

УДК 338.984

Антонюк Дмитро,
д.е.н., проф., віцепрезидент Запорізької ТПП,
професор кафедри менеджменту НУ «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

Кулик Дмитро,
аспірант кафедри менеджменту,
НУ «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Україна, внаслідок російської військової агресії, зазнає величезних втрат, які становлять значний виклик для національної економіки та інфраструктури. Згідно з останніми звітами, вартість зруйнованих об'єктів та збитків сягає майже \$155 млрд на січень 2024 року. Втрати промисловості та підприємств склали \$13,1 млрд, а кількість зруйнованих житлових будинків перевищила 250 000. Загальна вартість відбудови та відновлення в Україні оцінюється в \$486 млрд протягом наступного десятиліття. А загальна сума короткострокових та багаторічних зобов'язань з надання допомоги Україні (вже наданої і такої, що буде надаватися у майбутньому), згідно з розрахунками Кільського інституту світової економіки, становить €242 млрд [1].

Функціонування підприємств і організацій усіх форм власності в таких умовах вимагає розробки та впровадження систем ризик-менеджменту для мінімізації подальших можливих втрат та оптимізації використання ресурсів. Управління ризиками у військових умовах має свої специфічні особливості, а війна породжує

нестабільність, непередбачуваність та складності, які знаходяться поза звичайними рамками ризик-менеджменту.

На перший погляд, військовий стан може здатися непередбачуваним та невідконтрольним фактором, який ускладнює роботу усіх сфер суспільства, включаючи бізнес та державні організації. Проте, саме в таких складних умовах виявляється критична необхідність впровадження системи ризик-менеджменту, яка дозволить адаптуватися до змін і мінімізувати можливі негативні наслідки. Їх впровадження дозволить планувати та розробляти стратегії по управлінню цими ризиками. Це включає в себе прийняття необхідних заходів для запобігання можливим загрозам, а також розробку запасних планів дій у разі виникнення кризових ситуацій.

Для державних організацій, таких як міністерства, відомства та інші установи, система ризик-менеджменту допоможе вчасно виявляти та оцінювати потенційні загрози, пов'язані з військовим конфліктом, надасть можливість приймати обґрунтовані рішення щодо заходів безпеки та захисту, а також сприятиме координації дій з іншими структурами влади для ефективного управління кризовими ситуаціями. Не слід забувати й про підвищену увагу до державних установ з боку громадськості та ЗМІ. Неналежне управління ризиками може призвести до негативних наслідків для репутації та довіри до цих організацій.

Вже зараз відомі приклади впровадження стратегій ризик менеджменту в діяльність міністерств. Так, Мінвідновлення презентувало стратегію, засновану на міжнародних стандартах ISO 31000:2018 та моделі управління ризиками COSO [2]. Її основними елементами є: (1) розробка методів аналізу ризиків та їхнього впливу на діяльність державних установ і підприємств; (2) застосування різних стратегій реагування на ризики, таких як прийняття, уникнення, передача, мінімізація та створення запасного плану; (3) забезпечення ефективної комунікації та співпраці між учасниками

процесу відновлення, що дозволить швидко реагувати на можливі загрози та мінімізувати їхні наслідки.

З точки зору комерційних підприємств, розробка систем ризик-менеджменту стає ключовою для збереження бізнесу та мінімізації втрат у воєнний період. Це охоплює не лише фінансові аспекти, але й безпеку працівників, збереження виробничих потужностей та забезпечення неперервності виробництва. Такі системи мають бути засновані та адаптовані до специфічних умов військового стану з урахуванням стандарту ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» [3], моделі управління ризиками COSO (COSO II) [4], стандарту з управління ризиками Федерації європейських ризик-менеджерів (FERMA) [5], принципів корпоративного управління ОЕСР та підходів специфічних для галузей.

Цілком зрозуміло, що розробка системи ризик-менеджменту – це складний та багатоетапний процес, який вимагає систематичного підходу та врахування усіх можливих загроз і можливостей. Загальним алгоритмом в цьому процесі може бути: ідентифікація ризиків (наприклад, на основі SWOT чи FMEA аналізів) – оцінка ризиків (з точки зору ймовірності виникнення та впливу на організацію) - управління ризиками (розробка стратегій управління ризиками, які дозволяють зменшити або уникнути негативний вплив ризиків та використовувати можливості) – моніторинг та аналіз (з метою корегування стратегії управління ризиками).

Отже, управління ризиками в умовах військового стану в Україні вимагає комплексного підходу та адаптації традиційних методів до унікальних умов військового конфлікту. Враховуючи величезні втрати, спричинені війною, та складнощі відновлення, розробка та впровадження ефективної стратегії ризик-менеджменту стає надзвичайно важливим завданням для майбутнього розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Два роки війни у 18 графіках. Як повномасштабне вторгнення Росії змінило Україну – ЗСУ, держфінанси, демографія, міжнародна допомога і ставлення до перемоги. [Електронний ресурс]. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/yak-povnomasshtabne-vtorgnennya-rosii-vplinulo-na-ukrainu-dva-roki-viyuni-v-grafikakh-23022024-19442>
2. Стратегія впровадження системи ризик-менеджменту [Електронний ресурс]. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Risk-Management%20Strategy%20Presentation.pdf>
3. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
4. Committee of Sponsoring of the Treadway Commission. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm>
5. Federation of European Risk Management Associations. URL: <https://www.ferma.eu/>