

Ключові ризики функціонування підприємств харчової промисловості в умовах війни

Євстахевич В. Л.¹, Комар В. М.², Гармаш Р. В.³, Ожибко В. Б.⁴,
Воїнський Н. В.⁵, Давидович М. І.⁶

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2024	Економіка	330

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13481699>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У статті розглядаються ключові ризики, що впливають на функціонування підприємств харчової промисловості в умовах війни. Військовий конфлікт в Україні, розпочатий у 2022 р., суттєво змінив економічну та соціальну ситуацію в країні, що створило численні виклики для харчового сектору. Основними темами статті є аналіз логістичних, фінансових, персональних та технологічних ризиків, що постають перед підприємствами харчової промисловості в умовах війни.

Логістичні ризики, зокрема, блокування транспортних маршрутів і знищення інфраструктури, впливають на постачання та розподіл продукції, що призводить до зростання витрат і затримок. Фінансові ризики, такі як коливання валютних курсів і підвищення цін на сировину, потребують від підприємств розробки гнучких фінансових стратегій і резервів. Персональні ризики включають втрату кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію, що ускладнює управління виробничими процесами. Технологічні ризики пов'язані з можливими збоями у виробничому обладнанні та труднощами його ремонту, що потребує інвестицій у модернізацію.

Стаття підкреслює важливість комплексного підходу до управління ризиками для забезпечення стійкості підприємств харчової промисловості. Для цього необхідно вдосконалювати управління якістю, диверсифікувати постачальників і розробляти ефективні плани аварійного реагування. Зазначені ризики і відповідні стратегії управління надають важливі орієнтири для підприємств, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність і стабільність у складних умовах війни.

Ключові слова: війна в Україні, ризики, умови війни, харчова промисловість, харчові підприємства.

Key risks of the functioning of food industry enterprises in war conditions

Abstract. Food industry enterprises are the primary suppliers of food products, which underscores their strategic importance for national security and stability. During wartime, these enterprises face unique challenges that require specialized management and risk

¹ кандидат економічних наук, доцент, ГУ ДПС у Львівській області, <https://orcid.org/0000-0003-1058-5359>

² аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0000-0002-5632-1722>

³ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0007-3457-3914>

⁴ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0001-5413-9134>

⁵ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0007-0350-625X>

⁶ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0007-3896-6811>

management approaches. Studying this issue facilitates a deeper understanding of the challenges and opportunities faced by food industry enterprises during wartime, which is essential for making informed decisions at the management and public policy levels.

War significantly affects all aspects of enterprise operations, including disruptions in supply chains, raw material shortages, price fluctuations, threats to personnel and production facilities, as well as changes in consumer behavior patterns. Additionally, there is an increased risk of infrastructure damage and the necessity to adapt to new regulatory requirements. All these factors create a complex environment in which food industry enterprises must operate and ensure a stable supply of food. This article examines the key risks affecting the operation of food industry enterprises during wartime. The military conflict in Ukraine, which began in 2022, has drastically altered the economic and social landscape of the country, creating numerous challenges for the food sector. The main topics of the article include the analysis of logistical, financial, personnel, and technological risks faced by food industry enterprises during the war.

Logistical risks, such as the blockade of transport routes and the destruction of infrastructure, impact the supply and distribution of products, leading to increased costs and delays. Financial risks, including currency fluctuations and rising raw material prices, require enterprises to develop flexible financial strategies and reserves. Personnel risks involve the loss of skilled labor due to mobilization and migration, complicating the management of production processes. Technological risks are associated with potential equipment failures and difficulties in repairs, necessitating investment in modernization.

The article emphasizes the importance of a comprehensive approach to risk management to ensure the resilience of food industry enterprises. This includes improving quality management, diversifying suppliers, and developing effective contingency plans. The identified risks and corresponding management strategies provide crucial guidelines for enterprises striving to maintain their competitiveness and stability in the challenging conditions of war.

Keywords: war in Ukraine, risks, wartime conditions, food industry, food enterprises.

Вступ

Підприємства харчової промисловості є основними постачальниками продовольства, що визначає їх стратегічну важливість для національної безпеки та стабільності. В умовах воєнних дій ці підприємства стикаються з унікальними викликами, які вимагають спеціалізованих підходів до управління та ризик-менеджменту. Вивчення даної проблематики сприяє глибшому розумінню викликів та можливостей, з якими стикаються підприємства харчової промисловості під час воєнних дій, що є необхідним для формування обґрунтованих рішень на рівні управління та державної політики.

Війна суттєво впливає на всі аспекти діяльності підприємств, включаючи порушення логістичних ланцюгів, дефіцит сировини, коливання цін, загрози безпеці персоналу та виробничих потужностей, а також зміни в споживчих поведінкових моделях. Крім того, підвищується ризик інфраструктурних пошкоджень та необхідність адаптації до нових регуляторних вимог. Усі ці фактори створюють складне середовище, в якому підприємства харчової промисловості повинні функціонувати та забезпечувати стабільне постачання продовольства.

Метою дослідження є виявлення та аналіз ключових ризиків, які впливають на функціонування підприємств харчової промисловості в умовах війни. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити основні типи ризиків, з якими стикаються підприємства харчової промисловості в умовах воєнних дій;
- проаналізувати вплив виявлених ризиків на діяльність підприємств харчової промисловості;

- розробити рекомендації для мінімізації впливу ризиків та підвищення стійкості підприємств харчової промисловості в умовах війни.

Результати

У сучасних умовах господарювання та умовах війни вітчизняні підприємства харчової промисловості стикаються з різноманітними ризиками та загрозами, передбачення яких часто є вкрай складним. Ефективне управління ризиками дає змогу підприємствам успішно функціонувати, зберігати фінансову стійкість і прибутковість [1 с. 81].

На сьогоднішній день немає однозначного розуміння сутності ризику. Це обумовлено, зокрема, багатоаспектністю цього явища та майже повним ігноруванням його вітчизняним господарським законодавством у реальній економічній практиці та управлінській діяльності. Крім того, ризик – це двовимірна величина, яка характеризує ймовірність і масштаб втрат, спричинених невизначеністю, що супроводжує діяльність організації [1, с. 82].

Підприємництво у харчовій промисловості по всьому світу характеризується високим рівнем ризику, а в Україні ситуація ускладнюється загальною нестабільністю економіки через війну. Тому керівники українських підприємств повинні постійно стежити за економічними змінами, враховувати швидкі зміни вимог ринку, своєчасно виявляти і ефективно запобігати різним ризикам, щоб не допустити їх перетворення на проблеми та незворотні процеси для підприємницьких структур. Для забезпечення інноваційного розвитку харчовій промисловості необхідно своєчасно ідентифікувати ризики [2, с. 327].

Існує думка, що успішна підприємницька діяльність – це мистецтво управління обмеженими ресурсами в умовах постійного ризику і необмежених можливостей. Управління підприємствами в будь-якій галузі має свої особливості. Особливу увагу слід приділити харчовим підприємствам, оскільки менеджери несуть велику відповідальність за забезпечення продовольчої безпеки, що є однією з ключових функцій держави. Відомо, що ризик може бути як джерелом розвитку, так і причиною краху бізнесу. Більшість науковців виділяють ряд ризиків, таких як економічні, політичні, репутаційні, загроза втрати конкурентних переваг, екологічні, цінові, технічні, інвестиційні, валютні, юридичні тощо. Тому для будь-якого підприємця вкрай важливо чітко ідентифікувати всі ризики, пов'язані з підприємницькою діяльністю, щоб запровадити ефективну систему управління бізнесом [3, С. 344-345].

Економічні ризики в харчовій промисловості обумовлені коливаннями цін на сировину, енергоносії та інші ресурси, що безпосередньо впливають на витрати виробництва та цінову політику підприємств. Інфляція, зміни валютних курсів та нестабільність фінансових ринків також призводять до зростання витрат та зниження прибутковості.

Політичні ризики включають зміни в законодавстві та регуляторних нормах, що обмежують діяльність підприємств або створюють додаткові бар'єри для їх функціонування. Нестабільність політичної ситуації, торговельні війни та санкції призводять до зниження експорту та порушення ланцюгів постачання.

Технологічні ризики пов'язані з швидким розвитком нових технологій та необхідністю постійного вдосконалення виробничих процесів. Впровадження інновацій вимагає значних інвестицій та навчання персоналу, що створює додаткові навантаження на підприємства. Крім того, технологічні збої та відмови обладнання призводять до простоїв виробництва та зниження якості продукції.

Екологічні ризики включають вплив виробництва на навколишнє середовище та дотримання екологічних стандартів. Забруднення водних ресурсів, викиди шкідливих речовин в атмосферу та утворення відходів можуть призводити до штрафів, зниження

репутації та втрати довіри споживачів. Крім того, зміни клімату та природні катастрофи впливають на доступність сировини та стабільність постачання.

Репутаційні ризики в харчовій промисловості пов'язані з якістю продукції, безпекою харчових продуктів та дотриманням стандартів якості. Випадки харчових отруень, виявлення шкідливих речовин у продукції або порушення технологічних процесів призводять до значних втрат репутації, зниження попиту та фінансових втрат.

Ведення бізнесу в умовах воєнного стану є досить ризикованим. Підприємства стикаються з ризиком втрати здатності керівника виконувати свої обов'язки або можливістю притягнення його до кримінальної відповідальності, яка під час воєнного стану стає значно жорсткішою. Крім того, керівництво підприємства зобов'язане забезпечити дотримання всіх вимог під час повітряної тривоги, що може бути досить складно без належного оформлення приміщення. Кадрові ризики також мають суттєвий вплив на ефективність бізнесу: це може бути неможливість працівника вийти на роботу через постійні обстріли, зміну місця проживання чи мобілізацію. Податкові ризики, у свою чергу, зазнають значних коливань протягом усього періоду дії воєнного стану. Єдиним способом їх уникнення є ретельне відстеження всіх змін у податковому законодавстві та своєчасна адаптація до них [4, с. 14].

Одним з найсерйозніших ризиків для підприємства є втрата контролю над своїми активами. Для мінімізації цього ризику необхідно заздалегідь привести в порядок всі документи, що підтверджують право власності на активи підприємства. Якщо електронний документообіг ще не впроваджено, слід негайно розпочати його імплементацію. Крім того, контрагенти, які раніше були надійними, можуть втратити свою надійність через різні обставини. Тому важливо обов'язково перевірити їх благонадійність і повторно укласти діючі контракти, доповнивши їх пунктами про регулювання відносин під час війни та після її завершення [4, с. 14].

Критичним для підприємства є ризик втрати прибутковості, що може призвести до припинення його діяльності. У такому випадку слід розуміти, що легкого виходу з ситуації не існує, і до процесу припинення необхідно залучити профільних юристів та бухгалтерів. Ще одним ризиком, що розглядається у дослідженні, є довготривала відсутність доступу до енергопостачання. Наразі енергетикам вдалося практично повністю усунути цю проблему [4, с. 15].

На жаль, війна триває. У таких умовах здійснювати довгострокове планування майже неможливо. Управління ризиками є невід'ємною складовою будь-якої системи управління підприємством, що забезпечує її безвідмовність та ефективність. Основними цілями такої системи є забезпечення стабільного добробуту власників підприємства через збільшення прибутку, підтримка фінансової стабільності, створення можливостей для розвитку підприємства шляхом підвищення його ефективності та конкурентоспроможності, виконання соціальних функцій та інше. Варто зазначити, що навіть невеликі підприємства стикаються з проблемами виявлення та оцінки ризиків і часто приймають «інтуїтивні» рішення щодо їх подальшого впливу на діяльність. У свою чергу, великі підприємства мають розвинену систему управління ризиками, яка органічно інтегрована в управлінські процеси і охоплює всі підрозділи [5, с. 204].

Сучасна практика управління ризиками передбачає певну послідовність етапів, де якість виконання кожного з них вплине на кінцевий результат. Ось основні етапи цього процесу [5, с. 206]:

1. розробка організаційного та інформаційного забезпечення для системи управління ризиками підприємства;
2. ідентифікація ризиків шляхом виявлення джерел їх виникнення та визначення факторів, які впливають на їх прояв у конкретних умовах господарювання;
3. оцінка впливу ризиків на діяльність підприємства;

4. визначення масштабу загроз від ризиків, з урахуванням впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, а також розробка різних сценаріїв розвитку ситуації;
5. обґрунтування, вибір і комбінація методів управління ризиками та їх впровадження;
6. контроль за виконанням заходів з управління ризиками з урахуванням обраних стратегій розвитку підприємства.

Управління ризиками на підприємстві є динамічним процесом, який має забезпечити своєчасну реакцію на виникнення певних подій чи зміни обставин в умовах невизначеності. Це дозволяє розробити кілька альтернативних варіантів реагування для реалізації операцій, проєктів чи видів діяльності в залежності від поставлених цілей. Сучасний менеджмент передбачає застосування різних підходів (див. табл.1) до управління ризиками підприємства, які повинні регулярно переглядатися та адаптуватися відповідно до змінюваних умов [5, с. 206].

Таблиця 1

Підходи до управління ризиками

Підхід	Характеристика
Залежно від часу реагування	
Реактивний	Передбачає реагування на ризик у момент його появи.
Проактивний	Системна робота з потенційно можливими ризиками.
Залежно від стилю управління	
Консервативний	Передбачає максимальне уникнення ризиків з метою зменшення негативних наслідків від несприятливих подій у господарській діяльності та відмову від високоризикових операцій.
Агресивний	Формується на основі прийняття ризику і передбачає максимізацію прибутку, навіть якщо можливі збитки від реалізації ризиків не будуть повністю компенсовані приростом доходу.
Поміrkований	Передбачає, що збільшення рівня ризиків у конкретній операції, проєкті або діяльності компенсується відповідним зростанням прибутку.

Джерело: [5, с. 207]

Застосування моделей ризик-менеджменту в умовах війни має суттєві особливості, які визначають ефективність управління ризиками в умовах високої невизначеності та змінюваності обстановки. Війна створює унікальні виклики для організацій, що вимагають адаптації традиційних підходів до ризик-менеджменту до специфічних умов конфлікту. В умовах війни ризики набувають нових форм і масштабів, часто непередбачуваних за своєю природою. Традиційні моделі ризик-менеджменту, які зазвичай орієнтовані на стабільне середовище, є недостатніми для оцінки ризиків, що виникають у контексті військового конфлікту, що вимагає використання більш гнучких і динамічних моделей, здатних швидко реагувати на зміни в обстановці.

Війна характеризується високою невизначеністю, що ускладнює прогнозування та оцінку ризиків. Моделі ризик-менеджменту повинні включати механізми для роботи з високим рівнем невизначеності, такі як сценарійний аналіз та стрес-тестування, які дозволяють враховувати різноманітні можливі варіанти розвитку подій і їхній вплив на організацію. Умови війни потребують від організацій надзвичайної адаптивності і гнучкості в управлінні ризиками. Моделі ризик-менеджменту повинні бути здатні швидко коригуватися відповідно до змінюваних умов, а також інтегрувати нові дані та інформацію про ситуацію в реальному часі.

Війна породжує нові типи ризиків, такі як ризики фізичної безпеки, ризики, пов'язані з втратою контролю над територіями або ресурсами, а також ризики, що виникають через санкції або інші зовнішні впливи. Моделі ризик-менеджменту повинні враховувати ці специфічні ризики і включати механізми для їх оцінки та управління. В умовах війни критично важливо забезпечити ефективну комунікацію і координацію всередині організації та з зовнішніми партнерами. Моделі ризик-менеджменту повинні включати механізми для оперативного обміну інформацією і координації дій у разі виникнення кризових ситуацій.

На жаль, війна в Україні суттєво вплинула на логістичну інфраструктуру країни, що створило численні виклики для транспортної логістики. Внаслідок війни обсяги транспортування всередині країни знизилися, оскільки багато доріг та інфраструктурних об'єктів були зруйновані або пошкоджені, що призвело до значного зменшення обсягів перевезень та підвищення вартості транспортування. Через війну в Україні збільшився час доставки, оскільки безпека перевезень була порушена. Вартість перевезень збільшилась, що спричинено зниженням обсягів перевезення, подорожчанням палива тощо. Війна змусила багато компаній переглянути свої логістичні процеси, що призвело до змін у виборі постачальників, маршрутів та методів перевезень [6, с. 116].

До початку повномасштабної війни близько двох третин експорту та імпорту України здійснювалися морськими шляхами. Проте, через блокування портів ця можливість зникла. Значна частина вантажів була перенаправлена на залізничний транспорт, але і тут виникли проблеми: різна ширина колій в Україні та країнах Західної Європи, неспроможність залізничної інфраструктури обробляти великий обсяг вантажів з України до європейських портів, нестабільність цін на пальне тощо [7, С. 200-201].

Станом на січень 2024 р. сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України під час війни, досягла майже \$155 млрд. На початок 2024 р. збитки інфраструктури склали \$36.8 млрд, а втрати промисловості та підприємств становлять \$13.1 млрд. За останніми даними, зруйновано або пошкоджено 78 малих, середніх та великих приватних підприємств, а також 348 державних підприємств [8].

Логістичні ризики для підприємств харчової промисловості в умовах війни є значними і багатогранними. Війна призводить до руйнування транспортної інфраструктури, що ускладнює постачання сировини та доставку готової продукції. Знищення або пошкодження доріг, мостів та залізничних шляхів суттєво підвищує вартість логістичних операцій і збільшує час транспортування. Блокування морських портів обмежує можливості експорту та імпорту, що змушує підприємства шукати альтернативні маршрути через залізничний транспорт, який також має свої обмеження через різну ширину колій та недостатню пропускну спроможність. Крім того, нестабільність постачання пального та коливання його цін створюють додаткові виклики для планування та виконання логістичних операцій. Усі ці фактори разом значно підвищують ризики переривання постачання, що призводить до дефіциту сировини та затримок у виробництві, ставлячи під загрозу безперебійну роботу підприємств харчової промисловості.

Війна позбавила українців багатьох товарів і змусила підняти ціни на звичні буденні продукти. Зараз торгівля продуктами харчування відновлюється і розвивається швидше, ніж будь-який інший ритейл. За даними Держстату, з початку війни ціни на продукти харчування зросли більш ніж на 20% і продовжують зростати. Швидке зростання цін спостерігається на молочні продукти, яйця, рибу та овочі, оскільки деякі з них знаходяться в окупованих регіонах, а частина зникла з продажу через відмову ритейлерів співпрацювати з виробниками з країни-агресора [9].

Фінансові ризики для підприємств харчової промисловості в умовах війни є значними і охоплюють кілька ключових аспектів. Перш за все, відбувається суттєве

збільшення витрат на логістику та сировину через руйнування інфраструктури та блокаду транспортних шляхів. Коливання валютних курсів і нестабільність фінансових ринків ускладнюють планування та управління фінансами. Зростання цін на енергоносії та паливо підвищує виробничі витрати, що негативно впливає на рентабельність підприємств. Також спостерігається ризик втрати доступу до кредитних ресурсів та збільшення вартості капіталу через загальну економічну нестабільність і підвищені процентні ставки. Додатково, зниження платоспроможності населення призводить до скорочення попиту на продукцію, що зумовлює падіння доходів підприємств харчової промисловості.

Військовий конфлікт в Україні призвів до серйозних наслідків для населення. Мільйони людей втратили роботу і змушені були покинути свої домівки. Рівень безробіття досяг критичної позначки, перевищивши 35% [10, с. 122]. Військова ситуація спричинила зменшення кількості кваліфікованих робочих кадрів не лише через міграцію за кордон, але й через їх втрати внаслідок загибелі [11, с. 2]. Персональні ризики для підприємств харчової промисловості в умовах війни є значними і включають проблеми з кадрами. Війна призвела до масової міграції та втрат серед кваліфікованих робочих, що зменшило доступність досвідченого персоналу. Високий рівень мобілізації також спричиняє нестачу робочої сили. Відсутність стабільного трудового ресурсу ускладнює планування та виконання виробничих процесів, що призводить до зниження продуктивності та ефективності підприємств.

Також значними є технологічні ризики для підприємств харчової промисловості в умовах війни, які включають руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, що перешкоджає безперервному виробничому процесу. Постійні перебої в енергопостачанні призводять до зупинок виробництва та втрат продукції. Відсутність доступу до необхідних технологічних ресурсів і запчастин ускладнює підтримку та ремонт обладнання. Також, збої в логістиці та постачанні сировини впливають на стабільність технологічних процесів і якість кінцевої продукції.

Розглянувши ключові ризики для підприємств харчової промисловості в умовах війни, які включають логістичні, фінансові, персональні та технологічні аспекти, стає очевидним, що ефективно управління ризиками є критично важливим для забезпечення стабільності та виживання в умовах невизначеності. Для успішного подолання цих викликів необхідно впроваджувати комплексні стратегії управління ризиками, які дозволяють не лише зменшити негативний вплив існуючих загроз, але й адаптуватися до швидко змінюваних умов.

Існує два основних підходи до оцінки ризиків та їх інтегральної оцінки: якісні та кількісні методи. Важливо зазначити, що всебічна оцінка ризиків повинна базуватися як на суб'єктивному (якісному), так і на об'єктивному (кількісному) підходах. Найпоширеніші методи якісного аналізу включають: аналіз наявної інформації, збору нової інформації, моделювання діяльності організації та евристичні методи. Ці підходи дозволяють виявити види ризиків, оцінити їхню небезпеку та ідентифікувати фактори, які впливають на рівень ризиків у процесі виконання конкретної діяльності. Основними методами кількісної оцінки ступеня ризику є: статистичний метод, експертні оцінки, використання аналогів, метод критичних значень, оцінка ризику за допомогою «дерева рішень», аналіз чутливості, сценарний аналіз і імітаційне моделювання [12, С. 149-150].

Пріоритизація ризиків є важливою складовою процесу управління ризиками, яка дозволяє визначити пріоритетність заходів для їхнього ефективного мінімізації. Цей процес зазвичай ґрунтується на двох основних критеріях: вплив і ймовірність.

Критерій впливу оцінює потенційний негативний ефект ризику на діяльність підприємства. Вплив може проявлятися в різних аспектах, таких як фінансові втрати, зниження репутації, порушення операційних процесів або шкода для навколишнього

середовища. Визначення рівня впливу дозволяє організації зрозуміти, якою мірою ризик може зашкодити досягненню її стратегічних цілей та стабільності.

Критерій ймовірності оцінює ймовірність реалізації ризику. Це передбачає аналіз ймовірності того, що певний ризик втілиться в реальність, виходячи з історичних даних, експертних оцінок або статистичних моделей. Оцінка ймовірності дозволяє прогнозувати, як часто може виникати ризик, і враховувати його потенційний вплив на організацію.

Пріоритизація ризиків проводиться шляхом комбінування цих двох критеріїв. Як правило, ризики, які мають високу ймовірність реалізації та значний вплив, отримують найвищу пріоритетність у плануванні заходів для їхнього управління. За допомогою матриць ризиків або іншого інструментарію, що поєднує ці критерії, організації можуть створювати ранжування ризиків і розробляти ефективні стратегії для їхнього зниження або уникнення. Цей підхід дозволяє сфокусувати ресурси та зусилля на найбільш критичних ризиках, забезпечуючи таким чином більш ефективне управління та підвищення стійкості організації.

Заходи для мінімізації або уникнення ризиків є критично важливою частиною управління ризиками, які допомагають зменшити ймовірність їхнього виникнення або пом'якшити негативні наслідки. Основні стратегії запропоновано в табл.2.

Таблиця 2

Стратегії мінімізації ризиків

Стратегія	Характеристика
Уникнення ризику	Спрямована на повне усунення ризику шляхом зміни планів чи процесів, які можуть спричинити ризик. Наприклад, організація може відмовитися від високоризикових проектів або зупинити певні види діяльності, які є небезпечними.
Зменшення ймовірності ризику	Фокусується на зниженні ймовірності виникнення ризику через впровадження превентивних заходів. Це включає покращення технологій, удосконалення процесів або забезпечення належного навчання для персоналу.
Зменшення впливу ризику	Якщо ризик неможливо повністю уникнути або зменшити його ймовірність, можна зменшити його потенційний вплив. Це досягається шляхом впровадження заходів, які дозволяють швидко відновити нормальну діяльність після реалізації ризику, наприклад, резервні системи або страхування.
Передача ризику	Передача ризику полягає у перенесенні частини ризиків на треті сторони. Це робиться через страхування, аутсорсинг ризикових процесів або контракти з постачальниками, які беруть на себе певні ризики.
Прийняття ризику	У деяких випадках ризик приймається як частина нормальної діяльності підприємства. Це зазвичай відбувається, коли витрати на управління ризиком перевищують потенційні втрати від його реалізації. У таких випадках підприємство повинно забезпечити, щоб ресурси були готові до оперативного реагування.
Розробка планів реагування	Важливо розробити та впровадити плани реагування на випадок виникнення ризику, щоб забезпечити швидке і ефективне вирішення проблем. Це

Стратегія	Характеристика
	включає створення аварійних планів, формування кризових команд та проведення навчань для персоналу.

Джерело: узагальнено автором

Вибір конкретних заходів залежить від типу ризику, його ймовірності та потенційного впливу, а також від ресурсів та можливостей організації. Застосування цих стратегій у комплексі дозволяє забезпечити всебічний підхід до управління ризиками та підвищити стійкість організації перед непередбаченими ситуаціями. Як результат, пропонуємо рекомендації підприємцям для мінімізації ризиків:

- впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР);
- регулярно перевіряти та оновлювати систему НАССР, щоб вона відповідала новим ризикам та змінам у бізнесі;
- персонал має бути навчений основам безпечності харчових продуктів та того, як правильно виконувати свої завдання;
- укладання контрактів з декількома постачальниками, щоб зменшити залежність від одного джерела і знизити ризики, пов'язані з перебоями у постачанні;
- проводити постійний моніторинг якості сировини та перевірка на відповідність вимогам;
- розробка комплексних планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, які включають всі можливі сценарії, такі як перебої в постачанні, технічні збої або проблеми з безпекою;
- впровадження сучасних технологій автоматизації та контролю, що дозволяють зменшити людський фактор і підвищити ефективність виробництва;
- укладання договорів з кваліфікованими працівниками та забезпечення їхньої мотивації, щоб уникнути високого рівня плинності кадрів;
- забезпечення фінансової стійкості;
- впровадження системи оцінки ризиків та моніторингу.

Запровадження цих заходів допоможе підприємствам харчової промисловості знизити ймовірність виникнення ризиків, пом'якшити їхні наслідки та підвищити загальну стійкість організації в умовах нестабільного середовища.

Висновки

Отже, військовий конфлікт істотно посилює ризики для підприємств харчової промисловості, зокрема логістичні, фінансові, персональні та технологічні. Вплив війни на інфраструктуру, перебої в постачанні та кадрові втрати створюють серйозні виклики для стабільності та ефективності функціонування підприємств.

Логістичні ризики, такі як блокування транспортних маршрутів та знищення інфраструктури, призводять до зростання витрат і затримок у постачанні продукції, що негативно впливає на фінансові результати та оперативну діяльність. Фінансові ризики, включаючи коливання валютних курсів і підвищення цін на сировину, вимагають від підприємств гнучкого фінансового управління та створення резервів для подолання економічних труднощів. Персональні ризики пов'язані з можливою втратою кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію, що ускладнює управління і підтримку виробничих процесів. Технологічні ризики включають збої у виробничому обладнанні та проблеми з його ремонтом, що потребує інвестицій в модернізацію та обслуговування технічних систем.

Ефективне управління ризиками є ключовим фактором для забезпечення стійкості підприємств в умовах війни. Рекомендується впровадження комплексних стратегій для мінімізації ризиків, включаючи вдосконалення процесів управління якістю,

диверсифікацію постачальників, розробку планів аварійного реагування та інвестування в сучасні технології.

Список використаних джерел

1. Єрмак С. О., Шелевер А. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Економічні перспективи підприємництва в Україні» Ч.2 / Університет ДФС України. Ірпінь, 2017. С. 81-83. URL: <https://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/Частина-2-Збірник.pdf>.
2. Басюркіна Н. Й. Ризики хлібопекарного бізнесу в Україні / Н. Й. Басюркіна, О. М. Ласкаєв // Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 19–20 жовт. 2021 р. / Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса, 2021. С. 327–330. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/handle/123456789/19303>.
3. Немченко В. В. Управління харчовими підприємствами: екологічні ризики / В. В. Немченко, Г. В. Немченко // 36. тез доп. 80-ї наук. конф. викл. акад., Одеса, 7–8 трав. 2020 р. / Одес. нац. акад. харч. технологій ; під заг. ред. Б. В. Єгорова. Одеса : ОНАХТ, 2020. С. 344-345. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/handle/123456789/13687>.
4. Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання // Ефективна економіка. 2023. № 2. С. 1-17. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.2.44.
5. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи // Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 203-209. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-1-203-209.
6. Ільчишина Е. О., Скавронський Д. О. Транспортна логістика під час війни // Матеріали XXIII Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Політ. Сучасні проблеми науки» / НАУ. Київ, 2023. С. 116-117. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/61974>.
7. Фурса, В. А. Як змінилася логістика в Україні під час війни / Вікторія Анатоліївна Фурса // Актуальні питання фінансової безпеки : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 27 берез. 2023 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Наук. парк «Наука та без-пека». Вінниця : ХНУВС, 2023. С. 200-202. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/16501>.
8. Війна в Україні: РФ завдала збитків інфраструктурі на 155 млрд дол // Новинний портал LB.ua: [Веб-сайт]. 2024. URL: https://lb.ua/society/2024/02/12/598044_rosiya_zavdala_zbitkiv.html (дата звернення: 21.07.2024).
9. Бізнес під час війни // Chameleon Soft: [Веб-сайт]. 2023. URL: <https://chm-s.com/biznes-vo-vremya-voynu/> (дата звернення: 22.07.2024).
10. Олійник Т. І., Жураковська А. В. Ринок праці в Україні під час війни // Young Scientist. 2024. № 125. С. 121-125. DOI: 10.32839/2304-5809/2024-1-125-3.
11. Черьомухіна О. К., Чалюк Ю. О. Ринок праці під час війни: стан та перспективи // Економіка та суспільство. 2022. № 46. С. 1-9. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-24.
12. Петрова Н. Ф. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства / Н. Ф. Петрова // Соціальна економіка. 2015. № 2. С. 148-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2015_2_19