

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. 2022. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.11>

УДК 330.131.7

A. B. Gordiichuk,

*студентка магістратури, Київський національний лінгвістичний
університет, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6175-383X>

M. B. Tarasyuk,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу,
Київський національний лінгвістичний університет, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7081-7217>

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

A. Hordiichuk.,

Master's student, Kyiv National Linguistic University, Ukraine

M. Tarasyuk,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of
Management and Marketing, Kyiv National Linguistic University, Ukraine*

FORMATION OF THE ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN THE PERIOD OF POST-WAR RECONSTRUCTION

Досліджено та проаналізовано пріоритети в управлінні ризиками на підприємстві в період післявоєнної відбудови. Встановлено, що основним напрямком удосконалення системи управління ризиками на підприємстві є розробка і впровадження активного управління на основі постійної оцінки та моніторингу існуючих ризиків в післявоєнній економіці та викликів спричинених соціально-гуманітарними проблемами в країні після скасування воєнного стану.

Проаналізовано та узагальнено підходи до формування сучасних стратегії і тактики управління ризиками в регіонах, в яких відбувалися бойові дії. Систематизовано головні принципи управління ризиками та доведено, що запропонована сукупність принципів може лягти в основу процесу управління ризиком і найбільш адекватно відобразити його сутність, а практична реалізація цих принципів може сприяти формуванню комплексного механізму управління ризиками на підприємстві в період післявоєнної відбудови.

Визначено перелік завдань, з вирішенням яких безпосередньо пов'язаний процес управління ризиком. Представлено послідовність етапів, яка найбільш повно відображає сутність процесу управління ризиком в регіонах які постраждали в наслідок збройного конфлікту. Представлено загальну концепцію формування системи управління ризиками на підприємствах, що функціонують на територіях де відбувається процес післявоєнної відбудови економіки.

Priorities in risk management at the enterprise during the period of post-war reconstruction were studied and analyzed. It was established that the main direction of improving the risk management system at the enterprise is the development and implementation of active management based on constant assessment and monitoring of existing risks in the post-war economy and challenges caused by social and humanitarian problems in the country after the war.

Approaches to the formation of modern strategies and tactics of risk management in post-conflict regions are analyzed and summarized. The main principles of risk management are systematized and it is proved that the proposed set of principles can form the basis of the risk management process and most adequately reflect its essence, and the practical implementation of these principles can contribute to the formation of a complex risk management mechanism at the enterprise during the post-war reconstruction period.

A list of tasks, the solution of which is directly related to the risk management process, is defined. The sequence of stages is presented, which most fully reflects the essence of the risk management process in the regions affected by the armed conflict. The general concept of forming a risk management system at enterprises operating in the region where the process of post-war economic reconstruction is taking place is presented.

The conclusion may be made that taking into account the peculiarities of the economy and the social and humanitarian state of the country in the period of post-war reconstruction, the need to find new and more advanced management systems that would ensure the reliability of the operation of the enterprise and its stable development, understanding the process of risk management as part of the strategic management of the enterprise, we came to the conclusion that sustainable the functioning of the enterprise requires a comprehensive risk management system, which must be organically integrated into the enterprise management system, and take into account all the features of the country that has come out of the armed conflict.

Ключові слова: *ризик, збройний конфлікт, післявоєнна відбудова, система управління ризиками, стратегія.*

Key words: *risk, conflict, reconstruction, management system, strategy.*

Постановка проблеми. Агресивна війна росії проти України спричинила гуманітарну кризу, оскільки мільйони мирних жителів тікають від насильства, а тисячі були поранені або вбиті. Це найбільший збройний конфлікт в Європі з часів Другої світової війни. Однак вторгнення має не лише гуманітарні наслідки – наслідки також економічні. З розгортанням війни та загостренням урядових санкцій, все дільш гостро постають питання відновлення ланцюгів постачання, забезпечення безпеки бізнесу та інвестицій. У поєднанні зі стрімкою інфляцією та порушенням енергетичного ринку бізнес-середовище стало складнішим, оскільки понад 750 компаній у Північній Америці та Європі повністю призупинили діяльність у росії.

Нові серйозні ризики для бізнесу та промисловості продовжать виникати і після закінчення конфлікту, оскільки після війни розпочнеться процес відбудови країни. В цей час виникатимуть нові проблемні питання, які вимагатимуть розробки нових тактик та стратегій управління ризиками, які слід розглянути, щоб допомогти захистити компанії від серйозних збоїв. У період післявоєнної відбудови, бізнесу доведеться переглянути власні стратегії управління ризиками, з метою забезпечення безпеки, збереження інвестицій та збільшення інвестиційної привабливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління ризиками є предметом дослідження багатьох вчених як вітчизняних, так і зарубіжних. Серед зарубіжних авторів, праці яких присвячено дослідженню сутності ризику, визначенню факторів і причин його виникнення, характеристиці методів оцінки ступеня ризику, проблем управління ризиками на підприємстві, варто виділити В. Беренса [1], Г. Бірмана [2], Т. Вільямса [3], А. Мура [4], Ф. Найта [5], Дж. Пікфорда [6], В. Хойера [7]. Увага ж вітчизняних дослідників в основному зосереджена на класифікації ризиків. Зокрема, в роботах В. Вітлінського, Г. Великоіваненка, Є. Ходаківського вказано на особливості кожного виду ризику і надано рекомендації щодо методів їх елімінування [8-9]. Основна маса робіт

присвячено способам та методам аналізу й оцінки ризиків, а розгляду питання формування системи управління ризиками і період післявоєнної відбудови присвячено недостатньо уваги. Більшість робіт на цю тему розглянуто на прикладі бідних африканських країн та країн Близького Сходу. Так, наприклад, роботи Дж. Брея [10], який в своїх роботах висвітлює антикорупційні стратегії для приватного сектору, бізнес і права людини, та питання політики приватного сектору в районах, уражених конфліктом.

Проте наслідки війни в центрі Європи мають свої особливості та власні виклики. Тому питання формування системи управління ризиками у період післявоєнної відбудови потребують подальшого вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка концепцій формування системи управління ризиками у період післявоєнної відбудови.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільший збройний конфлікт в Європі з часів Другої світової війни призвів до того, що більшість компаній, як вітчизняних так і міжнародних, змушені швидко переглядати власні системи управління ризиками. Багато з них не витримали такого навантаження, дехто не зумів переналаштуватись, та закрити свій бізнес в Україні або тимчасово призупинив свою діяльність.

Нижче наведено деякі з найбільших наслідків вторгнення росії в Україну, які можуть вплинути на бізнес:

1. **Порушення ланцюга поставок.** Військові дії росії створюють хаос у глобальних ланцюгах постачання та великій кількості ринків. Пандемія COVID-19 вже спричинила хаос у світовому ланцюжку поставок, і тепер насильство в Європі завдає ще одного згубного удару.

Росія є великим експортером не тільки енергії, а й основних харчових продуктів та стратегічних металів для предметів розкоші. Згідно з аналізом Bloomberg News, загалом понад 130 країн імпортують принаймні один товар, який переважно надходить із росії, України та Білорусі.

Недавній звіт Moody's Analytics охарактеризував російське вторгнення як «найбільший ризик, з яким стикаються глобальні ланцюги поставок». У звіті попереджено, що російсько-українська криза «тільки погіршить ситуацію для компаній у багатьох галузях», які відходять від пандемії COVID. Moody's підкреслило, що росія постачає 40% світового паладію, ключового ресурсу, який використовується у виробництві напівпровідників, а Україна виробляє 70% світового неону, газу, який використовується для виробництва комп'ютерних мікросхем. Цей вплив на напівпровідники може вплинути на все, від автомобільної промисловості до світу технологій.

2. Нафта і газ під тиском. Позиція росії як головного світового виробника нафти і газу — на тлі каскаду нових санкцій, які щодня запроваджують уряди в усьому світі — вже спричинила хвилі збоїв у певних галузях промисловості, зі стрибками цін на АЗС, яких не було багато років. Росія є третім у світі експортером нафти та другим за величиною експортером природного газу. У разі продовження санкцій росія може у відповідь скоротити продажі палива. Будь-яке переривання світового постачання палива може стати дуже негативною подією з великими фінансовими наслідками для всього світу.

3. Дефіцит і зростання цін на пшеницю, добрива, напівпровідники та автомобільні запчастини зараз відчувають підприємства широкого спектру галузей. Згідно з аналізом Goldman Sachs, дефіцит напівпровідників певним чином торкається 169 галузей. Цей широкомасштабний вплив дефіциту мікросхем може завдати удару по ВВП США, оскільки вони використовуються в таких продуктах, як автомобілі, смартфони, телевізори, холодильники, пральні машини та світлодіодні лампи.

Навіть пиво не застраховано. На долю України на світовому ринку припадає близько 20% споживання ячменю в пиві. Це один із п'яти провідних світових виробників ячменю, тому пивовари, особливо на глобальному рівні, спостерігатимуть за пропозицією та ціною ячменю. Таке підвищення цін може в

кінцевому підсумку вплинути на ресторани та бари, які вже і так значно постраждали в наслідок пандемії.

4. Втрата ключових постачальників. Жахливий вплив на європейські країни важко переоцінити, оскільки багато компаній, які ведуть бізнес із закордонними клієнтами, відчують більше, ніж просто економічну скруту. Багато хто втрачає ключових міжнародних постачальників як прямий наслідок цих останніх подій. Глобальна невизначеність і ринкові коливання в поєднанні з втратами ключових постачальників можуть порушити бізнес, створивши умови, які історично важко передбачити або застрахувати.

Роль бізнесу у післявоєнній відбудові є важливим доповненням до роботи міжнародних організацій, що надають допомогу в зонах конфлікту. Однак, якщо країна хоче отримати максимальну вигоду від приватних інвестицій, в ній повинен бути створений такий інвестиційний клімат, щоб зацікавити інвесторів та захистити їх інвестиції.

В політичних колах не вщухають дебати про роль бізнесу в регіонах, які постраждали від конфлікту і які, як правило, зосереджені на природних ресурсах, зокрема нафті та видобутку корисних копалин. Щоб зрозуміти, як різні компанії та сектори економіки бачать можливості та ризики в постконфліктних регіонах, і знайти способи оцінити їхній загальний вплив у таких умовах, розглянемо це питання на прикладі чотирьох найпоширеніших секторів економіки, а саме: добувна галузь, мобільний зв'язок, будівництво та банківський сектор.

Перелічені сектори економіки відрізняються за масштабом інвестицій, які їм потрібні, і часовими рамками, за які вони очікують отримати прибуток. Ці розрахунки, у свою чергу, впливають на їхнє ставлення до середовища, ураженого конфліктом та шляхів управління ризиками. Так, наприклад:

1. Для нафтових і гірничодобувних компаній місцезнаходження — це головне. Якщо геологічні можливості привабливі, вони розроблятимуть

стратегію управління політичними ризиками та ризиками безпеки. Молоді компанії, особливо готові йти на високі політичні ризики та ризики безпеки на етапі розвідки, в надії знайти місце покладів корисних копалин раніше своїх конкурентів.

Однак акценти розрахунків ризиків компаній змінюються на етапі виробництва. Великі проекти вимагають сотень мільйонів або мільярдів доларів інвестицій і можуть тривати від 20 до 30 років. Частіше за все, хоч і не завжди на практиці, великі західні інвестори, які мають можливості такого виду фінансування, шукають країни, які протягом цього періоду будуть стабільними та безпечними.

2. Компанії мобільного зв'язку потребують менших інвестицій та швидше отримують прибуток. Початкові витрати можуть складати десятки мільйонів або сотні мільйонів доларів. Компанії починають отримувати віддачу, як тільки телефонує перший абонент. Ринки, що розвиваються, включно з постраждалими від конфлікту регіонами, є привабливими, тому що вони ще далекі від «зрілості» і навряд чи їх торкнулися конкуренти. Інвестори можуть окупити свої початкові витрати за два-три роки, навіть у конфліктних регіонах. Тому компанії цієї галузі з легкістю погоджуються на ризик.

3. Що ж стосується будівельних компаній, то на фазі безпосередньо після конфлікту великі будівельні та інженерні проекти, як правило, фінансуються двосторонньою чи багатосторонньою допомогою. Міжнародні компанії можуть бути впевнені, що отримають гроші з цього джерела. Політичні ризики, вочевидь, зростають у міру того, як вони беруть участь у діючих проектах, наприклад, в експлуатації електростанцій або платних доріг, а не просто в їх будівництві. У такому випадку вони хотітимуть мати впевненість у більш тривалих періодах стабільності, щоб гарантувати безпеку своїх прибутків.

4. Міжнародні банківські інституції визнають найперспективнішими клієнтами міжнародні фірми та корпорації, наприклад дипломатів та неурядові

організації. Перспективи роздрібного банківського обслуговування, ймовірно, будуть мізерними протягом кількох років після закінчення збройного конфлікту. Міжнародні комерційні інтереси зазвичай дуже обмежені одразу після конфлікту. Найбільш ймовірно, що активними будуть ті компанії, які, як і будівельні компанії, беруть безпосередню участь у фізичній реконструкції або обслуговують міжнародних дипломатів і агенції з надання допомоги. На третій-четвертий рік після конфлікту інтерес інвесторів, які готові взяти на себе довгострокові зобов'язання, може збільшитися.

Ризики безпеки по-різному впливають на різні компанії. Шахти та нафтові свердловини являють собою дорогі основні фонди, і їх захист має стратегічне значення як для самих компаній, так і, у більшості випадків, для уряду приймаючої країни. Компанії мобільного зв'язку менш схильні до цього фактору і вони надають суспільні послуги, що означає, що вони стають менш привабливими цілями для ураження. Будівельні проекти більше схожі на видобувні галузі, оскільки вони також представляють значні основні фонди, хоча вони можуть бути в місцях, які легше захистити. Комерційні банки за характером своєї діяльності завжди знаходяться у великих містах, тому є більш захищеними. Безпека є головним чинником інвестиційних рішень банкірів.

Розглянемо найбільш поширені види ризиків пов'язаних з післявоєнною відбудовою економіки, а саме: політичні ризики та корупція. Навіть якщо не буде відновлення бойових дій в країні в яку направлено інвестиції, інвестори можуть зіткнутися зі значними регуляторними перешкодами. Часто чиновникам бракує навичок і досвіду, щоб впоратися з вимогами нового комерційного середовища, або вони не повністю контролюють свою територію. У той же час багато країн, які вийшли з тривалих конфліктів, зберігають застарілі закони та правила, перегляд яких сприяв би покращенню інвестиційного клімату в країні.

Репутаційні ризики та дебати, які відбуваються на міжнародному рівні, навколо юридичної та соціальної відповідальності компаній за дотримання

вимог міжнародного гуманітарного права становлять додаткові загрози. Зрозуміло, що після конфлікту фізична реконструкція стає однією з найактуальніших і невідкладних цілей. Більше того, якщо пріоритетом є національне примирення, і уряди країн, що приймають, і донори вживатимуть всі можливі заходи, щоб запобігти незаконному збагаченню обмеженого кола корумпованих політичних гравців. Зволікання з необхідними реформами матимуть високу ціну. Високий рівень корупції дискредитує процес реконструкції та збільшує ризик відновлення конфлікту. Зокрема, у поєднанні із застарілою правовою базою корупція перешкоджає як внутрішньому, так і міжнародному бізнесу.

Великі компанії – по-справжньому глобальні гравці - скористаються можливостями в постконфліктних країнах, якщо ризики, пов'язані з такою діяльністю, будуть відповідати рівню схильності компанії до ризику та розміру можливих вигід. У країнах з меншою економікою, особливо в перший або два роки після закінчення конфлікту, великі компанії рідко готові брати на себе високий ризик заради доходів, які в масштабі їхніх балансів можуть виявитися незначними.

На практиці, найактивніші іноземні інвестори в невеликих постконфліктних державах – це нішеві гравці з вищою схильністю до ризику або національні компанії зі стратегіями регіонального розвитку.

Якщо політики хочуть привабити іноземні інвестиції в постконфліктні економіки, вони повинні особливо враховувати потреби невеликих і регіональних компаній. Серед іншого, цим компаніям може знадобитися кращий доступ до фінансування.

Оцінка впливу конфлікту на розвиток бізнесу і допомога постраждалим країні мають на меті сприяти економічному відродженню. Однак окремі проекти, якщо вони погано розроблені, можуть посилити соціальну та політичну напругу. Усвідомлення ризику «заподіяння шкоди» підвищило

інтерес до концепції оцінки впливу проектів на конфлікт, як до підкатегорії оцінки соціального впливу. Глобальний договір ООН, офіційно започаткований Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном у 2000 році, підняв цю тему в одному з перших діалогів між ООН та представниками бізнесу.

Як і проекти післявоєнної вібудови економіки країни, діяльність міжнародних компаній може сприяти миру або війні, але самі по собі не можуть бути ні єдиним джерелом конфлікту, ні єдиним засобом. Найважливіші питання полягають у тому, як мінімізувати ризик заподіяння шкоди та як максимізувати соціальні вигоди від їх діяльності.

Більшість великих міжнародних компаній зараз наголошують на важливості корпоративної соціальної відповідальності, і це часто включає благодійні заходи, такі як корпоративне спонсорство освітніх або медичних програм. Такі ініціативи є важливими самі по собі, але найбільш значний соціальний вплив компаній виникатиме через те, як вони здійснюють свою основну діяльність, і, зокрема, через їхні стосунки з місцевими громадами та субпідрядниками.

У 2002 році було опубліковано Бізнес-посібник з оцінки впливу конфлікту та управління ризиками в зонах конфлікту, який було укладено спільними зусиллями найкращих фахівців в сфері оцінки та управління ризиками в зонах збройних конфліктів. Серед співавторів значаться Джон Брей, Айко Боде, Елізабет Ленгдон, Роберт МакГрегор, Джанін Роджерс та інші [10]. Цей Посібник допомагає компаніям розробляти стратегії управління ризиками, пов'язаними з наслідками конфліктів на двох критичних етапах: передінвестиційному та операційному етапах.

З цією метою він містить:

- 1) Матриці запитань щодо оцінки ризиків та управління ними, які мають бути поставлені перед початком реалізації проекту, а також рішень, які мають бути прийняті на початковому етапі.

2) Детальний аналіз зацікавлених сторін, призначений для визначення ключових зацікавлених сторін, їхніх інтересів та відношення до компанії; і пропонує види діяльності, які компанія могла б реалізувати для залучення цих зацікавлених сторін.

3) Оцінка впливу діяльності компанії у сферах прав людини, міжнародного гуманітарного права, праці та навколишнього середовища.

Зупинимось більш детально на практичній частині управління ризиками на підприємствах у період післявоєнної відбудови.

Оцінка впливу конфлікту та управління ризиками є двома різними рівнями діяльності компанії. Аналіз впливу конфлікту слід проводити як частину дослідження та етапу планування проекту під час прийняття рішення про інвестування в конкретну місцевість/регіон. Цей етап називають передінвестиційною або передексплуатаційною фазою.

Оцінка впливу конфлікту складається з аналізу внутрішніх характеристик запропонованого проекту інвестиції та можливого впливу (навмисного та ненавмисного), який вони можуть мати на існуючу напругу в громаді чи регіоні.

Розуміння того, як запропонований інвестиційний проект може вплинути на конфліктну ситуацію, дає підприємствам більш обґрунтований спосіб прийняття важливих бізнес-рішень, зокрема, інвестувати чи ні. Однак навіть коли проект працює, оцінка впливу має здійснюватися у формі моніторингу та збору додаткової інформації. Інформація, отримана в результаті таких постійних оцінок впливу, стає вхідними даними для планування майбутньої діяльності за проектом (наприклад, розширення чи згортання бізнесу), а також має вирішальне значення для багатьох стратегічних рішень і бізнес-практик, які важливі протягом усього проектного циклу.

Рішення про інвестування стає початком етапу управління вже операційними ризиками, який триває протягом усього життєвого циклу проекту. Визначивши та зрозумівши потенційний вплив певного проекту, компанія може

розробити стратегію, спрямовану на мінімізацію негативних наслідків і максимізацію позитивних ефектів ведення бізнесу в конкретному контексті.

Слід розуміти, що:

- від якості введення та аналізу інформації залежить якість прийняття рішень. Збалансоване поєднання місцевої інформації та інформації, наданої надійними міжнародними організаціями, може дати кращий результат та показати більш ширшу картинку ситуації;

- на передопераційній фазі та протягом всього часу управління ризиками проекту важливо мати стимули для керівників проектів і менеджерів дотримуватись основ надійної оцінки та управління ризиками. Необхідно чітко розмежувати відповідальність. Компанії слід розглянути питання про розробку навчальних програм для керівників і співробітників;

- у випадку спільних підприємств, компанія повинна досягти чіткої згоди зі своїми партнерами щодо необхідності та важливості проведення оцінки впливу конфлікту та управління ним. Це може бути ще важливішим у ситуаціях, коли операційний контроль здійснюють інші компанії;

- розробляючи стратегії управління ризиками, компанія повинна визначити ті фактори, на які вона має прямий вплив, і ті, на які вона не може контролювати та впливати на них. Типи втручань і виділені ресурси повинні відповідним чином відрізнятися.

В таблиці 1 наведено матрицю вибору стратегії управління ризиками в залежності від факторів ризику.

Таблиця 1. Матриця вибору стратегії управління ризиками у період післявоєнної відбудови

Джерела ризику	Аспекти оцінки ризику			Стратегії ризик-менеджменту, щоб уникнути загострення або участі в конфлікті
	Аналіз факторів ризику, які сприяють конфлікту	Зв'язки між факторами ризику та конфліктами	Визначення діяльності компанії, яка може впливати на фактори ризику	
Ризики, пов'язані з діяльністю уряду країни	Чи є уряд підзвітним та прозорим?	У демократичних країнах невдоволення помірковані, і є кілька каналів, за допомогою яких їх можна висловити. За відсутності дієвих регулюючих та судових структур, насилля стає переважаючим засобом вираження невдоволення та забезпечення багатством та економічними благами	Чи не будуть інвестиції компанії в країні сприймається як забезпечення ключової підтримки уряду історично причетним до участі у репресіях, порушеннях прав людини та триваючих конфліктах?	Чи може компанія знайти сумлінних чиновників та інших союзників, які можуть допомогти їй протистояти корупції та просувати прозорість?
	Який в країні рівень захисту прав людини, чи ці права порушуються?			
	Чи корумповані чиновники?			
	Чи існує діюча нормативно-правова база?			
	Чи є незалежне і нейтральне судочинство або інші форми відшкодування скарг?			
	Чи забезпечує уряд основні потреби країни?			
		Корупція та репресії сприяють підриву легітимності режиму та сприяють насильству, масовим порушенням прав людини та порушенню правопорядку.	Чи має компанія чітку політику, якою мають керуватись співробітники, щоб вони самі не сприяли корупції?	Чи включає стратегія «Управління ризиками» розробку стратегічного планування для справедливого вирішення спорів, що виникають у зв'язку з діяльністю компаній? Через механізми альтернативного врегулювання суперечок?
			Чи розроблялись програми соціальних інвестицій з метою підвищення потенціалу уряду або забезпечення зміни уряду?	Чи може корпорація працювати із легітимними групами, які просувають демократичну підзвітність, стежать за дотриманням людських прав та допомагають зміцнити громадянське суспільство?

Економічні ризики	Чи існує серйозна нерівність у розподілі багатства/соціальній ізоляції? Чи існують конкуруючі претензії на права на землю та природні ресурси? Чи існують суперечки між центральними, регіональними та місцевими органами влади щодо використання доходів?	Централізований контроль за ресурсів і доходів може бути основним джерелом жорстоких конфліктів між місцевими громадами/корінними народами. Нелегітимні ринки можуть фінансувати злочинну діяльність або повстання та призводити до макроекономічних нестабільність.	Чи є поточні чи майбутні доходи компанії операцій об'єктом спору між місцев громади та центральні органи влади? Чи може компанія бути прозорою щодо податків і зборів, які вона нараховує на різні рівні влади? Чи має компанія політику, згідно якої менеджери можуть перевіряти, чи постачальники або підрядники не фінансують учасників збройного конфлікту?	Чи включає стратегія управління ризиками проекту розробку стратегічного планування місцевого сталого розвитку громади для справедливого розподілу вигод відкритим/прозорим способом? Чи може компанія впливати на центральні органи влади щодо розподілу місцевих пільг/вигід з місцевими громадами? Чи може компанія сприяти розробці методів розподілу доходів за участю зацікавлених сторін?
-------------------	---	--	--	--

Продовження таблиці 1

Охорона праці	Який рівень безробіття за віком і статтю? Яка структура освіти та рівень кваліфікації робочої сили? Який ступінь і характер порушень основних трудових прав?	Структура робочої Сили та рівень безробіття в країні може сприяти конфлікту, наприклад, безробітна молодь може вдаватись до протизаконних дій (розбій, крадіжки). Відсутність незалежних профспілок та поваги до основних трудових прав може спричинити до страйків та бунтів працівників.	Чи може компанія, у межах своєї сфери впливу та діяльності, покращити ситуацію з безробіттям у місцевих громадах та забезпечувати дотримання основних прав на працю в рамках своєї діяльності?	Чи включає стратегія управління ризиками проекту розробку стратегічного планування з найму персоналу, інклюзивності та поваги до основних трудових прав, навіть якщо це не є звичайною діловою практикою в країні де плануються інвестиції?
Захист прав людини	Яка ступінь, умови і тип порушень прав людини в країні? центрі уваги повинні бути зловживання меншин, права на земельні ділянки, переміщення тощо	Розчарування через неодноразові порушення прав людини може призвести до індивідуального чи групового насильства.	Чи призвела діяльність компанії до протестів, які потім були придушені поліцією або військовими? Чи призвела діяльність компанії до переміщення великої кількості людей?	Чи включає в себе система «Управління ризиками» оцінку HRI, постійний моніторинг і протоколи реагування на надзвичайні ситуації? Чи встановила компанія діалог із відповідними організаціями (ICRC, гуманітарні агенції ООН, правозахисні та гуманітарні неурядові організації), щоб отримати доступ до конкретних питань і вивчити можливості сприяння повазі до прав людини? Чи розглядала компанія можливості підтримки планів на випадок надзвичайних ситуацій організаціями з надання допомоги, щоб допомогти впоратися з гуманітарними наслідками конфлікту?

Продовження таблиці 1

Дотримання міжнародного гуманітарного права (МГП)	Чи призвів конфлікт до гуманітарної кризи Чи є порушення міжнародного Гуманітарного права?	Під час збройного конфлікту порушення МГП могли бути вчинені як державними, так і недержавними особами. Особи, які не беруть участі у бойових діях, мають бути захищені.	Чи визначила компанія найважливіші гуманітарні принципи і прийняла зобов'язання дотримуватись їх? Якщо так, чи реалізовані ці принципи?	Чи налагодила компанія діалог з профільними гуманітарними організаціями?
Безпека	Чи має регіон історію збройного опору проти уряду? Чи є там історія повстання? Чи є історія насильницьких злочинів? Чи поширене використання приватних охоронних фірм або незалежних силових структур?	Чи призводили повстання, злочини та незалежні силові структури до вчинення та ескалації насильства?	Чи працює компанія з приватними охоронними компаніями? Чи є рівень насильства в країні таким, що компанія повинна значною мірою покладатися на державну поліцію та армію для безпеки свого майна та персоналу? Чи часто злочинні або воєнізовані групи атакують діяльність компанії?	Чи оцінює компанія ризики щодо питань безпеки та керує ними? Чи перейняла компанія передовий досвід розвитку відносин з державними та приватними силами безпеки? Чи може компанія розробити протоколи безпеки на основі передового досвіду та добровільних принципів, таких як Добровільні принципи безпеки та прав людини США та Великобританії, які включають застосовні міжнародні правоохоронні норми? Чи можливо для компанії прийняти політику безпеки, практику та персонал, які не порушуватимуть прав людини?

Продовження таблиці 1

Навколишнє середовище та громада	Чи впливає погіршення навколишнього середовища на традиційний спосіб життя громади? Який досвід має громада, з приводу шкоди навколишньому середовищу, заподіяної діяльністю приватного сектору?	Шкода, завдана навколишньому середовищу компаніями, все частіше стає основним джерелом конфліктів у видобувному секторі. Відсутність консультацій із громадою під час планування проекту може призвести до плутанини в громаді, протидії та насильству. Компанії можуть заплатити за орієнтири інших, хто їм передував.	Чи призвела діяльність компанії до екологічних проблем, які впливають на життя громади? Чи змінить діяльність фірми місцеву екологічну ситуацію таким чином, що це вплине на добробут громад?	Чи включає оцінка ризиків компанії та управління ними вплив проектів компанії на місцеві громади, дику природу та біорізноманіття на основі ефективних консультацій із зацікавленими сторонами? Чи залучені громади до процесу прийняття рішень щодо питань, які їх стосуються? Чи розробила компанія ефективну систему екологічного менеджменту для своєї діяльності? Чи такі міжнародні стандарти, як ISO 14000, застосовні та корисні?
--	--	--	---	---

Щоб краще зрозуміти наслідки конкретних втручань, менеджери можуть задати собі наступні питання:

- чи не призводять їх дії до підриву існуючих позитивних ініціатив та чине створюють для них додаткових проблем (особливо місцевої громади та уряду)?

- чи уникають вони дублювання чи перехрещення цілей з іншими ініціативами?

- чи не призводять їх дії до нехтування урядом чи іншими відповідальними групами суспільства від їх соціальної відповідальності?

- чи призводять їх дії до зменшення/припинення рівня насильства таким чином, щоб зменшити напруженість? як?

- чи призводять їх дії до зменшення/припинення прихованого «насилля» (залякування/пригнічення) таким чином, щоб зменшити напруженість? як?

- чи призводять їх дії до виправлення/пом'якшення наслідків збройного конфлікту (тобто відновлення пошкоджених доріг, шкіл тощо) у спосіб, який заохочує толерантність і примирення в суспільстві? як?

- чи уникають менеджери посилення нерівності? Чи не призводять їх дії до зміцнення структури чи системи гноблення/репресій/відчуження? як?

- чи допомагають їх дії усунути глибинні причини конфлікту таким чином, щоб привести до стабільного миру? як?

Висновки. Трагедії в Україні служать суворим нагадуванням про те, що військові конфлікти можуть розв'язати міжнародну економічну боротьбу навіть у країнах, які безпосередньо не залучені або географічно не близькі до України. Враховуючи особливості економіки та соціально-гуманітарного стану країни в період післявоєнної відбудови, необхідність пошуку нових і більш досконалих систем управління, які забезпечили б надійність функціонування підприємства і його стабільний розвиток, розуміння процесу управління ризиком як частини стратегічного менеджменту підприємства ми дійшли до висновку, що стійке функціонування підприємства потребує комплексної системи управління

ризиками, яка має бути органічно інтегрованою в систему управління підприємством, та враховувати всі особливості країни, яка вийшла зі збройного конфлікту. Нами розглянуто основні концепції формування системи управління ризиками в системі менеджменту підприємства в період післявоєнної відбудови. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку практичних рекомендацій щодо функціонування системи управління ризиками на підприємстві.

Література

1. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций. Пер. с англ., перераб. и дополн. изд. М.: АОЗТ “Интер-Эксперт”, “ИНФРА-М”, 1995. 528 с.
2. Бирман Г., Шмидт С. Капиталовложения. Экономический анализ инвестиционных проектов. М. : Юнити, 2003. 632 с.
3. Wilhams T.L. *“An integrated approach to risk management. Risk management”*. 1996. № 6. P. 22-27.
4. Мур А., Кейт Х. Руководство по безопасности бизнеса. Практическое пособие по управлению рисками. М.: Филинь, 1998. 328 с.
5. Найт Ф. Понятие риска и неопределенности. Альманах: теория и история экономических и социальных институтов и систем. М.1994. Вып. 5. С. 23–24.
6. Пикфорд Дж. Управление рисками. М., ООО Вершина, 2004. С. 220.
7. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М.: Прогресс, 1992. 253 с.
8. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І.. Ризикологія в економіці та підприємстві. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
9. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія За заг. ред. д.е.н., проф. Є. І. Ходаківського. Житомир: Полісся, 2013. 323 с.

10. John Bray “*International Companies and Post-Conflict Reconstruction: Cross-Sectoral Comparisons*” available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/994031468752728929/international-companies-and-post-conflict-reconstruction-cross-sectoral-comparisons> (Accessed 17 Oct 2022).

References

1. Berens, V. and Khavranek, P.M. (1995), *ukovodstvo po otsenke efektyvnosti ynvestytsiy* [Guidance for assessing the effectiveness of investments], AOZT “Ynter-Ekspert”, “YNFRA-M”, Moscow, Russia.
2. Byrman, H. and Shmydt, S. (2003), *Kapitalovlozheniya. Ekonomycheskyj analiz ynvestytsyonnykh proektov* [Capital investment. Economic analysis of investment projects], Yunyty, Moscow, Russia.
3. Wilhams, T.L. (1996), “An integrated approach to risk management. Risk management”, vol. 6, pp. 22-27.
4. Mur, A. and Kejt, Kh. (1998), *Rukovodstvo po bezopasnosti byznesa. Praktycheskoe posobyie po upravleniyu ryskamy* [Business security guide. A Practical Guide to Risk Management], Fylyn', Moscow, Russia.
5. Najt, F. (1994), “The concept of risk and uncertainty. Almanac: theory and history of economic and social institutions and systems”, *Al'manakh: teoriya y ystoryia ekonomycheskykh y sotsyal'nykh ynstytutov y system*, vol. 5, pp. 23-24.
6. Pykford, Dzh. (2004), *Upravlenye ryskamy* [Risk management], Vershyna, Moscow, Russia.
7. Khojer, V. (1992), *Kak delat' byznys v Evrope* [How to do business in Europe], Prohress, Moscow, Russia.
8. Vitlins'kyj, V.V. and Velykoivanenko, H.I. (2004), *Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi* [Riskology in the economy and entrepreneurship], KNEU, Kyiv, Ukraine.

9. Khodakivs'kyj, Ye.I. (2013), *Ryzykohennist' ta strakhuvannia v ahrarnij sferi (teoriia, praktyka)* [Riskiness and insurance in the agricultural sector (theory, practice)], Polissia, Zhytomyr, Ukraine.

10. Bray, J. (2005), "International Companies and Post-Conflict Reconstruction: Cross-Sectoral Comparisons" available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/994031468752728929/international-companies-and-post-conflict-reconstruction-cross-sectoral-comparisons> (Accessed 17 Oct 2022).

Стаття надійшла до редакції 27.10.2022 р.