

повинен будувати свою діяльність таким чином, щоб згладжувати їхній деструктивний вплив і використовувати виникаючі сприятливі можливості. У свою чергу, об'єктивні або зовнішні фактори ризику поділяють на фактори безпосереднього впливу і фактори опосередкованого впливу. законодавчі і нормативно-правові акти, які регулюють господарську і підприємницьку діяльність; бюджетна, фінансово-кредитна та податкова системи; дії органів влади; дії економічних контрагентів (постачальників, споживачів, торговельних і збутових посередників тощо); конкуренція; вплив тіньового сектору. До факторів опосередкованого впливу належать: військова, політична, економічна, демографічна, соціальна, екологічна ситуації та їхні зміни; стихійні лиха; міжнародні економічні зв'язки та торгівля; гуманітарна катастрофа тощо.

Отже, в умовах ризиків військового стану важливо задіяти аналітичні, прогностичні інструменти управління ризиками та застосовувати адаптивні та превентивні стратегії їх подолання, що дозволить забезпечити надання медичних послуг та зберегти ресурсний потенціал медичних закладів.

Список використаних джерел:

1. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. «Економіка» та 073 «Менеджмент» /З.Д. Калініченко. Дніпро: ДДУВС, 2021.224 с.
2. Climate Financial Risk Forum guide 2020. Risk Management chapter. URL: <https://www.fca.org.uk/publication/corporate/climate-financial-risk-forum-guide-2020-disclosures-chapter.pdf>
3. Deloitte report: The future of risk in financial services, 2017. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/gx-global-RA-Future-of-Risk-POV.pdf>
4. Система управління ризиками. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm245.html>
5. Управління ризиками в системах управління. URL: [file:///C:/Users/Dell/Downloads/ssia_2011_1_15%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Dell/Downloads/ssia_2011_1_15%20(1).pdf)
6. База даних «Законодавство України» <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
7. Джерело: <https://www.medsprava.com.ua/news/5173-medpratsvniki-ne-atestuvatimutsya-pd-chas-vyni>

Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА

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

Віктор ОСТРОВЕРХОВ

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

**РЕАЛІЗАЦІЯ ЗМІН У КОНТУРАХ НАЙБІЛЬШ АКТИВНИХ РИЗИКІВ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

У системі менеджменту організацій існують ризики, пов'язані з загрозами для держави, які в Україні внаслідок російської агресії трансформувалися у нові прояви та множини, детальний розгляд яких має надзвичайно важливе значення для вироблення управлінських запобіжників для їх нівелювання або зменшення сили впливу. При цьому варто зазначити, що в сучасних реаліях управлінському впливу не піддається будь-яка форма щодо ймовірності настання, оскільки ця множина знаходиться у екзогенній парадигмі впливу організації. Окреслимо контури найбільш активних ризиків в діяльності організацій в умовах воєнного стану.

Операційний ризик, який пов'язаний із аваріями, внаслідок воєнних дій, що руйнують процес виробництва, виконання робіт чи надання послуг. Для того, щоб проблема не перетворилася на катастрофу, потрібно побачити ці ризики заздалегідь, налагодити резервні процеси, розробити попереджувачий план дій та навчити персонал протистояти викликам воєнного часу.

Ресурсний ризик, активізується тим, що внаслідок ускладнення логістичного супроводу матеріально-технічного забезпечення, у певний період часу організації може не вистачити певної сировини, матеріалів, досвідчених співробітників, запчастин тощо. Таким чином, суттєвого перегляду вимагають підходи до розрахунку розміру страхового запасу для кожної окремо взятої організації.

Правовий ризик, активізується тим, що в умовах воєнного стану те, що сьогодні знаходиться в межах закону, на завтра може стати злочином і навпаки. Зміни у правовому полі несуть значні загрози, тому юристи організації повинні відстежувати зміни в нормативно-правових актах, що можуть впливати на її діяльність в умовах воєнного стану.

Репутаційний ризик, пов'язаний з тим, що працівники організації, які не мають стійкої державницької позиції позиціонують це навіть у позаробочий час, репутація організації буде під суттєвою загрозою.

Ризик зміни облікової ставки, тобто якщо організація значною мірою залежить від кредитних ресурсів, збільшення ставки за кредитом, що цілком ймовірно в умовах воєнного часу, призведе до росту видатків на обслуговування боргових зобов'язань. Щоб забезпечити себе, необхідно сформувати портфель з інструментів коротко- та довгострокового фінансування, що дозволить дотримуватися графіку виплат за будь-яких обставин.

В умовах воєнного стану в основі проведення змін для нівелювання вищевказаних ризиків лежить рівень концентрації влади. Зокрема в таких умовах доцільними до застосування є:

- стратегія наказу – рішення щодо змін приймають одноосібно на верхньому щаблі управління і передають вниз у вигляді наказів до виконання,
- стратегія заміни – ключових осіб організації замінюють іншими, які погоджуються або є більш ознайомленими з запропонованим алгоритмом змін,
- структурна стратегія – внаслідок змін відносин між персоналом організації реалізуються зміни організаційної поведінки,
- стратегія рішень групи – члени групи отримують підтримку свого рішення щодо необхідності або схеми реалізації змін після розгляду та прийняття на вищому рівні ієрархічної структури управління організації,
- стратегія обговорення даних – керівник організації залучає працівників до аналізу проведених досліджень та отриманих результатів змін,
- стратегія групового вирішення проблем – група працівників самостійно визначає проблему, збирає необхідну інформацію та приймає рішення щодо її усунення.

При цьому ключові постулати реалізації змін у контурах найбільш активних ризиків в діяльності організацій в умовах воєнного стану можна узагальнити наступним чином:

- проведення змін в організації в умовах воєнного стану об'єктивно є процесом, що характеризується невпевненістю, тому він об'єктивно не може пройти планово;
- не існує точних алгоритмів проведення змін в умовах воєнного стану, оскільки управління змінами є і процесом пристосування до швидко змінюваних

непередбачуваних ситуацій;

- необхідно сприймати необхідність змін в організації при зміні зовнішніх умов її функціонування, а не тікати від них;
- зміни не можуть реалізовуватися самі по собі, а повинні впроваджуватися та контролюватися централізовано групою різнофункціональних фахівців;
- успішні зміни є системним, а не сегментарним процесом, а тому значна увага менеджерів повинна приділятися системі взаємозв'язків між елементами організації та її зовнішніми стейкхолдерами.

Дмитро ОНОФРІЙЧУК

здобувач освітньо-наукової програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту публічного управління та персоналу ЗУНУ Тетяна ЖЕЛЮК

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА СУСПІЛЬСТВА

В умовах нестабільності світового розвитку, фінансових і політичних криз, найважливішим фактором збереження самостійності і конкурентоспроможності суверенних політико-правових систем є ефективне функціонування державного механізму. Оцінка якості діяльності – мегатренд сучасної техногенної цивілізації, заснованої на раціональному підході, – використовується у відношенні як міжнародних органів та організацій, так і окремих держав, їх органів, інших інститутів правової системи, окремих суб'єктів права. У всі часи інститути публічної влади порівнювалися один з одним, з аналогічними структурами в інших країнах, а також в їх історичній динаміці. Але відбувалося це здебільшого суб'єктивно, на основі довільно обраних критеріїв. Сьогодні, коли «більш ефективне управління визначається як процес, в рамках якого держава і недержавні суб'єкти взаємодіють між собою» [1], використовуючи:

по-перше, пошук моделей ефективного державного управління набуває системного характеру і ведеться не тільки на національному, а й на міжнародному рівні;

по-друге, механізми оцінки повинні сприяти забезпеченню ефективного і