

УДК 658.15

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-18>

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В. В. ШВЕДкандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнесу та права;**О. В. ОМЕЛЬЧЕНКО**

старший викладач кафедри бізнесу та права;

М. С. СЛЕСАРЕНКО

магістрант,

Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»
Вінницький соціально-економічний інститут

Анотація. Метою статті є критичний аналіз методологічних основ управління ризикозахищеністю підприємств, підходів та інструментів для ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків. **Методика дослідження** полягає у використанні комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу. **Результати.** У статті проведено систематизацію методів ризик-менеджменту, які поділено на юридичні, адміністративні, економічні, соціальні, психологічні, виробничі та науково-прикладні. Обґрунтовано значення проактивного підходу до управління ризиками, який спрямований на попередження та мінімізацію їхнього впливу. Описано основні етапи процесу управління ризиками, зокрема ідентифікацію, аналіз, оцінку та розробку заходів реагування. **Практична значущість** полягає у можливості застосування розроблених методів та підходів для підвищення стійкості підприємств до зовнішніх і внутрішніх загроз. Рекомендації щодо впровадження комплексного ризик-менеджменту дозволяють підприємствам мінімізувати негативні наслідки ризиків, підвищити ефективність діяльності та забезпечити стабільне функціонування в умовах змінного середовища.

Ключові слова: підприємництво, ризик, управління ризиками, ризикозахищеність, підприємство.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Проблема дослідження полягає у розробці ефективних підходів до управління ризиками підприємств в умовах невизначеності, спричиненої змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Управління ризиками є ключовим для стабільного функціонування підприємств, оскільки нездатність ідентифікувати та мінімізувати ризики може призвести до фінансових втрат або банкрутства. Зв'язок із науковими та практичними завданнями полягає у потребі інтеграції теоретичних концепцій ризик-менеджменту в практику. Дослідження фокусується на багатогранності ризиків, необхідності проактивних і реактивних підходів, а також на використанні сучасних інструментів оцінки та управління, таких як сценарний аналіз, імітаційне моделювання, диверсифікація та страхування, що забезпечують стійкість підприємств до викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ризикам та ризикології присвячено праці таких українських науковців, як: Балдинюк В.М. [1], Боровик М.В. [2], Вітлінський В.В. [3], Донець Л.І. [4], Калініченко З.Д. [5], Мос-тєська Т.Л. [7] та інших. Початок війни та зміни в умовах господарювання актуалізували розу-

міння сутності ризиків та необхідність дослідження ризикозахищеності підприємств. В даній статті буде наведено стислий аналіз окремих робіт вищезазначеної проблематики у викладі основного матеріалу дослідження.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є критичний аналіз методологічних основ управління ризикозахищеністю підприємств, підходів та інструментів для ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В узагальненій сукупності методів ризик-менеджменту, що їх наводять сучасні науковці доцільно виділити такі групи методів, як:

1. Юридичні методи засновані на використанні положень чинного законодавства для запобігання ризикам і мінімізації їхніх наслідків. До них належать кримінально-правові, адміністративно-правові та цивільно-правові підходи.

2. Адміністративні методи базуються на примусовому впливі та включають організаційні, розпорядчі й дисциплінарні заходи, спрямовані на управління ризиками в рамках адміністративного впливу.

3. Економічні методи передбачають раціональне розподілення фінансових ресурсів під-

приємства для мінімізації втрат і максимізації прибутків у ризикових ситуаціях. Ці методи охоплюють компенсацію, спекуляцію, стимулювання та стримування.

4. Соціальні методи орієнтовані на формування згуртованого колективу, який працює на досягнення спільної мети, що знижує ризики, пов'язані із соціальними факторами.

5. Психологічні методи зосереджуються на впливі керівника на працівників, враховуючи їхні індивідуальні особливості, що допомагає управляти поведінкою та мотивувати персонал у ризикових ситуаціях.

6. Виробничі методи спрямовані на зменшення втрат через шлюб, виробничі травми та інші непередбачувані ситуації. Вони поділяються на технічні методи, що підвищують надійність технічної бази, та технологічні методи, які впроваджують сучасні ефективні технології у виробництво.

7. Науково-прикладні методи використовують досягнення теорії менеджменту, включаючи дослідження, аналіз і синтез, а також прогнозування. Вони дозволяють заздалегідь виявляти ризикові ситуації, оцінювати їх і вживати заходів для нейтралізації негативних наслідків та отримання потенційних вигод [2].

Розглянемо основні етапи процесу ризик-менеджменту.

1. Визначення цілей управління ризиками. На першому етапі визначаються конкретні цілі діяльності підприємства в умовах ризику. Цілі мають бути чіткими, вимірюваними та реалістичними, співставними з рівнем можливого ризику.

2. Діагностика проблеми. Здійснюється збір і аналіз інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, стратегічні і тактичні цілі, а також ідентифікація ключових ризикових факторів.

3. Ідентифікація ризиків. На цьому етапі визначаються всі можливі ризики, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Аналізуються джерела ризиків, їх природа та можливі наслідки.

4. Аналіз ризиків. Проведення аналізу передбачає оцінку ймовірності виникнення ризиків та їх впливу на діяльність підприємства. Використовуються кількісні й якісні методи аналізу, такі як статистичний аналіз, експертні оцінки та імітаційне моделювання.

5. Оцінка ризиків. Здійснюється порівняння ризиків із встановленими критеріями. Результатом цього етапу є визначення рівня допустимості ризиків і прийняття рішень щодо подальших дій.

6. Розробка стратегії управління ризиками. Визначаються заходи щодо мінімізації, уникнення, зменшення або передачі ризиків. На цьому етапі також формуються програми дій та обираються методи впливу на ризики.

7. Прийняття рішень та реалізація заходів. Розроблені заходи впроваджуються у діяльність підприємства. Це може включати страхування, створення резервних фондів, впровадження інноваційних технологій тощо.

8. Моніторинг та контроль. Останнім етапом є постійне відстеження результатів реалізації заходів управління ризиками, оцінка їх ефективності та внесення необхідних коректив на основі отриманої інформації [7].

Дані ключові етапи дають змогу зрозуміти які саме дії має вчиняти менеджмент підприємства з метою мінімізації ризику.

Природньо, що для реалізації заходів ризик-менеджменту повинен використовуватись відповідний інструментарій. Вже згадуваний нами дослідник Балдинюк В.С. наводить наступні інструменти управління ризиками на підприємстві (рис. 1) [1].

Доцільно також наголосити, що в системі інструментів управління ризиками велику роль відіграє безпосередньо оцінка ризику. Оцінка ризику являє собою процес ідентифікації, аналізу та кількісного або якісного визначення рівня ризиків, які можуть виникнути в діяльності організації, проекту чи системи. Вона дозволяє оцінити ймовірність настання ризикових подій та їхній вплив на досягнення поставлених цілей.

Мета оцінки ризику полягає у виявленні найбільш значущих ризиків, розумінні їхніх потенційних наслідків і прийнятті рішень щодо подальших дій для їхнього зменшення або управління.

Методи оцінки ризиків можна згрупувати за їхніми особливостями та сферами застосування. Методи експертної оцінки, такі як метод Делфі, передбачають використання логічних і математико-статистичних процедур для аналізу інформації, пов'язаної з оцінками експертів. Вони використовуються для ідентифікації, ранжування та якісної оцінки ризиків. SWOT-аналіз дозволяє порівнювати сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, надаючи можливість експертно оцінити ризики, а метод «роза ризиків» застосовується для візуальної оцінки ризиковості факторів.

Аналіз на основі аналогій використовує накопичений досвід для розрахунку ймовірностей втрат у схожих ситуаціях і є корисним для оцінки ризику повторюваних проектів. Фінансові методи, такі як ставка дисконту з поправкою на ризик, враховують ризики при оцінці ефективності проектів. Метод критичних значень допомагає виявити ті фактори, які можуть досягти критичних меж і вплинути на ефективність управління в умовах ризику.

Методи прийняття рішень, зокрема «дерево рішень», використовуються для вибору оптималь-



Рис. 1. Інструментарій управління ризиками на підприємстві

Джерело: [3]

ної стратегії з кількох альтернатив, тоді як метод еквівалента впевненості дозволяє побудувати песимістичний сценарій розвитку подій і оцінити його результати.

До методів кількісного аналізу належить аналіз чутливості, який оцінює вплив окремих факторів на ефективність проекту, та імовірнісні методи, що використовують теорію ймовірності для визначення розподілу факторів і зон ризику.

Сценарний підхід, який ґрунтується на імітаційному моделюванні, дозволяє оцінити поведінку проекту за зміни багатьох факторів одночасно, прогнозуючи ймовірність розвитку різних сценаріїв. Методи комерційного аналізу, як-от точка беззбитковості, визначають мінімальний рівень доходу для досягнення порогу рентабельності.

Ці методи забезпечують всебічний підхід до оцінки ризиків, дозволяючи аналізувати їхні причини, імовірність та наслідки для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Також доцільно звернути увагу на основні підходи до управління ризиками, що їх наводять Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., та Насіканова О.О. [6].

Залежно від часу реагування підходи до управління розподіляють на:

– реактивний підхід. Передбачає реагування на ризик лише в момент його появи, тобто після виникнення несприятливих подій.

– проактивний підхід. Підхід орієнтований на системну роботу з потенційно можливими ризиками, передбачаючи їх виявлення та управління ще до їх реалізації.

В свою чергу, залежно від стилю управління підходи до управління розподіляють на:

– консервативний підхід. Спрямований на максимальне ухилення від ризиків з метою мінімізації негативних наслідків. Він включає відмову від високоризикових операцій, що можуть загрожувати стабільності господарської діяльності.

– агресивний підхід. Базується на прийнятті ризиків для досягнення максимально можливого прибутку. Цей підхід допускає, що потенційні збитки можуть не повністю компенсуватися зростанням доходу.

– поміркований підхід. Прагне збалансувати рівень ризику та доходу, передбачаючи, що підвищення ризиків окремих операцій або проектів

супроводжується адекватною компенсацією у вигляді додаткового прибутку.

Ці підходи в своїй сукупності дозволяють підприємствам обирати стратегію управління ризиками, яка відповідає їхнім цілям, можливостям та умовам зовнішнього середовища.

Ризик-менеджмент підприємства повинен бути організований таким чином, щоб забезпечувати постійний процес самоаналізу та самоконтролю. Чим ретельніше налагоджений моніторинг, тим менше виникає потреби у додаткових перевірках діяльності. Ключовим елементом управління ризиками є вибір ефективного механізму для попередження, мінімізації, усунення або прийняття ризиків, які впливають на результативність роботи підприємства. Недостатнє розуміння схильності підприємства до ризику може спричинити серйозні наслідки, включаючи кризу чи банкрутство.

Зниження ризиків може здійснюватися за допомогою передачі їх зовнішнім сторонам (зовнішні методи) або через використання внутрішніх ресурсів підприємства (внутрішні методи) [8].

До зовнішніх методів відносять:

1. Страхування. Захист майнових інтересів підприємства через страхові компанії. Це включає покриття ризиків від стихійних лих, економічних змін, а також технічних, правових і політичних ризиків. Чим більший обсяг ризику передається страховій компанії, тим вищі витрати на страхування.

2. Хеджування. Використання спеціальних фінансових інструментів для мінімізації ризиків, пов'язаних зі зміною цін, валютних курсів, відсоткових ставок та інших ринкових факторів. Хеджування дозволяє зменшити ймовірність виникнення фінансових втрат.

3. Диверсифікація. Розподіл інвестиційних ризиків між різними об'єктами, що не пов'язані між собою, наприклад, збільшенням кількості постачальників чи споживачів. Це дозволяє знизити вплив збиткової діяльності одного напряму на загальний стан підприємства.

4. Розподіл ризику. Перекладання частини ризиків на інших учасників проєкту, таких як підрядники чи замовники, через контракти або страхування. Це підвищує надійність реалізації проєкту, адже відповідальність за ризик покладається на тих, хто може ефективно його контролювати.

В свою чергу до внутрішніх варто віднести:

1. Самострахування (резервування). Створення підприємством внутрішніх резервних фондів для відшкодування збитків або покриття непередбачуваних витрат. Це дозволяє швидко реагувати на фінансові ускладнення, особливо якщо витрати на резервування нижчі за вартість страхування.

2. Лімітування. Обмеження фінансових потоків на величину можливого збитку. Використовується для управління критичними ризиками, наприклад, у кредитній або інвестиційній діяльності.

3. Забезпечення якості виготовленої продукції. Підвищення якості виробничих процесів для мінімізації ризиків, пов'язаних зі шлюбом чи неефективним виробництвом. Це забезпечується через покращення технологічного контролю та оцінки якості.

4. Бізнес-планування. Створення бізнес-плану, який враховує потенційні ризики та шляхи їх подолання. Такий підхід дозволяє передбачити коливання ринку, оптимізувати витрати та збільшити доходи підприємства, забезпечуючи адаптацію до змін у ринкових умовах.

Як ми вже зазначали, зовнішні методи дозволяють передати ризики третім сторонам, тоді як внутрішні орієнтовані на самостійне управління ризиками підприємством. Використання обох підходів забезпечує комплексне зниження ризиковості діяльності.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Отже, управління ризикозахищеністю підприємств є багаторівневим процесом, який вимагає системного підходу. Він охоплює ідентифікацію, аналіз, оцінку ризиків і розробку заходів для їхньої мінімізації, що дозволяє підприємствам адаптуватися до умов невизначеності. Особливу увагу доцільно приділяти значенню диференційованих методів управління ризиками, таких як юридичні, адміністративні, економічні, соціальні, психологічні та виробничі, які забезпечують врахування специфіки ризиків у різних галузях діяльності.

Підкреслено важливість проактивного підходу до ризик-менеджменту, спрямованого на систематичну роботу з потенційно можливими ризиками. Це дозволяє знижувати негативні наслідки та підвищувати стабільність підприємства. Моніторинг і контроль є ключовими елементами управління ризиками, оскільки вони забезпечують постійне спостереження за ризиками та дозволяють оперативно коригувати стратегії.

Окремо наголосимо на практичній значущості використання сучасних інструментів оцінки ризиків, таких як сценарний аналіз, імітаційне моделювання та фінансові розрахунки з урахуванням ризиків. Ці інструменти сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і допомагають підприємствам ефективніше реагувати на зовнішні та внутрішні загрози. У підсумку, впровадження комплексного підходу до управління ризиками забезпечує зниження їхнього рівня, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В.М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2861/2785>
2. Боровик М.В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Харків : НУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 63 с.
3. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
4. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
5. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент. Дніпро : ДДУВС, 2021. 224 с.
6. Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 6. С. 144–147.
7. Мостеська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek7-3-2010-PDF/072-79.pdf
8. Сосновська О., Деденко Л. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 1 (3). С. 70–79.

REFERENCES

1. Baldyniuk, V. M. (2023). Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia diialnosti sub'iektiv hospodariuvannia [Risk management as a tool for managing the activities of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 55. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2861/2785> [in Ukrainian].
2. Borovyk, M. V. (2023). Ryzyk-menedzhment: konspekt lektsii [Risk management: lecture notes]. Kharkiv: NUMH im. O. M. Beketova [in Ukrainian].
3. Vitlinskyi V. V. (2004) Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi : monohrafiia [Riskology in economics and entrepreneurship]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
4. Donets, L. I. (2012). Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsiniuvannia ryzykiv [Justification of business decisions and risk assessment]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
5. Kalinichenko, Z. D. (2021). Ryzyk-menedzhment [Risk management]. Dnipro: DDUVS [in Ukrainian].
6. Mykhailenko, O. V., Nikolaienko, S. M., Nasikanova, O. O. (2017). Upravlinnia ryzykamy diialnosti pidpriemstva [Enterprise risk management]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the systemic approach in the economy*, 6, 144–147 [in Ukrainian].
7. Mosteska, T. L., Skopenko, N. S. Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzikom pidpriemstva [Risk management as a tool for managing business risk of an enterprise]. Available at: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek7-3-2010-PDF/072-79.pdf [in Ukrainian].
8. Sosnovska, O., Dedenko, L. (2019). Ryzyk-menedzhment yak instrument zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Risk management as a tool to ensure sustainable operation of an enterprise in the face of uncertainty]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1 (3), 70–79.

Vadym Shved, Olena Omelchenko, Mykyta Sliarenko, Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution “Open International University of Human Development “Ukraine” Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences. Methodological basis for managing enterprise risk management.

Annotation. The article is aimed at defining the theoretical and methodological foundations of enterprise risk management, studying the existing approaches to identification, analysis, assessment and minimisation of risks. Particular attention is paid to the development of tools and strategies that ensure effective risk management aimed at maintaining the stability of enterprises in difficult conditions of market uncertainty. The article emphasises the need to adapt risk management to modern challenges, such as globalisation, technological change and increased competition. **Results obtained.** The article systemises the methods of risk management, which are divided into legal, administrative, economic, social, psychological, industrial and scientific and applied ones. The importance of a proactive approach to risk management, which is aimed at preventing and minimising their impact, is substantiated. The main stages of the risk management process are described, including identification, analysis, assessment and development of response measures. The importance of monitoring and control as elements that ensure the flexibility and adaptation of the enterprise to risks is determined. The article also highlights the effectiveness of using modern risk assessment tools, such as scenario analysis, simulation modelling and financial valuation methods. **The research methodology** is based on an integrated approach that combines quantitative and qualitative methods of analysis. **The practical significance** of the article lies in the possibility of applying the obtained results to improve the risk management system at enterprises. The use of the proposed approaches and methods allows enterprises to reduce the impact of negative factors, minimise financial losses and ensure stable functioning even in crisis conditions. Recommendations on the integration of proactive and reactive risk management strategies contribute to improving the efficiency of business processes, strengthening the competitiveness of enterprises and their sustainable development. The study also provides practical recommendations for the implementation of modern risk management tools that take into account the specifics of enterprises in various industries. The use of scenario analysis, simulation modelling, financial calculations and other tools helps to predict risks, optimise resources and make strategic decisions. This ensures

the flexibility of enterprises in changing market conditions and contributes to their readiness for external and internal challenges. In general, the article offers evidence-based approaches that can be integrated into risk management practices, which will allow enterprises to achieve their goals by overcoming risks and threats in a dynamic environment.

Keywords: *entrepreneurship, risk, risk management, risk protection, enterprise.*