

\*\*\*\*\*

## ЗМК У ФОКУСІ СОЦІОЛОГІЇ

\*\*\*\*\*

УДК 316.422.42

DOI 10.32840/cpu2219-8741/2024.2(58).10

**В. І. Алещенко**

доктор психологічних наук, професор  
професор кафедри суспільних наук  
e-mail: AV11953@ukr.net; ORCID: 0000-0003-1560-731  
Національний університет оборони України  
пр. Повітрофлотський, 28, м. Київ, Україна, 03049

**М. В. Туленков**

доктор соціологічних наук, професор  
професор кафедри галузевої соціології  
e-mail: niktul50@i.ua, tnv50@knu.ua; ORCID: 0000-0003-3768-3856  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
б-р Т. Шевченка, 14, м. Київ, Україна, 01601

### СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Мета дослідження** – визначення змісту, основних функцій і стратегічних позицій ризик-менеджменту підприємств і організацій в умовах воєнного стану та обґрунтування концептуальної інформаційно-логічної моделі стратегічного ризик-менеджменту.

**Методологія дослідження** базується на використанні низки наукових підходів, зокрема: системного, генетичного, критичного, аналітичного, структурно-функціонального, порівняльного й діяльнісного, для виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на формування стратегії ризик-менеджменту в умовах воєнного стану, а також методів аналізу, синтезу та узагальнення – для з'ясування структурних рівнів системи ризик-менеджменту організацій, методів спостереження, опитування, прогнозування та моделювання – для побудови інформаційно-логічної концептуальної моделі стратегічного ризик-менеджменту сучасних організацій в умовах невизначених і ризикових ситуацій.

**Результати дослідження** полягають у визначенні змістовних параметрів, структури, функцій, стратегічних позицій, типологічних ознак, характеристик і показників оцінювання ефективності ризик-менеджменту організацій у період воєнного стану.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у формуванні інформаційно-логічної концептуальної моделі ризик-менеджменту організаційних формувань і обґрунтуванні системи показників оцінювання ефективності останнього під час воєнного стану.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в реальній можливості застосування інформаційно-логічної концептуальної моделі стратегічного ризик-менеджменту та системи показників оцінювання ефективності останнього в практичній діяльності підприємств і організацій в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** сутність і типологія ризику, зміст і характер ризик-менеджменту організацій, стратегічні засади ризик-менеджменту, етапи формування стратегічної позиції ризик-менеджменту, стратегічні моделі ризик-менеджменту в умовах невизначеності, показники ефективності ризик-менеджменту в умовах воєнного стану.

#### I. Вступ

Побудова ефективної стратегії ризик-менеджменту організацій різних форм власності, сфер і напрямів діяльності вимагає визначення різних груп чинників, які прямо чи опосередковано мо-

жуть впливати на відхилення від установлених стратегічних цілей. Адже стратегія ризик-менеджменту являє собою загальний і довгостроковий курс досягнення організацією намічених цілей, в основу котрих покладено прогнозування ризиків і напрямів їхнього зниження, тоді як тактика пропонує конкретні методи і прийоми для вибору оптимального рішення, спрямованого на досягнення результатів у конкретних умовах. Стратегія ризик-менеджменту будується на основі стратегічних цілей і завдань, які визначаються за результатами аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища організаційних формувань у контексті ризиків. У сучасних умовах воєнного стану важливого значення набуває управління ризиками у сфері воєнної безпеки.

Розглядаючи управління ризиками як цілеспрямовану *зміну стану системи*, як процес що веде до досягнення визначеної мети, тобто бажаних характеристик функціонування й розвитку організаційних формувань, зокрема, у системі Збройних Сил України та інших складових сил оборони. Це надає можливість не лише контролювати хід цього процесу, а й ефективніше впливати на нього з метою відповідної корекції, щоб мати найменші відхилення від визначених та розрахованих параметрів і стандартів. Обґрунтовано, що основою запропонованої системи управління ризиками повинен стати процес управління ризиками. Для цього вищим менеджментом організацій визначаються ключові показники досягнення успіху, а також продуктивні інструменти запобігання ризику, що становлять основу стратегії управління ризиками у вигляді конкретних заходів впливу на розв'язання ризикових явищ, подій і ситуацій, які перманентно виникають у перебігу діяльності організаційних формувань в умовах воєнного стану.

У складних умовах широкомасштабної агресії російської федерації проти України кожне управлінське рішення менеджменту організацій, особливо стратегічне, що спрямоване на діяльність і подальший розвиток останніх, пов'язане з певним ступенем невизначеності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. У зв'язку із цим великої актуальності набуває проблема формування єдиної стратегічної позиції ризик-менеджменту вітчизняних організацій, установ й інших організаційних формувань, орієнтованої на передбачення, вироблення та впровадження ефективної системи управління ризиками, спрямованих на стабілізацію їх діяльності в умовах воєнного стану.

Замало розробленими залишаються теоретичні й методичні підходи до класифікації та структури ризиків і управління ними, визначення можливих втрат від впливу ризиків на військову діяльність, відсутня ефективна система оцінювання та управління ризиковими ситуаціями, недостатньо висвітлені практичні аспекти управління ними. Це зумовлює необхідність проведення не лише відповідних досліджень, а й належного фахового технічного забезпечення, залучення відповідних фахівців з питань оборонного огляду чи огляду спроможностей, стратегічного чи оборонного планування, а також проблем ризикології, математичного моделювання ймовірних процесів, оцінювання й управління ризиками, їх документування, бюджетування та збалансування ресурсами, розроблення необхідних методик і процедур, програмування та програмного забезпечення в частині підвищення потужності ризик-менеджменту за допомогою розвитку їх спроможностей щодо виконання намічених спільних завдань, пов'язаних з обороною держави від агресора [3, с. 134–186].

Сучасний стан вирішення зазначених проблем у контексті фахового управління ризиками в перебігу оборонного огляду, а також удосконалення стратегічного й оборонного прогнозування та планування потребують консолідованого узагальнення й систематизації теоретичних і правових засад ризик-менеджменту з урахуванням сучасних реальних потреб, специфіки функціонування й розвитку соціальних організацій у різних сферах суспільного буття, зокрема, у системі оборонного комплексу та інших складових сил оборони, наближення цих процесів до принципів і стандартів провідних держав світу. Важливого значення в цьому контексті набуває проблема розбудови стратегічної позиції ризик-менеджменту соціальної організації, розробка правових основ створення інтегрованих системи й моделей процесу управління ризиками, а також у перебігу стратегічного та оперативного планування розвитку інфраструктури, сил, засобів й інших складових сил оборони, які й дотепер законодавчо не визначені. Отже, стратегія ризик-менеджменту організаційних формувань у різних сферах суспільного життя виступає важливим засобом їхньої здатності протидіяти несприятливому розвитку обставин і ризикових ситуацій в умовах воєнного стану.

Важливість і актуальність проблеми формування стратегічної позиції ризик-менеджменту організацій обґрунтували багато вітчизняних і закордонних науковців. Поняття ризику, складових елементів і різних етапів формування стратегій ризик-менеджменту організацій розкрито в працях зарубіжних авторів: І. Ансоффа, Т. Бартон, В. Бикова, В. Вяткіна, В. Гамзи, Ф. Маєвського, К. Редхеда, К. Сіо, А. Томсона, П. Уокера, Шенкіра та ін. Ґрунтовно вивчають цю проблематику й вітчизняні науковці, серед яких варто виокремити доробки Т. Андрєєвої, І. Вербіцької, В. Гранатурова, С. Клименко, В. Кравченко, А. Старостіної, І. Федулової та ін. Вивченню методів оцінювання ризиків та управління різними ризиковими ситуаціями присвячені публікації Т. Васильєва, Т. Головач, Я. Кривич, С. Леонова, В. Лук'янова та інших учених. Наукові та прикладні аспекти ризик-менеджменту описано в наукових працях В. Вітлінського, В. Глуценка, С. Ілляшенка,

В. Черкасова, Г. Чернової, О. Ястремського та ін. У їхніх розробках розкрито питання загальної сутності ризику та визначено основні чинники й причини виникнення останнього, охарактеризовано продуктивні методи та методики аналізу й управління окремими видами ризикових ситуацій.

Наукові засади ризикології в контексті вирішення завдань соціально-економічної та підприємницької діяльності промислових організацій представлені в наукових дослідженнях В. Вітлінського та Г. Великоіваненка, а питання управління фінансовими ризиками подані в працях Р. Пікуса, В. Кравченко та інших науковців. Проблема оборонного ризик-менеджменту присвячені концептуальні напрацювання В. Богдановича, О. Бодрука, В. Горбуліна, М. Єжеєва, А. Качинського, І. Руснака, Г. Ситника, А. Семенченка та ін. Але, незважаючи на значну кількість наявних досліджень з питань формування ризик-менеджменту та інтеграції останнього в діяльність установ і промислових підприємств, визначення переліку ризиків і заходів управління ними за результатами огляду складових сил оборони, поза увагою науковців залишаються все ж таки питання стратегічного управління ризиковими ситуаціями, а також формування стратегічних засад ризик-менеджменту соціальних організацій в умовах запровадження воєнного стану. Це істотно актуалізує не лише питання визначення стратегічної позиції суб'єктів управління ризиковими ситуаціями, але й предметного наукового аналізу стратегічних чинників ризик-менеджменту сучасних організаційних формувань незалежно від сфери та масштабів їхньої соціально-перетворювальної діяльності під час воєнного стану.

## II. Постановка завдань і методи дослідження

Мета дослідження – визначення змісту, основних функцій і стратегічних позицій ризик-менеджменту підприємств і організацій в умовах воєнного стану та обґрунтування концептуальної інформаційно-логічної моделі стратегічного ризик-менеджменту. Реалізація цієї мети передбачає розв'язання насамперед таких завдань: уточнення змісту, основних етапів і функцій стратегії ризик-менеджменту; визначення ключових моделей і способів формалізації стратегічної поведінки суб'єктів управління ризиком; опрацювання методологічних підходів до формування стратегії ризик-менеджменту; виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на процес реалізації стратегічної позиції ризик-менеджменту організацій в умовах воєнного стану; формування інформаційно-логічної моделі стратегічного ризик-менеджменту соціальних організацій у перебігу воєнного стану.

Методологія дослідження базується на використанні низки наукових підходів, зокрема: системного, генетичного, критичного, аналітичного, структурно-функціонального, порівняльного й діяльнісного підходів для виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на формування стратегії ризик-менеджменту в умовах воєнного стану, а також методів аналізу, синтезу та узагальнення – для з'ясування структурних рівнів системи ризик-менеджменту організацій, а методів спостереження, опитування, прогнозування та моделювання – для побудови інформаційно-логічної концептуальної моделі стратегічного ризик-менеджменту сучасних організацій в умовах невизначених і ризикових ситуацій.

## III. Результати

Досить складно говорити про отримання певного наукового результату без достеменного врахування можливого відхилення від нього. У цьому контексті *ризик* не лише трактується як стан впливу чинників невизначеності на досягнення певної мети. Це надає змогу розглядати *ризик* крізь призму отримання певних результатів (або цілей), у перебігу досягнення котрих менеджмент організації має визначати можливе відхилення від них. Аналіз водночас показує, що розробленню та впровадженню сучасних моделей, методів і механізмів управління ризиковими ситуаціями приділяють значну увагу як вітчизняні, так і зарубіжні фахівці. Так, наприклад, лише визначень терміна «ризик» у спеціальній літературі запропоновано більше ніж двадцять [2, с. 8–12].

Не менше міститься й описів різних підходів, методик і алгоритмів дослідження цієї проблеми. Причому більшість наукових праць присвячені переважно дослідженню сфер бізнесу і фінансів, економіки, будівничої та страхової справи, банківській діяльності, а також забезпеченню безпеки на транспорті. Наприклад, проблемам управління ризиками та їх оцінювання для забезпечення санітарного й епідемічного благополуччя населення присвячено окремий Закон України від 24.02.1994 № 4004-XII. Наказом Міністерства фінансів від 06.06.2010 № 461 затверджено окреме Положення про управління ризиками, пов'язаними з державним боргом, а також відповідні методичні рекомендації. Незначною мірою ці документи стосуються й оборонного огляду сил оборони та управління ризиками в частині підвищення потужності сил оборони за допомогою розвитку їхніх спроможностей для виконання визначених спільних завдань щодо оборони держави від агресора.

Звідси випливає, що *ризик* є ситуативною характеристикою діяльності соціальних суб'єктів, яка полягає не лише в невизначеності її результату, а й у настанні несприятливих наслідків. Тому *ризик* завжди являє собою вірогідність виникнення певних збитків або зниження доходів будь-якої організації порівняно з прогнозним варіантом. Розгляд суті *ризик*у, як свідчить аналіз, можливий як у статичному, так і в динамічному значенні. У статичному значенні суть *ризик*у полягає в способі його виразу, що диференціюється залежно від сфери його заповнення. Відповідно до цього розуміння *ризик*у підрозділяється на різні види: політичний, економічний, соціальний, екологічний

тощо. У динамічному значенні суть *ризик* полягає передусім у відмінності ступеня його розподілу пропорційно масштабу очікуваних втрат від настання ризикової ситуації. Тому найменший ступінь несприятливих наслідків властивий *допустимому ризику*, середній – *критичному*, а найвищий – *катастрофічному ризику*.

Варто зазначити, що *ризик* завжди існує там і тоді, де й коли певна подія має не лише практичне значення, а й зачіпає інтереси хоча б одного суб'єкта соціальної діяльності. Більше того, *ризик* не існує без власності на засоби виробництва матеріальних і духовних благ, що потребує визначення відповідальних за наслідки ризикових рішень. Посилення *ризик* – зворотня сторона свободи будь-якої підприємницької діяльності, тобто певна плата за неї. Що стосується *ризик* у сфері управління підприємством, то він означає насамперед невизначеність, пов'язану з можливістю виникнення під час реалізації функцій управління несприятливих ситуацій та наслідків, яка виявляється в неповноті або неточності інформації, а також у пов'язаних із цим витратах і результатах.

Виходячи із цього, *стратегічним ризиком*, на наш погляд, виступає неможливість вищого керівництва організації врахувати поведінку конкурентів у виробленні власної стратегії. Адже *стратегія* всякої організації щодо *ризик* продиктована стратегією діяльності останньої. І чим агресивнішою виступає стратегія певного підприємства, тим вищим установлюється цільовий показник і тим вищим буде ризик. За агресивної стратегії організації межею можливих втрат вважають, як правило, капітал підприємства, а за консервативної стратегії – прибуток останнього.

Узагалі *ризик* в управлінні будь-якою організацією розглядається, на наш погляд, принаймні в чотирьох іпостасях: *по-перше*, як ситуативна характеристика управлінської діяльності, що полягає в невизначеності результатів і можливих негативних наслідках у разі невдачі; *по-друге*, як певна подія або низка споріднених випадкових подій, що призводять до збитків і втрат в організації; *по-третє*, як можливість позитивних або негативних відхилень показників діяльності організації від передбачених середніх значень; *по-четверте*, як вірогідність досягнення позитивного чи негативного проєктного результату залежно від характеру впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, які зумовлюють ступінь невизначеності управлінської діяльності. *Ризик* у управлінні будь-якою організацією притаманні, на нашу думку, і такі характерні ознаки, як соціально-економічна природа та об'єктивність прояву; вірогідність реалізації й невизначеність наслідків; негативність наслідків і ступіневистимість вимірності; нестабільність і динамізм зміни наслідків; суб'єктивність оцінювання, різний рівень повноти й достовірності інформаційної бази. Більше того, *ризик-менеджменту* організації притаманна також і функціональна природа, що надає змогу більш системно розкривати його суть.

Так, наприклад, *інноваційна функція* ризику стимулює пошук нетрадиційних підходів до розв'язання ризикових ситуацій, які стоять перед менеджментом організації; *аналітична функція* ризику зумовлює необхідність проведення наукових розвідок щодо визначення альтернативних варіантів при прийнятті рішень із зниження ступеня їх впливу на діяльність організації; *регулятивна функція* ризику має суперечливий характер і виступає в *двох формах*: а) конструктивній, що передбачає подолання невизначеності шляхом упровадження нових способів, які ламають загальноприйняті стереотипи; б) деструктивній, що не враховує дію об'єктивних закономірностей і наявну інформацію стосовно динаміки розвитку виробничих процесів і явищ; *захисна функція* ризику виявляється в забезпеченні соціально-економічної стабільності організації, що надає можливість її менеджменту здійснювати виправданий ризик у перебігу реалізації цілей діяльності підприємства.

У теорії сучасного *ризик-менеджменту* відомі й різноманітні види ризику, зокрема, такі як виробничий, комерційний, фінансовий, кредитний, підприємницький, інвестиційний, страховий тощо, що не враховують функціональної діяльності сучасних організацій (підприємств, установ і закладів), що функціонують в умовах ринкової економіки та воєнного стану. Виходячи із цього, пропонується системна *типологічна матриця* наявних ризиків, яка базується головним чином на функціональних сферах соціально-економічної діяльності підприємств і організацій різних видів діяльності та форм власності в умовах ринкової економіки та воєнного стану, що схематично може бути подана на прикладі рис. 1 [5, с. 369–370].

Що ж стосується власне *стратегії управління ризиком*, то вона завжди спрямована на визначення керуючим суб'єктом декількох альтернатив при ухваленні управлінських рішень, вибір котрих здійснюється, як правило, в умовах обмежених ресурсів. Тому *стратегія ризик-менеджменту* організації є не простим переліком управлінських функцій у перебігу досягнення запланованих організаційних цілей. Вона не тільки формується вищим керівництвом і пронизує всю діяльність організації на основі впровадження єдиного скоординованого підходу до управління ризиковими подіями і процесами, а й дозволяє істотно зменшувати їхній рівень.

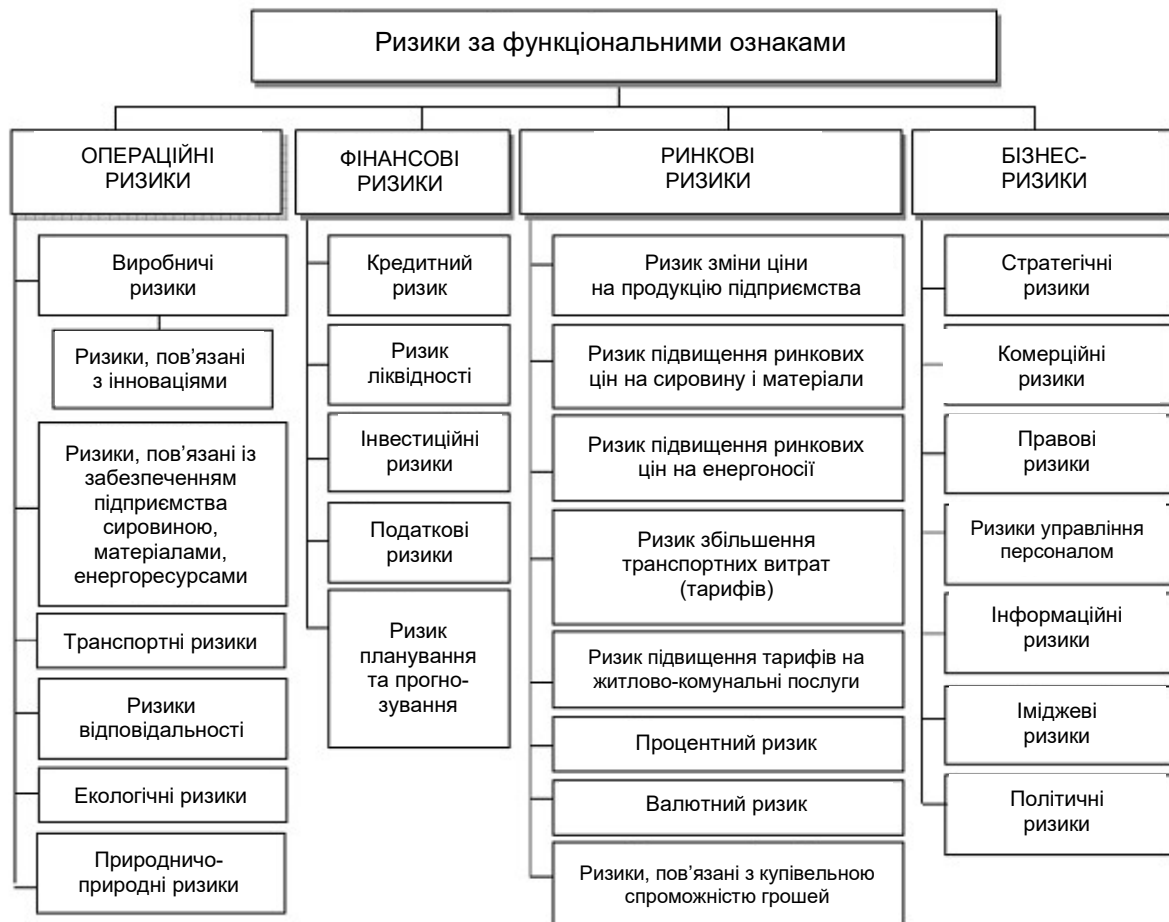


Рис. 1. Типологія ризиків за сферами діяльності

Під *стратегією управління ризиками* розуміється певний напрям і водночас спосіб використання менеджментом організації наявних ресурсів, особливо кадрових, матеріальних і фінансових, заради досягнення стратегічних цілей. Стратегія ризик-менеджменту організації як сукупність антикризових заходів, правил і обмежень нагадує мистецтво її керівництва з управління ризиком у складних умовах невизначених господарчих ситуацій, заснованого не лише на прогнозуванні ризику, а й використанні ефективних методів їх зниження, особливо, в умовах воєнного стану. Для побудови стратегії ризик-менеджменту організаційних формувань важливим є визначення всіх чинників, які можуть вплинути на відхилення від встановлених стратегічних цілей. Стратегія ризик-менеджменту будується на стратегічних цілях і завданнях, які визначають за результатами аналізу зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства та зовнішнього й внутрішнього контексту ризику. Для цього затверджують ключові показники успіху та ключові показники ризику, які є основою планування стратегії ризик-менеджменту у вигляді заходів впливу на ризик.

Причому формування *стратегії ризик-менеджменту* організацій в умовах воєнного стану зумовлена нестабільністю зовнішнього середовища та законодавства; невизначеністю політичної, соціально-економічної, гуманітарної та військової ситуації; суперечливістю й неточністю інформації, що надається; невизначеністю цільових орієнтацій, інтересів і поведінки суб'єктів управлінських відносин, зміною владних структур, істотною руйнацією інфраструктури тощо. Таким чином, процес вироблення стратегії ризик-менеджменту містить певні заходи й правила, на базі котрих приймаються антикризові рішення та визначаються адекватні методи розв'язання ризикових подій і ситуацій (рис. 2).

Натомість ефективна *стратегія ризик-менеджменту* підприємств, які діють в умовах воєнного стану, базується не лише на ключових принципах максимального виграшу, оптимальної волатильності, імовірності результату, раціонального поєднання прогнозованого виграшу та величини ризику, а й включає визначений алгоритм організаційно-управлінських дій у межах таких етапів: *на першому етапі* відбувається виявлення ризику із супутньою оцінкою вірогідності його реалізації та масштабу наслідків; *на другому* – здійснюється розроблення ризик-стратегії з метою зниження ймовірності реалізації ризику та мінімізації можливих негативних наслідків; *на третьому* – обираються відповідні методи, засоби й методичні інструменти управління виявленим ри-

зиком; *на четвертому* – провадиться реалізація ризик-стратегії, тобто здійснюється безпосереднє управління ризиком; *на п'ятому* – оцінювання досягнутих результатів, а за необхідності й коригування сформованої ризик-стратегії. Як вважає більшість дослідників, ключовим етапом ефективного ризик-менеджменту є все ж таки етап вибору адекватних методів, способів і засобів управління ризиком.

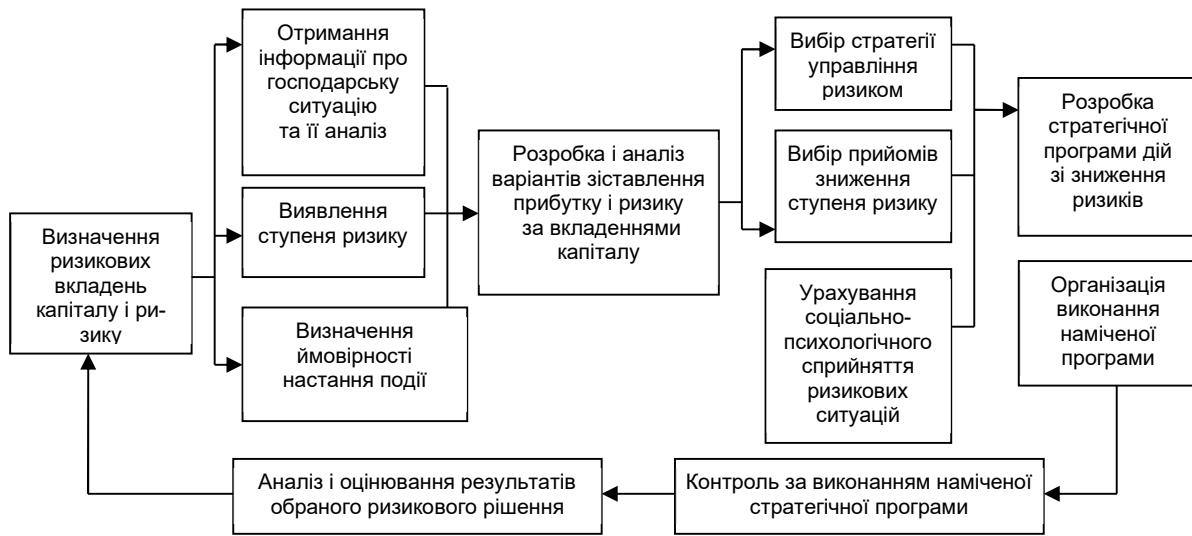


Рис. 2. Схема формування стратегії ризик-менеджменту організації

Серед базових *методів ризик-менеджменту* підприємств, що діють в умовах воєнного стану, виділяють, як правило, такі: а) відмова від ризиків, б) зниження ризику, в) передача ризику, г) розподіл ризику, д) ухвалення ризику. При цьому сучасний ризик-інструментарій є значно ширший, який включає політичні, організаційні, правові, економічні, соціальні інструменти, причому ризик-менеджмент як система допускає можливість одночасного застосування кількох методів управління ризиками на промисловому підприємстві. Але найбільш вживаним інструментом ризик-менеджменту організації у період воєнного стану вважають все ж таки *страхування*, яке передбачає, наприклад, передачу відповідальності за відшкодування певного збитку сторонній організації (страховій компанії). Прикладами інших інструментів можуть бути відмова від надмірно ризикової діяльності (метод відмови), профілактика, диверсифікація й хеджування (тобто методи зниження рівня ризику шляхом розподілу та поєднання), аутсорсинг витратних ризикових функцій (метод передачі підприємством частини своїх функцій або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду), формування резервів або запасів (метод ухвалення).

Водночас *стратегія управління ризиком* організаційних формувань передбачає не лише планування, а й здійснення відповідних заходів, які сприяють, з одного боку, зменшенню рівня ймовірності негативних наслідків, а з іншого – збільшенню вірогідності позитивних результатів діяльності організації у перебігу реалізації визначених цілей. Стратегія ризик-менеджменту будь-якої організації в умовах воєнного стану зумовлює й необхідність удосконалення технологій прийняття управлінських рішень, а також методів їх реалізації відповідно до конкретних обставин ризикової ситуації, що склалася. Типовими заходами стратегії ризик-менеджменту організації щодо запобігання ризиковим ситуаціям є такі: планування дій у позаштатних ситуаціях шляхом використання методів перевірки стійкості системи, коригування параметрів певного проєкту, формалізованого опису невизначеності; наявність у структурі організації координаційного центру на випадок позаштатних ситуацій; утворення соціальних механізмів захисту інтересів учасників виробничої діяльності; запобігання неправомірним або загрозливим діям з боку окремих учасників соціально-виробничих відносин тощо [5, с. 397–399].

Аналіз показує, що ефективний *ризик-менеджмент* організації являє собою науково *обґрунтовану систему управління ризиком*, яка містить стратегію й тактику управління підприємством, спрямовану на досягнення стратегічних, тактичних і поточних оперативних цілей і завдань діяльності останнього. Відповідно *стратегічне управління ризиком* на підприємстві орієнтоване в основному на забезпечення довгострокового сталого існування організації від 5 до 10 і більше років, що передбачає визначення рівнів ємності ризиків і певного «ризик-апетиту». Такі порогові значення фіксуються в організаційних положеннях, які встановлюють стандарти ризик-менеджменту підприємства. При цьому стратегічний ризик-менеджмент реалізується й контролюється вищим менеджментом будь-якої соціальної організації. *Тактичне управління ризиком* на підприємстві спрямоване на реалізацію стратегії управління ризиками за допомогою відповідних методів, спо-

собів і процедур у часових рамках від 1 до 3 або 5 років. Таке управління реалізується менеджментом середньої ланки організації або спеціальним комітетом з ризик-менеджменту, оскільки *тактика* визначає конкретні й адекватні методи і прийоми досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Завдання тактики з управління ризиком полягає у виборі оптимального рішення та визначення найбільш прийнятних у конкретній ситуації методів управлінського впливу згідно з визначеним ступенем толерантності щодо ризику. Водночас *оперативне управління ризиком* на підприємстві передбачає виявлення та кількісно-якісне оцінювання ризикових ситуацій, реалізацію впливу управлінських рішень на ризикові процеси, а також контроль і моніторинг ризиків у перебігу діяльності організації в часових межах від 1 місяця до 1 року. Таке управління здійснюється керівництвом низової ланки управління або спеціальним структурним підрозділом з ризик-менеджменту, спираючись на щоденну діяльність інших підрозділів. Ризик і дохід тісно в цьому сенсі пов'язані між собою й зумовлюють одне одного. Причому великі доходи спричиняють і великі ризики й навпаки. Кожний керуючий суб'єкт у межах управлінської ієрархії певної організації визначає свій допустимий рівень ризику та несе за нього персональну відповідальність.

Таким чином, концептуальний підхід до вироблення *стратегічної позиції управління ризиком* в умовах воєнного стану полягає в такому: *по-перше*, у передбаченні та виявленні можливих наслідків виробничо-господарської діяльності в ризиковій ситуації; *по-друге*, у виробленні адекватних і конкретних заходів щодо запобігання або зменшення розмірів збитку від впливу непередбачених ризикових обставин; *по-третє*, у реалізації такої стратегії ризик-менеджменту підприємства, яка не тільки дозволяє найбільш оперативним чином нейтралізувати або компенсувати ймовірні негативні результати, але й максимально використовувати наявні можливості з метою отримання високого підприємницького доходу.

При цьому ефективна стратегія *ризик-менеджменту* базується, на нашу думку, як правило, на трьох основних чинниках: 1) на раціональній системі управління ризиками; 2) на обґрунтованій системі ідентифікації та вимірювання ризиків; 3) на чіткій системі супроводження, моніторингу та контролю за ризиками. Причому *ризик* у межах теорії ризик-менеджменту організацій трактується здебільшого вірогідною подією, у перебігу настання котрої можуть відбуватися позитивні, нейтральні та негативні наслідки. Наприклад, якщо *ризик* припускає наявність як позитивних, так і негативних результатів, то його зараховують до *спекулятивних*. Якщо ж наслідки негативні, або відсутні взагалі, то такий ризик називають *чистим*. Звідси випливає, що головним напрямом стратегічної позиції ризик-менеджменту будь-якої соціальної організації є насамперед підвищення рівня конкурентоспроможності основної виробничої діяльності господарюючих суб'єктів шляхом їх захисту від реалізації чистих ризиків.

Тому *стратегія ризик-менеджменту* організації в умовах воєнного стану має ґрунтуватися головним чином на таких *трьох базових поняттях*, як: корисність, регресія та диверсифікація виробничо-господарської діяльності підприємства. *Ідея корисності* ризик-менеджменту була опрацьована в середині XVIII ст. швейцарським математиком Д. Бернуллі (1700–1782), який доповнив теорію вірогідності методом корисності (привабливості) результату певних подій. Його ідея полягала в тому, що в перебігу ухвалення рішень люди приділяють, як правило, більше уваги наслідкам отриманих результатів, ніж їхній вірогідності.

Аналізуючи поняття *регресії* в кінці XIX ст., англійський психолог Ф. Гальтон (1822–1911) пропонує вважати його універсальною статистичною закономірністю, яка передбачає повернення до середнього значення. Тобто суть регресії вчений трактував як процес повернення певних явищ до своєї норми. Згодом було доведено, що регресія як універсальна закономірність діє в різних ситуаціях: від розрахунку вірогідності нещасних випадків до прогнозу коливань економічних циклів. Щодо поняття *диверсифікації*, то в середині XX ст. американський економіст, лауреат Нобелівської премії Г. Марковіц (1927–2023) математично обґрунтував стратегію диверсифікації інвестиційного портфеля, показавши при цьому, як шляхом продуманого розподілу вкладень мінімізувати відхилення прибутковості від очікуваного показника.

Варто також зауважити, що *стратегія ризик-менеджменту* організації як *система управління* ризиковими процесами та ситуаціями складається з двох взаємопов'язаних між собою *підсистем*: 1) керованої підсистеми (або об'єкта управління); 2) керуючої системи (або суб'єкта управління). Причому суб'єкт і об'єкт ризик-менеджменту організацій взаємно доповнюють одне одного, як, наприклад, суб'єкти розумової та фізичної праці, тобто управлінської й виконавської діяльності членів будь-якої соціальної організації щодо передбачення, а також запобігання та розв'язання різних ризикових ситуацій. При цьому *об'єктом* ризик-менеджменту організації виступають різні елементи й частини організації, що сприймають вплив суб'єкта управління та підпорядковують його вимогам свою поточну виробничу діяльність, спрямовану на розв'язання ймовірних ризиків, ризикових вкладень капіталу чи організації соціально-економічних відносин між учасниками виробничих процесів у перебігу реалізації ризику.

Причому *суб'єктом ризик-менеджменту* або керуючою підсистемою є керівники й менеджери різних рівнів будь-якої організації, наділені правами прийняття рішень щодо розв'язання ризикових ситуацій, які за допомогою певних прийомів і способів управлінського впливу забезпечують

запобігання та розв'язання ризикових процесів, а також цілеспрямоване функціонування об'єкта управління або керованої підсистеми в цілому, що продемонстроване на рис. 3 [5, с. 32–36].

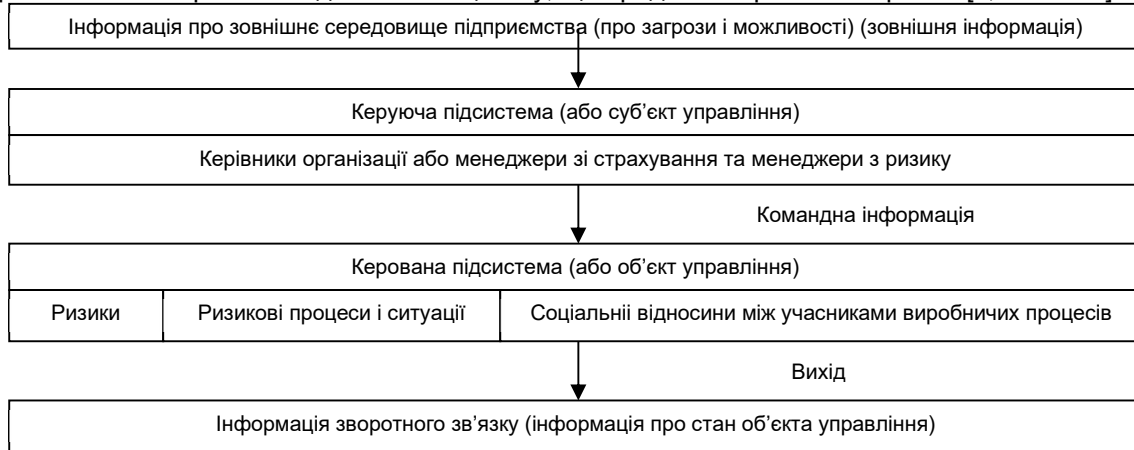


Рис. 3 Структурна схема системи ризик-менеджменту організації

Результати проведеного аналізу також засвідчують той факт, що в перебігу формування *стратегічної позиції* ризик-менеджменту організації, що функціонує в реальних умовах воєнного стану, виникає проблема розв'язання дилеми «ризик – прибуток», котра реалізується в межах двох основних стратегічних *моделей управління ризиками*, які формалізують ту чи іншу поведінкову стратегію керуючих суб'єктів у перебігу підготовки, ухвалення та реалізації ризикових управлінських рішень.

*Перша стратегічна модель управління* ризиковими процесами в умовах воєнного стану максимізує очікуваний керівництвом організації прибуток ( $\Pi$ ) з одночасним обмеженнями рівня ризику ( $P$ ) на основі встановлення максимально допустимого його значення ( $P_{\max}$ ) (формули 1 і 2):

$$F(\Pi) \rightarrow \max; \quad (1)$$

$$P(x) \leq P_{\max}. \quad (2)$$

Така поведінкова стратегія учасника ринку означає свідоме взяття керівництвом організації максимально допустимого рівня ризику з метою максимального зростання прибутку завдяки таким чинникам: сприятливій ринковій кон'юктурі, тенденціям стійкого розвитку ринку і можливостям підприємства рухатися в напрямі покращення своїх позицій на ринку. Основним завданням ризик-менеджменту в межах цього підходу є недопущення ситуації переростання допустимого ризику в критичний або катастрофічний, який загрожує існуванню суб'єкта господарювання та призводить до банкрутства. За такого підходу розробляється не лише цільовий показник прибутку, а й відповідні регламентні процедури щодо обмеження певних ризиків у вигляді встановленої толерантності до наявних ризиків, з якими може стикатися менеджмент підприємства в перебігу діяльності останнього.

*Друга стратегічна модель управління* ризиковими процесами в умовах воєнного стану означає мінімізацію ризику на основі утримання показника прибутковості організації на певному рівні, не нижчому за завданий рівень ( $\Pi_{\min}$ ) (формули 3 і 4):

$$F(P) \rightarrow \min; \quad (3)$$

$$\Pi(x) \geq \Pi_{\min}. \quad (4)$$

Таку поведінкову стратегію управління ризиком використовують у тому випадку, якщо розмір чистого прибутку, очікуваного та отриманого підприємством, влаштовує його керівництво, й основною метою котрого є стабілізація результатів діяльності загалом. Такого результату менеджмент організації досягає шляхом застосування адекватних і збалансованих методів і прийомів управління наявними активами й зобов'язаннями. Формалізована або неформалізована стратегії управління надають змогу визначити наявні ризики, що стоять на шляху реалізації тієї чи іншої стратегії. Рівень обмежень на ризики за умов використання цього підходу є набагато вищий, що є свідченням установленого ризик-апетиту. Така стратегія може бути й наслідком у випадку низьких можливостей для розвитку підприємства на існуючому ринку, а також за відсутності можливостей виходу останнього на нові ринки [6, с. 65–66].



Водночас результати проведеного обстеження проблеми формування стратегічної позиції ризик-менеджменту низки вітчизняних підприємств і організацій в умовах воєнного стану дають підстави для виокремлення складових стратегічної позиції ризик-менеджменту організаційних формувань та побудови на цій основі найбільш адекватної *інформаційно-логічної концептуальної моделі* стратегічного ризик-менеджменту. Зазначена модель надає змогу вищому менеджменту, менеджерам різних ієрархічних рівнів управління та менеджерам різних функціональних напрямів діяльності промислових підприємств і різних організацій запроваджувати ефективний механізм виконання організаційно-управлінських цілей, функцій і завдань, спрямованих на вирішення цілої низки проблемних виробничих питань, пов'язаних із передбаченням, запобіганням, а в разі необхідності й розв'язанням складних ризикових явищ, процесів, подій і ситуацій, що виникають на підприємстві в умовах воєнного стану. Ця модель стратегічного ризик-менеджменту містить 26 цілеспрямованих і агрегованих між собою тематичних блоків інформаційного, змістовного, оціночного, нормативного, довідкового, методичного та розрахункового характеру, які схематично подано на рис. 4.

**Блок 1** передбачає постановку завдання щодо створення в межах системи управління промислової організації спеціальної підсистеми ризик-менеджменту на чолі з керівником підприємства або його заступником. На цьому етапі проводиться генерування ідей, а також прийняття відповідних рішень щодо привабливості й відбору слухних ідей, на основі котрих формулюються завдання.

**Блоки 2–6** презентують систему бізнес-управління підприємством, що безпосередньо взаємодіють із зовнішнім середовищем організації (блок 5) і забезпечують координацію управління ризиками на підприємстві (блок 6).

**Блоки 7–9** являють собою комплекс відповідних заходів, у ході реалізації котрих здійснюється моніторинг діяльності підприємства та середовища його оточення, визначення та ідентифікація внутрішніх і зовнішніх чинників ризику, побудова дерева цілей організації, спрямованих на збільшення ймовірності ефективної її діяльності через зниження ступеня впливу чинників ризику до прийняттого для керівництва організації рівня.

**Блоки 10–19** містять різноманітні процедури аналізу та оцінювання масштабів, типів і рівня складності ризиків, зокрема, такі як організації експертної групи, квантифікації дерева цілей, ранжування факторів ризику, оцінювання його ймовірності, вставлення рівня тощо.

**Блоки 11–18** утворюють своєрідне методичне ядро підсистеми ризик-менеджменту підприємства, яке забезпечує проведення експертизи та оцінювання ризиків, які виникають у перебігу функціонування підприємства.

**Блоки 20–24** становлять єдину базу даних змістовної, нормативно-довідкової та методичної інформації щодо ризикових, явищ, процесів і ситуацій, яка в перебігу функціонування підсистеми ризик-менеджменту підприємства формується та накопичується в межах кожного блоку цієї моделі та передається для зберігання й використання в процесі управління ризиками на підприємстві.

**Блок 25** забезпечує протокольне обстеження ризиків (які виникають під час діяльності підприємства), їх фіксацію за дев'ятьма основними чинниками, що виявляються в перебігу ранжування (блок 13), а також додаткове обстеження (блоки 14–18). Ці дані становлять так званий рейтинговий лист (блок 9), який містить предметний перелік найбільш критичних параметрів ризикових ситуацій за кожним оцінювальним цільовим орієнтиром (або напрямом), який направляє менеджменту організації для здійснення координації процесів управління ризиком (блок 6).

**Блок 26** забезпечує формування керуючих впливів менеджменту організації на ризикові ситуації шляхом вироблення антиризикових заходів, а також підготовки, ухвалення та реалізації адекватних управлінських рішень щодо запобігання небажаному розвитку ризикових подій і зниження їх рівня в організації, а також зменшення величини збитків до попередньо прийнятних значень.

Варто також зауважити, що подібного роду структурні утворення процесуального управління ризиками створені в багатьох провідних країнах світу, зокрема в Канаді (*Canada Risk Management System (C&U) S&L*, 1997 СЛН/С&Л-Р850-97), а також у ряді європейських і азійських країн світу [4, с. 3–11]. Аналогічну структуру процесу управління ризиковими ситуаціями створили й вітчизняні науковці, які на підставі вивчення міжнародних стандартів і врахування багаторівневої процесуальної системи Міноборони України, спрямованої на вивчення середовища безпеки, планування сил, ресурсів і оцінювання ризиків, запропонували інтегрований варіант блок-схеми та алгоритм управління ризиками на основі шести базових процедур, для кожної з котрих розроблені відповідні методики, орієнтовані на досягнення визначених цілей [1, с. 112–156].

Ключовим компонентом інтегрованої моделі управління ризиками є процедури оцінювання ризиків і опрацювання системи показників для оцінювання рівня ризикових ситуацій. *Оцінювання ризиків* – це процедура формування висновків, яка передбачає оцінювання вихідних даних для прийняття рішень: 1) стосовно завдань Збройних Сил України й інших складових сил оборони за умов наявних та можливих викликів і загроз на довгострокову перспективу; 2) необхідних спро-

можностей, яких треба досягти з урахуванням наявного їх стану та можливостей держави задовольнити потреби оборони; 3) перспективного складу військ (або сил) і концептуальних поглядів на стратегію його досягнення шляхом утримання, нарощування, формування нових чи позбавлення від зайвих; 4) вихідних даних для стратегічного планування забезпечення військових формувань (цілей, основних завдань, ресурсів тощо); 5) прийнятних ризиків досягнення необхідних спроможностей сил оборони та заходів з їх мінімізації.

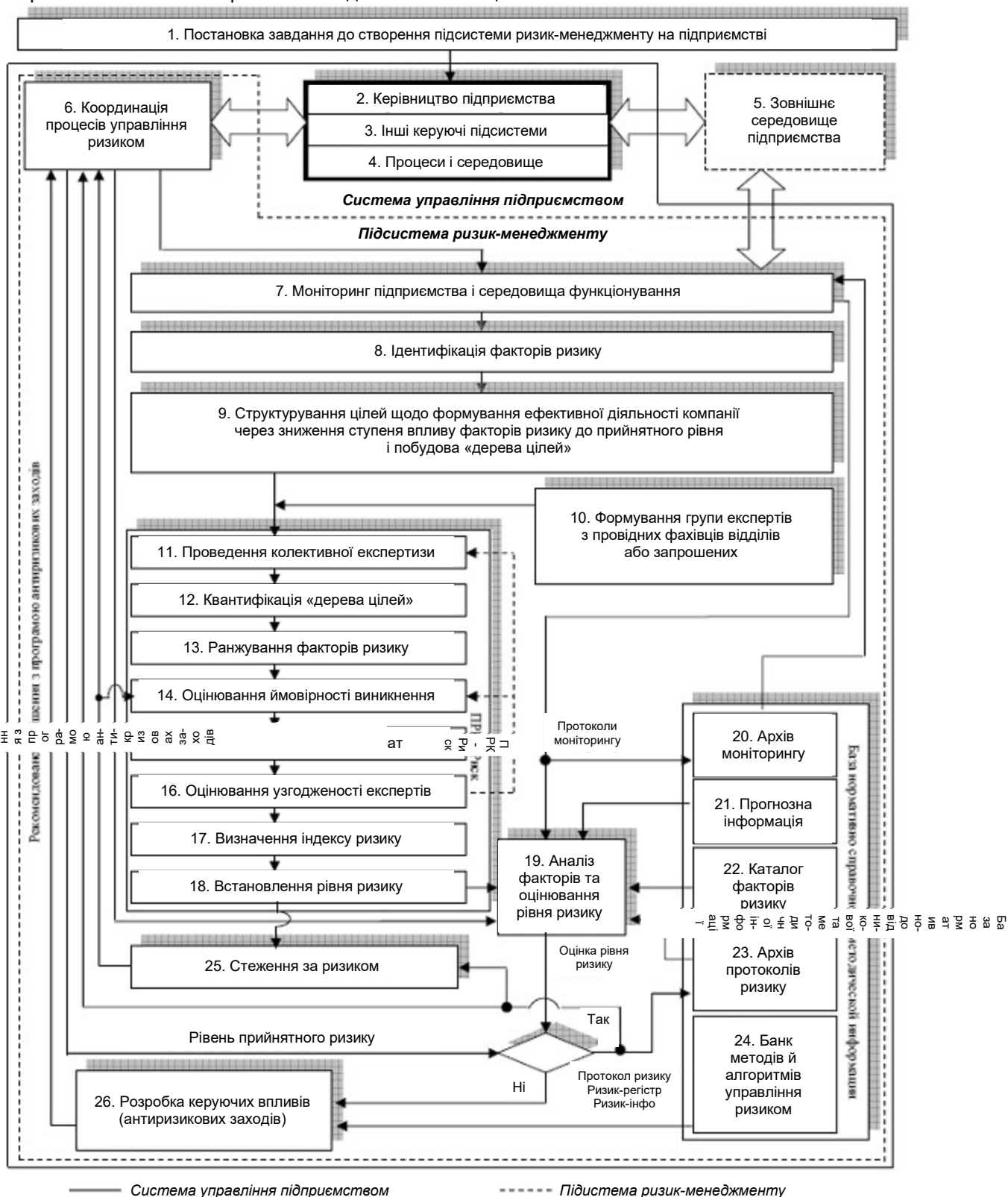


Рис. 4. Інформаційно-логічна модель стратегічного ризик-менеджменту

Розроблення показників оцінювання рівня ризиків ґрунтується на дотриманні таких основних вимог: *по-перше*, побудови цих показників на основі теорії ймовірностей, оскільки ризики є категорією ймовірною, *по-друге*, визначення різних за змістом та формою показників ризику, що дозволяють урахувати всі можливі сценарії розвитку небезпечних подій. До системи показників ризику належать і такі показники, як ймовірності настання втрат; абсолютної величини можливих втрат; інтегральні показники ризику; порівняльні показники різних рівнів ризику. Структура системи показників ризику, як свідчить аналіз, залежить також від обраного методу оцінювання, основними серед них вважаються такі: ймовірнісний, статистичний, ймовірнісно-статистичний, інтегральний, очікуваних збитків, експертний, аналітичний та імітаційного моделювання. Через велику кількість методів аналізу ризику їх потрібно детально аналізувати, щоб обрати найбільш прийнятний залежно від поставленої мети. Завданнями оцінювання ризиків має бути гарантоване забезпечення стійкості держави на рівні величини прийнятного ризику, адже загрози настання ризикових ситуацій завжди реально існують, тоді як ресурси для їх відвернення завжди обмежені.

Необхідно зазначити, що прийнятний рівень соціальної безпеки – це насамперед захист від певних ризиків і загроз, дестабілізуючий (або руйнівний) ефект котрих є найбільш небезпечним для стійкості системних елементів і зв'язків між ними. Для визначення прийнятного рівня безпеки необхідно насамперед оцінити рівні ризиків, тобто виявити ті види діяльності, у яких власне й виникають ці рівні, а також не тільки проаналізувати причини їх появи, оцінити ступінь кожного з них, а й виявити ймовірність настання ризикової події. Після визначення переліку прийнятних ризиків слід оцінити й міру їхньої ймовірності, тобто припустити їх ймовірну реалізацію та масштаби можливих негативних наслідків (або збитків). Усі ризики оцінюються, як правило, одним і тим самим способом.

Після процедур щодо виявлення й оцінювання ризиків рекомендовано здійснити ще два кроки: *перший* – розрахунок показників, які характеризують ризики, визначення фінансових показників і результатів управління ризиками за допомогою показника «економічного ефекту», який показує перевищення результатів управління ризиками над витратами у процесі управління ними; *другий* – контроль і коригування планів для досягнення основних показників певного процесу. За досвідом минулих оборонних оглядів основними показниками для оцінювання військових формувань вважали, зокрема, такі: 1) завдання мирного та воєнного часу на плановий період; 2) пріоритетні цілі розвитку військових формувань; 3) перелік основних оборонних програм; 4) аналіз стану та оцінювання тенденцій розвитку військових структур; 5) основні показники забезпечення потреб оборони матеріальними, фінансовими й людськими ресурсами; 6) мета, завдання, строки та порядок розроблення, узгодження й затвердження планових документів тощо.

Причому співвідношення кількості необхідних спроможностей до їх загальної кількості за всіма сценаріями є *коефіцієнтом достатності*. Чим ближче коефіцієнт достатності до одиниці, тобто чим більшим є дефіцит спроможностей, тим меншою є наявна спроможність виконання завдання за визначеним сценарієм, і навпаки: чим він є ближчим до нуля, тим більшою є наявна спроможність виконання завдання. Іншим важливим показником оцінювання ризиків є *коефіцієнт дефіциту вартості*, що ґрунтується на визначенні вартості досягнення необхідної спроможності. Його розраховують як співвідношення вартості дефіцитних спроможностей до загальної вартості спроможностей, яких не вистачає, або яких потрібно досягти визначеним складом сил безпеки й оборони (табл. 1).

Таблиця 1

## Оцінка ризиків за коефіцієнтами

Коефіцієнт достатності	Коефіцієнт дефіцитної вартості				
	0,8–1	0,6–0,8	0,4–0,6	0,2–0,4	0–0,2
0–0,2	Н	Н	Н	Н	Н
0,2–0,4	С	С	С	С	Н
0,4–0,6	З	З	З	С	Н
0,6–0,8	З	З	З	С	Н
0,8–1,0	Е	З	З	С	Н

Отримані за цією таблицею коефіцієнти надають змогу керуючим суб'єктам оцінювати ризики для кожного складу сил оборони. Так, наприклад, за наявності настання значного або екстремального ризику необхідно не тільки переглянути визначені завдання, прогнозовані ситуації застосування певних сил оборони, визначені сценарії їх планування та їх спроможності, але й можливість залучення до виконання оборонних завдань додаткового фінансування з інших джерел на прогнозований період діяльності військових формувань. Натомість властивості *коефіцієнта дефіцитної вартості* зворотні до властивостей *коефіцієнта достатності*: чим ближче він до нуля, тим менше коштів необхідно витратити для досягнення необхідних амбіційних спроможностей за сценарієм. Відповідно до методичних рекомендації Міністерства фінансів України (наказ від 14.09.2012 № 995), оцінювання ризиків може здійснюватися за критеріями ймовірності їхнього виникнення та суттєвості впливу на спроможність визначених військ (сил) виконувати покладені

на них завдання й функції для досягнення мети і стратегічних цілей. За цими показниками ризикам надаються відповідні рівні: «високий», «середній» або «низький» – з метою визначення та здійснення необхідних заходів для їх запобігання чи обмеження.

Причому управлінські рішення щодо реагування на небезпечні ризики приймають разом із визначенням допустимого (прийняттого) рівня ризику, що попри їх суб'єктивність залишається важливим заходом у процесі стратегічного планування розвитку спроможностей певних військових формувань. Щоб визначити прийнятний варіант стратегічного рішення, в умовах невизначеності зовнішнього середовища розробляється декілька таких варіантів такого рішення, як правило, не менше трьох. Під час прийняття остаточного рішення щодо способу реагування на небезпечний ризик доцільно враховувати такі чинники: 1) імовірність застосування рішення та його впливу на подальший перебіг подій; 2) витрати, пов'язані з реагуванням на певний ризик, порівняно з отриманою вигодою від зменшення його рівня; 3) можливість появи додаткових ризиків через обрання певного способу реагування.

Таким чином, проведений аналіз надав змогу сформуванню найбільш доцільний алгоритм стратегічної позиції ризик-менеджменту підприємств і організацій в умовах воєнного стану, який у загальному вигляді складається з таких *етапів*: 1) збирання та аналітичний огляд інформації про ризикові ситуації, що перманентно виникають; 2) визначення ймовірних ризиків при вкладанні ресурсів у виробництво; 3) аналіз різних варіантів отримання прибутку й ризиків його неотримання; 4) діагностика можливих стратегій управління ймовірними ризиковими ситуаціями; 5) вибір доцільної моделі стратегічного управління ймовірними ризиками; 6) використання адекватних методів і прийомів зниження ризиків у виробництві; 7) урахування соціально-психологічного сприйняття ризикових наслідків; 8) контроль за реалізацією стратегії управління ризиками на підприємстві; 9) оцінювання та коригування обраної стратегічної позиції управління ризиковими процесами. Саме такий алгоритм стратегії ефективного ризик-менеджменту може бути застосований принаймні в кожній соціальній організації в умовах воєнного стану, коли показник соціально-економічної ентропії (невизначеності) щоразу виказує доволі високий рівень.

#### IV. Висновки

Результати дослідження стратегічних чинників ризик-менеджменту соціальних організацій в умовах воєнного стану надають змогу сформуванню таких теоретичних та практичних положень:

1. Феномен *ризик* у сфері управління організаціями, як показав аналіз, виступає ситуативною характеристикою діяльності будь-яких соціальних суб'єктів, яка полягає в невизначеності її результату, а також у настанні несприятливих наслідків, що надає змогу трактувати цей феномен як об'єктивно вірогідність виникнення певних збитків або зниження відповідних доходів організації порівняно з прогнозованим варіантом визначення переліку ризиків за результатами проведення оборонного огляду; заходів управління ризиками.

2. Ризик в управлінні сучасними організаціями, які діють нині в умовах воєнного стану, найбільш доцільно розглядати керуючим суб'єктам у чотирьох основних значеннях: *по-перше*, як ситуативну характеристику управлінської діяльності, що полягає в невизначеності результатів і можливих негативних наслідках у разі невдачі; *по-друге*, як певну подію або низку споріднених випадкових подій, що призводять до збитків і певних втрат в організації; *по-третє*, як можливість позитивних або негативних відхилень показників діяльності організації від передбачених середніх значень; *по-четверте*, як вірогідність досягнення позитивного чи негативного проєктного результату залежно від характеру впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, які зумовлюють ступінь невизначеності управлінської діяльності.

3. Під *стратегічною позицією управління* ризиками розуміють найбільш раціональний спосіб використання менеджментом організації наявних ресурсів, особливо людських, матеріальних і фінансових, у перебігу досягнення стратегічних цілей. Цьому способу відповідає стратегія ризик-менеджменту організації, тобто певний перелік правил і обмежень як у перебігу підготовки, так і в процесі ухвалення антикризових рішень. Стратегічна позиція ризик-менеджменту нагадує скоріше мистецтво керівництва організації з управління ризиками в умовах невизначених виробничих і господарчих ситуацій, заснованих не тільки на прогнозуванні можливих ризиків, але й на впровадженні ефективних методів їх зниження, особливо в умовах воєнного стану.

4. *Стратегічні ризики* в умовах воєнного стану, як показує аналіз, досить швидко можуть завдавати значної шкоди будь-якій соціальній організації, наприклад, вони здатні істотно вражати напрацьовані ланцюги постачання товарів і сировини, надання послуг, інфраструктуру, технології, персонал, капітал, репутацію, базові корпоративні цінності тощо. Вони й досі перебувають за межами більшості програм управління ризиками підприємств, установ і організацій, оскільки їх важко прогнозувати та вимірювати, а також здійснювати їх моніторинг та управляти ними. Тому з метою ефективного розв'язання різноманітних ризикових ситуацій керівництво організацій має активно впроваджувати систему стратегічного ризик-менеджменту з притаманними їй методичними інструментами системного аналізу стратегічних ризиків, відстеження змін та візуалізації даних про їх розгортання в часі й просторі.

5. Визначення запобіжних заходів з нейтралізації виявлених ризикових ситуацій та управління ними передбачає проведення певних процедур, які дають змогу виявляти, оцінювати, відстежувати, запобігати, уникати чи мінімізувати негативні наслідки ризиків або знижувати (оптимізувати) ступінь їхнього впливу під час реалізації визначених цілей і завдань. Джерелами інформації для виявлення ризиків можуть бути: керівні вказівки, вихідні дані оборонних або контрольних оглядів; інформація, що міститься в бухгалтерських та інших нормативних документах, що виступає невід'ємною складовою стратегічного довгострокового планування та механізмом визначення заходів стосовно розвитку спроможностей організаційних формувань в умовах воєнного стану; прогнозні показники видатків державного бюджету на прогнозований період; перелік визначених за результативності огляду основних заходів тощо.

6. Стратегія ефективного ризик-менеджменту всякої організації, як засвідчив аналіз, базується на трьох основних чинниках: *по-перше*, на раціональній системі управління ризиковими подіями; *по-друге*, на науково обґрунтованій системі ідентифікації та вимірювання ризиків; *по-третє*, на продуктивній системі моніторингу ризикових процесів і ситуацій, а також на використанні таких *операціональних етапів*, як: а) аналітичний огляд наявної інформації про ризикову ситуацію, що склалася; б) визначення ймовірних ризиків при вкладанні ресурсів у виробництво товарів і послуг; в) розгляд різних варіантів отримання прибутку і ризиків щодо його неотримання; г) діагностика сильних і слабких сторін можливих стратегій управління ймовірними ризиковими ситуаціями; д) вибір задовільної моделі стратегічного управління ймовірними ризиками, що базується на адекватних методах зниження ризиків; е) урахування соціально-психологічного сприйняття ризикових наслідків; ж) оперативний контроль за реалізацією стратегії управління ризиковими процесами; з) оцінювання, а в разі необхідності корекція обраної стратегії управління ризиками.

7. Формування стратегічної позиції ризик-менеджменту вітчизняних підприємств і організацій в умовах воєнного стану має базуватися на впровадженні адекватної *інформаційно-логічної моделі* стратегічного ризик-менеджменту, яка надає змогу керівництву організацій запроваджувати ефективний механізм виконання організаційно-управлінських функцій, спрямованих на вирішення довгострокових і поточних проблемних питань, пов'язаних із передбаченням, запобіганням, а в разі необхідності й розв'язанням ризикових процесів, подій і ситуацій на підприємствах, яка містить 26 агрегованих тематичних блоків інформаційного, змістовного, оціночного, нормативного, довідкового, методичного та розрахункового характеру.

8. Основні положення й висновки проведеного дослідження не лише розширюють соціально-управлінські знання про передумови та механізми формування й запровадження адекватних і ефективних стратегій ризик-менеджменту організаційних формувань, що функціонують в умовах воєнного стану, але й виступають своєрідною базою не тільки для подальших наукових розвідок, а й для вироблення відповідних заходів на державному та регіональному рівнях управління з метою модернізації вітчизняних систем управління ризиковими процесами й ситуаціями, що виникають у різних сферах суспільного життя українського соціуму.

#### Список використаної літератури

1. Інтегрована модель управління ризиками. Київ : НУОУ, 2013. 156 с.
2. Качинський А. Б. Безпека, загрози і ризик: наукові концепції та математичні методи. Київ : 2003. 472 с.
3. Саганюк Ф., Павліковський А., Щипанський П., Павленко В. Оборонний огляд: український вимір 2014–2018 : монографія / за заг. ред. І. Руснака. Київ : НУОУ, 2019. 196 с.
4. Стрельбіцька Н. Становлення та розвиток міжнародних стандартів. *Вісник КНТЕУ*. 2008. № 6. С. 84–93; *Наука і оборона*. 2012. № 4. С. 3–11.
5. Туленков М. В., Чепак В. В., Яремчук С. С. Менеджмент соціальної організації (у питаннях і відповідях) : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ імені Ю. Федьковича, 2023. 536 с.
6. Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Т. 1. С. 64–73.

#### References

1. *Intehrovana model upravlinnia ryzykamy* [Integrated risk management model]. (2013). Kyiv: NUOU [in Ukrainian].
2. Kachynskiy, A. B. (2003). *Bezpeka, zahrozy i ryzyk: naukovi kontseptsii ta matematychni metody* [Security, Threats and Risk: Scientific Concepts and Mathematical Methods]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Sahaniuk, F., Pavlikovskyi, A., Shchypanskyi, P., & Pavlenko, V. (2019). *Oboronnyi ohliad: ukrainskyi vymir 2014–2018* [Defense Review: Ukrainian Dimension 2014–2018]. Kyiv: NUOU [in Ukrainian].
4. Strelbitskaya, N. (2008, 2012). *Stanovlennia ta rozvytok mizhnarodnykh standartiv* [Formation and development of international standards]. *Visnyk KNTEU*, 6, 84–93; *Nauka i oborona*, 4, 3–11 [in Ukrainian].

5. Tulenkov, M. V., Chepak, V. V., & Yaremchuk, S. S. (2023). *Menedzhment sotsialnoi orhanizatsii (u pytanniakh i vidpovidiakh)* [Management of a social organization (in questions and answers): Study guide]. Chernivtsi: ChNU imeni Yu. Fedkovycha [in Ukrainian].
6. Fedulova, I. V. (2019). *Stratehiia ryzyk-menedzhmentu* [Risk Management Strategy]. *Menedzhment ta pidpriyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 1, 64–73 [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 14.01.2024.

Received 14.01.2024.

---

**Aleshchenko V., Tulenkov M. Strategic Position of Risk Management of Social Organizations in Conditions of Martial Law**

**The aim of the study** is to determine the content, main functions and strategic positions of risk management of enterprises and organizations in conditions of martial law and to substantiate the conceptual information-logical model of strategic risk management.

**The research methodology** is based on the use of a number of scientific approaches, including: systemic, genetic, critical, analytical, structural-functional, comparative and activity-based, to identify external and internal factors influencing the formation of the strategic position of risk management in conditions of martial law, as well as methods of analysis, synthesis, and generalization – to clarify the structural levels of the risk management system of organizations, and forecasting and modeling methods – for constructing an information-logical conceptual model of strategic risk management of modern organizations in conditions of uncertain and risky situations.

**The results of the study** consist in determining the substantive parameters, structure, functions, strategic positions, typological features, characteristics and indicators for assessing the effectiveness of risk management of organizations during martial law.

**The scientific novelty** of the obtained results lies in the formation of an information-logical conceptual model of risk management of organizational formations and the justification of a system of indicators for assessing its effectiveness during martial law.

**The practical significance** of the research results lies in the real possibility of applying the information-logical conceptual model of strategic risk management and the system of indicators for assessing its effectiveness in the practical activities of enterprises and organizations in conditions of martial law.

**Key words:** essence and typology of risk; content and nature of organizational risk management; strategic principles of risk management; stages of formation of the strategic position of risk management; strategic models of risk management in conditions of uncertainty; indicators of the effectiveness of risk management in the conditions of martial law.