УДК 330.131.7:334.316
DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.199-203

Овсієнко Н.В.
кандидат економічних наук
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
Ovsiienko Nataliia
PhD. in Economic Sc.
Private higher educational institution «European University»
https://orcid.org/0000-0001-7694-7522

Котвицька Н.М.
доктор економічних наук
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
Kotvytska Nataliia
Dr. of Economic Sc.
Private Higher Education Institution "European University"
https://orcid.org/0000-0003-0864-1470

Овсієнко В.В.
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
Ovsiienko Volodymyr
Private Higher Educational Institution "European University"
https://orcid.org/0009-0001-4763-2537

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті запропоновано концепцію стратегії управління ризиками сучасних підприємств. Підприємницька діяльність включає в себе безліч різних аспектів, починаючи від руху товарів і закінчуючи переміщенням замовлень у ринковому просторі та часі, що відбувається під впливом різноманітних факторів, пов'язаних із різними ризиками. Один із основних принципів виробництва — це принцип надійності. Тому ризики в бізнесі необхідно зменшувати або навіть усувати. Багато корпоративних ризиків можуть бути пов'язані з характеристиками товарів, які виникають під час надання економічних послуг. Ці ризики можна уникнути або зменшити в процесі планування виконання контракту.

Процес управління ризиками підприємства має бути ґрунтований на пов'язаній стратегії і комплексі процедур, схвалених її керівництвом. У іншому випадку організація наражається на серйозні фінансові наслідки від господарської діяльності, що заключаються через відповідальних осіб за управління ризиками. Найкращим рішенням є складання документу, що перераховує цілі і принципи управління ризиками, а також встановлює відповідальні особи за окремі елементи цього процесу. Прозорість системи управління ризиками, однаково, як внутрішня, так і зовнішня, вважається основною вимогою, яка забезпечує безпеку функціонування підприємства.

Ключові слова: *стратегія управління, управління ризиками, алгоритм управління ризиками, якісний аналіз ризиків, оцінка ризиків.*

METHODOLOGICAL APPROACHES TO CREATING RISK MANAGEMENT STRATEGIES FOR MODERN ENTERPRISES

The article proposes a concept for a risk management strategy for modern enterprises. Entrepreneurial activity encompasses numerous aspects, ranging from the movement of goods to the relocation of orders in the market space and time, influenced by various factors related to different risks. One of the fundamental principles of production is the principle of reliability. Therefore, risks in business must be minimized or even eliminated. Many corporate risks may be associated with the characteristics of goods that arise during the provision of economic services. These risks can be avoided or mitigated during the planning process of contract execution. The risk management process of an enterprise should be based on a related strategy and a set of procedures approved by its management. Otherwise, the organization faces serious financial consequences from business activities conducted by individuals responsible for risk management. The best solution is to create a document that outlines the goals and principles of risk management, as well as designates responsible individuals for various elements of this process. Transparency in the risk management system, both internally and externally, is considered a fundamental requirement that ensures the safety of the enterprise's operations. In Ukraine,

© Овсієнко Н.В., Котвицька Н.М., Овсієнко В.В., 2025

the attitude toward the problem of active risk management remains predominantly formal and general, lacking sufficient scientific support. Practical solutions are limited to the use of standard tools, which mainly provide only procedures for transferring or distributing risk. In modern business, existing financial instruments for insurance, such as self-insurance and co-insurance, as well as risk hedging, are becoming increasingly expensive or less effective.

The creation of a risk management strategy for modern enterprises is considered an important task for management in the current unstable environment. Global experience shows that leading companies pay significant attention to developing appropriate management strategies and seeking effective methods for assessing and minimizing risk. The primary task of creating such a management strategy is the professional diagnosis of the likelihood of risk occurrence, identifying the weaknesses in the enterprise's economic activities, and finding management solutions to ensure an effective balance between risk and profit, minimizing losses in the event of adverse occurrences, and preventing them.

Keywords: *management strategy, risk management, risk management algorithm, qualitative risk analysis, risk assessment.*

JEL classification: *D81: G32: M10*

Постановка проблеми. Загальний концептуальний підхід до управління ризиками підприємств в сучасних умовах, повинен полягати у виявленні і описі можливих наслідків господарської діяльності в конкретній ризиковій ситуації та у розробці заходів, спрямованих на недопущення, запобігання, профілактику ризиків або організацію послідовності дій, що зменшують збиток від реалізації не врахованих або невірно оцінених чинників ризику, непередбачених і непередбачуваних обставин. Також у реалізації такої системи адаптації активного середовища до ризику, за допомогою якого можуть бути не лише нейтралізовані або компенсовані несприятливі результати, але і максимально використані можливості на отримання високого доходу підприємством.

Управління ризиками – це процес, суть якого полягає у пошуку потенційних загроз і визначення методів їх запобігання або мінімізації. Планування управління ризиками повинне включати не тільки організованість, а також підготовку процесу управління ризиками через керівника проекту. Воно також містить розробку організаційної структури, яка забезпечує підтримку його дій, які стосуються потенційного зменшення ризику чи його запобіганню, якщо існує така можливість, підготовки альтернативних дій – визначення захисних фінансових і тимчасових (толерантних) резервів у випадку настання ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Основи управління ризиками на підприємстві висвітлені в наукових працях багатьох учених, серед яких праці О. Данченко, О. Дуброва, І. Іщенко, Л. Донець, І. Лагунової, В. Лопатовського, В. Лук'янової, Т. Мостенської, А. Старостіної, Т. Пахомової, Р. Пікус, А. Таран, М. Турко, Н. Хохлової, К. Мазур, І. Томашук та інших.

Проте украй мало публікацій, що стосуються практичного застосування моделей і методів управління ризиками виробничого підприємства. У основній масі публікацій методи управління ризиками розкриваються стосовно банківської діяльності і практики інвестування засобів в цінні папери.

У сучасній економічній науці та практиці управління ризиками не існує достатньо розроблених уніфікованих методів для оцінки ризиків у господарській діяльності. Існуючі методи оцінки ризику зазвичай створені для вузьких, специфічних областей підприємництва, таких як страхування, аудит та інвестиції в цінні папери [2].

Крім того, одним із недоліків методів управління ризиками, які пропонуються в економічній літературі, є те, що більшість з них не враховують реальні причини виникнення підприємницьких ризиків, обсяги ресурсів підприємств та специфіку галузей.

Однією з основних причин неефективного управління ризиками є відсутність ясних і чітких методологічних основ цього процесу. Аналіз принципів управління ризиками, що приводяться в літературі, свідчить про їх розрізненість, а окремим спробам їх систематизації властиво безліч спірних моментів [1, 5]. Ці аспекти представляють важливі напрями для подальших досліджень.

Мета статті – сформувати методичні підходи до створення стратегії управління ризиками в діяльності сучасних підприємств для забезпечення системного і структурованого підходу щодо подальших довгострокових ініціатив підприємства на ринку.

Досягнення поставленої мети потребує вдосконалення методологічної бази визначення стратегії управління ризиками та включення фактору планування, що впливає на ухвалення управлінських рішень та означає вироблення перспективних змін стану об'єкту загалом та окремих його частин.

Виклад основних результатів дослідження. Створення стратегії управління ризиками має бути ефектом широких консультацій, а також згодою керівництва організації. Її формування може відбуватися у рамках ради управління ризиками, до складу якої входили б крім фінансового директора, також директори інших відділів, юрисконсультант та інші менеджери. Після створення основ системи, рада збиралася б у випадку виникнення потреби новоідентифікованого обговорення ризику, або дотеперішньої модифікації стратегії [3]. Водночас рада, як незалежна ланка, виконувала б контрольну функцію перед всіма одиницями, заангажованими в процес управління ризиками, виконуючи таким чином рекомендації вживання похідних інструментів, що стосуються, через фінансові установи.

Серед малих підприємств ця концепція напевно менше популярна з огляду на занадто великі додаткові кошти. Однак необхідність створення письмових прозорих принципів управління ризиками є безсумнівним. У сучасному менеджменті це вважається найкращою практикою [4].

Основні принципи, які повинні бути відображені в політиці управління ризиками, включають:

- Комплексний підхід до вимірювання ризику для всієї організації, а не лише для окремих підрозділів чи філій.
- Детальні внутрішні регламенти, що стосуються ідентифікації ризиків, зокрема допустимі рівні

відкритих позицій для спекулятивних цілей.

- Точні інформаційні системи, призначені для збору як зовнішньої, так і внутрішньої інформації (стандартизація звітності для потреб управління ризиками через різні підрозділи та філії).
- Визначення конкретних осіб або груп, відповідальних за оцінку ризиків та їх управління в межах окремих департаментів.
- Встановлення частоти оцінки інструментів та методів незалежної верифікації оцінок.
- Визначення лімітів операцій для окремих трейдерів, а також процедур затвердження великих транзакцій.
- Розробка ефективних методів контролю та захисту від зловживань і розкрадань.

У більшості підприємств до фінансового відділу, оскільки такий існує в структурі підприємства, належить найбільша частина обов'язків, пов'язаних з управлінням ризиками. Лише в малих підприємствах з простою організаційною структурою управлінням ризиками займається відділ бухгалтерії. Це, однак, не є оптимальним рішенням, з огляду на розбіжність справ бухгалтерії і управління ризиками: якщо ці відділи поділені, завжди доходить між ними до конфліктів на тлі ускладнення рахунків через інші відділи. Водночас фінансовий відділ не мусить бути єдиним, який займається проблемами ризику [12].

У процесі впровадження програми фахівці служби управління ризиками повинні аналізувати ефективність прийнятих рішень і, за необхідності, коригувати цілі та методи мінімізації ризиків [5].

Рекомендується збирати всю інформацію про помилки та недоліки, які виникли під час реалізації програми. Такий підхід дозволить розробити наступні програми заходів щодо зниження ризиків на більш високому рівні, використовуючи нові знання про ризики. [6; 10].

Вищезазначене дозволяє зробити висновок, що механізм управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання повинен мати чітку ієрархічну структуру, яка потребує коригування на основі результатів реалізації програми заходів щодо зниження ризиків та з урахуванням змінюваних факторів впливу. [7]. Алгоритм функціонування вказаного механізму можна представити таким чином (рис. 1).

Рис. 1. Удосконалений алгоритм управляння ризиками підприємства
Джерело: створено авторами.

Розпізнання ризику (ідентифікація) полягає у визначенні потенційних загроз або шансів (чинників ризику), які можуть негативно або позитивно вплинути на реалізацію проекту. Методика PMI (Project Management Institute) презентує багато методів, що служать для нагромадження і використання інформації в сфері розпізнання ризику («буря мізків», метод аналізу джерел причин, SWOT-аналіз, експертні оцінки, де кінцевим результатом ідентифікації чинників ризику є реєстр ризику [13].

Якісний аналіз ризику – це процес встановлення чинників ризику, який передує їх подальшому аналізу. Він реалізовується через оцінку та встановлення вірогідності настання ризику та його наслідків [8]. Ключовою вигодою цього процесу є уможливлення керівникові проекту, перш за все, зменшити рівень невпевненості, а також зосередженості на найістотніших чинниках ризику.

Однією з головних методів якісного аналізу ризику є мати правдоподібності і наслідків, на підставі якої надається пріоритет чинникам ризику відносно їх вагомості. Таким чином, прибирається воно на потреби подальшого кількісного аналізу, а також планування реакції на ризик.

Важливою функцією стратегії управління ризиками є визначення ролі працівників і керівництва [9]. На всіх рівнях підприємства, тобто працівники, керівники, директори, правління, а також наглядова рада, повинні мати сферу обов'язків, пов'язану з системою управління ризиками. Таким чином можуть бути підготовлені підстави, що дозволяють активну участь працівників і керівництва підприємства в попередженні ризику.

Висновки. Визначення, ідентифікації і систематизації ризиків є основним етапом процесу управління ризиками в організації. Ефективність управління ризиками в організації залежить від повноти та якості виконання саме на цьому етапі, що визначатиме результативність наступних дій з аналізу, оцінки, моніторингу ризиків.

Варто підкреслити, що підприємства схильні до ризиків так само, як і фінансові інституції. Вони змушені функціонувати в умовах невизначеності: особливо в останні три роки кількість ризиків постійно зростала, що зумовлювало погіршення виробничих і господарських зв’язків [11]. Своєчасне визначення ризиків є базовим елементом управління ризиками в організації та його першим аналітичним кроком. Він потребує високих трудомістких процесів та є основою методики управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Балахініна А.В. (2011). Управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. Управління розвитком, № 20. С. 159–163.
2. Башинська І.О. (2017). Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії, № 17. С. 91–94.
3. Гнилицька Л.В. (2014). Інформаціне забезпечення ризиками підприємницько діяльності: облікови аспект. Економічні інноваці, № 57. С. 88–100.
4. Данченко О.Б., Занора В.О. (2019). Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 278 с.
5. Дьяченко Я.Я. (2018). Удосконалення системи управління ризиками інвестиціних проектів. Наукові праці НДФІ, № 4 (85). С. 17–29.
6. Іщенко І.С. (2018). Ризики інвестиціних проектів. Наукови вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, № 5(90). С. 91–98.
7. Лагунова І.А. (2018). Сутність та принципи концепці ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління, № 1(53). С. 44–52.
8. Михаленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. (2017). Управління ризиками діяльності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці, Вип. 6. С. 144–147.
9. Скопенко Н.С., Андреюк Н.В. (2015). Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві. Теоретичні та прикладні питання економіки, Вип. 2(31). С. 29–42.
10. Цвігун Т.В. (2017). Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Наукови вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент», Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.
11. Mazur K.V., Tomashuk I.V. (2019). Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. Baltic Journal of Economic Studies, Vol. 5. No. 5. Pp. 67–78.
12. Tomashuk I. (2020. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. The scientific heritage. Hungary, No. 45. Iss. 5. Pp. 23–35.
13. Tomashuk I.V. (2017). Problems and prospects of management development of rural territories. Baltic Journal of Economic Studies, Vol. 3. No. 5. Pp. 214–220.

References:

1. Balakhinina A.V. (2011). Upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Enterprise Management under Conditions of Uncertainty and Risk]. Upravlinnia rozvytkom-Development Management, No. 20. Pp. 159–164. [in Ukrainian].

2. Bashynska, I.O. (2017). Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpryiemstvi [Improving the risk management system at the enterprise]. Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies, No. 17. Pp. 91–94. [in Ukrainian].

3. Hnilytska L.V. (2014). Informatsiine zabezpechennia ryzykamy pidpryiemnytskoi diialnosti: oblikovyi aspect [Information Support for Entrepreneurial Activity Risks: Accounting Aspect]. Ekonomichni innovatsii – Economic Innovations, No. 57. Pp. 88–100. [in Ukrainian].

4. Danchenko O.B., Zanora V.O. (2019). Proektnyj menedzhment: upravlinnja ryzykamy ta zminamy v procesakh pryjnjattja upravlinsjkykh rishenj [Project management: managing risks and changes in management decision-making processes]: monohrafiia – monograph. Cherkasy: PP Chabanenko Ju.A., 278 p. [in Ukrainian].

5. D'iachenko Ya.Ya. (2018). Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy investytsiinykh proektiv [Improving the Risk Management System of Investment Projects]. Naukovi pratsi NDFI – Scientific Works of the National Defense Fund Institute, No. 4(85). Pp. 17–29. [in Ukrainian].

6. Ishchenko I.S. (2018). Rizyky investytsiinykh proektiv [Risks of Investment Projects]. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade, No. 5(90). Pp. 91–98. [in Ukrainian].

7. Lagunova I. A. (2018), Sutnist ta printsipi kontseptsiyi rizik-menedzhmentu [Essence and principles of risk management concept]. Aktualni problemi derzhavnogo upravlinnya – Current Issues in Public Governance, No. 1(53). Pp. 44–52. [in Ukrainian].

8. Mykhailenko O.V., Nikolaenko S.M., Nasikanova O.O. (2017). Upravlinnia ryzykamy diialnosti pidpryiemstva [Risk Management of Enterprise Activities]. Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Issues of a Systemic Approach in Economics, No. 6. Pp. 144–147. [in Ukrainian].

9. Skopenko N.S., Andreyuk N.V. (2015). Orhanizatsiya systemy ryzyk-menedzhmentu na pidpryyemstvi [Organization of the Risk Management System in the Enterprise]. Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky –Theoretical and Applied Economics Issues, No. 2(31). Pp. 29–42. [in Ukrainian].

10. Tsivhun T.V. (2017). Mekhanizm upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia pidpryiemstvom [Risk Management Mechanism in the Enterprise Management System]. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia «Ekonom ika i menedzhment» – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series «Economics and Management», No. 23(2). Pp. 9–13. [in Ukrainian]

11. Mazur K.V., Tomashuk I.V. (2019). Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. Baltic Journal of Economic Studies, Vol. 5. No. 5. Pp. 67–78. [in English].

12. Tomashuk I. (2020). Rural development management of Ukraine: problems and prospects. The scientific heritage. Hungary, 45, 5, 23–35. (in English)

13. Tomashuk I.V. (2017). Problems and prospects of management development of rural territories. Baltic Journal of Economic Studies, Vol. 3. No. 5. Pp. 214–220. [in English].