

**Serhiy Shevchenko, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Senior Lecturer
at the Department of Entrepreneurship
and Environmental Expertise of Goods**
*Viacheslav Chornovil Institute of Sustainable Development
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-242-5-26>

WAR AND POST-WAR RISKS IN THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

ВОЄННІ ТА ПОСТВОЄННІ РИЗИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємницьке середовище завжди було пов'язане з великою кількістю ризиків. Українські підприємці за роки сформували «імунітет» до навколишніх ризиків, але реалії приносять нові випробування.

Воєнний стан, оголошений в Україні 24 лютого 2022 року створив багато умовностей та нових правил функціонування господарюючих суб'єктів. Як наслідок, багато підприємств припинили діяльність, деякі змінили формат та напрямок роботи.

Провести аналіз в усіх регіонах країни щодо функціонування підприємств з очевидних причин зробити неможливо. Але певні тенденції та закономірності все ж можна прослідкувати.

Для прикладу, після 50 днів війни 41% компаній в повному обсязі продовжували свою діяльність, 50% компаній – частково функціонували. Такі дані отримані Американською торговою палатою у результатах опитування «Ведення бізнесу під час війни в Україні. Тиждень 8». 29% компаній-членів провели релокацію всередині України, та 19% провели релокацію за межі України. 15% довелося закрити офіси в деяких регіонах, 2% – повністю припинити діяльність.

52% підприємств зазначили, що їм довелося змінити бізнес-моделі, 40% – здійснили скорочення витрат, 20% – запустили нові бізнес-напрями чи послуги. 17% – взяли проекти з офісів компанії в інших країнах, 13% – здійснили пошук нових клієнтів за межами

України, 9% – здійснили пошук фінансування в інших країнах. 2% компаній довелося продати активи. Лише 17% компаній не зазнали змін. Ситуація вказує на підвищений фон ризикованості ведення бізнесу, але водночас і демонструє альтернативні свіжі варіанти рішень. 20% представників бізнес-спільноти зазначили, що їх компанії (заводи, фабрики, потужності, склади, офіси) мають незначні ушкодження, 3% мають невиправні ушкодження [1].

Теорія управління ризиками описує доволі широкий інструментарій методів управління, в тому числі, за допомогою моделей на основі правил, а які потребують альтернативних підходів. Доцільним видається додати до категоризації ризиків такі види як воєнний та поствоєнний ризики.

Частково поняття воєнного ризику може бути запозичене у страховому бізнесі, який чутливо зреагував на питання – що реально потрібно розуміти й зробити бізнесу перед загрозою воєнного стану, враховуючи, що реальний обсяг заходів, яких має бути вжито, поки що не відомий. До переліку страхових випадків запропонованих для страхування юридичним особам, наприклад, додано можливість клієнтам доповнити страхові поліси воєнними ризиками, такими як: вибух боєприпасів, мін, бомб, ракет, дії інших знарядь та засобів війни, Ризикові події вказаних категорій можуть бути фатальними для стратегії компанії та навіть для її виживання.

Оцінити формат наслідків воєнних ризиків теж можна за допомогою страхових інструментів. До 2022 року придбати страховий поліс для захисту майнових об'єктів на території України ще було можливо. Тарифи на страхування знаходились у межах від 0,1% до 0,2% від вартості майна. Проте зі зростанням напруги на кордоні України, з листопада 2021 року тарифи почали швидко дорожчати і майже удвічі збільшились наприкінці грудня, а потім ще раз подвоїлись наприкінці січня. Станом на середину лютого 2022 року мінімальний розмір страхового платежу складав приблизно 120–150 тисяч доларів США, а максимальний розмір страхового відшкодування був обмежений лімітом 10 млн доларів [2].

В підсумку, категорія воєнних ризиків демонструє достатньо високу гнучкість і підприємницьку мобільність поряд із завищеним рівнем сформованої загрози для більшості підприємств.

Друга передбачувана категорія ризиків з якими ще доведеться зіткнутись підприємцям, – поствоєнні ризики, для дослідження яких наразі відсутній досвід та поле для спостереження.

Варіативним підходом може стати вивчення досвіду відновлення та відбудови економіки країн Югославії, після воєнного конфлікту 90х років минулого століття. Зазначимо, що програму післявоєнної реконструкції Боснії і Герцеговини, у цілому, було визнано успішною. Реальний ВВП збільшився на 22,9% у 1997 році, на 13,8% у 1998, на 10,8% у 1999 і на 4,4% у 2000 році.

Суттєвими макроекономічними проблемами Боснії і Герцеговини, на які програми зовнішньої допомоги мали мінімальний вплив, стали: високий рівень безробіття (понад 30%), зростаючий неформальний сектор економіки, низький рівень внутрішніх інвестицій та заощаджень (від 1% до 3% ВВП). Також слабким місцем програми економічного відновлення відносимо слабкі темпи відновлення промислового виробництва та обмежені можливості для працевлаштування демобілізованих з армії та біженців, які поверталися на батьківщину; і це одна з багатьох відкритих тем для вирішення у повоєнний період в Україні.

Вагомими причинами стану загрози пост воєнних ризиків були недооцінка ролі промисловості в економічному відродженні країни, незастосування інструментів відновлення і реструктуризації промислових підприємств, поганий бізнес-клімат і слабка динаміка внутрішніх інвестицій. Крім того, суттєві прогалини програми відбудови у Боснії і Герцоговині пов'язувалися із слабкістю інституційних механізмів розвитку малих і середніх підприємств.

Таким чином, програма післявоєнної реконструкції для України мала б передбачати застосування спеціальних інструментів відновлення і модернізації промисловості, як ключової сфери для генерування потоку доходів і збільшення зайнятості населення. Саме такий підхід гарантуватиме створення механізмів самопідтримуючого економічного зростання та генерування нових робочих місць у післявоєнній економіці.

Практична реалізація такої цільової установки передбачає, перш за все, наявність джерел дешевого кредитування підприємств для закупівлі основних фондів, технологій, управлінських ноу-хау і т.п. [3].

Розглянуті види ризиків не передбачають управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату та мінімізацію можливих втрат, спричинених їх реалізацією. Ймовірність подій, в результаті яких можуть статися позитивні, нейтральні або негативні наслідки, надто невизначена для формування конкретного портфелю заходів. Частина досвіду роботи

з воєнними та пост воєнними ризиками доведеться українським підприємцям вивчати і реалізувати в оперативному режимі.

Література:

1. В Україні продовжує працювати 90% підприємств. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/19/685976/>.

2. Чи можливе страхування від воєнних ризиків? URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/212501_chi-mozhlive-strakhuvannya-vid-vonnikh-rizikiv.

3. Післявоєнна відбудова: уроки з досвіду Балкан. URL: https://biz.censor.net/columns/3330248/pislyavoyenna_vidbudova_uroky_z_dosvidu_balkan.