

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT

POLITICAL SCIENCES AND PUBLIC MANAGEMENT

Випуск 2 (78), 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Редакційна колегія

Семенець-Орлова І. А., кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом (головний редактор)

Дакал А. В., доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

Жовнірчик Я. Ф., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Національний авіаційний університет

Козирська А., доктор політичних наук, професор, керівник кафедри соціальної і культурної безпеки факультету наук про політику і безпеку, Університет Миколая Коперника у Торуні, Польща

Ковач В. О., доктор наук з державного управління, старший дослідник, провідний науковий співробітник відділу проблем фізичного захисту об'єктів критичної інфраструктури центру інформаційно-аналітичного та технічного забезпечення моніторингу об'єктів атомної енергетики, НАН України

Кондратенко О. Ю., доктор політичних наук, доцент, провідний науковий співробітник відділу теоретичних та прикладних проблем політології, Інститут політичних і етнонаціональних досліджень імені І. Ф. Кураса НАН України

Копанчук В. О., доктор наук з державного управління, доцент кафедри кримінального права та процесу, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Кульгінський Є. А., доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри стоматології, Київський міжнародний університет

Лясота Л. І., кандидат політичних наук, доцент, член Соціологічної асоціації України

Монолатій І. С., доктор політичних наук, професор кафедри політології, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Орел М. Г., доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

Пашина Н. П., доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та міжнародних відносин, Маріупольський державний університет

Радченко О. О., кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

Твердохліб О. С., доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління у сфері цивільного захисту, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту

Толуб'як В. С., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління, Західноукраїнський національний університет

Шмаленко Ю. І., кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри соціології, Національний університет «Одеська юридична академія»

Яровой Т. С., доктор державного управління, доцент, Заклад вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Katarzyna Radzik-Maruszak, dr hab, profesor, Fac Polit Sci & Journalism, Maria Curie-Skłodowska University in Lublin (Lublin, Poland)

Marek Pietraś, Professor, Dr. habilitated, Dyrektor Instytutu Nauk o Polityce i Administracji, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie (Poland)

Затверджено Вченою радою

Міжрегіональної Академії управління персоналом 24 вересня 2025 (протокол № 8)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року (Ідентифікатор медіа R30-03894).

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (вул. Фрометівська, буд. 2, м. Київ, 03039, iapm@iapm.edu.ua, тел. (044) 490-95-00).

Мови розповсюдження: українська, англійська, польська, німецька, французька.

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») відповідно до Наказу МОН України № 320 від 07 квітня 2022 року (додаток 2) зі спеціальностей С2 – Політологія; D4 – Публічне управління та адміністрування.

Видання індексується Google Scholar

DOI: 10.32689/2523-4625-2025-2(78)

Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2025. Вип. 2 (78). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 218 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку політики та публічного управління. Для науковців, викладачів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток політичної науки та публічного управління в Україні.

ЗМІСТ

Олег АГАРКОВ, Григорій БУКАНОВ УКРАЇНА В УМОВАХ ЦИФРОВОГО НЕОФЕОДАЛІЗМУ.....	7
Володимир БАРЧУК ЕКОСИСТЕМА СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	14
Віра БЕЗРОДНА, Наталя ЗАХАРЧЕНКО КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	21
Андрій БУЗАРОВ ПІДТРИМКА УКРАЇНИ ВЕЛИКОЮ БРИТАНІЄЮ У ПРОТИДІЇ РОСІЙСЬКІЙ АГРЕСІЇ: ЦІНІСНО-МОРАЛЬНИЙ АСПЕКТ.....	27
Світлана ВНУЧКО СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ В ГЛОБАЛЬНІЙ ПОЛІТИЧНІЙ ВЗАЄМОДІЇ: ВИКЛИКИ ФЕЙКІВ, МАНІПУЛЯЦІЙ І ПОСТПРАВДИ У ЦИФРОВУ ДОБУ.....	34
Світлана ВОВК, Вікторія МЕДВЕДСЬКА ПОЛІТИЧНИЙ МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПОЛІТИЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ.....	41
Віра ГАЛУНЬКО КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ У НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....	47
Юрій ГОЛОВЕНЬ, Григорій БУКАНОВ ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПТУ ПОЛІТИЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	50
Михайло ГОРДІЄНКО, Сергій МИХАЙЛЕНКО ДЕРЖАВНИЦЬКІ ВІЗІЇ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО В АРТИКУЛЯЦІЇ В'ЯЧЕСЛАВА ЛИПІНСЬКОГО.....	57
Рустам ГУЧЕНКО, Юрій КИРИЧЕНКО СЦЕНАРІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОЛІТИЧНИХ СИСТЕМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ: КОМПАРАТИВІСТСЬКИЙ АНАЛІЗ.....	69
Зоряна ЖУПАН СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	75
Андрій КОВАЛЬОВ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ПОЛІТИЧНИЙ ПОРЯДОК ДЕННИЙ: ОСНОВНІ КОНТЕКСТИ ПЕРЕТИНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ.....	84
Леся ЛЕВЧЕНКО СПЕЦИФІЧНІ РИСИ КОНФОРМІЗМУ ТА НОНКОНФОРМІЗМУ ЯК РІЗНОВИДУ ПОЛІТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ.....	89
Тамара ЛОЗИНСЬКА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ГРОМАДАХ: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ.....	95
Катерина МАЙСТРЕНКО СОЦІАЛЬНИЙ КОНТРАКТ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД: БАЛАНС БЮДЖЕТНОЇ СТІЙКОСТІ, ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ГРОМАДСЬКОЇ ДОВІРИ В УКРАЇНІ.....	102
Ірина МИЛОСЕРДНА, Катерина ВІДІМСЬКА МОВА ЯК ІНСТРУМЕНТ М'ЯКОЇ СИЛИ ТУРЕЧЧИНИ.....	107

Олександр НЕЧАЙ, Владислав ВОЛОБУЄВ РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНИХ ВЛАДНИХ РІШЕНЬ ПІД ЧАС ДЕМОКРАТИЧНОГО ТРАНЗИТУ.....	113
Юрій ПРОКОПЕНКО ЕВОЛЮЦІЯ ВИБОРЧИХ СИСТЕМ: ЯК СУЧАСНІ ДЕРЖАВИ ФОРМУЮТЬ ПАРЛАМЕНТСЬКЕ ПРЕДСТАВНИЦТВО.....	119
Наталія ПРЯМУХІНА ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ РІВНОСТІ.....	128
Владислав ПУСТОВАР ПОЛІТИЧНІ ІНСТИТУТИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКІ ВИКЛИКИ.....	136
Дмитро ПУШНЯК ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЇ ЦИФРОВОГО ГРОМАДЯНСТВА У ВІТЧИЗНЯНІЙ ТА ЗАРУБІЖНІЙ НАУКОВІЙ ДУМЦІ.....	142
Олексій РУСНАК РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВІД ЗАГРОЗ ДО ПРОАКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ.....	148
Валерій САВЧУК ІСТОРИЧНА ЕВОЛЮЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ГІБРИДНИХ ВОЄН: ВІД БІБЛІЙНИХ ТЕКСТІВ ДО АЛГОРИТМІВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ.....	157
Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА, Ганна КУЗЬМЕНКО, Ірина КАПЕЛІСТА, Алла ДАКАЛ АНТИКОРУПЦІЙНІ ПРАКТИКИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	163
Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА, Ганна КУЗЬМЕНКО, Алла ДАКАЛ, Ірина КАПЕЛІСТА ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРАКТИК У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ.....	169
Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА, Ганна КУЗЬМЕНКО, Ірина КАПЕЛІСТА, Алла ДАКАЛ ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ ТА РОЗБУДОВА ДОБРОЧЕСНОСТІ.....	176
Юрій СЛІПЧУК ПРИНЦИПИ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ.....	180
Ольга СОКУРЕНКО ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	187
Олексій ТОЛМАЧОВ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДТРИМКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В ЗОНІ ЗАСТОСУВАННЯ СИЛ (ВІЙСЬК): УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ.....	194
Андрій ФАЛЬКОВСЬКИЙ, Костянтин ПАЛАГНЮК ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....	203
Олексій ЧЕРНЕЦЬКИЙ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	209

УДК 351.86:005.334:355.02

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-22](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22)

Олексій РУСНАК

кандидат філософських наук, докторант,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
rusnak_alexey@ukr.net
ORCID: 0009-0002-9021-5429

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВІД ЗАГРОЗ ДО ПРОАКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ

Мета дослідження – виявити онтологічну природу ризику в якості категорії управління майбутнім в умовах стратегічної невизначеності, а також обґрунтувати необхідність створення спеціалізованих інтелектуальних інструментів для ефективного ризик-менеджменту в різних сферах, зокрема у сфері державного управління. У статті проаналізовано категоріальний зміст поняття ризику як феномену, що виникає на межі теперішнього й майбутнього. Особливу увагу приділено концептуалізації управління ризиками як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень.

Методологія дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує філософсько-категоріальний аналіз, логіко-семантичну реконструкцію понять, елементи системного мислення, а також інтерпретацію міжнародних стандартів управління ризиками (зокрема ISO 31000:2018 та ISO 31010:2009). У межах аналізу джерел застосовано також порівняльно-правовий аналіз українських нормативно-правових актів та міжнародних документів щодо термінів «ризик», «невизначеність», «загроза» і «небезпека».

Наукова новизна полягає у формулюванні нового бачення ризику як інтелектуального інструменту управління майбутнім у контексті теперішніх рішень. Ризик інтерпретується як вимірювана форма невизначеності, що дає змогу проектувати поточні дії з урахуванням можливих майбутніх сценаріїв. Запропоновано розглядати ризик як керовану невизначеність, що потребує розробки спеціалізованих моделей реагування. Доведено, що ризик виконує функцію інтегративної управлінської категорії, яка дозволяє не лише ідентифікувати потенційні загрози, а й формувати проактивні стратегії прийняття рішень на рівні будь якої політики.

Висновки. Ризик є ключовим елементом стратегічного управління в умовах багатозначної та динамічної невизначеності. Він постає не лише як виклик, а й як інструмент конструктивного формування майбутнього. Ефективний ризик-менеджмент вимагає створення цілісного інтелектуального інструментарію, що поєднує аналітичні, прогностичні та нормативні механізми. У цьому контексті управління ризиками – це не лише реакція на потенційні небезпеки, а й активна стратегія проектування безпечного й передбачуваного майбутнього. Стандартизація підходів до ризик-менеджменту (зокрема ISO 31000) створює методологічну основу для уніфікованого виявлення, аналізу й реагування на ризики у різних сферах: від державного управління й національної безпеки – до економіки, техносфери та соціального середовища.

Ключові слова: категорія ризик, ризик-менеджмент, стратегічне управління, управлінське рішення, державне управління.

Alexey Rusnak. RISK MANAGEMENT IN STRATEGIC GOVERNANCE: FROM THREATS TO PROACTIVE STRATEGIES

The purpose of this study is to reveal the ontological nature of risk as a category of future governance under conditions of strategic uncertainty, as well as to substantiate the necessity of creating specialized intellectual tools for effective risk management in various spheres, including public administration. The article analyzes the categorical essence of the concept of risk as a phenomenon arising at the boundary between the present and the future. Particular attention is paid to the conceptualization of risk management as an instrument for enhancing the effectiveness of managerial decisions.

The research methodology is based on an interdisciplinary approach that combines philosophical and categorical analysis, logical and semantic reconstruction of concepts, elements of systems thinking, as well as interpretation of international risk management standards (in particular ISO 31000:2018 and ISO 31010:2009). Within the framework of source analysis, a comparative legal analysis of Ukrainian normative legal acts and international documents concerning the terms «risk», «uncertainty», «threat», and «danger» was also applied.

The scientific novelty lies in the formulation of a new vision of risk as an intellectual tool for managing the future in the context of present decisions. Risk is interpreted as a measurable form of uncertainty that enables the projection of current actions while taking into account possible future scenarios. It is proposed to consider risk as manageable uncertainty that requires the development of specialized response models. It is demonstrated that risk performs the function of an integrative managerial category, which allows not only the identification of potential threats but also the formation of proactive decision-making strategies at the level of any policy.

Conclusions. Risk is a key element of strategic management under conditions of ambiguity and dynamic uncertainty. It appears not only as a challenge but also as an instrument for the constructive formation of the future. Effective risk management requires the creation of a holistic intellectual toolkit that integrates analytical, predictive, and normative mechanisms. In this context, risk management is not only a reaction to potential dangers but also an active strategy

for designing a safe and foreseeable future. The standardization of approaches to risk management (in particular ISO 31000) creates a methodological foundation for the unified identification, analysis, and response to risks in various fields – from public administration and national security to the economy, technosphere, and social environment.

Key words: category of risk, risk management, strategic management, managerial decisions, public administration.

Постановка проблеми. Поняття ризику є складним, багатоаспектним феноменом, що постійно перебуває в центрі уваги наукової спільноти. Його дослідження має міждисциплінарний характер і охоплює як теоретичні, так і прикладні виміри. У вивченні ризику залучені як теоретики, так і практики з різних галузей знань – зокрема, з організаційного менеджменту, фінансового управління, публічного управління та адміністрування, аналізу публічної політики, національної безпеки та оборони, військової справи, політології, психології, а також із технічних, інженерних, природничих (хімія, біологія) і соціогуманітарних наук. Така широта охоплення підтверджує міжгалузеву природу поняття ризику й обумовлює потребу у комплексному, інтегративному підході до його осмислення.

Дослідження ризику, зокрема уточнення його сутності й категоріального змісту, відкриває можливості як для подальших наукових пошуків, так і для практичної реалізації інноваційних рішень у відповідних сферах. Саме ця обставина обумовлює актуальність тематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ризику активно висвітлюється в наукових працях як українських, так і зарубіжних авторів, що працюють у різних галузях знань, зокрема: Ковбасюк Ю., Науменко В., Овандер Н., Степанян М., Шевченко А., Писаренко А., Комліченко О., Bentahar A., Rifai A., Drennan L. T., McConnell A., Stark A., Harry C. T., Gallagher N. W.

Варто також зауважити, що тема ризику розглядається не лише в межах академічних студій, а й у публіцистично-аналітичних роботах, це дослідження: DeMarco T., Lister T.

Мета статті – дослідження поняття «ризик» як міждисциплінарної категорії в контексті його онтологічного тлумачення, з акцентом на виявлення ключових змістових характеристик та визначення ролі цього явища в межах сучасних гносеологічних підходів в контексті проблеми стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема ризику є надзвичайно складною. Поняття «ризик» потребує глибоких наукових досліджень, спрямованих на його визначення та осмислення в контексті міждисциплінарного підходу. Слід констатувати відсутність усталеного й однозначного розуміння цієї категорії. У науковому середовищі існують різні, а подекуди навіть протилежні погляди на сутність явища «ризик». У межах наукового дискурсу можна виокремити таку категоріальну логіку його тлумачення:

Ризик – контроль майбутнього. Ризик пов'язаний із проблемою прагнення контролювати майбутнє. Майбутнє є невизначеним і може стати джерелом загроз, що спричинять втрати в постійно виникаючому теперішньому. Виникає запитання: яким чином можна здійснювати контроль над майбутнім у сучасності?

Інакше кажучи, якщо сьогодні не розпочати аналіз майбутнього з огляду на виявлення потенційних ризиків для нової сучасності, а також не проаналізувати сучасні дії (рішення) щодо їх можливої реалізації у майбутньому як проблем, і не ухвалити відповідних рішень у теперішньому, то вже завтра можуть виникнути значні втрати (рис. 1–2).

Саме у прагненні створити механізми контролю майбутнього й полягає сутність проблеми ризику (ризик-менеджменту).

Однак схема, зображена на (рис. 2), містить певну інтелектуальну складність, оскільки вимагає одночасного мислення у зворотному напрямку. Це суперечить природному способу сприйняття: людина зазвичай здатна уявляти майбутнє, але змоделювати теперішнє, виходячи з уявлень про майбутнє, – завдання надзвичайно складне, іноді навіть наближається до парадоксального мислення. Його суть полягає в необхідності інтелектуальної дії в теперішньому, ніби майбутнє вже настало, що, своєю чергою, змінює саму сучасність. Саме тому виникає потреба

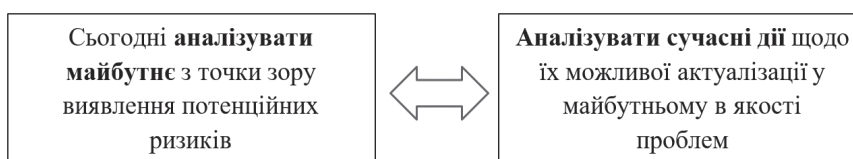


Рис. 1. Зв'язок між теперішнім і майбутнім



Рис. 2. «Коло невизначеності» стратегічного ризик-менеджменту

у створенні спеціального інтелектуального інструменту – ризик-менеджменту, який дає змогу поступово формувати «образи майбутнього» та трансформувати їх у стратегічні та оперативні практичні управлінські рішення в теперішньому.

Ризик – проблема в майбутньому. Розширене розуміння «контролю над майбутнім» міститься в книзі DeMarco, T. & Lister, T. «Waltzing with Bears: Managing Risk on Software Projects» [8], де висловлюється думка: ризик – це проблема, яка ще не виникла, а проблема – це ризик, що вже матеріалізувався (рис. 2).

Інакше кажучи, ризик – це потенційна проблема, яка може виникнути в майбутньому (рис. 2). В економічній сфері це може означати фінансові збитки, у публічно-політичному змаганні – поразку на виборах, у науці – національне відставання в розвитку окремих галузей знань.

Причинами матеріалізації проблем (збитків, поразок тощо) найчастіше є:

- відсутність активного пошуку рішень щодо потенційних проблем у майбутньому;
- відсутність розроблених моделей реагування на виявлені загрози;

– відсутність необхідних змін у теперішньому, спрямованих на запобігання можливим негативним сценаріям.

У такому розумінні ризик – це відсутність необхідних дій, тобто системи управління ризиками, що забезпечує своєчасне реагування на можливі загрози. Її відсутність зрештою може призвести до виникнення реальних проблем – втрат, збитків або провалу проекту.

Ризик як «вимірювана невизначеність». У XX столітті Джон Мейнард Кейнс і Френк Найт сформулювали ключову відмінність: ризик – це ситуація, у якій ймовірності відомі або можуть бути визначені, тоді як невизначеність – це ситуація, у якій ймовірності або невідомі, або не можуть бути обґрунтовано оцінені (Keynes in Hopkin & Nightingale, 2006, p. 358) [7].

Френк Найт запропонував чітко розрізняти вимірювану невизначеність (ризик у вузькому сенсі) та невимірювану невизначеність (власне uncertainty), наголошуючи на межах можливостей математичного підходу до оцінювання невідомого (рис. 3).

У контексті обмеженої невизначеності ми стикаємося з небезпекою безмежної невизначеності, яка або паралізує процес прийняття

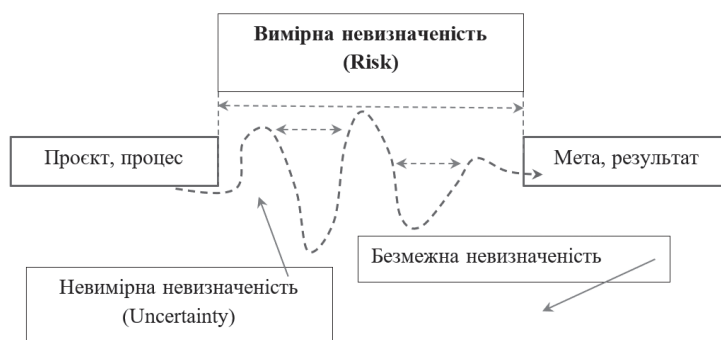


Рис. 3. Ризик і невизначеність або «вимірювана невизначеність»

Таблиця 1

Основні формули оцінювання ризиків у галузях

№	Галузь	Формула	Опис	Приклад
1	Фінанси	$VaR = Z \times \sigma \times \sqrt{t}$	Value at Risk: потенційні втрати за певний період з заданою ймовірністю	$VaR = 1.65 \times 0.05 \times \sqrt{10} = 0.26$ (26% втрат при 95% довірчому інтервалі за 10 днів)
2	Фінанси	$Sharpe = (R_p - R_f) / \sigma_p$	Коефіцієнт Шарпа: ефективність доходності з урахуванням ризику	$(10\% - 2\%) / 5\% = 1.6$
3	Управління проєктами	$EMV = \Sigma (\text{ймовірність} \times \text{наслідок})$	Очікуване грошове значення ризику	$0.3 \times 10\,000 + 0.7 \times 0 = 3\,000$
4	Екологія / промисловість	Ризик = Частота × Наслідок	Класична оцінка ризику в техногенній сфері	1 аварія / 10 років × 100 млн збитків = 10 млн щорічно
5	Державне управління	$R = P \times V \times E$	Ризик як добуток імовірності (P), уразливості (V) та впливу (E)	$0.5 \times 0.6 \times 1\,000\,000 = 300\,000$
6	ІТ / Кібер-безпека	Ризик = Актив × Загроза × Уразливість	Формула STRIDE/DREAD	$5 (\text{цінність даних}) \times 0.8 (\text{загроза}) \times 0.9 (\text{уразливість}) = 3.6$
7	Стратегія / політика (рис. 7)	$E = C \times (1 - \eta)$	Оцінка залишкових збитків після реалізації заходів реагування	$C = 1 \text{ млрд}, \eta = 0.8 \rightarrow E = 1 \times (1 - 0.8) = 0.2 \text{ млрд}$

рішень, або призводить до безрозсудної сміливості – обидва сценарії несуть потенційно катастрофічні наслідки.

Згідно з [7], ризик – це «вимірювана невизначеність» (рис. 3), яку можна описати за допомогою математичних підходів до її визначення, кількісного аналізу процесу досягнення цілей, оцінки вигод, загроз і потенційних збитків. Конкретні, наприклад кількісні методи оцінювання ризику (Табл. 1), значною мірою залежать від характеру ситуації, сфери управління, галузі діяльності та специфічних вимог до системи управління ризиками.

Водночас, хоча математичні інструменти є ефективними для вирішення завдань, пов'язаних із ризиком, вони мають суттєві обмеження в умовах глибокої або радикальної невизначеності – коли бракує даних для розрахунків або неможливо передбачити навіть межі можливих сценаріїв.

Ризик – це керований ризик (рис. 4). Управління ризиками в контексті невизначеності – це пошук шляхів до досягнення визначеності. Інакше кажучи, протилежністю до невизначеності є визначеність – стан, у якому все зрозуміло і присутня абсолютна достовірність того,

що відбувається. Відтак, ризик зникає тоді, коли настає визначеність. Проміжну форму між невизначеністю і визначеністю можна тлумачити як керований ризик. У цьому сенсі ризик – це процес управління невизначеністю, спрямований на досягнення визначеності

Якщо розглядати ризик як невизначеність, то він не піддається безпосередньому виявленню. Лише завдяки методології виявлення – створенню умов, за яких ризик трансформується у визначеність і стає вимірюваною невизначеністю – ми можемо говорити про його наявність.

Визначеність може бути: понятійно-сисловою, логічно-описовою, аналітично-прогностичною, математично-статистичною, визначеною методами конкретної галузі науки або досвіду управління. Це дозволяє, з одного боку, розуміти «те, що відбувається», а з іншого – формувати управлінське рішення і здійснювати управління реальністю в контексті публічно-державного, корпоративного, бізнесового або іншого типу галузевого управління.

Прагнення керувати ризиком передбачає використання цілого спектра методів, які дозволяють його виявити та визначити (рис. 4).



Рис. 4. Ризик як керований ризик: управління ризиками як процес визначення

Звідси – різноманітні підходи (методи) до ідентифікації ризиків (виявлення та визначення), що становить сутність стандарту. Саме в цій логіці і був розроблений стандарт ISO 31010:2009 Risk Management [12], в якому ризик, або управління ризиком, розглядається як методологія визначення ризику.

Ризик як ймовірна загроза (джерело ризику) або небезпека. Ризик пов'язаний із невизначеністю умов, наявністю кількох альтернативних рішень та ймовірністю настання негативного результату [1]. У контексті джерела [1] «ризик» розглядається як невизначеність щодо можливості досягнення мети проєкту або отримання конкретного результату – вигоди чи збитків. У такому підході поняття «ризик» можна визначити як ймовірність настання події, що може мати різні наслідки – від досягнення нового результату чи успішного вирішення проблеми до виникнення збитків або недосагнення очікуваних результатів. Інакше кажучи, ризик – це одночасно і можливість, і загроза, що може призвести як до позитивних, так і до негативних наслідків. Така багатозначність ускладнює однозначне тлумачення поняття «ризик» і вимагає його розмежування з близькими за змістом термінами, зокрема: «невизначеність», «загроза», «криза», «наслідок», «небезпека» тощо.

Термінологія, запропонована *United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR)*, визначає небезпеку як *«процес, явище або діяльність людей, що може спричинити втрату життя, травми чи інший вплив на здоров'я, пошкодження майна, соціальну та економічну дестабілізацію або руйнування навколишнього середовища»*. Розширений глосарій, наведений в *Інструкції з проведення аналізу ризиків*, затвердженій Державною прикордонною службою України (у складі МВС), охоплює такі поняття: ризик, індикатор ризику, аналіз ризику, прогнозування ризиків, профілювання ризиків, спільний аналіз ризиків та спільна інтегрована модель аналізу ризиків. У цій інструкції ризик розглядається як *ймовірність виникнення загрози* [4].

У Законі України «Про національну безпеку» поняття *«загрози національній безпеці»* тлумачиться як явища, тенденції та чинники, що унеможливають або ускладнюють реалізацію національних інтересів і збереження національних цінностей України. Стратегія національної безпеки визначає як наявні, так і передбачувані загрози національній безпеці та національним інтересам України [4].

Водночас у практиці терміни *«загроза»* і *«небезпека»* часто вживаються як синоніми. Наприклад, в українському перекладі

Директиви ЄС Seveso III термін *hazard* перекладено як *«загроза»*, тоді як Кодекс цивільного захисту України використовує поняття *«небезпека виникнення надзвичайних ситуацій»* [4]. У системі національної безпеки України загроза трактується як *явище або чинник, що унеможливорює реалізацію національних інтересів* [6]. Таким чином, ризик виступає як *похідне поняття*, що ґрунтується на *ймовірності реалізації загроз та масштабах їх потенційного впливу* [10].

Ризик як наслідки. Ризик часто асоціюється з негативними наслідками, однак у багатьох випадках його прийняття є передумовою досягнення вигоди. Наприклад, перевищення швидкості може скоротити час у дорозі, а вдала інвестиція в умовах невизначеності – забезпечити прибуток. Відтак, ризик виступає не лише як загроза, а й як інструмент реалізації сприятливих можливостей [9].

Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» визначає ризик як *«ступінь ймовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта та/або за його межами»*. У цьому ж законі запроваджується поняття *«управління ризиком»* – процес ухвалення рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого рівня ризику.

Схожі підходи до тлумачення поняття ризику містяться в інших нормативно-правових актах. Зокрема, Закон «Про забезпечення санітарного та епідемічного добробуту населення» визначає ризик як можливість виникнення та масштаб наслідків негативного впливу. Закон «Про якість і безпеку харчових продуктів», а також законодавчі акти у сфері біобезпеки – зокрема «Про ветеринарну медицину», «Про карантин рослин» і рамковий Закон «Про технічні регламенти» – подають ризик як ймовірність настання несприятливої події та потенційний масштаб її наслідків. Усі ці документи акцентують на управлінні ризиками як ключовому засобі зниження шкоди [4].

Поняття ризик-експозиції описує ситуації, у яких зацікавлені сторони зазнають потенційних втрат. На організаційному рівні виділяють такі основні класи експозицій ризику:

- Прямі збитки (втрата або пошкодження майна, нерухомості);
- Непрямі збитки (втрата доходів, збільшення витрат);
- Збитки, пов'язані з відповідальністю (наприклад, юридичні зобов'язання);
- Збитки, пов'язані з втратою ключових фахівців [1].

Нарешті, ризики-катастрофи – це такі ризики, реалізація яких може повністю зупинити проєкт, вимагаючи його радикального перегляду або навіть повного скасування [8].

Ризик як поєднання ймовірності події та її наслідків (рис. 5). Підсумовуючи викладене вище та спираючись на визначення ISO/IEC 2002, можна стверджувати, що ризик – це «поєднання ймовірності події та її наслідків» (ISO/IEC 2002) [9].

– Загроза-ризик (рис. 5) – це фактор небезпеки; сама небезпека є проявом загрози. У цьому контексті завжди необхідно враховувати ймовірність настання загрози – саме це і є сутність ризику. Інакше кажучи, загроза – це конкретна причина потенційної шкоди, тоді як ризик-загроза – це ймовірність реалізації цієї загрози, що може вплинути на досягнення цілей або змінити хід певного процесу.

– Ризик-наслідок (рис. 5) – це ймовірність реалізації загрози. Наслідок як прояв ризику – це вже результат матеріалізації події, яка впливає на досягнення поставлених цілей. Такий вплив може бути як негативним, так і позитивним [11].

Ризик – залежність від досягнення цілей. Відповідно до стандарту ISO 31000:2018, ризик – це вплив невизначеності на досягнення цілей організації. Ця концепція набула широкого застосування в державному секторі України після офіційного впровадження ISO 31000 у 2019 році [3], [9]. Аналогічно,

у РМВОК 7 ризик визначається як невизначена подія або умова, яка, у разі настання, матиме позитивний або негативний вплив на цілі проєкту [13].

Таким чином, ризик виникає в точці перетину цілей та невизначеності – як можливість того, що певна подія або умова змінить строки, вартість, якість чи інші параметри досягнення цілей проєкту [5]. Теоретично ризик можна також описати як ймовірність того, що подія, яка може відбутися, матиме несприятливий вплив на досягнення цілей або на активи компанії. Подія має бути потенційною, а ймовірність її настання – оціненою. Таке розуміння охоплює як випадковість події (ймовірність), так і масштаби її наслідків, з урахуванням того, як саме ця подія може вплинути на здатність організації досягати поставлених цілей [9].

Ризик як перешкода (рис. 6). Ще одним підходом до розуміння ризику – як розширення трактування стандарту ISO 31000:2018 [11] (де ризик визначається як вплив невизначеності на досягнення мети) – є сприйняття ризику як перешкоди на шляху реалізації проєкту (рис. 6).

Виходячи з цього, методи управління ризиками зводяться до двох основних стратегій:

- ухилення (avoidance) та
- послаблення (mitigation).

Усі інші інструменти ризик-менеджменту – це лише варіації або вдосконалення цих базових підходів.

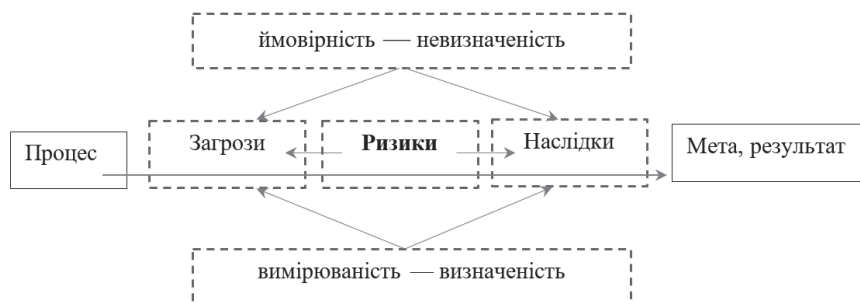


Рис. 5. Ризик як поєднання ймовірності події та її наслідків у контексті ймовірної вимірюваності

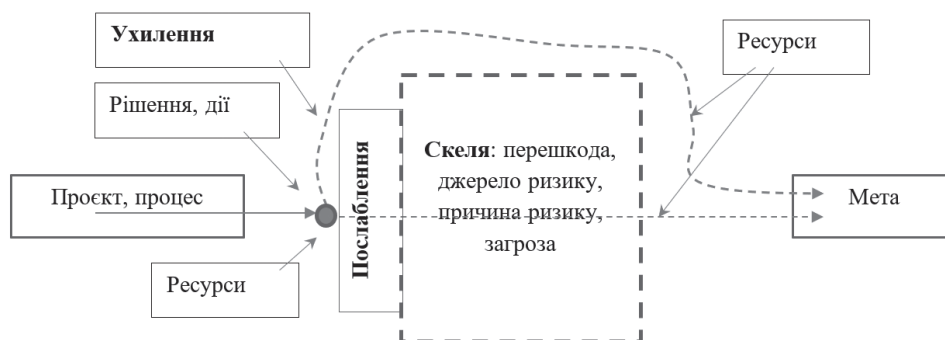


Рис. 6. Ризик як перешкода

Проект (або процес), рухаючись у напрямку досягнення мети, може зіштовхнутися з відомою або непередбачуваною загрозою – умовною «скелею» (рис. 6). Виникає потреба:

- обійти її,
- подолати,
- уникнути зіткнення,
- передати ризик іншим,
- розділити загрозу на менші частини,
- компенсувати вплив через превентивні заходи.

У цьому контексті управління ризиками – це:

- планування дій для подолання перешкоди або
- компенсація наслідків, якщо уникнути її не вдалося,
- або зменшення шкоди, отриманої внаслідок матеріалізації ризику.

Загрозу можна розділити на частини, нейтралізувати або мінімізувати її вплив. У будь-якому разі, управління ризиками передбачає:

- розрахунок ймовірності уникнення загрози,
- або пошук можливостей для прийняття ризику із його частковим пом'якшенням.

Ризик як кризова ситуація (рис. 7). Ще одним розширенням розуміння поняття «ризик» є його трактування як кризової ситуації. У цьому контексті ризик складається із зони ризику (тобто самої кризової ситуації загалом), яка включає сукупність елементів і характеризується відхиленням (наприклад, АВ або АС), що і можна визначити як «ризик».

Відповідно до стандарту ISO 31000:2018, ризик описується як відхилення від очікуваного результату (тобто вплив), яке може бути як позитивним, так і негативним, і аналізується з огляду на його джерело, потенційні події, наслідки та ймовірність їх настання [4].

На схемі (рис. 7) показано, як подія А змінює хід проекту, викликаючи відхилення – або у напрямку збитків (АС), або прибутку (АВ). У першому випадку виникає негативний ризик, у другому – позитивний ризик.

Під час реалізації проекту (процесу) може виникнути загроза (А), яка змінює його траєкторію – від нормального перебігу (АХ) чи досягнення бажаного результату (В) у напрямку втрат (С). Подія А зменшує прибутковість і поступово призводить до збитків або інших негативних наслідків, або навпаки.

Поняття «позитивного ризику» (АВ), або «шансу», застосовується у випадках, коли результат перевищує очікування – наприклад, завдяки непрямим позитивним ефектам інших заходів чи зменшенню витрат у порівнянні з запланованим рівнем.

Натомість «негативний ризик» (АС) може проявлятися у вигляді нестачі ресурсів, затримок, невиконання цілей тощо. Важливо, що одна й та сама подія може бути джерелом як позитивного, так і негативного ризику [2].

Узагальнюючи, «ризик як криза» – це відхилення від очікуваного результату (Х), яке може бути як негативним, так і позитивним, і часто включає обидва елементи одночасно. У цьому сенсі ризик-криза охоплює загрози та можливості, що можуть виникати паралельно [11].

Ризик як індивідуальне сприйняття. У процесі аналізу категорії ризику необхідно враховувати суб'єкта оцінювання, тобто особу, яка безпосередньо взаємодіє з ризиком. Для глибшого розуміння цього аспекту доцільним є залучення методології психології та філософії. Ризик невід'ємно пов'язаний з індивідом, який його сприймає та інтерпретує. Така взаємодія є формою зіткнення людини з невизначеністю, що в кожному конкретному випадку набуває унікального характеру, формуючи індивідуальні реакції, рішення та наслідки. Цей процес визначається поняттям «сприйняття ризику», що має суб'єктивну природу: те, що для однієї особи є загрозою, для іншої може вбачатися як можливість. Сприйняття ризику формується під впливом низки чинників – рівня спеціальної підготовки, особистого досвіду, соціокультурного контексту, а також умов, у яких ухвалюється рішення [7]. Таким чином, категорія ризику не може бути зведена виключно до математичних або статистичних

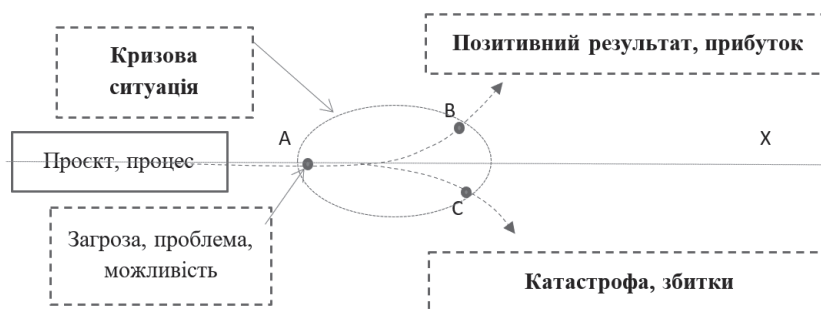


Рис. 7. Ризик як відхилення в контексті реалізації проекту або процесу

моделей управління. Вона потребує комплексного, міждисциплінарного підходу, що враховує як об'єктивні характеристики ризиків, так і суб'єктивну складову їх сприйняття.

Ризик і системність. Завершуючи, варто підкреслити, що ризики стають особливо загрозливими у випадках, коли вони набувають системного характеру. У такому разі поодинокі прояви небезпеки переростають у комплексні кризові процеси. Наприклад, втрата ефективного державного управління може ініціювати соціально-політичні ризики, які трансформуються в загрози конституційному ладу, а надалі – у військові конфлікти, демографічну деградацію, економічну нестабільність та соціальні потрясіння. Водночас економічні ризики, зокрема глибокі фінансові дисбаланси, можуть слугувати каталізатором соціальних конфліктів, що в підсумку призводить до втрати політичної легітимності та загальної нестабільності в державі. Така динаміка свідчить про здатність ризиків запускати ланцюгові реакції з потенційно катастрофічними наслідками. Нейтралізація подібних системних ризиків вимагає значних ресурсів, проактивного управління, а також скоординованої діяльності державних інституцій і механізмів, відповідальних за моніторинг, контроль та компенсацію загроз. Це, своєю чергою, формує підґрунтя для побудови ефективної та стійкої системи державно-суспільної безпеки.

Прийняття рішень в умовах ризику. Прийняття рішень у ситуаціях ризику залежить від оцінки ймовірних наслідків. У цьому контексті ризик охоплює не лише загрози, а й потенційні можливості, що вимагає від менеджера обґрунтованих та виважених дій. У підприємницькому середовищі ризик є невід'ємним елементом процесу ухвалення рішень в умовах неповної або обмеженої інформації [7], що, по суті, відображає невизначеність щодо майбутнього (див. рис. 1).

Групова та індивідуальна діалогічність і альтернативне мислення. Прогностична діяльність, орієнтована на виявлення ефективних рішень у межах аналізу потенційних ризиків, потребує високорозвиненого альтернативного мислення, здатності до продуктивного зіткнення різних поглядів, застосування нестандартних підходів, міждисциплінарної взаємодії, а також спирається на комплексні наукові дослідження й практичний досвід з різних галузей. У цьому контексті ефективна діяльність у сучасній системі глобального ризик-менеджменту зумовлює необхідність формування динамічних пошукових спільнот, які об'єднують фахівців із різними професійними траєкторіями, знаннями й управлінськими практиками.

Висновок. Кожна з концепцій, що розширює розуміння категорії «ризик», зрештою зводиться до базового концепту, представленого на (рис. 1–2). Інакше кажучи, управління ризиками – це прагнення здійснювати контроль над майбутнім уже в теперішньому. У цьому контексті ризик постає як проблема, яка може реалізуватись у майбутньому, якщо сьогодні не вжити відповідних управлінських заходів для її попередження або мінімізації. Це прагнення до контролю може набувати різних форм, однак важливо підкреслити, що викладені в статті концепції не вичерпують усього спектра підходів до осмислення феномену ризику.

Ризик може бути представлений у кількох взаємопов'язаних вимірах:

- як вимірювана невизначеність;
- як інструмент ідентифікації невизначеності;
- як потенційна загроза (ризик-джерело) та водночас – як наслідок (ризик-результат);
- як перешкода на шляху досягнення цілей (зокрема, в контексті проєктного управління – недосягнення стратегічних результатів організації);
- як кризова ситуація, що потребує оперативних рішень на всьому шляху реалізації процесу-проєкту.

Останній підхід – розгляд ризику як кризової ситуації – дозволяє синтезувати попередні моделі (див. рис. 1–6), поєднуючи теперішній стан і майбутні наслідки, загрозу та її потенційний розвиток. Такий підхід дає змогу трактувати ризик не лише як небезпеку, а й як джерело можливостей або рішень, що можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки.

Відрізки АВ та АС на рис. 7 (а також Табл. 1, форм. 7: $E = C \times (1 - \eta)$), які можна інтерпретувати як вимірювану визначеність, дають змогу:

- встановлювати контрольні точки,
- прогнозувати розвиток подій,
- розробляти аналітичні моделі управління ризиком.

Слід наголосити, що ризик – це не лише об'єктивно вимірювана ймовірність настання небажаної події, а й складне суб'єктивно-соціальне явище. Він поєднує в собі індивідуальне сприйняття, суб'єктивну та колективну невизначеність, ситуації страху, масової паніки, а також реальні загрози для життя окремої людини, суспільства і держави загалом.

Контроль над ризиками в умовах сучасних складних систем вимагає створення потужних компенсаторних механізмів – як у сфері державного управління, так і в інших галузях життєдіяльності та системах управління.

Література:

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук. ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук. ред. кол. : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) [та ін.]. 692 с.
2. Науменко В. Поняття невизначеності та відображення ризику у практиці формування державних цільових програм соціально-економічного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.7.135>
3. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. Економіка та суспільство. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>
4. Степанян М., Шевченко А. Оцінка координації управління ризиками та загрозами. Київ : ПРООН в Україні, 2020. 60 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Risk-and-Threats-Management-Coordination-Assessment_UA.pdf (дата звернення: 08.05.2025).
5. Писаренко А., Комліченко О. Управління ризиками екологічних проєктів. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 4(4). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-1270-1283](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-1270-1283)
6. Про національну безпеку України: Закон України від 31.03.2023 р. № 2469-VIII. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 15.07.2024).
7. Bentahar A., Rifai A. Risk and risk management in the public sector: A theoretical contribution. Journal of Economics and Finance Management Studies. 2023. Vol. 5, No. 9. Article 3. DOI: <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i9-03>
8. DeMarco T., Lister T. Waltzing with Bears: Managing Risk on Software Projects. New York : Dorset House Publishing, 2003
9. Drennan L. T., McConnell A., Stark A. Risk and crisis management in the public sector. 2nd ed. London : Routledge, 2014. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315816456>
10. Harry C. T., Gallagher N. W. An effects-centric approach to assessing cybersecurity risk. 2019. URL: <https://www.jstor.org/stable/resrep20424> (дата звернення: 05.06.2025).
11. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (дата звернення: 05.06.2025).
12. Ministry of Economic Development of Ukraine. National standard of Ukraine: Risk management. General risk assessment methods (IEC/ISO 31010:2009, IDT) (DSTU IEC/ISO 31010:2013). Kyiv : Ministry of Economic Development, 2015.
13. Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата звернення: 05.06.2025).

Дата надходження статті: 20.06.2025

Дата прийняття статті: 30.06.2025

Опубліковано: 01.10.2025