмів ведення діяльності за новими правилами. Особлива небезпека існує для компаній, де бухгалтери виїхали за кордон та перестали вести облік на підприємстві. Очевидно, що податкові перевірки, мораторій на які вже знято, без великих зусиль зможуть виявити всі упущення в обліку. Шляхів для вирішення цієї ситуації, по-суті, не так і багато. Все можна буде довести та вирішити виключно в судовому порядку.

Окрім таких масштабних податкових ризиків, залишається проблема із рутинними бухгалтерськими операціями як то реєстрація податкових накладних, які часто не можуть бути виконані у встановлені терміни. Це також загрожує додатковими фінансовими санкціями. Враховуючи поточний економічний стан країни, навіть підприємства реально сектора економіки не завжди можуть забезпечити вчасність їх реєстрації. Додатково також існує проблема фактичної зупинки строків оскарження за не реєстрацію податкових накладних. Всі ці питання необхідно враховувати під час укладення договорів з контрагентами підприємства.

Наступним ризиком, який ми пропонуємо виділити – є ризик втрати контролю над своїми активами. На сьогоднішній день, як ніколи гостро, постало питання необхідності володіти документально оформленими правами на всі активи. У довоєнний час досить частими були випадки нехтування потребою забезпечення наявності первинних документів на активи та уникнення складної процедури реєстрації торговельної марки. Але без наявності таких документів права на них довести практично не можливо.

Найбільш гостро постає питання під час оформлення поширених на сьогодні процесуальних документів, якими проводиться фіксація вибуття активів з власності компанії, адже по суті саме вони в майбутньому є підставою для відшкодування вартості таких активів. При цьому вибуття активів може

відбуватися з причини його пошкодження після вибуху, втрати через його дислокацію на окупованій території або через мародерство, а також передачі на потреби Збройних сил України. Для документального оформлення кожного із варіантів потрібно надати певний перелік документів, зокрема первинних.

Дещо нівелювати цей вид ризику дозволяє перехід на електронний документообіг. Цей процес у сучасних умовах і так є неминучим, проте чим скоріше це відбудеться – тим краще. Для прикладу доступ навіть до тих же корпоративних документів можна було отримати з будь-якого місця і будь-ким, кому буде надано дозвіл. Документи нікуди не зникнуть, адже їх неможливо буде вкрати або фізично знищити. Окрім того, це дозволяє зекономити багато часу, який витрачається на пошук документів, їх доставку, що в свою чергу дозволяє зосередитися на більш важливих питаннях.

Набирає популярності новий спосіб усунення конкурентів через поширення неправдивої інформації про співпрацю компанії з російською федерацією (репутаційні ризики). Не кожному суб'єкту господарювання під силу вистояти від такого удару та довести, що це наклеп. Окрім того, поширення такої інформації може стати підставою для проведення додаткових обшуків з боку відповідних органів, після чого у бізнесу взагалі може не залишитися активів. Саме тому у разі потрапляння підприємства у стрічку новин або до будь-яких інших засобів масової інформації необхідно одразу ж звертатися до спеціалістів по PR та адвокатів по кримінальному праву, адже це може дозволити попередити подальше розгортання негативних подій для підприємства [7].

Ризик втрати надійності контрагентом полягає у тому, що якщо продавець чи покупець був надійним у минулому це не гарантує збереження ним такого статусу і на воєнний час. Частішають випадки невиконання раніше надійними контрагентами умов давно укладених договорів. Для того, щоб мінімізувати описані ризики необхідно повторно укласти договір з контрагентом, додавши до нього пункт щодо регулювання відносин у період війни та після неї. Окрім того необхідно з високою обережністю ставитися до поставок з післяплатою. Не завадить повторна перевірка надійності поточних клієнтів, адже в них також могли виникнути проблеми з веденням діяльності. Перевірку можна виконати через Єдиний державний реєстр судових рішень та Єдиний реєстр боржників, а також шляхом пошуку інформації про контрагента в мережі, вивченням відгуків клієнтів, тощо. Окрім того, якщо об'єми підприємства дозволяють, нівелювати описаний ризик можна шляхом

укладення договору юридичного супроводу, організації відділу комплаєнсу та сучасної системи відео спостереження.

Проте у будь-якому випадку необхідно реально дивитися на речі та враховувати варіант, коли бізнес може перестати бути прибутковим або через інші причини не зможе більше виконувати раніше взяті зобов'язання. Відповідно до наявної процедури контрагент має право звернутися до суду, в результаті чого підприємство отримає судову повістку. При цьому безспірні заборгованості на суму не більше 230 тис. грн. розглядаються взагалі без участі підприємства – боржника. Це означає, що одночасно із набуттям судовим рішенням законної сили, може бути накладено арешт на рахунки суб'єкта господарювання, без попереднього повідомлення його про це.

У разі прийняття рішення про припинення діяльності такий варіант необхідно детально обговорювати з юристами та бухгалтерами. Важливо враховувати що тут не буває легкого шляху. Кожний варіант несе за собою певні негативні наслідки, які не завжди можуть бути відразу виявлені. Саме тому настільки важливе стратегічне рішення як припинення діяльності необхідно приймати після консультації з різними спеціалістами.

3 жовтня 2022 року внаслідок постійних обстрілів критичної інфраструктури вся країна стикнулася із аварійними та стабілізаційними відключеннями електроенергії. Така ситуація критично позначалась на можливостях для більшості суб'єктів господарювання вести свою діяльність. Як наслідок – практично вся робота зупинялась на період відключення світла. Особливо критичною ситуація була для виробників харчової промисловості, які змушені дотримуватись певних умов для виробництва та зберігання продукції, зокрема температурних, показників вологості, наявності справної системи вентиляції, опалення, тощо. Все це формує собою ще одну групу ризиків – довготривалої відсутності енергопостачання. Частково ризик можна усунути шляхом купівлі генераторів. Проте для виробничих потреб генератор повинен бути великої потужності, а отже і вартість його може сягати захмарних сум. Не у всіх підприємств є можливість його придбати. Відтак державою було прийнято рішення звільнити від податку на додану вартість операції з постачання генераторів не залежно від напрямку їх використання. Для фізичних осіб, у свою чергу, було розроблено програму компенсації вартості генераторів, проте на юридичних осіб вона не поширилась. Зараз ситуація дещо стабілізувалась. Енергетикам вдалось відновити потужність в енергетичній системі до достатнього рівня і навіть якщо обстріли критичної інфраструктури

продовжаться, зазначають урядовці, ми вже знаємо як швидко її відновити.

Насамкінець, ведення бізнесу в кризовій ситуації і пошуки можливостей для його розширення формують основу для виховання в керівників та власників підприємств унікальних якостей. Ті, хто працює в тилу й підтримує економічний фронт, напрацьовують навички орієнтування в надскладних умовах та вміння оперативно приймати рішення, а в момент масової невизначеності коректно виставляти пріоритети й не зупинятись.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Підсумовуючи проведене дослідження, можемо сформулювати висновки, що ведення бізнесу в умовах воєнного стану є досить ризиковим. Так, підприємство може піддатися впливу ризику втрати можливості у керівника виконувати його функції чи ймовірності притягнення його до кримінальної відповідальності, норми якої під час воєнного стану є значно суворішими. Окрім того керівництво підприємства зобов'язане забезпечити належне виконання всіх вимог під час повітряної тривоги, що при відсутності належно оформленого приміщення може бути досить складно.

Також на ефективну роботу бізнесу значно впливають кадрові ризики: неможливість працівника вийти на роботу через постійні обстріли, зміну його проживання чи мобілізацію. Частково нівелювати цей ризик можна за допомогою використання у діяльності бізнесу віддаленої та дистанційної роботи. Податкові ризики, в свою чергу, зазнають значних коливань протягом всього періоду дії правового режиму воєнного стану. Єдиним варіантом для їх уникнення є неухильне відстеження всіх змін до податкового законодавства та своєчасна реакція на них.

Одним із найбільш загрозливих для підприємства є ризик втрати контролю над своїми активами. Для усунення ризику необхідно завчасно провести роботу по приведенню всіх документів, які засвідчують право власності на активи підприємства до ладу. Якщо до поточного моменту не застосовувався електронний документообіг – без зволікань почати його імплементацію. Окрім того, ще вчора надійні контрагенти можуть втратити надійність під впливом різних обставин. Саме тому, необхідно в обов'язковому порядку перевірити їх благонадійність, а також повторно заключити діючі

контракти, додавши до них пункти про регулювання відносин у період війни та після неї.

Критичним для підприємства є ризик втрати прибутковості, що є передумовою для припинення його діяльності. В цьому випадку важливо розуміти, що легкого шляху виходу із ситуації немає, і необхідно підключати до процедури припинення профільних юристів та бухгалтерів. Заключним ризиком, який був розглянутий нами в межах дослідження – ризик довготривалої відсутності доступу до енергопостачання. Енергетикам на даний момент вдалось його усунути практично повністю і, як запевняють урядовці, якщо подальше знищення критичної інфраструктури продовжиться, ми вже володіємо механізмами їх оперативного усунення.

На превеликий жаль війна продовжується. Здійснювати довготривале планування в таких умовах – практично не можливо. Бізнесу залишається одне – максимально оптимізувати свою діяльність для продовження успішної діяльності та підтримки стійкого економічного фронту, адже лише за таких умов можна наблизити перемогу України в цій війні.

Література

1. Бізнес під час війни. *Львівська торгово-промислова палата*. 2022. URL: <https://lcci.com.ua/biznes-pid-chas-vijny/> (дата звернення 16.02.2023).
2. Бобровський А. Львівщина, Закарпаття та Івано-Франківщина – лідери з релокації. Чому бізнес обирає ці регіони? *Укрінформ*. 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3605321-lvivsina-zakarpatta-ta-ivanofrankivsina-lideri-z-relokacii-comu-biznes-obirae-ci-regioni.html> (дата звернення 17.02.2023).
3. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» / ред. І.З. Сторонянська. Львів, 2022. С.16.
4. ЄБРР надає гранти на релокацію бізнесу. *Андрушівська міська рада*. 2022. URL: <http://andrushivka.info/2023/01/26/єбрр-надає-гранти-на-релокацію-бізнес/> (дата звернення 17.02.2023).
5. Кирильчук М. Податкові послаблення під час воєнного стану: що

передбачає прийнятий Закон. *Ліга Закон*. 2022. URL: https://buh.ligazakon.net/news/209993_podatkov-poslablennya-na-chas-vonnogo-stanu-shcho-peredbacha-priynyatiy-zakon (дата звернення 16.02.2023).

6. Прямі збитки українського бізнесу внаслідок війни сягнули \$13 мільярдів. *Укрінформ*. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3660446-prami-zbitki-ukrainskogo-biznesu-vnaslidok-vijni-sagnuli-13-milardiv-kse.html#:~:text=«За%20підсумками%202022%20року%20щонайменше,3%20них%209%20млрд%20дол> (дата звернення 16.02.2023).

7. Ріяко Є. Безпека бізнесу під час війни: Топ-10 порад керівнику. *Ліга Закон*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/212816_bezpeka-bznesu-pd-chas-vyni-top-10-porad-kervniku#:~:text=-%20Відсутність%20особистої%20безпеки%20будь-де,неспроможні%20виконувати%20свої%20зобов%27язання. (дата звернення 17.02.2023).

8. Смітюх І. Як захистити бізнес під час війни. *Ліга Закон*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/212456_yak-zakhistiti-bznes-pd-chas-vyni (дата звернення 17.02.2023).

9. Advanter Group. Дослідження стану МСБ в Україні 05.2022: Бізнес поступово відновлюється. URL: <https://advanter.ua/#cta> (дата звернення 16.02.2023).

References

1. Lviv Chamber of Commerce and Industry (2022), “Business during the war”, available at: <https://lcci.com.ua/biznes-pid-chas-vijny/> (Accessed 16 February 2023).

2. Bobrovs'kyj, A. (2022), “Lviv Oblast, Transcarpathia and Ivano-Frankivsk Oblast are leaders in relocation. Why do businesses choose these regions?” *Ukrinform*, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3605321-lvivsina-zakarpatta-ta-ivanofrankivsina-lideri-z-relokacii-comu-biznes-obirae-ci-regioni.html> (Accessed 17 February 2023).

3. Storoniants'ka, I.Z. (2022), *Ekonomika rehioniv Ukrainy v umovakh vijny: ryzyky ta napriamky zabezpechennia stijkosti* [The economy of the regions of

Ukraine in the conditions of war: risks and directions of ensuring stability: scientific and analytical edition], State University "Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishnyo National Academy of Sciences of Ukraine", Lviv, Ukraine.

4. Andrushiv city council (2022), "EBRD provides grants for business relocation", available at: <http://andrushivka.info/2023/01/26/ебпр-надає-гранти-на-релокация-бизнес/> (Accessed 17 February 2023).

5. Kyryl'chuk, M. (2022), "Tax reductions during martial law: what the adopted Law provides", *Liha Zakon*, [Online], available at: https://buh.ligazakon.net/news/209993_podatkov-poslablennya-na-chas-vonnogo-stanu-shcho-peredbacha-priynyatiy-zakon (Accessed 16 February 2023).

6. Ukrinform (2023), "Direct losses of Ukrainian business as a result of the war reached \$13 billion", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3660446-prami-zbitki-ukrainskogo-biznesu-vnaslidok-vijni-sagnuli-13-milardiv-kse.html#:~:text=«Za%20pidsumkamy%202022%20roku%20schonajmenshe,Z%20nykh%209%20mlrd%20dol> (Accessed 16 February 2023).

7. Riiako, Ye. (2022), "Business security during the war: Top 10 tips for the manager", *Liha Zakon*, available at: https://biz.ligazakon.net/analitics/212816_bezpeka-bznesu-pd-chas-vyni-top-10-porad-kervniku#:~:text=-%20Vidsutnist'%20osobystoi%20bezpeky%20bud'-de,nespromozhni%20vykonuvaty%20svoi%20zobov%27iazannia. (Accessed 17 February 2023).

8. Smitiukh, I. (2022), "How to protect business during war", *Liha Zakon*, available at: https://biz.ligazakon.net/analitics/212456_yak-zakhistiti-bznes-pd-chas-vyni (Accessed 17 February 2023).

9. Advanter Group, (2022), "Study of the state of SMB in Ukraine 05.2022: Business is gradually recovering", available at: <https://advanter.ua/#cta> (Accessed 16 February 2023).

Стаття надійшла до редакції 20.02.2023 р.