

УДК: 355.02

Ворович Б. О., к.т.н., доцент (ORCID: 0000-0002-4083-3707);

Бутенко М. П. (ORCID 0000-0001-7272-5826);

Розумний О. Д. (ORCID: 0000-0003-3225-8375)

Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, Київ

Управління ризиками та створення реєстру ризиків оборонного планування на основі спроможностей

Резюме. Дослідження розкриває особливості управління ризиками оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Сил України (силах оборони). Особливу увагу приділено визначенню ризиків, їх аналізу, оцінюванню та управлінню під час процедур оборонного планування.

Ключові слова: оборонне планування; управління ризиками; реєстр ризиків; ідентифікація ризиків; імовірність виникнення ризику; вплив ризику на процес оборонного планування.

Постановка проблеми. Система оцінки та управління ризиками процедур оборонного планування на основі спроможностей (ОПОС) є невід'ємною частиною цього процесу. Такий підхід опирається на досвід оборонного планування держав-членів НАТО та функціонування моделей, де чітко визначено місце і роль ризиків, їх вплив на процеси і процедури як на етапі планування, так і у процесі реалізації його результатів [1]. Неврахування ризиків, наприклад, може привести до прийняття хибного рішення щодо оцінювання середовища безпеки або визначенню нереалістичних завдань і заходів із розвитку спроможностей ЗС України (сил оборони). Тобто, кожний ризик має бути розглянутий в аспекті фактора небезпеки, що може завадити досягненню поставленої мети ОПОС, а відповідно і набуттю необхідних спроможностей ЗС України (силами оборони). Отже, на ряду з визначенням характеру, фактора проявів, ступеня впливу ризиків у процедурах ОПОС вкрай важливим є прийняття та реалізації рішення щодо мінімізації цих ризиків. Ці дії мають носити комплексний (системний) характер і охоплювати процес ОПОС загалом.

Саме тому актуальним напрямом сучасних досліджень є вивчення впливу та управління ризиками під час виконання процедур оборонного планування, а першочерговим завданням для реалізації зазначеного є створення реєстру ризиків оборонного планування. До сьогодні ці питання не відпрацьовано, а відповідна проблема актуальною і потребує розв'язання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В основу опису запропонованої процедури оцінювання та управління ризиками покладено теоретичні та практичні

аспекти вітчизняного і світового досвіду, що викладено в наукових працях і публікаціях [1-6].

Розв'язанню проблеми управління ризиками присвячено праці відомих вітчизняних та закордонних вчених і їх наукових шкіл: В. Богдановича, М. Денежкина, М. Ніколайчука [1-4].

Унаслідок проведеного аналізу останніх досліджень і публікацій виявлено, що система оцінювання та управління ризиками побудована на неефективних підходах, які не забезпечують виконання всіх процедур ОПОС. Поряд з тим встановлено, що нерозв'язаною частиною загальної проблеми управління ризиками залишається проблема створення науково обґрунтованих методичних основ побудови і функціонування системи управління ризиками в ОПОС, зокрема реєстру ризиків.

Під час створення моделі процесу ОПОС прийнятною є інтегрована система оцінювання та управління ризиками всіх процедур ОПОС. Для врахування особливостей кожного з виду оборонного планування зазначену систему доцільно представляти в сукупності складових, зокрема щодо ризиків довгострокового, середньострокового та короткострокового ОПОС. До того ж невід'ємними будуть і ризики процедур ОПОС відповідно до рішень щодо внесення змін (коригування) до програмних (планових) документів за результатами їх моніторингу та бюджетного планування у МО України.

Вкрай важливим у системі оцінювання та управління ризиками процесу ОПОС має бути наявність розподілу повноважень і відповідальності серед органів військового управління на різних рівнях за визначення фактора проявів, ступеня впливу, врахування

та досягнення прийняттого рівня показників ризиків під час реалізації процедур ОПОС.

Викладений стан системи оцінювання та управління ризиками процесу ОПОС потребує подальшого удосконалення, що і зумовлює актуальність дослідження, тому **метою статті** є аналіз і визначення системи оцінювання та управління ризиками процесу ОПОС як основи оборонного планування на основі спроможностей.

Виклад основного матеріалу.

Процедура оцінювання та управління ризиками під час виконання процедур ОПОС загалом включає процедурні заходи щодо: передбачення та виявлення ризиків; визначення їхніх імовірних розмірів і наслідків; розроблення та реалізацію заходів щодо запобігання чи мінімізації пов'язаних із ризиками неспіхів чи збитків.

Система управління ризиками як складова моделі процесу ОПОС може передбачати такі структурні складові:

організаційно-аналітична, що включатиме виявлення, ідентифікацію і документування ризиків та комплексне оцінювання ідентифікованих ризиків і масштаб їх негативних наслідків;

виконавчо-управлінська, яка передбачає: вибір методів, інструментів і планування управління ризиками для зниження ймовірності їх реалізації та мінімізації негативних наслідків; безпосереднє управління ризиками під час виконання поетапних процедур ОПОС;

заклучна, в межах якої проводиться моніторинг досягнутих результатів, оцінюється їх ефективність і здійснюється контроль виконання запланованих заходів управління ризиками та корегування відповідних планів [4].

У процесі практичної реалізації запропонованої процедури оцінювання та управління ризиками слід опиратися на загальні підходи методології процесу управління ризиками, що передбачає виявлення причин виникнення ризиків, опис видів ризиків і створення їх класифікації, дослідження співвідношення невизначеності та ризику, оцінювання ступеня ризику.

Кожний ризик має бути розглянутий в аспекті фактора небезпеки, що може завадити досягненню поставленої мети ОПОС, а відповідно і набуттю необхідних спроможностей ЗС України (силами оборони). Наряду з визначенням характеру, фактора проявів, ступеня впливу ризиків у процедурах ОПОС **вкрай важливим** є прийняття та

реалізація рішення щодо мінімізації цих ризиків. Ці дії мають носити комплексний (системний) характер і охоплювати процес ОПОС загалом.

Оцінювання ризиків (визначення ступеня ризиків) може здійснюватися на основі експертних висновків відповідальних органів (робочих груп) з оцінювання ризиків відповідних процедур ОПОС за критеріями ймовірності та їх впливу на досягнення цілей планування або розвитку спроможностей.

Під час аналізу ризиків доцільно здійснити ідентифікацію ризиків, визначити причини їх виникнення і ступінь впливу та інші показники. Необхідно також визначити кількісну і якісну оцінку кожного ризику, що визначатиме індекс ризику. До того ж слід виділяти ключові параметри, а саме ймовірність їх виникнення і вплив на результати процедур або процес ОПОС загалом.

Результати ідентифікації та оцінювання ризиків узагальнюються у підсумковому документі – Реєстрі ризиків, який є складовою Бази даних з управління ризиками.

У такий спосіб готуються пропозиції вищому керівництву для прийняття відповідних рішень щодо мінімізації ризиків у відповідних процедурах або процесу ОПОС загалом, що відображається у документі – План управління ризиками [5].

Прийняття таких рішень сприятиме вибору оптимальних варіантів документів ОПОС, ефективного використання фінансових ресурсів, балансування потреб оборони та можливостей держави задовольнити ці потреби.

Основними способами реагування на ризики планування можуть бути: уникнення, зменшення, прийняття чи розподілу (передачі) ризику. Застосування цих способів беруться з урахуванням визначеного допустимого рівня ризику та прийнятності ризику (певною кількістю ризиків, які організаційна структура готова прийняти в певній категорії). Слід зауважити, визначення допустимого рівня ризику та прийнятності ризику в оборонному плануванні є суб'єктивним процесом і залежатиме від рівня підготовленості та забезпеченості відповідальних виконавців. Під час планування реагування на ризики доцільно розробити методи і технологію зниження впливу ризиків на результати ОПОС та визначити порядок захисту його результатів від впливу ризиків.

Варіанти вибору способів реагування [2]. Таблиця 1
 (управління) ризиками наведено в табл. 1

Варіанти вибору способів реагування (управління) ризиками

Спосіб УР	Варіанти заходів	Рівень ризику
Зниження	Зменшення ймовірності виникнення і (або) величини можливих втрат від здійснення негативної ситуації, що сприяє мінімізації ступеня впливу ризику. До того ж джерело ризику не усувається	Виправданий ризик
Прийняття	Підтвердження можливості негативної ситуації і рішення, прийняти її наслідки та компенсувати збитки особистим коштом	Прийнятний
Уникнення	Повне усунення загрози або джерела ризику через виключення потенціальної можливості негативної ситуації	Неприпустимий
Передача	Перенесення відповідальності за керування ризиком на інших учасників проекту без усунення джерела ризику	Виправданий

Саме такий підхід дає можливість розробити окрему процедуру оцінювання та управління ризиками, прийнятною для всієї моделі ОПОС та відпрацювати її узагальнену структурну блок-схему та опис. Варіант такої структурної блок-схеми процедури управління ризиками наведено на рис. 1.

Українським важливим у системі оцінювання та управління ризиками процесу ОПОС має бути наявність розподілу повноважень і відповідальності серед органів військового управління на різних рівнях для визначення фактора проявів, ступеня впливу, врахування та досягнення прийняттого рівня показників ризиків під час реалізації процедур ОПОС та елементів (заходів). З огляду на вітчизняний досвід проведення низки циклів ОПОС це мають бути ті органи, які визначені відповідальними за реалізацію (виконання) відповідних процедур або їх елементів (заходів). Відповідальні органи можуть бути як постійно діючими, зокрема штатні структурні підрозділи (заклади, установи), так і тимчасові (робочі органи). За необхідності можуть залучатися незалежні експерти або проводиться незалежна експертиза результативних показників процедур ОПОС або їх елементів.

Такий підхід буде спрямований на дотримання принципу поєднання відповідальності за результати самого планування та реалізації його процедури оцінювання та управління ризиками. Хто виконує заходи планування та відпрацьовує їх результати, той і має досягти мінімізації ризиків під час виконання цих заходів і відпрацювати прийнятний для подальшої реалізації інформаційно-аналітичний матеріал або вихідний документ.

Ідентифікуючи кожну із проявів ризиків у відповідних процедурах і їх елементах та узагальнюючи за видами планування і процесу ОПОС загалом, враховуючи ступені

достовірності та реалістичності вихідних матеріалів (документів) можна чітко визначити способи та заходи реагування на ризики. До того ж головною спрямованістю такої системи управління ризиками буде запобігання або зменшення впливу на досягнення цілей ОПОС і на виконання завдань розвитку спроможностей складових сил оборони. Так, система управління ризиками в межах довгострокового оборонного планування, вихідною позицією якого є оборонний огляд, охоплює процедури: оцінювання безпекового середовища; планування сил; формування перспективної структури ЗС України (сил оборони); планування ресурсів.

Особливістю цих процедур є те, що значна частина аналітичних (оціночних) заходів пов'язана з довгостроковими прогнозами, які у більшості характеризуються невизначеністю, а показники вірогідності здійснення таких прогнозів будуть незначними. Такі процедури, як правило, характеризуватимуться значними ризиковими тенденціями. Ці тенденції супроводжуватимуться нестабільністю міжнародної та внутрішньої обстановки, що впливатиме на воєнні виклики та загрози, результати виборів, і можуть вплинути на значні зміни державної політики у сферах безпеки і оборони, непередбачені рішення керівництвом держав, які ведуть агресивну політику проти України та інші фактори, які напряму чи опосередковано впливають на результати процедури оборонного планування. Ризики планування можуть виявлятися і під час проведення порівняльного аналізу спроможностей держави забезпечити свою воєнну безпеку зі спроможностями потенційного противника.

На завершальному етапі довгострокового оборонного планування, що стосується підготовки (розроблення) стратегічних документів, у контексті впливу ризиків,

найактуальнішими будуть показники ризиків, які пов'язані з організаційними заходами. До них можна включати погоджувальні заходи, позиції вищого керівництва держави щодо

пріоритетності сфери оборони, своєчасності прийняття управлінських рішень щодо затвердження (схвалення) та імплементацію цих документів.

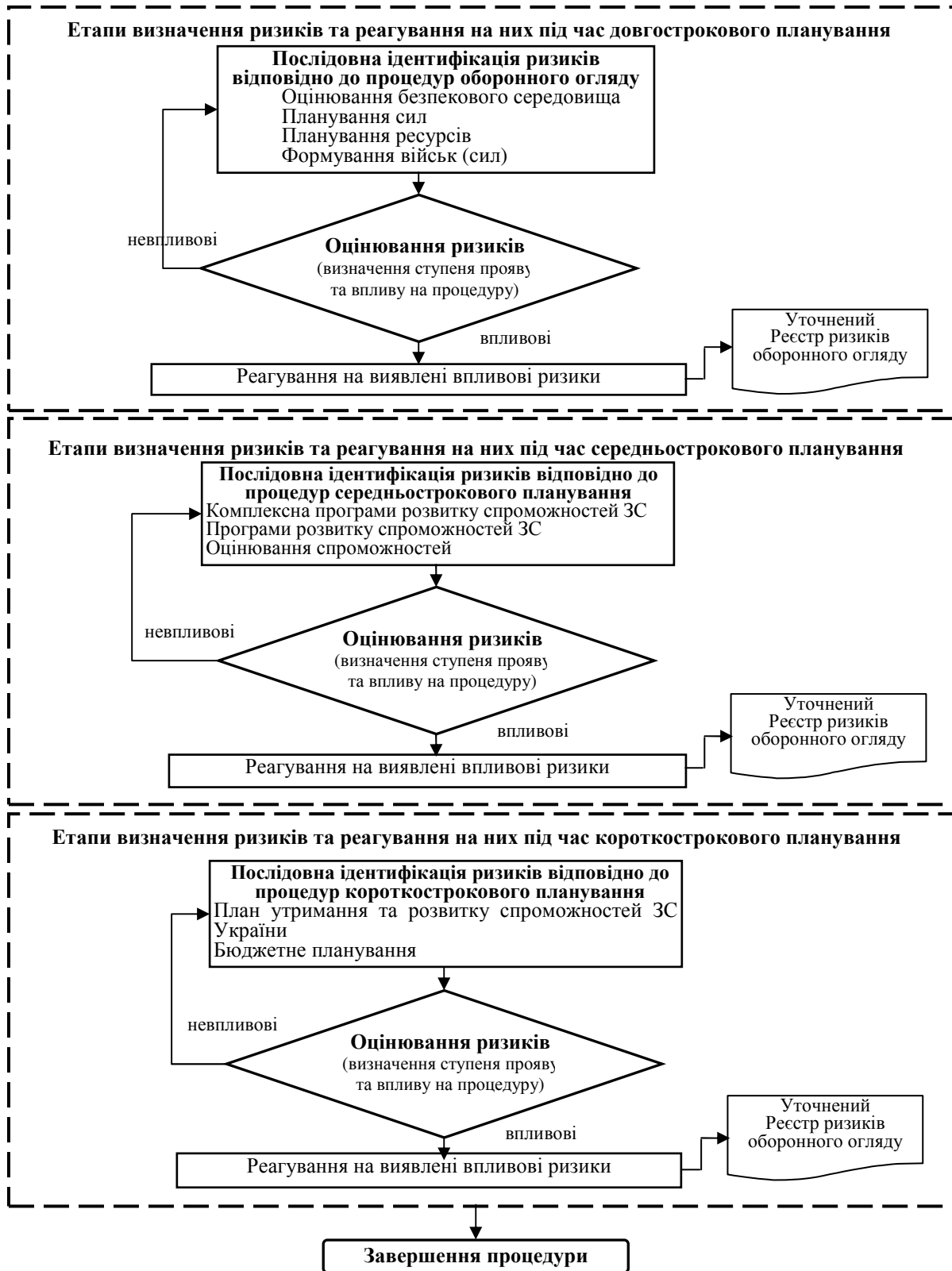


Рис. 1. Структурна блок-схема процедури оцінювання та управління ризиками оборонного планування

У разі перевищення ступеня ризику рішення в системі управління ризиками на імплементації документів довгострокового планування доцільним буде прийняття рішень щодо внесення змін (коригування) проведення процедури ОПОС відповідно до

програмних (планових) документів за результатами їх моніторингу. [4]. Відповідно до отриманих результатів будуть скориговані документи середньострокового планування, а це має зменшити ризики імплементації документів довгострокового планування. За необхідністю можуть бути скориговані й самі документи довгострокового планування, що також спонукає зменшенню ступеня впливу зазначеного ризику.

Водночас оцінювання спроможностей у запропонованій моделі розглядається у двох аспектах: як складова процедури планування сил і окремої процедури в межах огляду спроможностей. З огляду на ці фактори можна провести аналогію оцінювання та управління ризиками цих двох процедур і дійти до логічного висновку щодо їх інтегрованого характеру. Так ризики процедури оцінювання на основі спроможності виходитимуть із результатів опрацювання великого масиву інформації, проведення різного роду розрахунків, узагальнень і обґрунтувань. Фактори і чинники оцінювання та управління ризиками, що характерні та описані в процедурі планування сил є прийнятними і для процедури оцінювання спроможностей.

Запропонована логічна послідовність процедурних заходів, що включає і зворотній зв'язок, дає змогу за допомогою перегляду або повторного аналізу (оцінювання) досягти раціональної узгодженості як показників, так і документів оборонного та бюджетного планування, досягти реалістичності їх виконання. Такий підхід дасть змогу зменшити ризики, які можуть супроводжувати процедури короткострокового та бюджетного планування до прийнятного рівня.

З огляду на те, що ключовим елементом для цих процедур буде оцінювання спроможностей, можна стверджувати, що характер ризиків та їх вплив на процедурні заходи буде аналогічним як і під час процедури оцінювання спроможностей. Така залежність характеру ризиків буде між процедурними заходами оцінювання ресурсного (фінансового) забезпечення виконання документів ОПОС та відповідними заходами процедури оцінювання ресурсів.

Значущим для системи оцінювання та управління ризиками в частині процедури ОПОС відповідно до рішень щодо внесення змін (коригування) до програмних (планових) документів за результатами їх моніторингу має бути результативність моніторингу виконання

документів ОПОС і достовірності його звітних матеріалів. Особливо це стосується визначення ступеня ризику виконання кожного з документів ОПОС та його вплив на реалізацію інших документів.

Таким чином система оцінювання та управління ризиками у частині цієї процедури має як свої особливості, так й інтегровану залежність з ризиками інших процедур ОПОС.

Результати кількісної і якісної оцінки ризиків оборонного планування надалі вносяться до реєстру ризиків.

Послідовність створення реєстру ризиків під час виконання процедур оборонного планування включає такі кроки:

виявлення ризиків та вивчення причин їх виникнення;

визначення важливості ризику;

проведення ідентифікації виявлених ризиків;

формування реєстру ризиків.

Методи кількісної і якісної оцінки виявлених ризиків, їх ідентифікація, ймовірність виникнення ризику, рівень впливу ризику на процес набуття спроможності (величина втрат) детально описані у [1, 5, 6].

Реєстр ризиків процедур оборонного планування на основі спроможностей пропонується виконати у табличній формі. Варіант такої форми наведено в табл. 2.

Надалі, під час оборонного планування, перегляду та оновлення реєстру ризиків протягом року мають бути додані й інші ризики за матеріалами, пов'язаними зі зміною ризикових обставин. До того ж деякі ризики можуть бути виключені з реєстру через їх мінімізацію до прийнятного рівня, тобто вони не являтимуть надалі ніякої загрози для діяльності (заходів), що планується.

Висновки. Запропонована логічна послідовність процедурних заходів системи оцінювання та управління ризиками процесу оборонного планування і створення реєстру ризиків дасть змогу нормалізувати та поліпшити процес ОП.

Створення реєстру ризиків на основі алгоритму процедурних заходів виявлення, ідентифікації, кількісної і якісної оцінки, ступеня впливу та мінімізації ризиків дасть змогу уникнути помилок, раціонально розподілити ресурси, своєчасно впливати на результати відпрацювання процедур ОП та підвищить ефективність процесу оборонного планування на основі спроможностей.

Таблиця 2

Сфера прояву ризику за процедурами оборонного планування (процедури, складові)	Найменування ризику	Ідентифікатор (шифр) ризику	Тип ризику	Відповідальні виконавці спроможностей, що впливають на ризик	Спосіб реагування на ризик	Ступінь впливу / Рівень впливу ризику
А. Довгострокове планування						
A.1 Оцінювання середовища безпеки						
A.2 Планування сил						
Формування перспективного складу ЗС України						
A.4 Планування ресурсів						
Б. Середньострокове планування						
Б.1 Розроблення Комплексної програми (плану) розвитку спроможностей ЗС України						
Розроблення державних оборонних програм						
Б.3 Оцінювання спроможностей						
В. Короткострокове планування						
Розроблення планів утримання і розвитку спроможностей ЗС України						
Складання оборонного бюджету МО України						

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кириченко С. О. Інтегрована модель управління ризиками /С. О. Кириченко, М. М. Лобко, Ф. В. Саганюк, М. І. Шпура, М. М. Денежкін та ін.; за ред. Р. І. Тимошенка. – К.: Медіа Груп, 2013. – 156 с.
2. Богданович В. Ю., Денежкін М. М., Романченко І. С. Стан і перспективи розвитку системи оборонного планування// Наука і оборона. – 2017. – № 1. – С. 25 – 30.
3. Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей в МО та ЗС України, затверджені Міністром оборони України 13.06.2017 р. № 5789/з/3.

4. Ніколайчук М. В. Ідентифікація ризиків підприємства / М. В. Ніколайчук, О. О. Терещенко. – Режим доступу: – [http://intkonf.org/nikolaychuk-mv-den-prof-tereschenko-oo-identifikat siya-rizikiv-pidpriemstva/](http://intkonf.org/nikolaychuk-mv-den-prof-tereschenko-oo-identifikat-siya-rizikiv-pidpriemstva/).
5. Тимчасовий порядок організації внутрішнього контролю та управління ризиками у Міністерстві оборони України і Збройних Силах України Затверджений МОУ 13 серпня 2018 р.
6. Національний Стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. (ІЕС/150 31010:2009,ЮТ). ДОТУ ІЕС/150 31010:2013.

Стаття надійшла до редакційної колегії 25.02.2019

Ворович Б. А., к.т.н., доцент; Бутенко Н. Ф.; Розумний О. Д.

Центр военно-стратегических исследований Национального университета обороны Украины имени Ивана Черняховского, Киев

Управление рисками и создание реестра рисков оборонного планирования на основе возможностей

Резюме. Исследование раскрывает особенности управления рисками оборонного планирования на основе возможностей в Министерстве обороны Украины и Вооруженных Силах Украины (силах обороны). Особое внимание уделено определению рисков, их анализа, оценки и управления в ходе процедур оборонного планирования.

Ключевые слова: оборонное планирование; управление рисками; реестр рисков; идентификация рисков; вероятность возникновения риска; влияние риска на процесс оборонного планирования.

B. Vorovich, PhD (Military), assistant professor; N. Butenko; O. Rozumnij

Center for Military and Strategic Studies of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy, Kyiv

Risk management and inventory of capabilities-based defense planning risk

Resume. The research reveals the peculiarities of risk management of defence planning based on the capabilities of the Ministry of Defence of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine (Defence Forces). Particular attention is paid to the definition of risks, their analysis, assessment and management during defence planning procedures.

Keywords: defence planning; risk management; risk register; risk identification; probability of occurrence of risk; risk impact on defence planning process.