

# Ratovi u svijetu kao poslovni rizik

---

**Milardović, Josip**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:579895>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





Odsjek za poslovanje i menadžment

ZAVRŠNI RAD

# RATOVI U SVIJETU KAO POSLOVNI RIZIK

KOPRIVNICA, 2024



ODSJEK ZA POSLOVANJE I MENADŽMENT

ZAVRŠNI RAD

# RATOVI U SVIJETU KAO POSLOVNI RIZIK

**Student:**

Josip Milardović, 0165079032

**Mentor:**

Doc. dr. sc. Mirko Smoljić

KOPRIVNICA, 2024

Sveučilište Sjever  
Sveučilišni centar Koprivnica  
Trg dr. Žarka Dolinara 1, HA-48000 Koprivnica



# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	Prijeđiplomski stručni studij za poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Josip Milardović	MATIČNI BROJ	0165079032
DATUM	15.09.2024.	KOLEGIJ	Poduzetni tvo
NASLOV RADA	Ratovi u svijetu kao poslovni rizik		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Wars in the world as a business risk		

MENTOR	Dr. sc. Mirko Smoljić	ZVANJE	Docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Doc. dr. sc. Katerina Fotova Čiković - predsjednica Povjerenstva</li> <li>2. Doc. dr. sc. Mirko Smoljić - mentor</li> <li>3. Doc. dr. sc. Joško Lozić - član</li> <li>4. Doc. dr. sc. Biljana Marković - zamjenski član</li> <li>5. _____</li> </ol>		

## Zadatak završnog rada

BROJ	422/PIM/2024		
OPIS	<p>Svako poduzeće ima svoje rizike i svaka se na svoj način suočava sa njima. Kada govorimo o ratu mislimo o sukobu između dvije zemlje radi ekonomskih interesa, teritorijalnih interesa ili različitih suprotstavljenih politika. Rizici koji se javljaju za vrijeme sukoba uglavnom se ve u jedan na drugog. Poduzeća koja se susreću sa takvom vrstom rizika većinom nisu spremna na posljedice. Neka poduzeća se prilagođavaju situaciji dok su neka poduzeća prisiljena zatvoriti. Poduzeća koja prestaju sa radom uglavnom se susreću sa gubitkom zaposlenika, fizičkim uništenjem dugotrajne imovine, manjkom posla ili inflacijom i fluktuacijom tečaja za koja nisu bila financijski spremna. Kako bi se maksimalno smanjio rizik od velikih financijskih gubitaka, implementiraju se odjeli za upravljanje rizicima. Na taj način mogu umanjiti posljedice rizika ili ih potpuno ukloniti.</p> <p>Zadatak završnog rada je:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opisati utjecaj rata na poslovanje i rizike koji iz njega proizlaze,</li> <li>- analizirati utjecaj ratova na poslovne subjekte, sa posebnim naglaskom na rizike koji nastaju u takvim kriznim situacijama,</li> <li>- istražiti kako poduzeća prevladavaju izazove poput ekonomskih posljedica, poremećaja u opskrbnom lancu, uništenja imovine, smanjenja potražnje i drugih specifičnih izazova uzrokovanih ratnim stanjem u Ukrajini,</li> <li>- izvesti zaključke na temelju provedenih istraživanja.</li> </ul>		
ZADATAK URUČEN	16.9.2024	POTPIS MENTORA	Doc. dr. sc. Mirko Smoljić

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## SAŽETAK

Utjecaj rata u današnje vrijeme je dalekosežan. Osim žrtava, ratovi stvaraju i brojne druge posljedice poput sankcija, poremećaja u opskrbnom lancu i slično. Bilo koji rat, koliko god bio lokaliziran, ima potencijal pretvoriti se u dugotrajni konflikt koji uključuje više zemalja svijeta i time ugrožava mira, razvoj i rast poslovanja. U međusobno povezanom globalnom lancu opskrbe, prekidi na jednom dijelu mogu imati kaskadne posljedice u mnogim drugim dijelovima svijeta što predstavlja poslovni rizik. Konflikti se često razvijaju brzo i nepredvidivo, što može rezultirati time da tvrtke ne mogu na vrijeme promijeniti svoje operativne strategije. Za mnoga poduzeća utjecaj rata na kontinuitet poslovanja mogao bi biti posebno razoran. Stoga je imperativ da tvrtke budu proaktivne u identificiranju i procjeni takvih događaja, da razumiju kako oni utječu na organizacije i osiguraju brzu implementaciju dobro planirane strategije upravljanja rizikom.

Kako bi prepoznali potencijalne rizike u izvanrednim stanjima kao što je rat, koriste se razne metode i provjerene tehnike. Implementacijom odjela za upravljanje rizicima u mnogim slučajevima proaktivno štiti organizaciju od incidenata koji mogu utjecati na njen ugled. Većina poduzeća stvara timove za upravljanje rizikom kako bi izbjegla velike financijske gubitke. Upravljanje rizikom nije samo izbjegavanje negativnih ishoda. Također može biti pokretač inovacija i može potaknuti rast organizacije.

U ovome radu govorit ćemo što je rizik, kako utječe na organizaciju i na koji način ih se može predvidjeti. Posebno ćemo govoriti o rizicima povezanim sa ratom i na primjeru Ukrajine vidjeti kako poduzeća prevladavaju prepreke sa kojima se susreću.

**Ključne riječi:** rat, poslovni rizik, upravljanje rizicima

## ABSTRACT

The impact of war in today's world is far-reaching. In addition to casualties, wars create numerous other consequences such as sanctions, disruptions in the supply chain, and more. Any war, no matter how localized, has the potential to evolve into a prolonged conflict involving multiple countries, thereby threatening peace, development, and business growth. In the interconnected global supply chain, disruptions in one part can have cascading effects in many other parts of the world. Conflicts often develop rapidly and unpredictably, which can result in companies being unable to adjust their operational strategies in time. For many businesses, the impact of war on business continuity could be particularly devastating. Therefore, it is imperative that companies proactively identify and assess such events, understand how they affect organizations, and ensure the swift implementation of a well-planned risk management strategy.

Various methods and proven techniques are used to identify potential risks in emergencies such as war. The implementation of a risk management department in many cases proactively protects the organization from incidents that could affect its reputation. Most businesses establish risk management teams to avoid significant financial losses. Risk management is not just about avoiding negative outcomes. It can also be a driver of innovation and can stimulate the growth of the organization.

In this paper, we will discuss what risk is, how it affects organizations, and how it can be anticipated. We will specifically address risks related to war and, using the example of Ukraine, explore how businesses overcome the challenges they face.

**Keywords:** war, business risk, risk management

## Tablica sadržaja

1. Uvod .....	1
1.1 Predmet i problem istraživanja.....	1
1.2 Metodologija i uzorak istraživanja.....	1
1.3 Ciljevi istraživanja.....	2
1.4 Struktura rada .....	2
2. Definicija rata .....	3
2.1 Ratna ekonomija.....	3
2.2 Siva ekonomija.....	4
2.3 Ekonomija suočavanja.....	5
3. Rizik i upravljanje rizicima .....	5
3.1 Upravljanje rizicima.....	6
3.2 Identifikacija rizika .....	7
3.3 Alati i tehnike za utvrđivanje rizika .....	8
3.3.1 Tehnike prikupljanja informacija .....	8
3.4 Analiza rizika .....	10
3.4.1 Kvalitativna analiza .....	10
3.4.2 Kvantitativna procjena .....	11
3.5 Odgovor na rizik.....	13
3.6 Prednosti upravljanja rizicima.....	15
4. Utjecaj rata na ekonomiju.....	16
5. Upravljanja rizicima u poduzeću za vrijeme rata .....	20
5.1 Problemi poduzeća za vrijeme rata .....	21
5.2 Odgovorno poslovno ponašanje tijekom rata na primjeru Ukrajine .....	21
6. Zaključak .....	26
7. Literatura: .....	27
Popis slika.....	29

# 1. Uvod

Kada pričamo o riziku mislimo na neki neizvjestan događaj koji može imati pozitivan ili negativan učinak. Sa rizikom se susrećemo svaki dan i može se pojaviti bilo dok kuhamo ili se bavimo nekim sportom. Ista stvar događa se i u poslovanju. Svako poduzeće ima svoje rizike i svaka se na svoj način suočava sa njima. Kada pričamo o ratu mislimo o sukobu između dvije zemlje radi ekonomskih interesa, teritorijalnih interesa ili različite politike. Rizici koji se javljaju za vrijeme sukoba uglavnom se vežu jedan na drugog. Poduzeća koja se susreću sa takvom vrstom rizika većinom nisu spremna na posljedice. Neka poduzeća se prilagođavaju situaciji dok su neka poduzeća prisiljena zatvoriti. Poduzeća koja prestaju sa radom uglavnom se susreću sa gubitkom zaposlenika, fizičkim uništenjem dugotrajne imovine, manjkom posla ili inflacijom i fluktuacijom tečaja za koja nisu bili financijski spremna. Kako bi se maksimalno smanjio rizik od velikih financijskih gubitaka, implementiraju se odjeli za upravljanje rizicima. Na taj način možemo umanjiti posljedice rizika ili ih potpuno ukloniti. Ključni koraci uključuju identificiranje rizika, razvoj strategija za njihovo minimiziranje te fleksibilno prilagođavanje promjenama na terenu. Na primjeru Ukrajine možemo vidjeti utjecaj rata na ekonomiju i poslovanje poduzeća. Rizici povezani s ratom u Ukrajini uključuju ekonomsku nestabilnost, probleme u opskrbnim lancima, fizičko uništavanje, migracije i financijske poteškoće.

## 1.1 Predmet i problem istraživanja

U radu su predmet i problem istraživanja fokusirani na utjecaj rata na poslovanje i rizike koji iz njega proizlaze. Predmet istraživanja je analiza utjecaja ratova na poslovne subjekte, sa posebnim naglaskom na rizike koji nastaju u takvim kriznim situacijama. Sa primjerom rata u Ukrajini, analizirat će se poslovni rizik te istražiti kako poduzeća prevladavaju izazove poput ekonomskih posljedica, poremećaja u opskrbnom lancu, uništavanja imovine, smanjenja potražnje i drugih specifičnih izazova uzrokovanih ratnim stanjem.

## 1.2 Metodologija i uzorak istraživanja

U ovom radu korišteni su sekundarni izvori podataka, odnosno, korišteni su stručni i znanstveni članci na hrvatskom i engleskom jeziku, te relevantni Internet izvori. Kako bi se postigao cilj ovog rada, korištene su sljedeće metode:

- komparativna metoda za uspoređivanja pojmova iz različite literature,



- metoda deskripcije za definiranje ključnih pojmova,
- induktivna metoda - donošenje zaključaka o općem sudu na temelju pojedinačnih činjenica.

### 1.3 Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja u seminaru je analizirati utjecaj rata na poslovne subjekte i identificirati rizike koji se javljaju u takvim kriznim situacijama. Konkretno, cilj je razumjeti kako rat, na primjeru Ukrajine, utječe na poslovanje, te istražiti metode i strategije kojima poduzeća mogu učinkovito upravljati tim rizicima kako bi minimizirala štete i osigurala kontinuitet poslovanja

### 1.4 Struktura rada

Rad se sastoji od sedam poglavlja.

U uvodu objašnjava se osnovni koncept rizika i kako on utječe na poslovanje, s posebnim naglaskom na ratne sukobe. Ističe se važnost analize rizika povezanih s ratom i njihovog utjecaja na poslovne subjekte.

Drugo poglavlje pruža teorijske definicije rata, s posebnim naglaskom na različite tipove ratne ekonomije. Obrađuje se pojam "ratna ekonomija", koja se odnosi na mobilizaciju resursa u sukobu, te "siva ekonomija", koja pokriva ilegalne ekonomske aktivnosti. Također se razmatra "ekonomija suočavanja"

Treće poglavlje bavi se temeljnim konceptima rizika i metodama upravljanja rizicima u poslovanju. Razrađene su vrste rizika te se objašnjavaju ključni procesi identifikacije i analize rizika u poduzećima.

Četvrto poglavlje detaljno analizira kako rat u Ukrajini utječe na ekonomiju zemlje i poslovne subjekte. Poglavlje također uključuje statističke podatke o padu BDP-a Ukrajine i promjenama u međunarodnoj trgovini.

Peto poglavlje razmatra kako poduzeća mogu upravljati rizicima u ratnim uvjetima. Analiziraju se problemi s kojima se suočavaju poslovni subjekti, poput sigurnosti zaposlenika, logističkih izazova, uništenja imovine i promjena u vladinim politikama.

U šestom poglavlju analizira se kako poduzeća reagiraju na ratne okolnosti te kakvu ulogu igraju u društvenoj odgovornosti.

Zaključno poglavlje sumira ključne nalaze istraživanja, naglašava važnost upravljanja rizicima i preporučuje poduzećima kako se nositi s izazovima.

## 2. Definicija rata

Prema definiciji rat predstavlja sukob između političkih skupina koji uključuje neprijateljstva znatnog trajanja i veličine. Dr. Martin van Creveld, jedan od najpoznatijih i najcjenjenijih svjetskih vojnih povjesničara i teoretičara, naglasio je da kroz povijest rat ima dva različita značenja. Clausewitzeovo značenje, koje dominira američkim razmišljanjem, definira rat kao organizirano nasilje radi postizanja političkih ciljeva. Drugo značenje, koje se koristi još od Rimskog carstva, definira rat kao dopuštenu granicu organiziranog nasilja. Rat je omogućio korištenje drugačijih etičkih i normativnih okvira u odnosu na mir. Oni su precizirali tko može ubiti, koga mogu ubiti i s kojim ciljem. (Gullybaba Publishing House, 2017.)

Izraz "ratna ekonomija" obično se koristi za sve ekonomske aktivnosti koje su legalne ili ilegalne u ratu. Ovdje koristimo taj izraz u užem smislu kako bismo ga razlikovali od drugih vrsta ekonomija koje se pojavljuju u ratu. Prema Goodhandu (2003.) možemo identificirati tri vrste ekonomije:

- Ratna ekonomija (eng. *war economy*)
- Siva ekonomija (eng. *shadow economy*)
- Ekonomija suočavanja (eng. *coping economy*)

koje omogućuju različitim skupinama da vode rat, profitiraju, nose se ili preživljavaju. Svaki oblik ekonomije ima svoju dinamiku.

### 2.1 Ratna ekonomija

Ratna ekonomija uključuje proizvodnju, mobilizaciju i raspodjelu ekonomskih resursa za održavanje sukoba te predstavlja ekonomske strategije u ratu usmjerene na namjerno izrabljivanje određenih skupina. Ratna ekonomija je organizacija proizvodnog kapaciteta zemlje i distribucije tijekom sukoba. Ona mora izvršiti značajne prilagodbe svoje potrošačke proizvodnje kako bi zadovoljila potrebe obrambene proizvodnje. U ratnoj ekonomiji, vlade moraju odabrati kako će rasporediti resurse svoje zemlje. Cilj je na što efikasniji način pobijediti u sukobu dok istovremeno mora zadovoljiti zahtjeve domaćih potrošača. Ona daje

prioritet proizvodnji dobara i usluga koje podupiru ratne snage, dok nastoji ojačati ekonomiju u cjelini.

Tijekom sukoba, vlade mogu poduzeti mjere za utvrđivanje prioriteta u izdacima za obranu i nacionalnu sigurnost uključujući racioniranje u kojem vlada kontrolira distribuciju dobara i usluga kao i raspodjelu resursa. U vrijeme rata, svaka zemlja pristupa rekonstrukciji svog gospodarstva na drugačiji način. Neke vlade mogu dati prednost određenim oblicima potrošnje u odnosu na druge. Kod Zemalja s ratnom ekonomijom porezni prihodi prvenstveno se koriste za obranu, dok u zemljama bez sukoba porezni prihodi i pozajmljeni novac koriste se za poboljšanje infrastrukture i domaćih programa kao što je obrazovanje. Ratna gospodarstva često nastaju iz nužde kada zemlja osjeća da je prioritet nacionalna obrana. Ratna gospodarstva često pokazuju više industrijskog, tehnološkog i medicinskog napretka radi konkurencije i stvorenog pritiska. To vodi stvaranju boljih obrambeni proizvodi po nižim cijenama. Međutim, zbog tog fokusa, zemlje s ratnim gospodarstvima također mogu doživjeti pad domaćeg razvoja i proizvodnje.

## 2.2 Siva ekonomija

Siva ekonomija odnosi se na sve aktivnosti i poslovne transakcije koje se odvijaju van zakona države. To su gospodarske aktivnosti koje su neprijavljene i za koje se ne plaća porez. Također poznat kao i neformalni sektor, siva ekonomija uključuje kriminalne aktivnosti kao što su trgovina drogom i krijumčarenje. No tu pripadaju i legalni poslovi kao što su vrtlarstvo, rad u građevinarstvu ili prodaja proizvoda. Ovaj dio ekonomije također uključuje situacije u kojima su pojedinci prisiljeni raditi kao robovi bez plaća ili u kojima se rad plaća u zamjenu za materijalne stvari koje nisu novac. Kada ekonomisti računaju BDP zemlje, ne uključuju ono što se događa u sivoj ekonomiji. To znači da je svaka zemlja u svijetu vjerojatno znatno bogatija nego što to pokazuju službene statistike. Usred globalnih gospodarskih promjena, siva ekonomija se brzo prilagođava. Jedna od svrha zakonodavaca i vlade je osigurati pravila i propise kojih se poslodavci u gospodarstvu moraju pridržavati. Međutim, kada je riječ o sivoj ekonomiji, te se pravne institucije ignoriraju i zaobilaze. U zemljama u kojima je siva ekonomija velika, porezne stope za one u formalnom gospodarstvu više su kako bi se nadoknadio manjak državnih prihoda. Nekoliko je studija pokazalo da postoji odnos između veličine sive ekonomije i ukupnog poreznog opterećenja zemlje.

### 2.3 Ekonomija suočavanja

Ekonomija suočavanja odnosi se na ekonomske aktivnosti koji ljudi koriste kako bi preživjeli u teškim uvjetima. Ova vrsta ekonomije uključuje neformalne aktivnosti koje nisu službeno regulirane, ali omogućuju ljudima da zadovolje osnovne potrebe tijekom kriznih situacija. Dvije najčešće aktivnosti su krijumčarenje i rad na crno. Ekonomija suočavanja odnosi se na skupine stanovništva koje se nose s teškim uvjetima ili preživljavaju. Te kategorije nisu statične i mijenjaju se s vremenom u skladu političkih režima. Iako izravna poljoprivredna proizvodnja ostaje važan dio ovog gospodarstva, kućanstva imaju tendenciju da se diversificiraju u niz aktivnosti na farmama i izvan njih kako bi preživjeli.

### 3. Rizik i upravljanje rizicima

Rizik se definira u smislu neizvjesnih događaja koji mogu imati pozitivan ili negativan učinak na ciljeve projekta. Rizici uključuju okolnosti ili situacije čije postojanje ili pojavljivanje, u skladu sa svim razumnim predviđanjima, dovodi do negativnog učinka na bilo koji aspekt provedbe projekta ili poslovanja. Rizik možemo definirati i kao neizvjestan događaj ili stanje koje, ako se dogodi, ima pozitivan ili negativan učinak na ciljeve projekta. Prema Well-Stamu (2003.) rizik možemo podijeliti na:

- čisti rizik
- špekulativni rizik
- temeljni rizik
- poseban rizik

Čisti rizik je rizik koji ima mogućnost da se potpuno otkloni ili nikako. Za primjer možemo uzeti zgradu koja može, ali i ne mora biti zahvaćena požarom. Ovaj oblik rizika je najčešće osiguran.

Špekulativni rizik je vrsta rizika koju osoba koja preuzima rizik dobrovoljno preuzima i rezultirat će određenim stupnjem dobiti ili gubitka. Svi špekulativni rizici uključuju svjestan izbor osobe koja preuzima rizik. Poduzimanje špekulativnog rizika može stvoriti dobitak ili gubitak za osobu koja preuzima rizik ili u nekim slučajevima niti dobiti niti gubitak. Ne postoji način da se predvidi stvarni rezultat, iako se čimbenici poput tržišnih trendova i uspješnosti tvrtke često koriste za procjenu potencijalnog povrata ulaganja.

Temeljni rizik je rizik velikih razmjera koji se ne može spriječiti. Ti su rizici povezani s velikim prirodnim, gospodarskim, političkim ili društvenim promjenama i stvaraju velike gubitke. Primjeri su poplave, potresi, fluktuacije tečaja itd. Ovaj rizik može, ali i ne mora biti osiguran. Poseban rizik je rizik specifičan za projekt i identificiraju se unutar njega. Mogu se kontrolirati tijekom provedbe projekta kao npr. rizici za kvalitetu, sigurnosni rizici, pravni rizici itd.

### 3.1 Upravljanje rizicima

Upravljanje rizicima je planiran i strukturiran proces koji ima za cilj donošenje prave odluke u pravo vrijeme kako bi identificirao, klasificirao, kvantificirao rizike, a zatim njima upravljao i kontrolirao. Cilj je osigurati najbolju vrijednost poslovanja u smislu troškova, vremena i kvalitete. Upravljanje rizicima je kontinuirani proces koji se provodi u svakom projektu od početka do završetka. Međutim, kako bi se ostvario njegov puni potencijal, upravljanje rizicima treba se provoditi u najranijoj fazi. Rizik je neizvjestan događaj ili stanje koje, ako se dogodi, ima pozitivan ili negativan učinak na ciljeve poslovanja. Komponente rizika su vjerojatnost nastanka događaja i utjecaj nastanka tog događaja. U poslovanju postoji puno izvora neizvjesnosti koji uključuju dostupnost resursa, ugovorne odnose itd. Uspjeh poslovanja mjeri se njegovom sposobnošću da se dovrši unutar predviđenih troškova i vremena. Ti su ciljevi međusobno povezani gdje svaki parametar ima utjecaj na druge parametre. Potrebno je izvršiti točnu procjenu troškova i vremena kako bi se ispoštovao ukupni proračun i vremenski rok projekta. Kao takvo, upravljanje rizicima postaje dio upravljanja kojim se namjerava identificirati i upravljati potencijalnim i nepredviđenim rizicima tijekom razdoblja provedbe projekta ili poslovanja. Stoga je nužno upravljanje rizicima (Cooper, Grey, Raymond, Walker, 2005).

Prema mišljenju Ehsana (2012.) upravljanje rizicima uključuje utvrđivanje čimbenika koji bi mogli negativno utjecati na troškove, raspored i ciljeve kvalitete poslovanja te kvantifikaciju utjecaja potencijalnog rizika i provedbu mjera ublažavanja kako bi se potencijalni utjecaj rizika sveo na najmanju moguću mjeru.

Prema mišljenju Dr. Patricka (2006.) upravljanje rizicima je sustavan način gledanja na područja rizika i svjesnog određivanja kako ih treba tretirati. To je alat za upravljanje koji ima za cilj identificirati izvore rizika i neizvjesnosti, utvrditi njihov utjecaj i razviti odgovarajuće odgovore menadžmenta.

Slika 1. Procesi upravljanja rizikom



Izvor: [https://www.popwebdesign.net/popart\\_blog/2019/08/upravljanje-rizikom-u-digitalnom-poslovanju/](https://www.popwebdesign.net/popart_blog/2019/08/upravljanje-rizikom-u-digitalnom-poslovanju/)

### 3.2 Identifikacija rizika

Prvi korak u procesu upravljanja rizicima obično je neformalan i izvodi se na različite načine ovisno o organizaciji. Identifikacija rizika uglavnom se oslanja na dosadašnja iskustva proučavanjem sličnih projekata. Budući da je to preliminarna faza, kombinacija alata i tehnika može se koristiti za utvrđivanje rizika u bilo kojem projektu. Rizike i prijetnje teško je eliminirati, ali kada su identificirani postaje lako poduzeti određene mjere i imati ih pod kontrolom. Upravljanje rizicima bit će učinkovitije ako se utvrdi i dodijeli izvor rizika prije nego što se pojave problemi. Glavna svrha upravljanja rizicima je da se dionici pripreme za potencijalne probleme koji se mogu neočekivano pojaviti tijekom projekta. Upravljanje rizicima ne samo da će olakšati predviđanje problema unaprijed, već će se i pripremiti za potencijalne probleme koji se mogu pojaviti neočekivano. Postupanje s potencijalnim prijetnjama nije samo način da se gubici unutar poslovanja svedu na najmanju moguću mjeru, već i način da se rizici pretvore u prilike koje mogu dovesti do ekonomske i financijske profitabilnosti. Svrha identifikacije rizika je sastaviti popis rizika koji mogu imati kaskadni efekt na napredak projekta ili poslovanje.

### 3.3 Alati i tehnike za utvrđivanje rizika

Kako bi se pronašli svi potencijalni rizici koji bi mogli utjecati na određeno poslovanje, primjenjuju se različite tehnike. Uglavnom se koristi metoda koja je poznata stručnom timu kako bi identifikacija bila što učinkovitija. Učinkovita identifikacija rizika prvi je korak do uspješnog upravljanja rizicima. Strukturirani pregled dokumentacije jedan je od načina pronalaženja potencijalnih rizika, a odnosi se na proučavanje povijesti izvođenja sličnih projekata, proučavanje kvalitete planova te usklađenosti između tih planova i projektnih zahtjeva (Cooper, Grey, Raymond, Walker, 2005).

#### 3.3.1 Tehnike prikupljanja informacija

*Brainstorming*, prema mišljenju autora, metoda je grupnog rješavanja problema koja uključuje spontani doprinos kreativnih ideja i rješenja. Ova tehnika zahtijeva intenzivnu, slobodnu raspravu u kojoj se svaki član grupe potiče da glasno razmišlja i predloži što više ideja na temelju svog različitog znanja. Brainstorming kombinira neformalan pristup rješavanju problema s lateralnim razmišljanjem što je metoda za razvoj novih koncepata za rješavanje problema gledajući ih na inovativne načine. Neke od tih ideja mogu se ugraditi u originalna, kreativna rješenja problema dok druge mogu generirati dodatne ideje (<https://www.techtarget.com/whatis/definition/brainstorming>, 2017).

Prema autoru, Delphi metoda je proces koji se koristi za dolazak do grupnog zaključka ili odluke anketiranjem skupine stručnjaka. Stručnjaci odgovaraju na nekoliko krugova upitnika, a odgovori se prikupljaju i dijele s grupom nakon svakog kruga. Stručnjaci mogu prilagoditi svoje odgovore u svakom krugu na temelju toga kako tumače "grupni odgovor". Rezultat trebao bi biti pravi dogovor o tome što grupa misli ([What Is the Delphi Method, and How Is It Useful in Forecasting? \(investopedia.com\)](#), 2024).

Analiza kontrolnog popisa tehnika je koja se može koristiti za prepoznavanje i upravljanje rizikom. Popis za provjeru razvija se popisom stavki, koraka ili zadataka, a zatim se analizira prema kriterijima kako bi se utvrdio je li postupak ispravno dovršen. Kontrolne liste treba izraditi koristeći povijesne podatke ili znanje stečeno sličnim projektima u prošlosti (<https://www.safeopedia.com/definition/5005/checklist-analysis-cla>, 2018).

Dijagram uzrok-posljedica vizualni je alat koji se koristi za logično organiziranje mogućih uzroka za određeni problem. Također se naziva riblja kost ili Ishikawa dijagram. Autor navodi

da se dijagram uzrok-posljedica također može prikazati s pomoću dijagrama stabla. Prilikom dijagnosticiranja uzroka problema, dijagram uzrok-posljedica pomaže organizirati različite teorije o uzrocima i grafički ih prikazuje. C-E dijagram temeljni je alat koji se koristi u ranim fazama tima za poboljšanje. Ideje nastale tijekom *brainstorminga* koriste se za popunjavanje dijagrama. Budući da popis problema na C-E dijagramu može biti vrlo velik, tim bi trebao koristiti tehniku određivanja prioriteta kako bi suzio popis potencijalnih uzroka koje žele dublje istražiti (<https://www.juran.com/blog/the-ultimate-guide-to-cause-and-effect-diagrams/>, 2018).

Upitnik je alat koji sadrži niz pitanja koja se koriste za prikupljanje korisnih informacija od ispitanika. Ovi instrumenti uključuju pisana ili usmena pitanja i sastoje se u obliku intervjua. Kako autor navodi upitnici mogu biti kvalitativni ili kvantitativni i mogu se provoditi online, telefonom, na papiru ili licem u lice. Pitanja se ne moraju nužno postavljati uz nazočnost istraživača. Upitnici sadrže otvorena ili zatvorena pitanja, a ponekad koriste i jednu i drugu vrstu. Otvorena pitanja omogućuju ispitanicima da odgovore vlastitim riječima, dok zatvorena pitanja ispitanicima daju niz unaprijed određenih odgovora između kojih mogu birati (<https://www.cint.com/blog/what-is-a-questionnaire-and-how-is-it-used-in-research>, 2022).

SWOT analiza tehnika je strateškog planiranja koja pruža alate za procjenu. Identificiranje ključnih snaga, slabosti, prilika i prijetnji vodi do analize utemeljene na činjenicama. SWOT analiza prikuplja informacije iz unutarnjih izvora (snage ili slabosti određene tvrtke) i vanjskih sila koje mogu imati nekontroliran utjecaj na odluke (prilike i prijetnje). SWOT analiza najbolje funkcionira kada različite grupe unutar organizacije mogu dati realne podatke. Rezultati SWOT analize često se objedine kako bi poduprli jedan cilj ili odluku s kojom se tvrtka suočava (<https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>, 2024).

Stručna procjena odnosi se na proces korištenja specijaliziranog znanja, vještina i stručnosti za donošenje odluka u okviru upravljanja projektima. Ovaj se pristup može primijeniti u različitim fazama projekta kao što su planiranje, upravljanje rizicima, procjena troškova i procjena mogućih rješenja. Uvidom stručnjaka iz industrije, agencije mogu poboljšati točnost svojih odluka, učinkovitije predvidjeti izazove i osigurati da su očekivanja klijenata zadovoljena. Obično stručna procjena zahtjeva stručnost koja nije prisutna unutar projektnog tima i kao takva uobičajeno je da se vanjska grupa ili osoba s određenim relevantnim skupom vještina ili bazom znanja dovede na konzultacije. Takvu stručnost može pružiti bilo koja skupina ili



pojedinaac sa specijaliziranim znanjem ili obukom( [ProjectManagement.com](https://www.projectmanagement.com) - [Expert judgment](#), 2024).

### 3.4 Analiza rizika

Analiza rizika druga je faza u procesu upravljanja rizikom gdje se prikupljeni podaci analiziraju, stavljaju na popis od onoga sa najmanjim učinkom, do onoga s najvećim. Nakon što se sastavi popis rizika slijedi analiza. Analiza rizika sastoji se od kvalitativne i kvantitativne analize. Kvalitativna analiza rizika bitan je korak pri provođenju upravljanja rizikom jer pridonosi lakšem upravljanju projekta. Njihova priprema može pomoći da se izbjegnu potencijalno skupe pogreške što pomaže u osiguravanju uspjeha projekta. Ovom analizom može se poboljšati način na koji se koordinira projekte (Cooper, Grey, Raymond, Walker, 2005).

#### 3.4.1 Kvalitativna analiza

Kvalitativna analiza rizika je proces identificiranja, analize i procjene rizika u organizaciji. Koristi se subjektivnom procjenom određivanja vjerojatnosti pojave rizika te njegovog utjecaja na organizaciju. Ishod ovog procesa je popis rizika s njihovim vjerojatnostima i učincima. Voditelji projekata često ih provode tijekom najranije faze planiranja što pomaže poduzeću pronaći bolje strategije za rješavanje rizika. Prema Cooperu i suradnicima (2005.) popis rizika može se sastojati od sljedećih stavki:

- Klasifikacija i referenca
- Opis rizika
- Odnos rizika s drugim rizicima
- Mogući utjecaj
- Vjerojatnost pojave
- Strategija odgovora na rizik
- Raspodjela rizika

Klasifikacija i referenca koristi se za pomoć u utvrđivanju izvora rizika. Svaki od rizika dobiva referencu kako bi se lakše pratio i samim time i upravljao. Opis rizika uključuje davanje kratkog opisa. Opis mora biti jedinstven kako bi se izbjegla zabuna s sličnim rizicima u postupku upravljanja rizicima. Odnosi između rizika relativno su bitni jer je rijetkost da je jedan neovisna o drugom. Potrebno je sastaviti uzročno-posljedičnu vezu kako bi se smanjila mogućnost

nastanka novih rizika. Mogući utjecaj rizika na projekt mjeri se u smislu troškova i kvalitete. Budući da se ta procjena provodi u ranoj fazi projekta, možda neće biti dostupne informacije za točno predviđen utjecaj rizika na projekt. U ovoj fazi rizik se na odgovarajući način određuje i u skladu s tim grupirati prema visokom/srednjem/niskom/zanemarivom učinku. Ocjenjuje se na ljestvici od 1 (nizak) do 10 (visok). Vjerojatnost pojave rizika (P) i njihov utjecaj (I) treba odrediti na odgovarajućoj ljestvici npr. 1–10 (1 se odnosi na nisku vjerojatnost, a 10 na visoku vjerojatnost). Faktor rizika (RF) za svaki od identificiranih rizika izračunava se formulom  $RF = P + I - (P \cdot I)$  (gdje se vrijednosti P i I donose na ljestvici od 0–10 dijeljene s vrijednosti 10). Strategija odgovora na rizik se poduzima kako bi se smanjili, iskorijenili ili izbjegli utvrđeni rizici. Najčešće među metodama ublažavanja rizika su izbjegavanje rizika, prijenos rizika, smanjenje rizika i podjela rizika. Na temelju vještina u postupanju s rizicima, identificirani rizici dodjeljuju se odgovarajućim dionicima koji će biti odgovorni za rješavanje tih rizika.

### 3.4.2 Kvantitativna procjena

Kvantitativna procjena rizika obično se provodi za one rizike koji su klasificirani kao visoki/kritični/neupravljivi prema kvalitativnoj procjeni rizika. Svrha ove procjene je utvrditi iznos nepredviđenih okolnosti koje treba unijeti u mjeru za rizike. U slučaju pojave rizika treba imati dovoljan proračunski iznos za pokrivanje dodatnih rashoda. Kvantitativne metode zahtijevaju mnogo analiza. Ovu analizu treba odvagnuti u odnosu na napor i ishode odabrane metode. Složeni i veći projekti zahtijevaju dublju analizu u usporedbi s projektima koji su malih dimenzija. Svrha provođenja kvantitativne analize je utvrditi utjecaj rizika na projekt u smislu opsega, vremena, troškova i kvalitete. Prikadnost ove analize više je namijenjena za srednje i velike projekte jer ti projekti imaju složenije rizike u usporedbi s manjim projektima. Pri provođenju kvantitativne procjene analizira se mogući utjecaj rizika u smislu vremena, troškova i kvalitete. Prilikom pripreme procjene ona se općenito dijeli na dva različita elementa, a to su:

- osnovna procjena onih stavki koje su poznate i postoji određeni stupanj sigurnosti i
- naknada za nepredviđene izdatke za sve neizvjesne elemente projekta.

Povijesno gledano, nepredviđeni događaji izračunavali su se na temelju pravila koje varira od 5 % do 10 % na temelju procjene.

Za određivanje kvantitativne procjene rizika postoje neke metode. Jedna od njih je Monte Karlo simulacija koja se temelji na statistici simulacije za procjenu rizika. Ovo je statistička tehnika

kojom se nasumično generirani podaci koriste unutar unaprijed određenih parametara i daju realni rezultati projekta. Ukupni ishod projekta predviđa se nasumičnom kombinacijom vrijednosti za svaki rizik te se bilježe svi ishodi. Nakon dovršetka potrebnih simulacija, prosjek se izvlači iz svih ishoda što će predstavljati prognozu rizika. Važno je shvatiti da su parametri i odgovarajuća distribucija unutar koje se simuliraju slučajni podaci, sami po sebi niz subjektivnih ulaznih podataka. Točni i realistični ishodi projekta neće se generirati ako se postave netočni parametri. Simulacijom se generiraju različiti scenariji koji se koriste za predviđanje, procjene i analizu rizika. Podaci iz već izvršenih projekata obično se prikupljaju u svrhu simulacije. Varijable su prikazane u obliku pesimističnih, optimističnih i najvjerojatnijih scenarija. Ovisno o rizicima s kojima se susreću, pesimistična vrijednost znači puno rizika, a optimistična vrijednost znači najmanje rizika. Rezultat ove metode je vjerojatnost nastanka rizika koja se često izražava u postocima. Najčešći način izvođenja Monte Carlo simulacije je korištenje programa Risk Simulator Palisade Software, gdje se mogu izvesti učinkovitije simulacije (<https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>, 2024).

Zatim imamo tehniku modeliranja analize osjetljivosti koja se koristi za dokazivanje promjenjivog utjecaja na cjelinu promjenom jednog ili više elemenata rizika. Može identificirati točku u kojoj će varijacije u jednom parametru utjecati na donošenje odluka. Tipična metoda za provođenje analize osjetljivosti je upotreba paukovog dijagrama koji prikazuje područja u projektu koja su najkritičnija i najosjetljivija. Rizični događaji koji su najkritičniji za projekt su najosjetljiviji i potrebno je poduzeti odgovarajuće mjere (Heldman, 2005). Nedostatak ove analize je što se varijable razmatraju odvojeno, što znači da ne postoji veza između njih. Metoda zahtijeva projektni model kako bi se analizirao računalnim softverom. Prema Smithu (2006) projekt će imati koristi ako se analiza provede u početnim fazama kako bi se usredotočila na kritična područja tijekom izvođenja projekta.

Stablo odlučivanja obično se koristi kada postoji slijed međusobno povezanih smjerova djelovanja budućih ishoda u smislu vremena i troškova. Ova metoda analize obično se koristi kada određeni rizici imaju iznimno velik utjecaj na dva glavna cilja projekta, odnosno vrijeme i trošak. Uključuje vizualno ocrtavanje mogućih ishoda, troškova i posljedica složene odluke. Ova su stabla osobito korisna za analizu kvantitativnih podataka i donošenje odluka na temelju brojeva (<https://www.ibm.com/topics/decision-trees>, 2024).

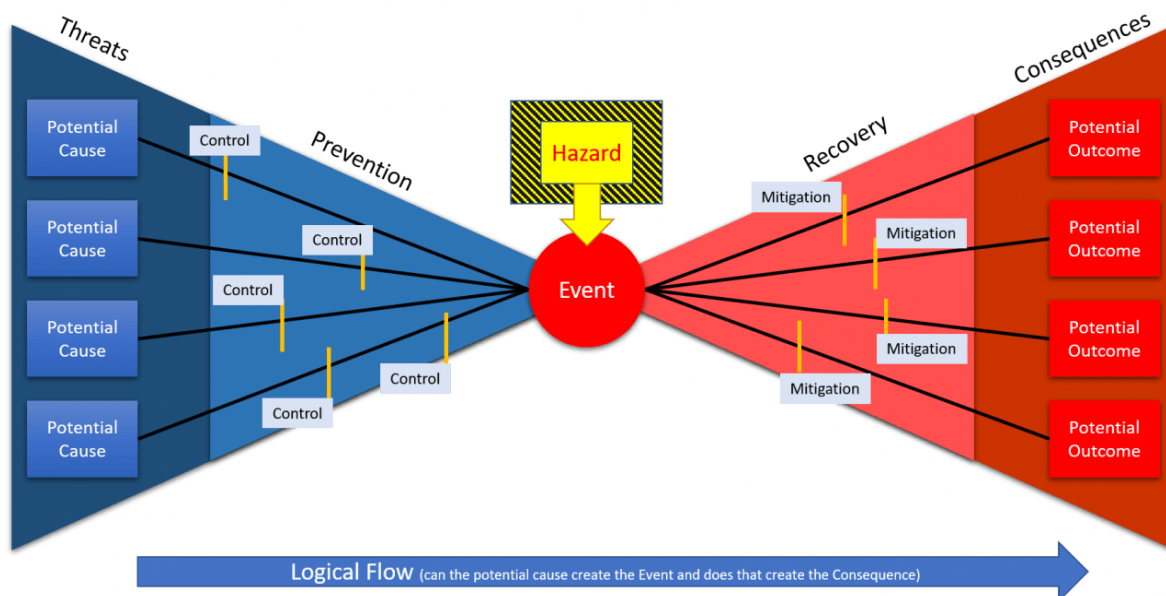
Prema Cooperu i suradnicima (2005.) višestruka procjena s pomoću analize rizika pokušava pružiti niz procjena. Oni su prikazani kao procjena bez rizika, prosječna procjena rizika i

procjena maksimalnog vjerojatnog rizika. Prosječna procjena rizika je zbroj nerizične procjene i prosječne naknade za rizik, a procjena maksimalnog vjerojatnog rizika je zbroj prosječne procjene rizika i maksimalne olakšice za rizik. Ova analiza pokušava pronaći razinu, odnosno procjenu, koja ima 50 % šanse da bude uspješna. To je poznato kao prosječna procjena rizika koja se utvrđuje povećanjem prosječne naknade s prosječnom vjerojatnošću pojavljivanja. Maksimalna olakšica za rizik utvrđuje se množenjem maksimalnog dopuštenja s najvećom vjerojatnošću nastanka rizika.

### 3.5 Odgovor na rizik

Jedan od najkorisnijih alata u razvoju odgovora na rizični događaj je *eng. bow-tie* analiza (slika 2). *Bow-tie* analiza osmišljen je kako bi potaknuo voditelje upravljanja rizikom i stručnjake da razmotre preventivne mjere (s lijeve strane „čvora“) rizičnog događaja i reaktivne odgovore (s desne strane) prema prethodno identificiranom najvećem riziku (sredina). Temelji se na razumijevanju uzroka i posljedice rizičnog događaja.

Slika 2. Prikaz bow-tie analize



Dostupno na: <https://www.manycaps.com/blog/8-steps-to-bow-tie-analysis>

Da biste utvrdili uzroke, važno je posvetiti posebnu pozornost temeljnim uzrocima, događajima i okolnostima koje bi mogle uzrokovati rizični događaj. Nakon što je uzročnost identificirana, *bow-tie* analiza usmjerava organizaciju da razmotri odgovarajuće preventivne mjere kako bi u potpunosti eliminirali rizik. U slučaju da organizacija utvrdi da ima malu ili nikakvu kontrolu

nad rizikom, analiza se fokusira na posljedicu. Ovisno o posljedicama promatraju se i mjere za ublažavanje. Pri određivanju odgovarajućeg odgovora na rizik važno je da poduzeće uzme u obzir vlastitu sklonost riziku. Dobro definirana sklonost riziku trebala bi biti povezana sa strateškim ciljevima i misijom organizacije. Odluka bi trebala biti izražena na takav način da je u skladu s ciljevima organizacije.

Prema Williamsu (2018.) sklonost riziku obuhvaća četiri temeljna područja: korporativne vrijednosti, strategiju, dionike i kapacitete. U kontekstu korporativnih vrijednosti, poduzeće se može zapitati: *koje rizike nećemo prihvatiti?* Strategija se bavi pitanjem: *koje rizike trebamo preuzeti?* Slična pitanja treba postaviti o tome koje će rizike dionici vjerojatno prihvatiti i koji kapacitet postoji unutar organizacije da apsorbira te rizike. Sklonost riziku trebala promatrati kao aktivan i kontinuiran proces koji nastoji uključiti smisljena rješenja za rizik. Nakon što su rizici identificirani te je definirana sklonost poduzeća riziku, poduzeće je u dobroj poziciji da odredi odgovarajući odgovor na svaki rizik.

Odgovori mogu imati jedan od četiri oblika: izbjegavanje, prijenos, ublažavanje ili prihvaćanje. Izbjegavanje je jednostavno potpuno udaljavanje od rizika, na primjer prodaja poslovne jedinice, odustajanje od proizvoda ili izlazak iz geografskog područja. Međutim, teško je napustiti posao ili odustati od proizvoda samo na temelju budućeg rizika, a to može biti vrlo skupo ako su prethodna ulaganja već izvršena. Prijenos rizika obično uključuje kupnju određenog stupnja osiguranja, ali preskupo je osigurati se za svaki poznati rizik. Međutim, postoje i drugi načini za podjelu rizika. U financijskim poduzećima to može uključivati različite strategije zaštite od suprotnih kretanje cijena na tržištu. Kompanije također mogu dijeliti rizike i nagrade zajedničkim poduzetničkim ugovorima što je uobičajeno za rudarsku industriju. Trgovačko društvo može razmotriti učinak i vjerojatnost rizika i odlučiti da jednostavno prihvate rizik. Posljednji korak u procesu je komunikacija i praćenje. Učinkovito izvještavanje o rizicima usmjereno na odgovarajuću publiku ključan je posljednji korak u prvoj iteraciji ciklusa upravljanja rizicima. Kao najbolju praksu, organizacije bi trebale uzeti u obzir IT rukovoditelje u svojim upravnim odborima imajući na umu ciljano izvještavanje. Bez učinkovitog izvještavanja svi prethodni naponi su uzaludni. Izvještavanje omogućuje utvrđivanje rastućih rizika kako bi poduzeće moglo djelovati u skladu s tim rizicima (International Labour Office, 2023).

Prema mišljenju Williamsa (2018), izvještavanje se mora provoditi na svim razinama organizacije kako bi se razumjeli odnosi između rizika, kulture i učinka, te kako bi se poboljšalo donošenje odluka u postavljanju strategija, ciljeva i upravljanju svakodnevnim poslovanjem.

### 3.6 Prednosti upravljanja rizicima

Kako bi se maksimalno povećala učinkovitost upravljanja rizicima, proces upravljanja rizicima trebao bi se kontinuirano razvijati tijekom cijelog projekta. Autor smatra da jasno razumijevanje i svijest o potencijalnim rizicima u projektu doprinosi boljem upravljanju rizicima. Odabirom odgovarajuće tehnike ili metode doprinosi ublažavanju posljedica rizika. Još jedna prednost rada s upravljanjem rizicima je povećana razina kontrole nad cijelim projektom te učinkovitiji procesi rješavanja problema. Upravljanje rizikom može zaštititi vašu tvrtku od financijskih gubitaka. Upravljanje rizikom može spasiti vašu tvrtku od bankrota i likvidacije u određenim ekstremnim situacijama. Kao primjer možemo uzeti neosiguranu imovina od prirodnih katastrofa. Ipak, upravljanje rizikom također treba promatrati kao alat koji pomaže u ublažavanju nepovoljnih financijskih ishoda. Isto tako može izazvati pozitivne financijske rezultate. Ako se dobro izvede, proaktivni pristup praksama može povećati učinkovitost i produktivnost te poboljšati financijsku izvedbu. Prema Globalnom istraživanju rizika za 2022. koje je proveo *PricewaterhouseCoopers*, kada organizacije prihvate proces upravljanja rizikom "kao stratešku organizacijsku sposobnost", gotovo je dvostruko veća vjerojatnost da će projicirati rast prihoda od 11 % ili više tijekom sljedeće godine (<https://floqast.com/blog/top-7-benefits-of-risk-management/>, 2023).

Tvrtka mora procijeniti gdje će biti pet ili deset godina kasnije. Čak se i najpreciznije prognoze mogu srušiti pred neočekivanim rizicima. Stvaranje futurističkih planova zahtjeva povećanu svijest o mogućim preprekama. Autor navodi da se detaljnim planiranjem i razumijevanjem nakon završetka procjene rizika, viši menadžment može smanjiti širok raspon negativnih utjecaja. Poduzeća zahtijevaju sigurne, pouzdane vođe koji nadahnjuju i motiviraju zaposlenike. Prema stručnjacima za menadžment, lideri moraju imati povjerenja u svoje sposobnosti da ulijevaju povjerenje drugima. Menadžer koji uključuje upravljanje rizikom u poslovnu strategiju ima veću vjerojatnost da će biti samouvjereniji u postizanju rezultata (<https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/What-is-risk-management-and-why-is-it-important>, 2023).

#### 4. Utjecaj rata na ekonomiju

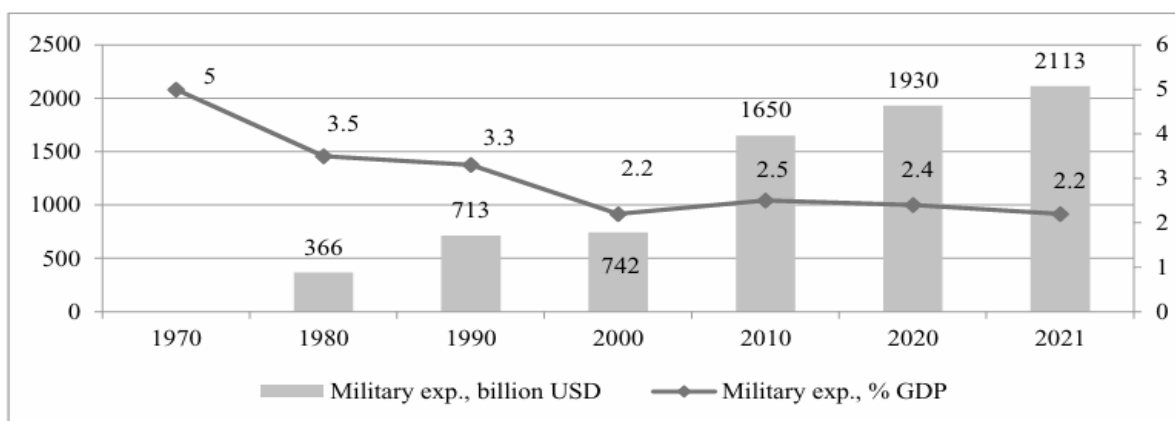
Glavni fokus stavljen je na ekonomski utjecaj rata, ne samo na zemlje sudionice, već i na svjetsku ekonomiju. Nestabilnost robnih tržišta, inflacija i migracije postali su glavni mehanizmi utjecaja rata. Kao rezultat toga, pokazatelji gospodarskog rasta mnogih zemalja svijeta se pogoršavaju.

Ratovi u 21. stoljeću imaju značajnije učinke na ekonomiju nego u prošlosti. Iz ekonomske perspektive sukob je popraćen sljedećim (Uvarova, Saprykina, 2023):

- uništavanje značajnih resursa koji su prethodno uloženi u razvoj odgovarajućih teritorija,
- korištenje značajnih resursa za vođenje rata koji bi se mogli koristiti za rješavanje postojećih problema,
- pojava značajnih globalnih učinaka, ne samo za zemlje koje sudjeluju u ratu, već i za globalno gospodarstvo u cjelini.

Chupilkin i Kóczán (2023.) smatraju da je rat u Ukrajini otvorio novu stranicu vojne agresije i aktualizirao pitanje preraspodjele BDP-a zemalja svijeta za financiranje obrambene industrije. Unatoč određenim teorijskim zaključcima u vezi s civilizacijskim kretanjem društva u smjeru smanjenja broja ratova, globalna ekonomija ostaje prilično militarizirana. Moraju se primijetiti primarni obrasci viđeni tijekom prethodnih 20 godina, uzimajući u obzir ukupna vojna potrošnja i njezin postotak u BDP-u.

Slika 3. Prikaz ukupne vojne potrošnje i njezin postotak u BDP-u



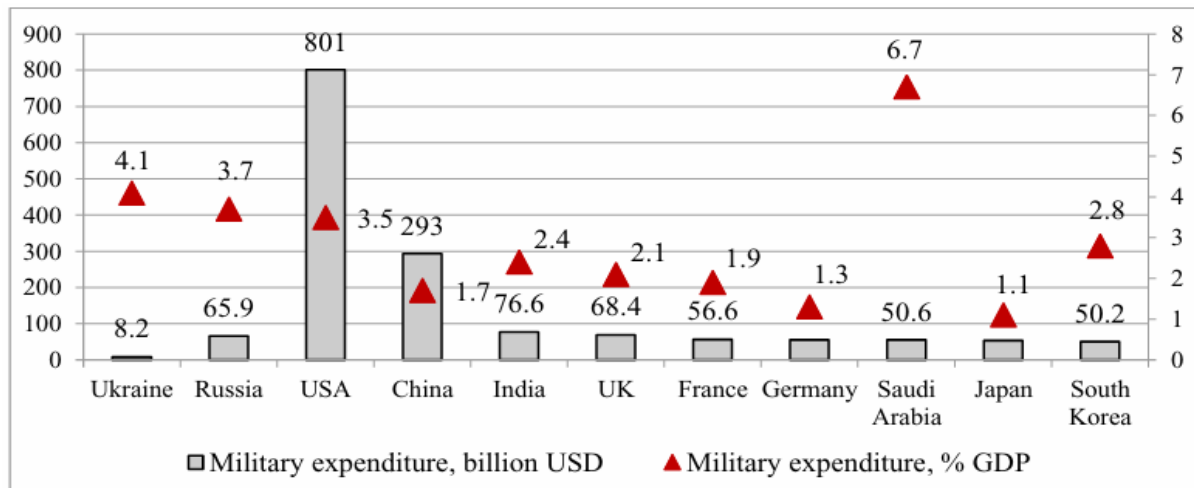
Dostupno

na:

[https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2023/09/shsconf\\_ies2022\\_01005.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2023/09/shsconf_ies2022_01005.pdf)

Vrijednost vojnih izdataka postupno raste i u 2021. te premašuje 2 bilijuna američkih dolara. Od 2010. do 2020. prosječna godišnja stopa rasta vojne potrošnje iznosila je 1,99 % u odnosu na stopu rasta BDP-a od 2,56 %. Većina zemalja financira vojsku za 1-3 % BDP-a (Slika 4). Najveći potrošači u smislu apsolutnih iznosa su SAD, Kina, Indija i brojne zemlje EU. Što se tiče udjela u BDP-u, Saudijska Arabija je lider (Chupilkin, Kóczán, 2023).

Slika 4. Prikaz godišnje stope rasta za vojne potrebe



Dostupno

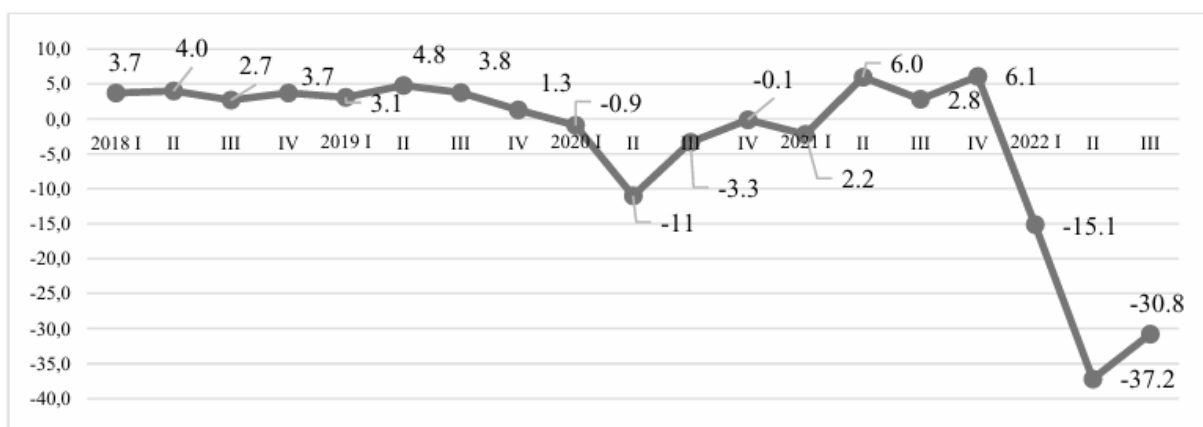
na:

[https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2023/09/shsconf\\_ies2022\\_01005.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2023/09/shsconf_ies2022_01005.pdf)

Ruske vojne akcije dovele su do okupacije 20 % teritorija Ukrajine, gubitka imovine i ljudskih života, migracija stanovništva, usporavanje ili zaustavljanje poslovnih procesa, gubitka radne snage, premještanje poduzeća... Rat je pridonio globalnoj krizi hrane. Brojne se zemlje oslanjaju na pošiljke pšenice iz Ukrajine, ali od veljače 2022. je Rusija zatvorila ukrajinske luke, oštro smanjujući izvoz žitarica. Navedeni gubici značajno su utjecali na makroekonomsku situaciju. Dinamika Ukrajinskog BDP-a u prosjeku je iznosila 2-4 % godišnje. Pandemija je uzrokovala pogoršanje gospodarske aktivnosti, ali pad BDP-a u 2020. nije bio značajan. Rat je odmah doveo do pada stope rasta BDP-a, koje su u 2022. iznosile -15,1 % za prvo tromjesečje, -37,2 % za drugo tromjesečje i -30,8 % za treće tromjesečje (Chupilkin, Kóczán, 2023).



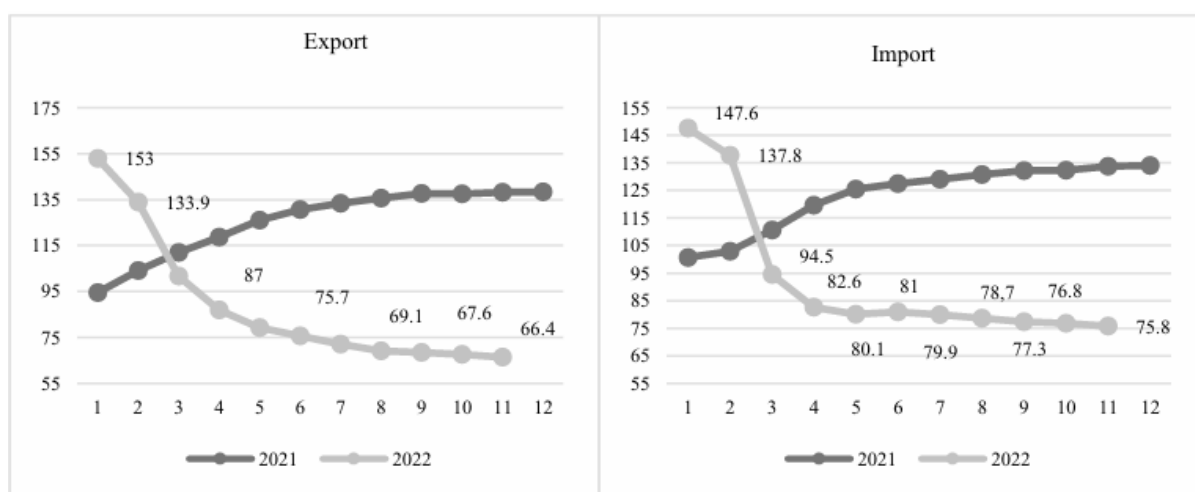
Slika 5. Prikaz dinamike Ukrajinskog BDP-a



Dostupno na: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2023/09/shsconf\\_ies2022\\_01005.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2023/09/shsconf_ies2022_01005.pdf)

Kao rezultat sukoba došlo je do značajnih promjena u dinamici i strukturi Ukrajinske međunarodne trgovine što je rezultiralo stvarnim uništenjem imovine ili blokiranjem mnogih izvozno orijentiranih poduzeća (Chupilkin, Kóczán, 2023).

Slika 6. Statistika izvoza i uvoza robe u tonama za 2021. i 2022. godinu.



Dostupno na: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2023/09/shsconf\\_ies2022\\_01005.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2023/09/shsconf_ies2022_01005.pdf)

Kao rezultat toga, Rusija je koristila hranu kao oružje u ukrajinskim lukama, dajući svijetu primjer svoje moći. Zbog rata blokirano je više od 20 milijuna tona žitarica namijenjenih izvozu posebno za upotrebu u okviru UN-ovog Svjetskog programa za hranu. Inflacija za 2022. iznosila je 30 %. Smanjenje izvoza, promjena robne strukture uvoza, pad prihoda državnog proračuna i njihovo preusmjeravanje u vojne svrhe, doveli su do revizije tečaja nacionalne

valute što je pomoglo stabilizaciji deviznih rezervi i održavanju ukupne makroekonomske i financijske stabilnosti. Deficit državnog proračuna Ukrajine potreban za pokrivanje tekućih troškova u 2022. iznosio je 5 milijardi američkih dolara mjesečno. Fizičko uništavanje i premještanje poduzeća i organizacija, migracije i mobilizacija doveli su do prisilnog smanjenja zaposlenika. Sveukupno, stopa nezaposlenosti porasla je na 40 %, dok u 2021. godini nije premašila 10 %. Unatoč određenoj prilagodbi gospodarstva uvjetima rata, privatna potrošnja i ulaganja ostali su vrlo niski zbog neprofitabilnosti poduzeća, narušenih logističkih tokova i predviđenih rizika u pogledu trajanja rata (Chupilkin, Kóczán, 2023).

Rat u Ukrajini značajno utječe na globalno gospodarstvo što se već odrazilo u brojnim gospodarskim procesima i imat će dugoročne sekundarne učinke. Inflacija je uzrokovana povećanjem cijena energije i hrane. Rusija je jedan od najvećih svjetskih proizvođača i izvoznika nafte i plina. Rat je odmah povećao rizike od opskrbe energijom iz Rusije. Došlo je i do značajnog smanjenja obujma kupnje energenata zbog sankcija koje su uveli Europska unija i Sjedinjene Američke Države. Sankcije su izazvale dinamičan rast cijene plina i nafte na svjetskim tržištima. Cijene poljoprivrednih proizvoda dodane su cijenama energenata. Blokada Ukrajinskih luka dovela je i do povećanja cijena žitarica. Svi ovi čimbenici doveli su do ekonomskih procese koji dovode do inflacije u mnogim zemljama svijeta.

Kasych (2021.) navodi da je Rusija drugi najveći proizvođač plina i treći najveći proizvođač nafte s oko 17%, odnosno 12 % svjetske proizvodnje. Logistika opskrbe energijom uključuje ne samo stvaranje odgovarajuće infrastrukture već i razmatranje političkih čimbenika. Udio Rusije u uvozu prirodnog plina u EU 2021. iznosio je 39 %. Nakon detonacije sjevernih plinovoda, može se reći da je povijest ratova pokazala primjer korištenja ekonomskih poluga za donošenje političkih odluka od strane izvoznika. Prihodi od izvoza nafte i prirodnog plina čine 50% ruskog proračuna. Prihodi samo od nafte iznose 10-15 milijuna američkih dolara mjesečno. Tijekom rata Rusija je preusmjerila opskrbu naftom u Kinu i Indiju, povećavajući proračunske prihode.

Migracije uzrokovane ratom značajan su izazov za odredišne zemlje. Zemlje svijeta, posebno zemlje Europe, imaju iskustva s migrantima. Ipak, ti su procesi uvijek povezani s nekoliko problema kao što je stvaranje uvjeta za prijem velikog broja ljudi, provođenje njihovog zapošljavanja i socijalne prilagodbe te rješavanje problema na tržištu rada. Svijet je posljednjih godina imao najveće migracijske tokove zbog rata iz Sirije gdje je migriralo oko 6.7 milijuna ljudi te Afganistana gdje je bilo oko 2.6 milijuna migranata. Međutim, rat u Ukrajini uzrokovao

je najveću migraciju, odnosno više od 12 milijuna ljudi od kojih je 7.5 milijuna preseljeno na teritorij europskih zemalja. Globalni gospodarski rast i stope rasta BDP-a u zemljama EU-a su se usporile. Prema statistici, globalni rast BDP-a smanjio se sa 6 % u 2021. na 3 % u 2022. godini. U zemljama Europe 2022. godine stopa rasta smanjila se na 3,1 % u usporedbi s 5,3 % u 2021. godini (Kasych, 2021)

## 5. Upravljanja rizicima u poduzeću za vrijeme rata

Rat kao složena i nepredvidiva situacija može dovesti do značajnih gubitaka za poduzeće, uključujući financijske, ljudske i materijalne resurse. Ti gubici mogu utjecati na poslovanje tvrtke, ugled i izgled za razvoj. Iskustva razvijenih zemalja pokazuju da ignoriranje ili podcjenjivanje rizika neizbježno koči razvoj poslovnih subjekata i uzrokuje stagnaciju cjelokupnog gospodarstva. U ovako izazovnim vremenima posebno je važno imati dobro organiziran sustav upravljanja rizicima kako bi se potencijalni gubici sveli na najmanju moguću mjeru i osigurao nastavak proizvodnje i drugih poslovnih aktivnosti. U ovome dijelu završnoga rada govorimo o problemima s kojima se susreću poduzetnici za vrijeme rata te o upravljanju rizicima tijekom rata. Također ispituje učinkovite načine prevencije i uklanjanja rizika koji će pomoći u održavanju i razvoju poduzeća u tim uvjetima.

Postupci donošenja odluka moraju se provoditi u prisutnosti različitih rizika i promjenjivog gospodarskog okruženja. Tijekom izvanrednog stanja, pitanje upravljanja rizicima postaje jedno od najhitnijih pitanja za poduzeća. S jedne strane, mnoge tvrtke će biti prisiljene u potpunosti ili djelomično prestati s radom zbog rata, dok će se s druge strane poslodavci morati pridržavati zakona o radničkim pravima zaposlenika. Zato je iznimno važno znati predvidjeti prijetnje i rizike, procijeniti njihovu veličinu i donijeti najbolje upravljačke odluke usmjerene na minimiziranje negativnih posljedica ako se pojave. Također važno je razviti metode i strategije za smanjenje utjecaja rizika na aktivnosti poduzeća. Pitanje upravljanja rizicima vrlo je široko i važno jer se javlja u širokom rasponu područja ljudskog djelovanja. Značaj rizika određuje se različito, ovisno o području primjene. Tijekom aktivnosti poduzeća nastaju različite rizične situacije, a upravo točna identifikacija rizika omogućuje odabir metoda za razvoj odgovarajućeg sustava upravljanja rizicima. Metode i faze upravljanja rizicima mogu se odrediti analizom teorijskih temelja što omogućuje učinkovitiji rad s njima. Točnije razumijevanje koncepta upravljanja rizicima zahtijeva uzimanje u obzir mišljenja znanstvenika koji nude različite pristupe njegovom tumačenju (Olesia, Vitalii, Yevhen, 2023).

## 5.1 Problemi poduzeća za vrijeme rata

Na područjima zahvaćena ratom tvrtke mogu u potpunosti zaustaviti proizvodnju i opskrbu proizvodima zbog uništenja infrastrukture ili prepreka u prijevozu robe. Također se javlja smanjena potražnja za proizvodima i uslugama. Rat može dovesti do fizičkog uništenja imovine tvrtke kao što su zgrade, strojevi, oprema itd. Osim toga, intelektualno vlasništvo, dokumenti i drugi materijali mogu se izgubiti zbog uništenja ili gubitka pristupa. Pad potražnje za proizvodima i uslugama tvrtke uzrokovana je padom platne sposobnosti stanovništva, smanjenjem obujma proizvodnje i drugim čimbenicima. Ratni uvjeti dovode do znatnih promjena tečaja što dovodi do gubitaka za tvrtke koje ovise o uvozu ili izvozu. Ako se opskrba sirovinama odgodi ili prekine zbog ratnih uvjeta, tvrtka zaustavlja proizvodnju i odgađa isporuke. Zabrana prometa, zatvaranje cesta i uništavanje mostova i drugih objekata dovodi do prekida distribucije robe te kao rezultat toga isporuka i proizvodnja su zaustavljene.

Rat i njegove posljedice mogu dovesti do promjene vladine politike prema poduzećima i tržištu općenito. To utječe na poslovno okruženje i dovodi do promjena u regulaciji i oporezivanju. Ugroženost zaposlenika i materijalne imovine poduzeća mogu dovesti do zaustavljanja proizvodnje i opskrbe proizvodima. Možemo zaključiti da je upravljanje rizicima u poduzeću iznimno važna komponenta uspješnog funkcioniranja poslovanja u ratnim i drugim kriznim situacijama. To zahtijeva da tvrtke budu spremne za brze promjene u poslovnom okruženju i da se prilagode novim izazovima. Identificiranje ključnih rizika i razvoj učinkovitih strategija za njihovo sprječavanje, minimiziranje i uklanjanje važan je zadatak za svako poduzeće koje želi postići uspjeh i održivost u teškim uvjetima. Kako bi se smanjio utjecaj rizika na aktivnosti poduzeća tijekom rata, potrebno je pažljivo organizirati proces upravljanja rizicima.

## 5.2 Odgovorno poslovno ponašanje tijekom rata na primjeru Ukrajine

U vrijeme rata poduzeća nikada ne djeluju neutralno, a poslovne aktivnosti uvijek utječu na dinamiku sukoba. Ruski napad na Ukrajinu uzrokovao je globalno pogoršanje političke sigurnosti, sigurnosti hrane i energije te pojavu velikog broja izbjeglica. Na nacionalnoj razini prouzročio je mnoge ljudske tragedije i štete. Od Ruske invazije na Ukrajinu 24. veljače 2022., poduzeća u Ukrajini suočila su se sa značajnim izazovima, uključujući sigurnost zaposlenika, logističke poteškoće, poteškoće u poslovanju te druge izazove. Većina tvrtki bila je nespremna kada je izbio rat i nije imala plan za nepredviđene situacije kako bi ublažila rizik. Nekoliko međunarodnih tvrtki odmah je prestalo s radom sljedeći preporuke svojih vlada. U isto vrijeme

postojale su tvrtke, uglavnom nacionalne, koje su nastavile s radom kako bi pomogle ljudima da prebrode prve dane rata i omogućile im pristup osnovnim dobrima i uslugama. Supermarketi, banke, ljekarne i taksi službe radile su pod masovnim granatiranjem i raketnim napadima kako bi podržale stanovnike u izvanrednim okolnostima. Tijekom rata, korporativna odgovornost za poštivanje ljudskih prava postaje važnija jer se povećava rizik od njihovog kršenja. Stoga, tvrtke moraju procijeniti svoj utjecaj ne samo na ljudska prava, već i na sam sukob kako bi osigurale da njihovi postupci ne doprinose sukobu te da tvrtke ne profitiraju od sukoba. U nekim slučajevima tvrtke mogu biti uključene u najteže oblike kršenja ljudskih prava kao što su genocid i ratni zločini što dovodi do kaznenog progona. Olesia, Vitalii i Yevhen navode poznate primjere takvih slučajeva kao što je francuska tvrtka za proizvodnju cementa *Lafarge* i njezino djelovanje u Siriji, slučaj švedske naftne kompanije *Lundina* i njezino djelovanje u Sudanu te slučaj *Shella* i njegovih operacija u Nigeriji.

Rat u Ukrajini izazvao je humanitarnu, prehrambenu i energetska krizu s razornim utjecajem na zemlju što je rezultiralo masovnim raseljavanjem. Izbjeglo je više od 7,7 milijuna Ukrajinaca diljem Europe i 6,5 milijuna interno raseljenih osoba u Ukrajini. Od veljače 2022. do veljače 2023. agencije UN-a i humanitarni partneri pružili su pomoć 13,5 milijuna ljudi. Od početka rata do veljače 2023., prema procjeni, šteta u Ukrajini dosegla je više od 135 milijardi američkih dolara, a najpogođeniji su sektori građevine, prometa, energetike te trgovine i industrije. Procjenjuje se da će šteta i gubici za Ukrajinu poljoprivredu dosegnuti 40,2 milijardi američkih dolara do 2024. Šteta uključuje djelomično ili potpuno uništenje strojeva i opreme, skladišta, stoke te višegodišnjih usjeva kao i ukradene inpute i outpute. Ne mogućnost pristupa moru izazvala je globalnu krizu hrane s obzirom na to da je Ukrajina jedan od najvećih svjetskih izvoznika poljoprivrednih proizvoda. Što se tiče industrije, najviše je nastradala metalurgija. Do veljače 2023. ukupni izravni gubici imovine tvrtki procjenjuju se na 11,3 milijarde američkih dolara. Od početka rata oštećeno je ili uništeno najmanje 426 velikih i srednjih privatnih kao i državnih poduzeća te deseci tisuća malih privatnih poduzeća (<https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2022/03/the-long-lasting-economic-shock-of-war>, 2023).

Tijekom listopada i studenoga 2022., zbog novog vala raketnih napada i napada bespilotnim letjelicama, gotovo 50 % Ukrajinskog elektroenergetskog sustava oštećeno je ili uništeno, što je dovelo do nestanka struje u 10 od 24 Ukrajinske regije. 74 % poduzeća moralo se opskrbiti generatorima kako bi nastavilo proizvodne procese. Općenito, nedostatak struje, vode i grijanja postao je jedna od najvećih prepreka Ukrajinskim poduzećima krajem 2022. Među ostalim

preprekama su povećane cijene sirovina, sigurnost zaposlenika i nestabilni lanci opskrbe. Neka su poduzeća obustavila svoje poslovanje zbog velike štete na energetskej infrastrukturi. Kad je riječ o malim i srednjim poduzećima, ukupna izravna šteta iznosi između 64 i 85 milijardi dolara. Polovica malih i srednjih poduzeća prestala je ili gotovo prestala s radom (Olesia, Vitalii, Yevhen, 2023).

Ogromne štete imale su negativne učinke na poslovanje. U prvim mjesecima Ruske invazije, inicijative društveno odgovornog poslovanja Ukrajine razvile su katalog poslovnih doprinosa rusko-ukrajinskom ratu. Katalog prikazuje slučajevne doprinosa tvrtki u borbi protiv ruske invazije. Katalog sadrži 328 slučajeva, od kojih je samo 26 usmjereno na podršku zaposlenicima u slučajevima kao što su:

- preseljenje ili evakuacija,
- pružanje psihološke podrške,
- pružanje financijske potpore,
- pomoć za djecu zaposlenika.

Trenutno postoje četiri scenarija kako tvrtke posluju tijekom rata:

- djelovanje pod stalnim bombardiranjem i aktivnim agresorima,
- djelovanje u područjima koja nisu pod kontrolom vlade,
- djelovanje u ratom pogođenim područjima,
- djelovanje na područjima koja je ponovno zauzela Ukrajinska vlada.

Djelovanje pod stalnim bombardiranjem i aktivnim agresorima karakteriziraju čimbenici kao što su nedostatak sigurnosti i potreba za premještanjem ljudi, zatvaranje međunarodnih tvrtki zbog nedostatka sigurnosti, uništavanje infrastrukture, poremećaji u lancima opskrbe, nastavak rada lokalnih tvrtki te općinskih i državnih poduzeća. Rad lokalnih tvrtki događa se radi nedostatka alternativnog plana dok općinska i državna poduzeća rade kako bi osigurala osnovne životne uvjete. Za primjer možemo uzeti Ukrajinski EKO Market čija je uprava donijela odluku o radu na aktivnom ratnom području. Od srpnja 2022. zatvoren je samo jedan od sedam supermarketa koji posluju u regijama Donbasa. Za kupnju se nudi samo osnovna roba odnosno između 300 i 500 proizvoda

Ukrajina je uvela zabranu gospodarske aktivnosti na području koje nije pod kontrolom Ukrajinske vlade, uz prijetnju kaznene odgovornosti, uključujući i zabranu:

- poslovanja sa subjektima u područjima koja su izvan kontrole Ukrajinske vlade,
- plaćanje s teritorija koji nije pod kontrolom Ukrajinske vlade,
- plaćanje poreza u proračun Ruske Federacije, što se prema Ukrajinskom zakonu smatra financijskim terorizmom,
- uvoz i izvoz robe iz/na teritorij koji nije pod kontrolom Ukrajinske vlade što dovodi do nemogućnosti poslovanja,
- ako se ugovorni subjekt nalazi na teritoriju koji nije pod kontrolom Ukrajinske vlade, sporazum je ništavan, a licence se smatraju nevažećim.

Posljedice počinjenja takvih radnji su kazna zatvora u trajanju od 3 do 5 godina uz oduzimanje prava na obnašanje određenih dužnosti ili bavljenje određenim aktivnostima u trajanju od 10 do 15 godina, kao i potencijalno oduzimanje imovine. Vlada je uvela sankcije za svaku poslovnu aktivnost na područjima izvan njezine kontrole što jasno upućuje na to da se gospodarske aktivnosti na takvim područjima smatraju neodgovornim poslovnim ponašanjem. U takvim uvjetima transnacionalne tvrtke odmah su prestale s radom dok su privatna poduzeća nastavila raditi što je dulje moguće bez potrebe za interakcijom s kontrolnim tijelima. Uvarova i Saprykina (2023.) u svome istraživanju navode da je od kolovoza 2022. gotovo 65,000 ukrajinskih tvrtki poslovalo na područjima izvan kontrole ukrajinske vlade ili oko 5 % ukupnog broja pravnih osoba u Ukrajini.

Pripremljen je nacrt zakona o poboljšanju kako bi se utvrdio popis osnovnih dobara i usluga koje se moraju osigurati i za koje se ne smije izricati kaznena odgovornost. Konkretno, u nacrtu zakona navodi se da će biti kažnjeni samo oni koji dobrovoljno surađuju s agresorom. Također izdvojene su vrste aktivnosti koje ne bi trebale biti obuhvaćene kaznenim zakonom kao što su zdravstvo, bankarske usluge i poljoprivreda. Ako nije moguće preseliti poduzeće, predstavnici Gospodarske komore Ukrajine predložili su privremeno zatvaranje tvrtke te nakon završetka sukoba nastavak rada.

Na ratom pogođenim područjima poduzeća posluju manje više kao i obično. Iako ta područja nisu sigurna jer bi s vremena na vrijeme došlo do raketnih napada na određena naselja i objekte, tvrtke tamo nastavljaju s radom. Ova područja karakterizira značajna prisutnost interno raseljenih osoba što u određenim trenucima stvara nestašicu hrane. U nekim slučajevima značajan je porast cijena proizvoda, javlja se nedostatak gotovine i javlja se probleme sa stanovanjem. Uvarova i Saprykina (2023) navode da cijene stanova za najam u nekim slučajevima porastu od 200 % do 300 % što stanovanje čini nedostupnim za mnoge ljude, a

posebno za one raseljene. Samo je nekoliko transnacionalnih tvrtki prestalo raditi u sigurnijim zapadnim ili središnjim regijama uglavnom zbog opće odluke da se pričekaju kraj neprijateljstva. Nacionalna vlada preporučila je poduzećima s područja izvan kontrole Ukrajinske vlade da se presele u sigurnija područja. Uvarova i Saprykina (2023) navode da se u svibnju 2022., 500 poduzeća preselilo na sigurnije lokacije, a do svibnja 2023. tristotinjak ih je ponovno započelo s radom. Sa smanjenjem intenziteta vojnih aktivnosti u središnjoj Ukrajini i oslobađanjem Kijevske oblasti, sve manje tvrtki planira se preseliti. Do 14. studenoga 2022. Ukrajinska vlada ponovno je zauzela 52 % teritorija. Nakon što je teritorij oslobođen, važno je osigurati da tvrtke mogu provesti siguran povratak. Stanje na takvim područjima zna biti izuzetno loše jer se uglavnom javlja oštećenje infrastrukture, nedostatak struje i interneta, a postoji i mogućnost rizika od mina. Na primjer, kada je regija Harkov oslobođena, nije bilo struje ni interneta 3-4 tjedna. Lokalnom stanovništvu bila je potrebna humanitarna pomoć, osnovni proizvodi i psihološka podrška.

Gospodarski sektori u kojima rad na daljinu nije moguć i u kojima se radi izravno s ljudima najviše su pogođeni ratom. Sektori poput zračnog prometa, pomorskog prometa i lučke infrastrukture praktički su nestali. Drugi najpogođeniji ratom bili su sektori koji zahtijevaju najveća ulaganja ili logistiku, poput strojarstva i turizma. Najveći postotak poduzeća koja su potpuno ili djelomično prestala s radom doseže 84 % u području turizma, 70 % u masovnim medijima, 58 % u građevinarstvu i 50 % u strojarstvu. Poljoprivreda (40 %) i nekretnine (53 %) također su pogođeni (Uvarova, Saprykina, 2023).

Poslovanje je pogođeno tijekom prvog mjeseca invazije kada je veliki broj poduzeća namjerno uništen bombardiranjem. Rudarska i metalurška industrija koja je sa poljoprivrednim sektorom osiguravala najveći udio Ukrajinskog izvoza u predratnim vremenima, trenutno se suočava s brojnim izazovima. Uvarova i Saprykina (2023.) navode da je Mariupolju Ukrajina izgubila dva velika metalurška poduzeća koji su činili više od 40 % proizvodnje metala u zemlji. Ostali metalurški divovi rade na 20% svojih kapaciteta od početka ljeta 2022. IT sektor pokazao se kao najstabilnija industrija tijekom rata.

Maloprodaja je bila među sektorima koji su teško pogođeni ratom zbog obustave poslovanja, pada potražnje, uništenja logistike, nemogućnosti rada u ratno aktivnim zonama, preseljenja osoblja i nemogućnosti ispunjavanja ugovora. Izravni gubici najvećih maloprodajnih lanaca iznosili su 9,8 milijardi dolara u prva dva mjeseca rata. Okolo 23 trgovačka centra su uništena ili ozbiljno oštećena. Uzimajući u obzir razmjere štete, u maloprodaji su se često događale



neisplate plaća i smanjenje plaća. Oko 23 trgovačka centra su uništena ili ozbiljno oštećena. Među maloprodajnim trgovinama najteže su pogođene draguljarnice te modni i zabavni centri, dok su benzinske postaje, ljekarne i supermarketi postigli najbolje rezultate. Trećina draguljarnica zatvorena je jer je većina muškaraca, koji su činili ključno osoblje, mobilizirana. Nakon masovnih napada zabilježen je pad prodaje do 50%. Kako bi uštedjeli energiju mnoge su trgovine isključile znakove i drugo vanjsko oglašavanje. Trgovci nisu smjeli raditi tijekom uzbune za zračni napad, a to je imalo negativan utjecaj na poslovanje. Nakon pregovora s Državnom službom za hitne slučajeve, vlada je dopustila tvrtkama da nastave s radom tijekom zračne uzbune ako su na "sigurnim" lokacijama. Istodobno, tijekom rata trgovine i trgovački centri morali su dodatno osigurati, kupiti dodatne plinske maske i postaviti mjesta s aparatima za gašenje požara. Neki restorani i objekti prekriveni su posebnim zaštitnim pločama. Mnoge su tvrtke razvile smjernice o tome „kako postupiti tijekom uzbune za zračni napad“ pomažući zaposleniku na ograničeno vrijeme da isključi opremu, plati gostu, obavijesti sve u restoranu o najbližem skloništu. Od lipnja 2022. do veljače 2023. broj IT stručnjaka smanjio se za 60.000 radnika što je smanjenje od gotovo 21 % od godinu dana ranije. Trećina izvršnih direktora IT tvrtki primila je obavijesti od klijenata o obustavi projekata zbog situacije u Ukrajini, iako je općenito dinamika rasta bila pozitivna. IT sektor bio je najstabilniji sektor (Uvarova, Saprykina, 2023)

## 6. Zaključak

Možemo zaključiti da je upravljanje rizicima u poduzeću iznimno važna komponenta uspješnog funkcioniranja poslovanja u ratnim i drugim kriznim situacijama. To zahtijeva da tvrtke budu spremne na brze promjene u poslovnom okruženju i da se prilagode novim izazovima. Identificiranje ključnih rizika i razvoj učinkovitih strategija za njihovo sprječavanje, minimiziranje i uklanjanje važan je zadatak za svako poduzeće koje želi postići uspjeh i održivost u teškim uvjetima. Kako bi se smanjio utjecaj rizika na aktivnosti poduzeća tijekom rata, potrebno je pažljivo organizirati proces upravljanja rizicima.

Države bi trebale razviti preporuke za poduzeća u vezi s potencijalnim rizicima koje donosi rat. Na primjeru Ukrajine možemo zaključiti da je jasna komunikacija između vlasti i poduzetnika prijeko potrebna ako se žele minimizirati ekonomske štete. Isto tako i poduzeća moraju biti svjesna potencijalnih rizika. Ključno je provesti sveobuhvatnu procjenu rizika, odnosno identificirati potencijalnu prijetnju, ranjivost i posljedicu mogućeg događaja. Na

temelju toga slijedi izrada plana za određenu situaciju. Fleksibilnost je neophodna kako bi poduzeće pretrpjelo što manje posljedice, kao i kontinuirano nadziranje rizika te prilagođavanje promjenama u stvarnom vremenu.

## 7. Literatura:

1. Ali G. Hessami (2019). Perspectives on Risk, Assessment and Management Paradigms; National Institute of Construction Management and Research, Pune
2. Alla Kasych (2021). The economic consequences of the war in the 21st century at the regional and global levels; EDP Sciences, Kijev
3. Dale F. Cooper, Stephen Grey, Geoffrey Raymond, Phil Walker (2005). Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements; John Wiley & Sons Ltd, West Sussex
4. Dyuhovanets Olesia, Erfan Vitalii, Parfeniuk Yevhen (2023). Organization of risk management at an enterprise during the war, Kijev
5. Gullybaba Publishing House (2017). Master Of Arts (Political Science) (MPS): Peace And Conflict Studies; IGNOU, New Delhi
6. International Labour Office (2023). Enterprise risk management: a guide for employer and business membership organizations to promote efficiency and business resilience, Geneva
7. Jonathan Goodhand (2003). From war economy to peace economy?; Journal of International Affairs Editorial Bord, London
8. Maxim Chupilkin, Zsóka Kóczán (2022). The economic consequences of war: Estimates using synthetic controls; European Bank for Reconstruction and Development, London
9. Olena Uvarova, Maryna Saprykina (2023). Responsible Business Conduct during War in Ukraine: Context Assessment Study; United Nations Development Programme, Japan

Web stranice:

1. CFI Education Inc., [Internet]; Dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/financial-modeling/what-is-sensitivity-analysis/>, [2.9.2024.]
2. Cint, [Internet]; Dostupno na: <https://www.cint.com/blog/what-is-a-questionnaire-and-how-is-it-used-in-research>, [2.9.2024.]
3. FloQast, [Internet]; Dostupno na: <https://floqast.com/blog/top-7-benefits-of-risk-management/>, [2.9.2024.]
4. IBM, [Internet]; Dostupno na: <https://www.ibm.com/topics/decision-trees>, [2.9.2024.]
5. International Monetary Fund, [Internet]; Dostupno na: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2022/03/the-long-lasting-economic-shock-of-war>, [3.9.2024.]
6. Investopedia, [Internet]; Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/d/delphi-method.asp>, [2.9.2024.]
7. Investopedia, [Internet]; Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>, [2.9.2024.]
8. Investopedija, [Internet]; Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/m/montecarlosimulation.asp>, [2.9.2024.]
9. Juran, [Internet]; Dostupno na: <https://www.juran.com/blog/the-ultimate-guide-to-cause-and-effect-diagrams/>, [2.9.2024.]
10. ProjectManagementhttps, [Internet]; Dostupno na: [ProjectManagement.com - Expert judgment](https://www.projectmanagement.com/expert-judgment), [2.9.2024.]
11. Safeopedia, [Internet]; Dostupno na: <https://www.safeopedia.com/definition/5005/checklist-analysis-cla>, [2.9.2024.]
12. TechTarget, [Internet]; Dostupno na: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/brainstorming>, [1.9.2024.]

13. TechTarget, [Internet]; Dostupno na:

<https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/What-is-risk-management-and-why-is-it-important>, [2.9.2024.]

14. The Guardian, [Internet]; Dostupno na:

<https://www.theguardian.com/world/2022/oct/27/kyiv-facing-sharp-deterioration-electric-supply-russian-strikes>, [2.9.2024.]

Popis slika:

Slika 1. Procesi upravljanja rizikom .....	7
Slika 2. Prikaz bow-tie analize.....	13
Slika 3. Prikaz ukupne vojne potrošnje i njezin postotak u BDP-u .....	16
Slika 4. Prikaz godišnje stope rasta za vojne potrebe .....	17
Slika 5. Prikaz dinamike Ukrajinskog BDP-a.....	18
Slika 6. Statistika izvoza i uvoza robe u tonama za 2021. i 2022. godinu.....	18



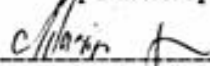
### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Josip Milasović (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/specijalističkog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ratovi u Sjeveru kao poslovni vizik (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

  
(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.