

**Тамара ПОПОВИЧ**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**Людмила ГАЛЬКО**

к.е.н., доцент кафедри економіки та  
економічної теорії ЗУНУ

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИКООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ**

Виклики, спровоковані військовою агресією та запровадження воєнного стану в Україні, внесли суттєві корективи в систему управління на всіх його рівнях, посиливши фактор непередбачуваності подій та не прогнозованості розвитку ситуації. В даних умовах суттєвої вагомості набувають питання запровадження всіх елементів ризикоорієнтованого підходу в практику управління та переорієнтація його механізмів відповідно до особливих умов, що склалася. За висновками міжнародних експертів, управління ризиками в надзвичайних ситуаціях, якими є військові дії, «стає що раз складнішим завданням, з огляду на складність задіяних причинно-наслідкових зв'язків» [3].

Серед основних викликів воєнного стану і «фос-мажорних» обставин, які набувають ознак ризиків діяльності та безпосередньо впливають на процес прийняття управлінських рішень і ймовірність отримання очікуваного результату від їх впровадження, можемо означити такі:

- втрата налагоджених зв'язків з ключовими партнерами, які перебувають на окупованих територіях або ж зазнали втрат від воєнних дій, а також, введення спеціального режиму перетину кордонів тощо;

- скорочення або ж повна втрата ринків збуту, на яких організація здійснювала господарську діяльність, внаслідок порушення логістичних потоків поставок, руйнації інфраструктури, скорочення платоспроможного попиту потенційних замовників і споживачів продукції;

- неможливість спрогнозувати реальний обсяг доходів та збитків від операційної діяльності, наявність загроз в поповненні обігових коштів та проведенні платежів через обмеження таких операцій, пов'язаних з превентивною політикою банків;

- необхідність зважати та дотримуватися всіх інших обмежень і зобов'язань,

що накладаються на організації в рамках введення воєнного стану, передусім, можливістю мобілізації працівників, в т.ч. ключових спеціалістів, примусового вилучення та відчуження майна на воєнні потреби, виконання спеціальних військових (в т.ч. оборонного характеру) замовлень для забезпечення оперативної ситуації або ж формування державного резерву тощо.

Зважаючи на загальновідомий факт, що ризик є невід'ємною складовою будь-якої діяльності організації, можна констатувати, що ризики, які виникають у воєнний час, є вагомою загрозою для безпеки функціонування організації, характеризуються підвищеною масштабністю, більш гострими негативними наслідками та недовістю багатьох традиційних методів ризик-менеджменту. Нестандартність ситуації обумовлює необхідність посилення елементу ризикоорієнтованого підходу та перебудови на цій основі всієї системи управління.

Узагальнюючи наукові та практичні інтерпретації поняття «ризикоорієнтованого підходу» в управлінні, під ним варто розуміти організацію процесу виявлення, аналізування, оцінювання та розуміння ризиків (загроз, небезпек) діяльності організації, а також прийняття відповідних рішень щодо управління ризиками у спосіб та в обсязі, що забезпечують мінімізацію їх наслідків залежно від рівня, масштабу та природи виникнення [1]. При цьому, базовими критеріями віднесення ризику до тієї чи іншої сфери управління, є: виробничі (ризики бізнес-процесів), ризики персоналу, фінансові ризики, і власне управлінські ризики. Власне управлінські ризики можуть виникати на двох рівнях: 1) на рівні прийняття стратегічних рішень (коли затверджуються помилкові цілі і завдання організації, невірно оцінюється її стратегічний потенціал, формуються помилкові прогнози розвитку та оцінки зовнішнього середовища, завищається оцінка ресурсних можливостей); 2) на рівні прийняття тактичних рішень (якщо рішення приймаються на необ'єктивній інформації, нехтуються базові принципи ризик-менеджменту, недотримується відповідність тактичних і стратегічних цілей розвитку тощо).

Ключовим принципом ризикорієнтованого підходу в управлінні в особливих умовах є розуміння того, що при наявності підвищених ризиків мають застосовуватися посилені заходи з їх контролю та мінімізації. Чим вищою є небезпека виникнення ризиків, тим більш вагомими і дієвими мають стати методи для їх уникнення або зниження до прийнятного рівня.

З огляду на вищенаведені виклики і загрози, першочерговими діями щодо запровадження ризикоорієнтованої моделі управління в особливий період мають стати:

а) визначення всіх можливих ризиків для власної діяльності, в т.ч. пов'язаних з воєнними подіями;

б) ідентифікація небезпек за кожним конкретним виявленим ризиком, постійний моніторинг ризикових ситуацій, виявлення джерел виникнення ризиків, їх масштабності, сили і напряму впливу на поточну і стратегічну діяльність;

в) вимірювання та оцінка потенційних ризиків для врахування рівня їх безпеки і наслідків для забезпечення стійкості в складених умовах. Зокрема, коректне та адекватне оцінювання ризику за різними аспектами його прояву можна провести на основі використання «широкого арсеналу аналітичних оцінок щодо: дослідження загроз і операційної готовності (Hazard and Operability Study), аналізування видів, наслідків і критичних меж допустимого ризику (Fault Modes, Effects and Critically Analysis), аналізу дерева прийняття рішення (Fault Tree Analysis), попереднього аналізу можливих загроз (Preliminary Reliability Assessment), оцінювання надійності людського ресурсу (Human Reliability Assessment) тощо» [2];

г) розроблення системи превентивних/попереджувальних/коригувальних заходів з метою мінімізації негативних наслідків настання ризику для убезпечення фінансових і матеріальних втрат та збереження людського капіталу.

За сукупністю прийнятих ризикових рішень мають бути сформульовані і обґрунтовані сценарні варіанти і моделі поведінки організації залежно від рівня ризику (низького, середнього, високого, катастрофічного), обсягу потенційних втрат, а також динаміки розвитку тих чи інших подій та розгортання несприятливих ситуацій.

#### *Список використаних джерел:*

1. Камінський А. Б. Ризик-менеджмент: проблематика розвитку. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/14694/Kaminskyi>
2. Попович Т.М., Галько Л. Ідентифікація та управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки». Тернопіль, 2019. Ч.1. С.193-197
3. Шутяк С. Як буде відбудовуватись Україна? Від знання про ризики – до сталого відновлення. URL: <https://r2p.org.ua/vid-znannya-pro-ryzyky-do-stalogo-vidnovlennya/>

**Світлана ПРОХОРОВСЬКА**

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **МОТИВУВАННЯ МОЛОДІ ДО ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Вагомим життєвим етапом молоді людини є перехід від навчання до роботи, адже саме він значною мірою визначає її подальший професійний і соціальний розвиток. Успішність працевлаштування молодих фахівців є одним із критеріїв ефективності функціонування системи професійної та вищої освіти, ринку праці та економіки загалом.

Українська молодь все частіше, починаючи з першого курсу навчання, намагається реалізувати здатність до праці, знайти оплачувану роботу, щоб забезпечувати повністю або частково власні потреби. Тому спостерігається тенденція: студенти, котрі працюють, більш залучені в трудову зайнятість, ніж в отримання знань. Причина цього полягає в тому, що після закінчення навчання випускники стикаються з проблемами працевлаштування: складно побудувати свою кар'єру без початкового досвіду роботи, безпосередньо після закінчення освітнього закладу. Щоб уникнути таких проблем, багато молодих людей ще в студентські роки намагаються знайти роботи та отримати певний досвід.

До основних мотивів працевлаштування молоді, зокрема студентів професійної та вищої освіти під час навчання відносимо наступні: бажання набути досвіду по майбутній спеціальності; бажання поліпшити матеріальне становище своєї сім'ї та довести своїм батькам, що вони можуть бути незалежні від них; необхідність здійснювати оплату за навчання; спосіб власної самореалізації; бажання мати свої власні кошти та бути незалежними від батьківської допомоги; бажання мати (розширити) коло спілкування; бажання заробити необхідні кошти для оплати житла та інше.

Як правило, перше робоче місце молоді працівники можуть отримати в результаті: проходження дуального навчання; проходження виробничої практики на цьому підприємстві; сприяння закладу освіти; запрошення від роботодавця; участі у ярмарках вакансій, круглих столах, конференціях; сприяння родичів, знайомих, друзів; сприяння біржі праці та послуг кадрових агенцій; використання мобільних додатків.