

ISSN 2414-0562 (Print)  
ISSN 2617-2224 (Online)  
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-2\(43\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-2(43))

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



# ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

*№ 2 (43) – жовтень 2025*



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2025

Публічне урядування  
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:  
Рішення Національної ради України з питань телебачення  
і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року.

Ідентифікатор медіа: R30-03888

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.

Видається з листопада 2015 року

Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік

Друкується за рішенням Вченої ради  
Міжрегіональної Академії управління персоналом  
(протокол № 9 від 29.10.2025)

Видання є таким, що реферується в міжнародних  
та вітчизняних наукометричних базах:

Index Copernicus, ResearchBib,  
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,  
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.

Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України  
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”  
внесено до Списку друкованих періодичних видань,  
що включаються до Переліку наукових фахових видань  
України, яким присвоєно категорію “Б”.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату  
за допомогою програмного забезпечення  
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,  
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за  
собою право на незначне редагування і скорочення  
(зі збереженням авторського стилю та головних  
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів  
та не несе відповідальність за надану ними інформацію.

Матеріали подано в авторській редакції.

Передрук – тільки з дозволу редакції.

Адреса редакційної колегії:

ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія  
управління персоналом”  
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039

Офіційний сайт видання:

[www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management](http://www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management)

Public management

Registration of Print media entity:

Decision of the National Council of Television and Radio  
Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1173 as of 11.04.2024.

Media ID: R30-03888

Media entity – Private Joint-Stock Company  
«Higher education institution «Interregional Academy  
of Personnel Management»  
(03039, Kyiv, Frometivska str., 2,  
iapm@iapm.edu.ua, tel. (044) 490-95-00).

Languages: Ukrainian, English, Polish, German, French.

Published from november 2015

Pereodisity: 4 times on a year + one

Published by the decision of Academic council  
of Interregional Academy of Personnel Management  
(Protocol № 9 from 29.10.2025)

Collection is included to the international  
and domestic scientometrics databases Index  
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education  
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,  
“Україніка наукова”, “Джерело”.

According to the Order of the Ministry of Education  
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,  
the collection “Public management”  
is included in the List of printed periodicals, which are included  
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which  
have been assigned the category “B”.

The articles were checked for plagiarism  
using the software StrikePlagiarism.com developed  
by the Polish company Plagiat.pl.

The authors are responsible for the content,  
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves  
the right for a little change and reduction  
(with preservation of the author's style and main  
conclusions). Editors can not share the world views of the  
authors and are not responsible for the information provided.

Materials filed in the author's edition.

Reprinting – with the editorial's permission strictly.

Address of the editorial board:

Interregional Academy of Personnel Management  
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039

Official site:

[www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management](http://www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management)

**Публічне урядування** : збірник. № 2 (43) — жовтень 2025. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія  
управління персоналом”, 2025. 68 с.

---

**ЗМІСТ**

---

**Костюков В. О.**

Феномен корупції та антикорупційних практик  
у системі публічної служби:  
теоретичні аспекти ..... 7

**Руснак О. А.**

Управління ризиками в контексті  
кризової ситуації: загальнотеоретичний  
і публічно-управлінський вимір.....16

**Юріков О. О.**

Інституційно-функціональні засади  
впровадження електронної демократії..... 27

**Гончаренко М. Ф., Сліпчук Ю. А.**

Механізми державного управління  
у сфері розбудови електронного врядування:  
нові підходи..... 33

**Дмитренко Г. А., Олійник О. О.**

Теоретико-методологічні засади управління  
соціальними змінами в умовах політичної  
модернізації та демократичного транзиту.....40

**Дмитренко Г. А., Семенець-Орлова І. А.,  
Мазур Ю. В., Дакал А. В.**

Теоретико-методологічні засади розбудови  
нормативно-правового забезпечення  
державного управління  
у сфері охорони здоров'я.....50

**Жупан Д. Б., Дмитренко Г. А.**

Теоретико-методологічні засади розбудови  
кадрового механізму державного управління  
у сфері охорони здоров'я.....59

УДК 351.77:005.334:005.52(477)

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-2\(43\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-2(43)-2)**Руснак Олексій Анатолійович,**

кандидат філософських наук, докторант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: [rusnak\\_alexey@ukr.net](mailto:rusnak_alexey@ukr.net); <https://orcid.org/0009-0002-9021-5429>

**Rusnak Alexey Anatoliyovych,**

Candidate of Philosophy Sciences, Doctoral Candidate, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: [rusnak\\_alexey@ukr.net](mailto:rusnak_alexey@ukr.net); <https://orcid.org/0009-0002-9021-5429>



## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ: ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНИЙ І ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР

**Анотація.** Мета дослідження – обґрунтувати концептуальну єдність управління ризиками та кризового управління, запропонувати уніфіковану методологічну модель, у межах якої ризик виступає внутрішньою фазою кризової ситуації; визначити методологічні засади інтеграції ризик-менеджменту в управлінську діяльність у кризових умовах.

Методологія ґрунтується на концептуальному моделюванні та міждисциплінарному підході, що включає системний аналіз, сценарне моделювання, концепцію життєвого циклу проекту, кількісну оцінку залишкового ризику, а також застосування логіко-графічних моделей.

Наукова новизна полягає у розробці інтегрованої моделі, в якій ризик розглядається як внутрішній компонент кризової ситуації. Замість традиційного протиставлення понять «управління ризиками» та «кризове управління» обґрунтовано їх методологічну єдність: ризик визначається як відрізок кризового процесу, що починається з події та завершується або позитивним результатом, або втратою контролю. Запроваджено поняття «ризик-рішення» як управлінського інструменту, що поєднує проактивний аналіз з ресурсною готовністю до реагування. Представлено математичну модель нейтралізації ризику:  $E = C \times (1 - \eta)$ , яка дає змогу кількісно оцінювати ефективність антикризових заходів. Також проведено розмежування активної та пасивної стратегій управління ризиками.

Висновки. Управління ризиками не може розглядатися ізольовано від кризового управління. Ризик виступає не лише як передумова кризи, а й як її невід’ємна динамічна складова. Запропонована модель дає змогу переосмислити проект як послідовність кризових ситуацій, що потребують «ризик-рішень» – з урахуванням варіативності розвитку подій, доступних ресурсів і рівня невизначеності. Встановлено, що ефективно управління ризиками потребує переходу від декларативного до інструментального підходу. Замість реактивного реагування на кризу доцільно впроваджувати активну систему управлінських рішень. Запропоновані практичні формули для оцінки залишкового ризику можуть бути застосовані в сфері державного управління.

**Ключові слова:** публічне управління, управління ризиками, кризове управління, криза, ризик, ризик-рішення.

## RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF A CRISIS SITUATION: GENERAL THEORETICAL FOUNDATIONS AND THE PUBLIC GOVERNANCE DIMENSION

**Abstract.** Research Objective. The objective of this study is to substantiate the conceptual unity of risk management and crisis management, and to propose a unified methodological model in which risk functions as an internal phase of a crisis situation. The study also aims to define the methodological foundations for integrating risk management into managerial activities under crisis conditions.

**Methodology.** The research is based on conceptual modeling and an interdisciplinary approach, incorporating systems analysis, scenario modeling, the project life cycle concept, quantitative assessment of residual risk, and the use of logic-graphical models.

**Scientific Novelty.** The scientific novelty lies in the development of an integrated model in which risk is viewed as an internal component of a crisis situation. Instead of the traditional dichotomy between «risk management» and «crisis management», their methodological unity is substantiated: risk is conceptualized as a segment of the crisis process that begins with a triggering event and ends either in a positive outcome or a loss of control. The concept of a «risk-decision» is introduced as a managerial tool that combines proactive analysis with resource-based response readiness. A mathematical model for risk neutralization is proposed:  $E = C \times (1 - \eta)$ , which enables the quantitative evaluation of the effectiveness of crisis response measures. The distinction between active and passive risk management strategies is also elaborated.

**Conclusions.** Risk management cannot be considered in isolation from crisis management. Risk is not only a precondition for a crisis but also an inherent dynamic component of it. The proposed model allows for a reconceptualization of a project as a sequence of crisis situations requiring «risk-decisions», taking into account the variability of event trajectories, available resources, and the level of uncertainty. It is established that effective risk management requires a shift from a declarative to an instrumental approach. Rather than relying on reactive crisis response, it is advisable to implement an active system of managerial decision-making. The proposed practical formulas for residual risk assessment may be applied in the field of public administration.

**Key words:** public administration, risk management, crisis management, crisis, risk, risk-decision.

**Постановка проблеми.** Управління ризиком у контексті наявної невизначеності в різних сферах суспільного буття постійно привертає увагу науковців з різних галузей знань. Це зумовлено тим, що сучасний світ характеризується зростаючим рівнем складності, високим ступенем взаємозв'язку між системами та підвищеною непередбачуваністю подій. Ризикова невизначеність виявляється не лише в економіці чи політичному житті, а й у сферах екології, інформаційної безпеки, технологічного розвитку, соціальних відносин і культури. У відповідь на ці виклики формується міждисциплінарний підхід до проблематики управління ризиками, який поєднує методології математики, філософії, психології, соціології, правознавства та інших наук. Такий підхід має як теоретичне, так і практичне застосування в різних сферах життєдіяльності, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, зосереджуючись на питаннях національного розвитку та забезпечення національної безпеки.

Комплексний підхід сприяє глибшому розумінню природи ризику, його джерел, а також пошуку ефективних механізмів попередження або мінімізації потенційних негативних наслідків. Усе це визначає актуальність обраної тематики дослідження.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема ризику знаходить своє відображення в сучасних наукових дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних учених, які працюють у різних наукових напрямках. Питання управління ризиками досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, зокрема: Адамська О., Ковбасюк Ю., Корж Н., Науменко В., Рябенко Г., Верланов О., Звягінцева О., Клименко С., Asnawi M., Larasati R., Syahrir A., Bentahar A., Rifai A., DeMarco T., Lister T., Drennan L. T., McConnell A., Stark A., Kouvelis P., Dong L., Boyabatli O., Li R., Mazarr M. J., Ries C. P.

**Мета статті** – формування теоретичного апарату аналізу управління ризиком в контексті кризової ситуації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління ризиками чи кризове управління? Існує точка зору, що:

- управління ризиками передбачає проактивну діяльність – виявлення потенційних загроз, оцінку ймовірності їх реалізації, розробку заходів зі зниження або уникнення негативних наслідків;
- натомість кризове управління активується вже після настання подій із високим рівнем деструктивності. Воно орієнтоване на швидке

реагування, стабілізацію ситуації, мобілізацію ресурсів і мінімізацію шкоди. Це реактивна модель управління, яка передбачає роботу з уже реалізованими ризиками або надзвичайними подіями.

Таким чином, узагальнюючи сучасні наукові дослідження (Адамська, 2018; Kouvelis, Dong, Bouabatli, 2012), управління ризиками можна розглядати як систему запобігання кризам, а кризове управління – як систему подолання їхніх наслідків.

Однак у контексті нашого дослідження це питання розглядається дещо інакше. Ми пропонуємо підхід, згідно з яким ризик є складовою частиною кризової ситуації. Такий підхід дає змогу інтегрувати в межах поняття «кризова ситуація» три ключові елементи: загрозу, початок кризи та вихід із неї. Відповідно, управління ризиками є невіддільним елементом кризового управління – і навпаки.

**Поняття «криза»** (рис. 1). Кризу можна передбачити, очікувати або навіть спровокувати – це означає, що кризові явища не є абсолютно несподіваними. Вони часто мають передумови або причини, які можна виявити, оцінити та врахувати в процесі стратегічного планування (Рябенко, 2024).

Кризи особливо актуальні в контексті реалізації проєктів. Розглядати ризик поза контекстом проєктної реалізації або без урахування кризової ситуації – немає сенсу (рис. 1). Кожен етап проєкту – це певна кризова ситуація.

Кризова ситуація виникає внаслідок конкретної події – наприклад, рішення державного регулятора (Asnawi, Larasati, Syahrir, 2023). Водночас вона може бути результатом комбінації небажаних обставин. Її динаміка може посилюватися іншими кризовими подіями або розвиватися паралельно з ними, накладаючись на вже наявні труднощі.

Кожна галузь життєдіяльності або система управління має власну специфіку у визначенні

поняття «кризова ситуація». Утім, у контексті управління ризиками в умовах кризи це потребує:

- прогностичної оцінки ситуації;
- розробки можливих сценаріїв виходу з кризи;
- переходу від планування до дій – через реалізацію конкретних управлінських рішень.

**Ризик як частина кризової ситуації.** У процесі аналізу ризиків часто виникає плутанина (див. рис. 1). Основними джерелами непорозуміння є:

- ототожнення ризику із загрозою або джерелом ризику – точкою А;
- сприйняття ризику як можливого результату або завершення кризової ситуації – точок В або С.

Це породжує методологічну плутанину.

У контексті зображеного на (рис. 1) ризик – це не окрема загроза, проблема чи подія, а відрізок кризової ситуації (АВ, АС), що включає в себе невизначеність, вибір дій та потенційні наслідки – як негативні, так і позитивні.

**Простір кризи** або кризова ситуація (рис. 1) включає:

- Точку А – момент початку кризи (джерело ризику, подія): управлінське рішення, факт, що може бути інтерпретований як загроза або можливість.
- Точку В – вихід із кризи.
- Точку С – ситуація втрати контролю.
- Позитивний ризик (АВ) у цьому контексті – відрізок між точками А та В.
- Негативний ризик (АС) – ситуація зриву або втрати контролю; іншими словами, це відрізок АС, який вказує на ймовірність отримання негативного результату в разі невдалого управлінського впливу.

На момент виникнення кризи неможливо точно передбачити, за яким сценарієм вона розвиватиметься – позитивним (АВ) чи негативним (АС).

**Загрози як причини ризику (А)** (рис. 1). Згідно з ISO 31000:2018, причина ризику (risk source) – це елемент, який сам по собі або в по-

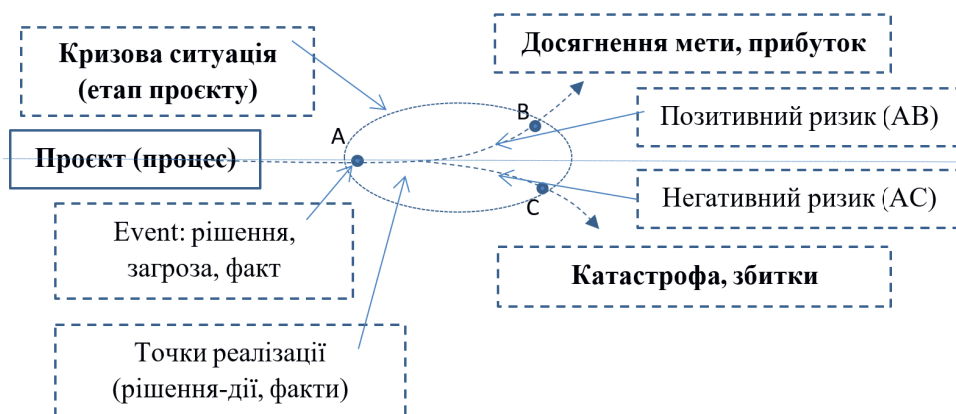


Рис. 1. Кризова ситуація: елементи

єднанні з іншими чинниками може призвести до виникнення ризику. Подія (event) – це поява або зміна певного набору обставин. Подія може сприйматися як загроза або як можливість. Подія – це обставина, яка запускає кризову ситуацію.

Загрози – це чинники, що можуть завадити досягненню цілей проєкту або завдати шкоди.

**Можливості**, навпаки, – це події-умови, які можуть сприяти покращенню результату проєкту, скороченню шляху до мети. Водночас вони також містять у собі ризик досягнення небажаного результату.

Проміжним варіантом є нейтралізація ризику – зниження його впливу до прийняттого, нейтрального рівня. Варто зазначити, що кожне рішення – це теж подія, яка може виступати як можливістю, так і загрозою.

Загрози (джерела ризику) умовно можна поділити на два типи:

- Непереборні загрози (рис. 2) – це загрози, яких неможливо уникнути або змінити. Ситуації, що виникають унаслідок таких загроз, є неконтрольованими – це вже не просто криза, а катастрофа, яку можна лише констатувати.
- Контрольовані загрози, які, якщо їх ігнорувати, з часом можуть перерости в некеровану кризу або катастрофу (рис. 2).
- Керовані загрози (рис. 3) – це загрози, які можна нейтралізувати або навіть використати для досягнення переваг. У контексті керованої загрози доцільно говорити про керовану кризову ситуацію (рис. 3). Керування загрозою формує

ризиковану ситуацію – відрізок, проходження якого може або забезпечити вигоди, або спричинити втрати.

Початком кризи можуть бути як зовнішні, так і внутрішні події (Bentahar, Rifai, 2023) (рис. 3):

- Події можуть виникати із зовнішнього середовища – наприклад, конкуренція, природні катастрофи, глобальні кризи, геополітична напруженість або світові економічні потрясіння (Ries, 2016; Mazarr, 2022). Це зовнішні події, які стають причиною кризових процесів або самої кризи в цілому.
- Інші події виникають у межах проєкту під час його реалізації. Це, зокрема, управлінські помилки, невиконання технологічних етапів, поступове ігнорування окремих питань (таких як кредиторська заборгованість чи знос основних фондів).

Методи управління ризиком у контексті кризової ситуації залежать від природи загроз:

- для зовнішніх загроз зазвичай застосовують пасивні інструменти управління (моніторинг зовнішнього середовища, підготовка сценаріїв реагування на ймовірні події);
- для внутрішніх – більш активні заходи (моніторинг і контроль внутрішніх процесів, постійна оптимізація діяльності).

Загроза як подія: потенційна чи фактична:

- Загроза як потенційна подія – це можливість того, що певна подія станеться. Матеріалізація загрози потребує моніторингу ймовірності (likelihood). У термінах управління ризиками це означає визначення ймовірності настання події.

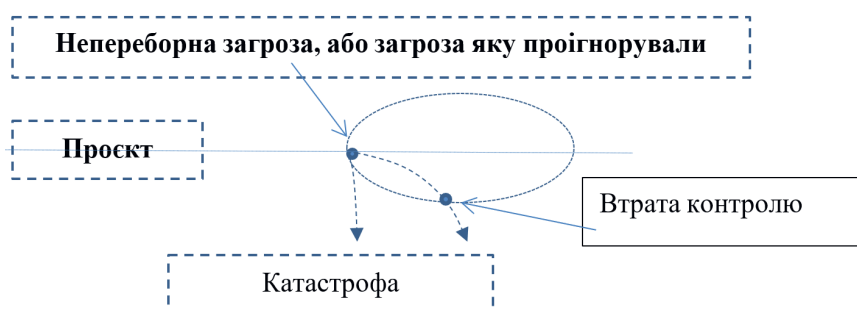


Рис. 2. Катастрофа

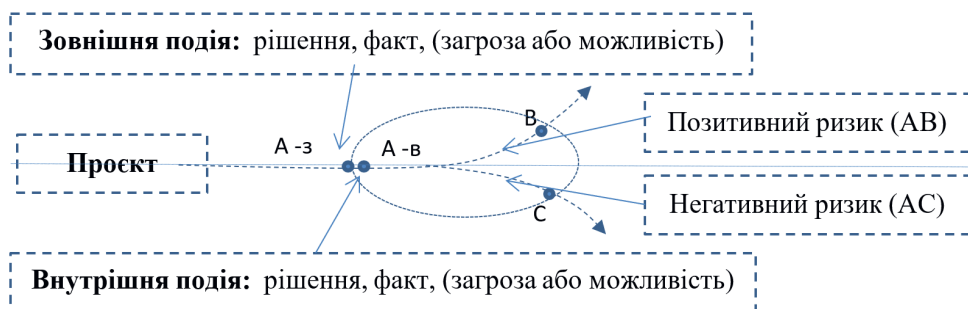


Рис. 3. Внутрішня та зовнішня причина кризової ситуації

Залежно від контексту, така ймовірність може встановлюватися як об'єктивно, так і суб'єктивно – якісно або кількісно – та описуватися як словами, так і математично (наприклад, у вигляді частоти або ймовірнісного показника за певний період) (ISO 31000:2018).

- Загроза як фактична подія – це вже реалізована ситуація, яка чинить безпосередній вплив на кризу. Вона потребує не докризового управління, а саме антикризового управління або управління в умовах кризи.

Для характеристики ризику використовуються поняття, це саме ті аспекти, які необхідно враховувати під час аналізу ризиків у межах кризової ситуації (рис. 1–7).

**Зона ризику** – це зона кризи, яка включає потенційні загрози, подію А (що провокує рішення), а також її наслідки В і С з урахуванням усього іншого масиву подій, які будуть включені в кризову ситуацію.

**Відомий ризик** – це ризик, який було ідентифіковано та проаналізовано (IEC/ISO 31010:2009, IDT). Іншими словами, точка А має бути заздалегідь відома, і її настання розглядається у процесі управлінської оцінки.

**Сприйняття ризику** – це оцінка й розуміння ймовірності настання різних подій (А, В, С) та пов'язаної з ними невизначеності (А–С, А–В).

**Нульовий рівень ризику** визначається як стан, за якого подія А ніколи не настане або створюються умови, за яких ця подія (що призводить до кризи) стає неможливою. Досягнення такого стану потребує значних ресурсів як на етапі планування, так і для подальшої стабілізації ситуації. Така «заморозка» передбачає систематичні витрати ресурсів і може відволікати увагу, що, своєю чергою, створює ризик виникнення кризи в іншому контексті. Надмірна стабілізація потенційно може призвести до втрати можливостей.

Загальновизнано, що досягнення абсолютного нульового рівня ризику є неможливим. Вимога повного усунення всіх «негативних» ризиків є недоцільною, оскільки призводить до непропорційного зростання витрат. Натомість більш обґрунтованим є підхід, що ґрунтується на досягненні прийняттого або допустимого рівня ризику – відповідно до принципу ALARP (*As Low As Reasonably Practicable*, принцип розумної достатності). Уперше цей принцип було запроваджено у Великій Британії, де поняття «розумно здійснений» або «допустимий» тлумачили з урахуванням національної культури та особливостей державного управління (Науменко, 2023).

**Прийнятний (допустимий) ризик.** Прийнятним вважається ризик, за якого подію А можна або ігнорувати, або вважати такою, що не має суттєвого значення для проекту. Прийнятний ризик – це мінімальний рівень ризику, якого можна досягти з урахуванням технічних, економічних, технологічних і політичних можливостей. Він є компромісом між прагненням до безпеки та реальними умовами її забезпечення (IEC/ISO 31010:2009, IDT), (DSTU IEC/ISO 31010:2013).

Рівень прийнятного ризику залежить від галузі, характеру діяльності та специфіки негативних факторів, що його визначають. Наприклад, у випадках, пов'язаних із техногенними загрозами, загальновизнаним є пороговий рівень індивідуального ризику не більше ніж  $10^{-6}$  (Енциклопедія державного управління, 2011).

**Толерантність до ризику** – це допустимий рівень, обсяг або величина розриву між точками А і С, яку організація здатна витримати без настання критичних наслідків.

**Виправданим ризиком** вважається такий, що виникає у процесі досягнення мети (А–В) із використанням виділених для реалізації проекту ресурсів. При цьому можливі відхилення (В–С) вважаються незначними або допустимими. Ризик визнається виправданим лише за умови, що поставленої мети неможливо досягти без ризику, а особа, яка ухвалила відповідне рішення, обґрунтовано вважала, що вжиті заходи є достатніми для запобігання шкоді.

**Невиправданий ризик.** Водночас ризик не вважається виправданим, якщо він заздалегідь створює загрозу для життя людей, довкілля або передбачає інші надзвичайні обставини. Невиправданий ризик може виникати як у результаті навмисних, так і ненавмисних дій (Енциклопедія державного управління, 2011).

**Ступінь ризику (BC)** (рис. 4) – це відрізок між умовним прибутком і збитком (див. рис.), або різниця між очікуваним результатом та фактичними збитками, або ж глибина втрат, яких може зазнати виконавець проекту. Залежно від конкретної ситуації та характеру проекту, значення цього показника й методи його обчислення можуть суттєво відрізнятися.

Модуль різниці (Рис. 4):

$$|\vec{BC}| = \sqrt{(x_C - x_B)^2 + (y_C - y_B)^2}$$

**Різниця між можливими наслідками реалізації проекту** (точками В і С) ілюструє ступінь відхилення від очікуваних результатів, що, своєю чергою, відображає рівень ризику. Чим більшою є відстань між точками В і С, тим вищими

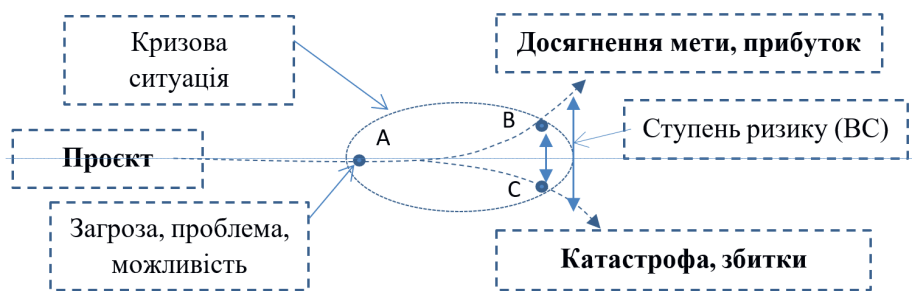


Рис. 4. Кризова ситуація: ступень ризику

є рівень невизначеності та потенційна нестабільність. Такий розрив може слугувати індикатором волатильності або варіативності під час реалізації проєкту.

**Схильність до ризику** визначається як рівень невизначеності між результатами В і С, який організація, громадянське суспільство (stakeholders, громадяни) готові прийняти заради досягнення вигоди від реалізації проєкту.

**Поріг ризику** – це граничний рівень невизначеності або очікуваного впливу ризику: якщо очікуваний рівень є нижчим за цей поріг, організація вважає ризик прийнятним; якщо вищим – ризик вважається неприйнятним. Порогове значення зазвичай визначається як функція розриву між В і С (див. рис. 4).

**Вразливість до ризику** (exposure to risk) – це очікуваний обсяг дій ( $A_1, A_2, A_3$ ) (Рис. 6), які необхідно буде здійснити для стримування ризику. У даному контексті термін «очікування» запозичено з теорії ймовірностей і розглядається як інтегральна характеристика: це комбінація ймовірності реалізації ризику та витрат, що виникають у разі його настання (DeMarco, Lister, 2003).

**Контроль ризиків.** Засіб управління (control) – міра, спрямована на утримання ризику (3.1) на певному рівні та/або його зміну. Засоби управління включають, але не обмежуються цим, будь-який процес, політику, пристрій, процедуру або інші умови та/або дії, які утримують ризик на певному рівні та/або змінюють його (ISO 31000:2018).

**Контрольні точки реалізації** (Рис. 1–7) – це індикатори реалізації проєкту, які можуть мати як кількісні, так і якісні характеристики, вказуючи на стабільну або змінну динаміку реалізації проєкту. **Кризові точки** – це, власне, і є контрольні точки.

**Облік ризику** – це спроба в процесі реалізації програми передбачити повороти (контрольні точки), які можна здійснити різко, щоб уникнути катастрофи.

**Стабілізатори ризиків** – це механізми, що дозволяють ефективно керувати ризиками: плани, методи, дії та ресурси, спрямовані на нейтралі-

зацію ризику, запобігання його негативній реалізації або перенаправлення кризової ситуації в позитивне русло.

**Стабілізатори ризиків: ресурси та резерви** – це засоби, що дозволяють підвищити ймовірність успішного проходження відрізка А–В. Йдеться про ресурси та можливості самої системи, які сформувався як результат її попереднього розвитку. Це компенсаторні можливості, стабілізатори й амортизатори системи при реалізації проєкту, що залишилися внаслідок попередніх етапів. Відтак стійкість системи та інші характеристики передбачають оцінку пасивного (накопиченого) механізму протистояння загрозам.

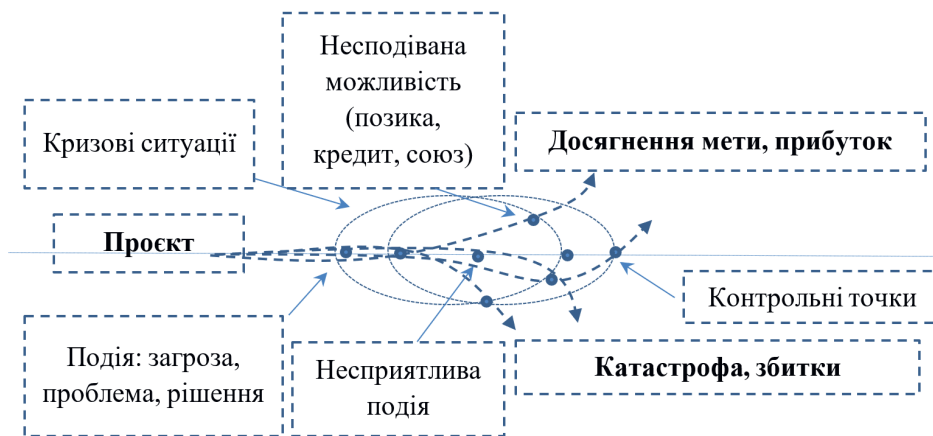
**Резерви** – це додаткові ресурси, спрямовані на досягнення результату. Залучення резервів означає витрати, необхідні для послаблення впливу ризику, а також те, що потрібно мати в запасі для реагування на труднощі в міру їх виникнення (DeMarco, Lister, 2003).

За визначенням, резерв для стримування ризику – це час і гроші, які можуть і не знадобитися. Важливо розуміти це, щоб закласти резерв у графік і бюджет. Водночас відсутність резерву, який можна задіяти в разі потреби (як це було у випадку з ДМА), означає, що при матеріалізації ризиків доведеться заплатити значно більше (DeMarco, Lister, 2003).

Якщо розрахувати вразливість (експозицію) для всіх ризиків і сформувати резерв на управління ризиками, еквівалентний цій сумі, – такого резерву має вистачити для покриття витрат на реалізовані ризики. Зрештою, в одних проєктах резерву може дещо не вистачити, зате в інших залишиться надлишок. Але в довгостроковій перспективі такий резерв загалом буде адекватним (DeMarco, Lister, 2003).

Види резервів: стратегічний резерв; грошовий резерв; матеріально-технічний резерв; організаційний і кадровий резерв; кредитний резерв тощо.

**Багаторазовий вплив і невизначеність** (Рис. 5) – це ситуація, коли неможливо оцінити кінцевий результат, напрям розвитку подій або причинно-наслідкові зв'язки. Така невизна-



**Рис. 5. Кризова ситуація: багаторазовий вплив і невизначеність**

ченість може супроводжуватися несподіваними подіями, що виникають у процесі реалізації проекту.

Ризики часто мають багатofакторний вимір і багаторазовий вплив (Рис. 5). Наприклад, пожежа в місцевому будинку для людей похилого віку становить фізичний ризик, який може призвести до судових справ – як цивільних, так і кримінальних – проти органів влади, що супроводжуються фінансовими наслідками (застраховані та незастраховані збитки), а також вплине на професійні служби, відповідальні за добробут мешканців. Однак початкове завдання державного управління полягає в тому, щоб спростити складний світ ризиків, про який йшлося вище. Першим кроком на цьому шляху є чіткий розподіл відповідальності за різні види ризиків (Drennan, McConnell, 2014).

**Керований вихід із кризи та нейтралізація ризиків.** Можна уявити проект як відрізок АВ, де точка А – це подія, що стала причиною ризику (наприклад, управлінське рішення), а точка В – наслідок. Саме проміжок між А і В – це «точки управління ризиком».

Можна уявити такі математичні ситуації:

- нескінченно мала відстань між точками А та В ( $A_n$ , рис. 6) або С, свідчить про те, що причина одразу стає наслідком;

- можлива нескінченно велика відстань між А та В, С;

- або відстань між точками А та В, С може бути багатofакторною.

Багатofакторною може бути і сама точка А. У кожному з цих випадків виникає дещо інша кризова ситуація.

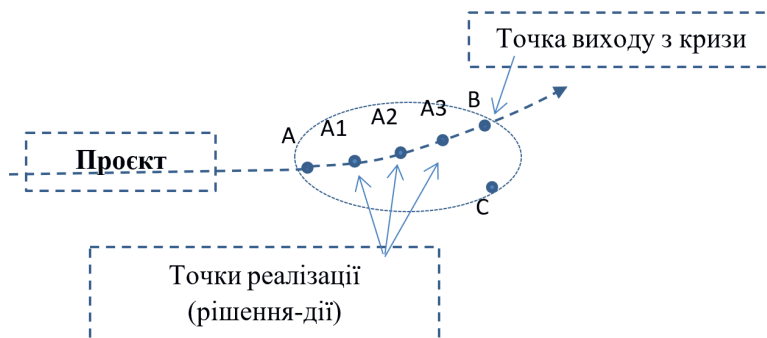
Керований вихід із кризи – це поступове вирішення кризової ситуації (проблеми, загрози) (див. рис.), або це керовані послідовні рішення для досягнення позитивного результату в контексті кризи, тобто під час реалізації проекту чи його окремого етапу. Це сукупність послідовних рішень, що мають управлінську реалізацію і спрямовані на досягнення запланованого результату.

Для кожного управлінського рішення  $A_n$  (де  $n = 1, 2, 3, \dots$ ) справедливо:

$\Delta R(A_n) > 0 \Rightarrow A_n$  потребує формування або залучення резерву

де:

- $A_n$  – окреме управлінське рішення у відповідь на кризову ситуацію;  $A_n$  – потребують формування управлінських резервів.
- $\Delta R(A_n)$  – приріст або потреба у резерві, зумовлена реалізацією рішення  $A_n$ ;
- R – резерв управлінських ресурсів (час, бюджет, персонал, технології тощо).



**Рис. 6. Контрольований вихід з кризи**

**Нейтралізація ризику (СЕ) або міра ризику (М)** (див. рис. 7) – це відрізок між двома точками: «точкою зриву» (сбросу) та «точкою нейтралізації» (виходу з кризи, застосування плану та накопичених ресурсів). У цей момент нахил до катастрофічної ситуації завдяки вжитим заходам починає поступово змінюватися у бік позитивного або нейтрального сценарію.

Альтернативно, це може означати сукупність дій, які дозволяють нейтралізувати негативний сценарій. Це також передбачає попереднє застосування конкретних заходів, що потребують створення необхідних ресурсів для їх реалізації у разі настання негативної ситуації. Такий підхід можна назвати своєрідною «подушкою безпеки».

У сфері управління фінансовими ризиками до методів нейтралізації можуть належати: лімітування, хеджування, диверсифікація, страхування, факторинг тощо (Корж, 2016).

**Нейтралізація ризику** охоплює два ключові відрізки: негативний ризик (АС) – фаза розвитку ризику, нейтралізація (СЕ) – фаза його стримування або ліквідації.

- Точка А – початкова загроза.
- Точка С – це ситуація схилу до потенційних втрат внаслідок помилкового рішення, або відсутності реакції на загрозу.
- Точка Е – це результат нейтралізації ризику (зменшення загроз, повернення до рівноваги).
- Міра впливу (М): тобто відбувається перехід від втрат до стабілізації через управлінський вплив:  $M = (C \rightarrow E): E = C + M$ .

- Ефективність у такому розумінні – це найкраще значення М для досягнення бажаного Е.

*Формула для оцінки залишкового ризику:*

$$E = C \times (1 - \eta)$$

де:

- $\eta$  – ефективність нейтралізації ризику (у діапазоні  $0 \leq \eta \leq 1$ );
- якщо  $\eta = 1$ , ризик повністю нейтралізований;
- якщо  $\eta = 0$ , ризик не усунуто.

Приклади заходів М для різних напрямів державного управління (див. Табл. 1):

**Приклад розрахунку (умова задачі):**

• Відрізок (АС): початкова загроза А (наприклад, різке падіння ВВП) призводить до точки С – потенційних втрат.

• Потенційні втрати без вжиття заходів (С) = 1 млрд євро.

• Ефективність нейтралізації ризику ( $\eta$ ) = 0,8 (тобто усунуто 80 % ризику).

Підставляємо дані у формулу:

$$E = 1\,000\,000\,000 \times (1 - 0,8) = 200\,000\,000$$

Відповідь:

Після реалізації заходів нейтралізації залишкові втрати становитимуть 200 млн євро.

Тобто:

- Без дій втрати становили б 1 млрд євро,
- Після нейтралізації ризику ( $\eta = 0,8$ ) втрати зменшуються до 200 млн євро.

**Контрольована криза** – це керований процес у напрямку АВ (рис. 6) або АС (в контексті конкурентної стратегії). Усі проблеми або за-

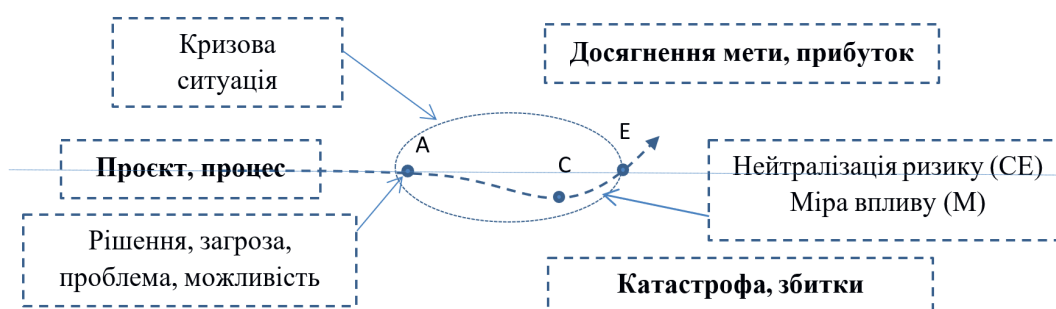


Рис. 7. Кризова ситуація: нейтралізація ризику

Таблиця 1

Приклади заходів М у державному управлінні сферами

Сфера	Проблема на етапі С	Заходи (М) для переходу до Е
Економіка	Різке падіння ВВП	Програма стимулювання інвестицій та субсидій
Охорона здоров'я	Епідемія	Запровадження карантину, масова вакцинація
Фінанси	Банкрутство банків	Створення фонду гарантування вкладів
Освіта	Низька якість шкільної освіти	Реформа навчальних програм і атестація вчителів
Безпека	Зростання терористичних загроз	Посилення контролю кордонів і служб безпеки
ІТ та цифровізація	Витік даних у державних установах	Розробка систем кібербезпеки та стандартів захисту
Соціальна сфера	Масове безробіття	Програми перекваліфікації та підтримка стартапів

грози, які залишаються поза увагою чи свідомо ігноруються, мають потенціал стати причиною катастрофічних наслідків. Зусилля з контролю ризиків можуть здійснюватися на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Проте, крім контрольованих елементів, існують і такі, що виходять за межі раціонального сприйняття, не піддаються формальному логічному осмисленню, але при цьому мають реальний вплив на управлінське середовище.

**Ризик-рішення** (див. рис. 6–7) Ризик-мислення в контексті кризової ситуації вказує на необхідність уведення поняття «ризик-рішення» – тобто такого управлінського рішення, що приймається з урахуванням ризику (Kouvelis, Dong, Boyabatli, 2012). На відміну від звичайного управлінського рішення, яке орієнтоване виключно на досягнення мети, ризик-рішення передбачає також ідентифікацію потенційних ризиків, які можуть виникнути на шляху до її реалізації. У цьому рішенні закладене поняття міри впливу (М) (див. рис. 7) або сукупності рішень А1, А2, А3... (див. рис. 6).

Таке рішення включає:

- аналіз можливих негативних наслідків у майбутньому;
- визначення необхідних ресурсів для реагування на матеріалізацію цих ризиків.

Завдяки цьому з'являється можливість змінити потенційно негативний перебіг подій на позитивний (див. рис. 6–7).

Кожне ризик-рішення також має сприяти:

- накопиченню ресурсів проєкту,
- формуванню підґрунтя для поступового виходу з кризи,
- або досягненню позитивної мети проєкту.

Характеристики ризик-рішення:

- Рішення в контексті ризику може бути ухвалене ще до початку матеріалізації загрози та активується після настання події А (див. рис. 6), що запускає механізм реагування й стабілізації кризової ситуації.

- Рішення може бути орієнтованим на досягнення цілі, але із системним урахуванням потенційних загроз у процесі реалізації проєкту. Це потребує мобілізації ресурсів для запуску механізму дії – міри впливу (М).

- Досягнення нульового рівня ризику є практично неможливим або потребує необмеженої кількості ресурсів, що суперечить принципам ефективного управління.

- Рішення може формуватися вже в умовах активної фази розвитку загрози – з метою стабілізації або подолання кризової ситуації.

У будь-якому випадку інструментальне мислення та управління ризиками в умовах кризи дають змогу частково стабілізувати ситуацію. Водночас вони не здатні повністю усунути фундаментальну невизначеність, яка притаманна будь-якій кризовій ситуації – і ця обставина має бути обов'язково врахована в управлінському мисленні.

Робота з ризиком у контексті кризової ситуації передбачає два способи мислення:

- **Активна стратегія** (ризик – рішення). Ризик виникає в контексті будь-якого управлінського рішення під час реалізації проєкту. У такому мисленні як сам проєкт, так і кожен його етап – це певна криза. Необхідно розуміти, що кожне рішення веде або до позитивного виходу з цієї кризи, або, навпаки, до негативних наслідків. У такому розумінні управління ризиками – це врахування кожного (особливо стратегічного) рішення в контексті усвідомлення ризиків, пов'язаних із досягненням позитивного результату на конкретному етапі проєкту (кризи). У цьому контексті кожне рішення повинне враховувати ризику (див. рис. 6–7).

- **Пасивна стратегія** (ризик – ситуація). Інший підхід – це мислення, у якому ризик сприймається як усвідомлення можливості виникнення ситуації, що потребує управлінських дій для подолання кризи, яка вже виникла внаслідок реалізації загрози або можливості. У такому значенні ризик – це щось зовнішнє або таке, що має предметну природу. Ризик у цьому контексті постає як окрема кризова ситуація, що потребує окремого ризик-рішення.

На практиці пасивна стратегія найчастіше набуває декларативного характеру: в межах проєкту створюються формальні процедури роботи з ризиками, які мають епізодичний і ритуальний характер. Наприклад, складаються переліки ризиків, проводиться формальна ідентифікація та описові процедури – і на цьому все закінчується. Такі дії не впливають на щоденні управлінські рішення. У цьому контексті створюються пасивні реактивні механізми, які активуються лише після настання загрози, на яку вже буде пізно реагувати в умовах накопичення невіршених проблем, що стає причиною катастрофи (див. рис. 2).

- **Стабілізаційні механізми** можуть бути реально ефективними лише тоді, коли йдеться про державні (а іноді й корпоративні) інструменти подолання масштабних криз – наприклад, державні резервні фонди, спеціалізовані фонди, постійно діючі служби контролю та реагування на суспільно-політичні, природні або бізнес-загрози.

• **Синтез активної та пасивної стратегій** – це підхід, за якого кожне управлінське рішення ухвалюється одночасно в контексті усвідомлення проекту як потенційної кризової ситуації загалом – з урахуванням загрозливих подій, що можуть виникнути й змінити перебіг процесів, а відтак і сам вектор розвитку проекту. У межах цього підходу вибудовується проактивна система-стратегія, що базується на методологіях управління ризиками, таких як COSO ERM (Enterprise Risk Management) та ISO 31000, а також на концепції антикризового управління (Crisis Management Framework).

**Сформована політика управління ризиками** в контексті синтезованої стратегії може бути реалізована в межах окремого проекту, установи чи галузі управління з урахуванням сучасних міжнародних стандартів і вимог. Важливою її складовою є використання сучасних інформаційних систем для аналізу та управління ризиками, таких як SAP Risk Management, IBM OpenPages, MetricStream GRC Platform тощо, які забезпечують інтеграцію даних, моніторинг ризиків у режимі реального часу та підтримку процесу прийняття рішень.

У будь-якому випадку ризик у контексті кризової ситуації має бути обґрунтований як якісно, так і кількісно – з обов'язковим урахуванням сценарного аналізу та аналізу чутливості, що, своєю чергою, створює основу для формування ефективної політики управління ризиками.

**Висновки.** Дослідження взаємозв'язку між управлінням ризиками та кризовим управлінням у проектному та державному контекстах дозволяє вказати на те, що на відміну від традиційного підходу, що розділяє ці два типи управлінської діяльності за критерієм часу – «до» та «після» настання подій, запропоновано інтегровану модель, в якій ризик розглядається як структурний елемент кризової ситуації.

Ключовими в розуміння ризику в контексті кризової ситуації є:

- трактування ризику як простору вибору між альтернативними сценаріями розвитку кризи (А–В або А–С);
- розробка концепції «ризик-рішення» – управлінського акту, що включає не лише цільову спрямованість, а й усвідомлення ризиків і формування відповідних резервів;
- введення поняття міри впливу (М) як оцінки ефективності нейтралізації ризику;
- диференціація загроз за ступенем керованості, що дозволяє вибудовувати як активні, так і пасивні стратегії управління.

Зроблені висновки мають практичне значення для розробки кризових стратегій, підвищення ефективності управлінських рішень, планування та удосконалення систем раннього попередження. У контексті сучасних викликів – політичних, економічних і безпекових – інтегроване розуміння ризиків і криз є необхідною передумовою стійкості організацій та створення системи національної безпеки загалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_

1. Адамська О. С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. № 55. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.55.2018.148495>
2. 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.
3. Корж Н. В. Методи управління фінансовими ризиками. *Траєкторія науки*. 2016. Т. 2, № 10. С. 1.1–1.6.
4. 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>
5. Рябенко Г., Верланов О., Звягінцева О., Клименко С. Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект. *Сталій розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17>
6. Asnawi M., Larasati R., Syahrir A. Risk management and public service: Integrated analysis at the public sector organization. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*. 2023. Vol. 13, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.22219/jrak.v13i3.26910>
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*. 2<sup>nd</sup> ed. London : Routledge, 2014. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315816456>
10. 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> (date of access: 21.05.2025).
11. Kouvelis P., Dong L., Boyabatli O., Li R. (Eds.). *Handbook of integrated risk management in global supply chains*. Hoboken : Wiley, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118115800>

12. Mazarr M. J. Understanding competition: Great power rivalry in a changing international order. Concepts and theories. Santa Monica : RAND Corporation, 2022. URL: <https://www.jstor.org/stable/resrep40392> (date of access: 21.05.2025).
13. 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 : Author, 2015.
14. Ries C. P. How did the national security system evolve? Improving decisionmaking in a turbulent world (Strategic Rethink, Chapter 3). Santa Monica : RAND Corporation, 2016. URL: <https://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt1bqzm9n.7> (date of access: 19.08.2024).

## REFERENCES:

1. Adamska, O. S. (2018). Antykryzove upravlinnia v konteksti reahuvannia na rehionalni vyklyky: teoretyko-metodolohichniy aspekt [Anti-crisis management in the context of responding to regional challenges: Theoretical and methodological aspect]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, (55). <https://doi.org/10.33990/2070-4011.55.2018.148495> [in Ukrainian].
2. Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. (2011). Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 t. T. 2: Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of Public Administration: Vol. 2: Methodology of Public Administration]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
3. Korzh, N. V. (2016). Metody upravlinnia finansovymy ryzykamy [Methods of financial risk management]. *Traiektoriia nauky*, 2(10), 1.1–1.6. [in Ukrainian].
4. Naumenko, V. (2023). Poniattia nevyznachenosti ta vidobrazhennia ryzyku u praktytsi formuvannia derzhavnykh tsilovykh prohram sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [The concept of uncertainty and representation of risk in the practice of forming state target programs of socio-economic development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (7). <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.7.135> [in Ukrainian].
5. Riabenko, H., Verlanov, O., Zviahintseva, O., & Klymenko, S. (2024). Antykryzove finansove upravlinnia pidpriumstvom: teoretychnyi aspekt [Anti-crisis financial management of an enterprise: Theoretical aspect]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(48), 125–128. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17> [in Ukrainian].
6. Asnawi, M., Larasati, R., & Syahrir, A. (2023). Risk management and public service: Integrated analysis at the public sector organization. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 13(3). <https://doi.org/10.22219/jrak.v13i3.26910>
7. Bentahar, A., & Rifai, A. (2023). Risk and risk management in the public sector: A theoretical contribution. *Journal of Economics and Finance Management Studies*, 5(9), Article 3. <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i9-03>
8. DeMarco, T., & Lister, T. (2003). *Waltzing with bears: Managing risk on software projects*. Dorset House Publishing.
9. Drennan, L. T., McConnell, A., & Stark, A. (2014). *Risk and crisis management in the public sector* (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315816456>
10. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines*. Geneva: ISO. Retrieved from: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
11. Kouvelis, P., Dong, L., Boyabatli, O., & Li, R. (Eds.). (2012). *Handbook of integrated risk management in global supply chains*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118115800>
12. Mazarr, M. J. (2022). Understanding competition: Great power rivalry in a changing international order—Concepts and theories. RAND Corporation. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/resrep40392>
13. Ministry of Economic Development of Ukraine. (2015). National standard of Ukraine: Risk management. General risk assessment methods (IEC/ISO 31010:2009, IDT) (DSTU IEC/ISO 31010:2013). Kyiv: Author.
14. Ries, C. P. (2016). How did the national security system evolve? In *Improving decisionmaking in a turbulent world* (Strategic Rethink, Chapter 3). RAND Corporation. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt1bqzm9n.7> (date of access: August 19, 2024)

Дата надходження статті: 29.07.2025

Дата прийняття статті: 20.08.2025

Опубліковано: 03.11.2025