

Соколи Іван Іванович,
доктор економічних наук, професор, професор
кафедри менеджменту, Національний
університет "Одеська політехніка"

Буковський Олександр Олександрович,
кандидат економічних наук, старший
викладач кафедри менеджменту,
Національний університет "Одеська
політехніка"

Чубка Ростислав Максимович,
здобувач магістерського рівня Національний
університет "Одеська політехніка"

Сенчук Ігор Іванович,
доктор економічних наук, доцент, доцент
кафедри правоохоронної діяльності та
поліціїстики, Харківський університет
внутрішніх справ

Sokoly Ivan,
Doctor of Economics, Professor,
Odesa Polytechnic National University,
<https://orcid.org/0000-0002-5068-5330>

Bukovskyi Olexandr,
PhD in Economics, Senior Lecturer,
Odesa Polytechnic National University,
<https://orcid.org/0000-0002-8696-1819>

Chubka Rostislav,
Magister,
Odesa Polytechnic National University

Senchuk Ihor,
Doctor of Economics, Associate Professor,
Kharkiv National University of Internal
Affairs,
<https://orcid.org/0000-0003-0025-8143>

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ:
ДОСВІД УКРАЇНИ**
**STRATEGIC RISK MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNPREDICTABILITY:
THE EXPERIENCE OF UKRAINE**

Соколи І. І., Буковський О. О., Чубка Р. М.,
Сенчук І. І. Управління стратегічними
ризиками в умовах непередбачуваності:
досвід України. *Український журнал
прикладної економіки та техніки*.
2023. Том 8. № 3. С. 285 – 292.

Sokoly I., Bukovskyi O., Chubka R., Senchuk I.
Strategic risk management in conditions of
unpredictability: the experience of Ukraine.
*Ukrainian Journal of Applied Economics and
Technology*.
2023. Volume 8. № 3, pp. 285 – 292.

Розглянуто зміну концепції управління ризиками відповідно до сучасного стану економіки України. Проаналізовано економічні та соціально-політичні чинники, які призводять до кризових ситуацій. Запропоновано проводити постійний моніторинг і аналіз ризиків, що є істотним і своєчасним механізмом антикризового управління. Складний і пролонгований характер системи ризиків діяльності підприємства потребує використання перегляду відповідного інструментарію їхньої ідентифікації та оцінювання, що враховує потреби формування перегляду стратегічних напрямів діагностики та аналізу релевантної інформації для прийняття управлінських рішень. Особливо актуальним у нашій публікації є розроблення адекватних сучасним соціально-економічним вимогам підходів до комплексного оцінювання ризиків існування і ефективної діяльності підприємств. Проаналізовано основні методи оцінювання ризиків і визначено доцільність їхнього використання в діяльності підприємств. Здійснено аналіз наявних ризиків, серед яких виділено: ринкові ризики, ризики нестабільної ситуації в країні, зміну конкурентного середовища, форс-мажорні ситуації на підприємстві, зростання цін на енергетичні ресурси. Запропоновано способи управління ризиками підприємства для мінімізації їхнього негативного впливу або нейтралізації, дії та заходи, які дають змогу запобігти впливу ризиків на діяльність підприємства. Пропозиції для підприємств зосереджені на ретельному дослідженні регіональних конфліктів з їхньою проєкцією на глобальний рівень, збільшенню кількості і значущості пандемій, війн, екологічних і ресурсних негараздів, що мають безповоротний характер змін. Зазначено, що підприємству в сучасних умовах нестабільності запропоновано виробити комплекс стратегічних заходів і принципів, яких необхідно дотримуватись, щоб виробничо-господарська діяльність була ефективною. Наведені заходи рекомендуються до імплементації у стратегію підприємства, що оптимізує структуру та процес управління і сприятиме зростанню цінності організації.

Ключові слова: ризик, управління стратегічними ризиками, класифікація ризиків, методи оцінки ризиків, способи нейтралізації дії ризиків, стандарти, відновлення, економічне зростання.

The change in the concept of risk management following the current state of the economy of Ukraine is considered. Economic and socio-political factors that lead to crises are analyzed. It is proposed to constantly monitor and analyze risks, which is an essential and timely mechanism of anti-crisis management. The complex and protracted nature of the enterprise's risk system requires appropriate tools for their identification and assessment, which considers the need to review the strategic directions of diagnosis and analysis of relevant information for management decision-making. Particularly relevant in our publication is the development of approaches to the comprehensive assessment of the risks of the existence and effective operation of enterprises that are adequate to modern socio-economic requirements. The main risk assessment methods were analyzed, and the expediency of their use in the activities of enterprises was determined. An analysis of existing risks was carried out, among

which the following were highlighted: market risks, risks of an unstable situation in the country, a change in the competitive environment, force majeure situations at the enterprise, and an increase in prices for energy resources. Methods of enterprise risk management to minimize or neutralize their negative impact, actions, and measures that make it possible to prevent the impact of risks on enterprise activity are proposed. Proposals for enterprises are focused on a thorough study of regional conflicts with their projection on the global level, the increase in the number and significance of pandemics, wars, and environmental and resource crises, which carry the irreversible nature of changes. It is noted that the enterprise in today's conditions of instability is offered to develop a set of strategic measures and principles that must be followed for production and economic activity to be effective. These measures are recommended for implementation in the company's strategy, which will optimize the structure and management process and contribute to the growth of the value of organizations.

Keywords: risk, strategic risk management, risk classification, risk assessment methods, methods of risk neutralization, standards, recovery, economic growth.

Вступ

24 лютого 2022 р. відбулися безпрецедентні події, що чинять системний негативний вплив на економіку України і потребують глибокого аналітичного дослідження і перегляду рекомендацій щодо існування, конкурентоспроможності підприємств, коректування довоєнних антикризових програм. Сьогодні ефективний менеджмент працює не тільки відповідно до глобальної концепції сталого розвитку, але і виживає в умовах воєнного стану, отже спрямований на захист цінностей економіки і соціуму шляхом розроблення стратегії управління ризиками та протидії регіональним і глобальним конфліктам. Організації всіх типів і розмірів все частіше стикаються із зовнішніми та внутрішніми загрозами та впливом, а дефіцит ресурсів створює невизначеність щодо досягнення поставлених цілей, призводить до втрати конкурентоспроможності, частки ринку та банкрутства підприємств. Менеджмент виконує функції з корегування стратегії, досягнення цілей і прийняття обґрунтованих рішень у критичних умовах існування підприємства. Ризик менеджмент зачіпає будь-які види діяльності, що здійснюються в межах організації і включає комунікації з великою кількістю економічних, державних, політичних і міжнародних структур. Управління стратегічними ризиками повинно враховувати зовнішнє та внутрішнє середовище організації, включаючи поведінку людей та культурні чинники.

Перераховані вище компоненти можуть бути частково або повністю впроваджені в організації, однак вони вимагають адаптації до форс-мажорних обставин, постійного реінжинірингу для більш ефективного, результативного та послідовного нівелювання непередбачених негативних явищ і процесів.

Стратегія управління ризиком – це центральний інструмент системи управління ризиком, який за допомогою спеціальних процедур і інструментів відображає процес прийняття, виконання та контролю управлінських рішень, які мінімізують негативний вплив ризиків на організацію. Ризики існують постійно, навіть за найсприятливіших умов розвитку підприємства, і відіграють вагомий роль у його діяльності. Здійснення аналізу ризиків, проведення оцінювання їхнього впливу й урахування можливих наслідків є важливими для забезпечення ефективної економічної діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному світі багато вчених досліджують питання виокремлення, оцінювання та аналізу ризиків у діяльності промислових підприємств, зокрема: В. Геєць [1], В. Данчук [2], В. Немченко [5]. Теоретичні та прикладні аспекти проблеми управління ризиками в сучасній економічній науці, проблеми формування системи ефективного антиризикового менеджменту підприємства знайшли своє відображення у працях таких відомих вітчизняних учених: В. Андрійчука, В. Гранатурова, І. Литовченко, С. Харічкова [4].

Попри широкі дослідження проблематики і формування методів управління ризиками в сучасній економічній науці, проблема формування системи ефективного антиризикового менеджменту не є остаточно вирішеною, особливо враховуючи складні та подекуди катастрофічні обставини.

Існують сильні мотиваційні фактори для підвищення обізнаності та дій щодо корпоративного управління ризиками (ERM). Ефективні політики та практики ERM підвищують довіру зацікавлених сторін, конкурентну перевагу та, зрештою, довгострокову життєздатність організації [6].

У сучасній літературі ми зустрічаємо чимало трактувань поняття «ризик», що є причиною ускладнення вивчення цього явища. Ризик прийнято розглядати як ситуацію, вірогідність чи подію. Водночас ризик – це ймовірність відхилення наявного результату від очікуваного. Передумовами ризику є наявність невизначеності та прийняття рішення підприємства. Водночас соціально-економічні зміни, які відбуваються в Україні, потребують ґрунтовного дослідження, визначення переліку ризиків, що впливають на діяльність підприємств і формування методів управління цими ризиками, для підвищення конкурентоспроможності на

світовому ринку, тому доцільним є вивчення досвіду європейських країн і його використання для розвитку промислових підприємств задля подолання наявних ризиків. Без належного управління ризиками у кризових ситуаціях неможливо говорити про організаційну стійкість, підтримку організаційної безперервності або забезпечення спроможності компанії захистити життя та здоров'я працівників під час кризи [7].

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети використовувались такі методи дослідження: аналізу, абстрактно-логічний – для встановлення сутності та завдань розвитку управління стратегічними ризиками, а також розкриття взаємозв'язку управління підприємством у нестабільних умовах і ризиків його функціонування; інтерпретації та порівняння – для визначення перспектив підвищення якості стратегій під дією обставин ризику; індукції та дедукції – для визначення впливу ризиків на успішність просування і реалізацію стратегічних пріоритетів; узагальнення – для формулювання змісту поняття ризиків в системі сучасного управління і висновків проведеного дослідження.

Формулювання цілей статті

Мета статті полягає в аналізі сутності поняття «ризик», визначенні основних класифікаційних ознак ризиків, виокремленні ефективних методів оцінювання ризиків, здійсненні оцінювання ризиків у діяльності промислового підприємства, формуванні способів управління ризиками та заходів подолання ризиків у діяльності промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

Стратегічні ризики, які впливають або виникають внаслідок прийняття стратегічних рішень, відіграють найважливішу роль у процесі розвитку та досягнення фінансових результатів діяльності. Згідно з результатами останнього опитування, проведеного аналітичною компанією Forbes Insights від імені компанії «Делойт», 81% респондентів заявили про те, що цілеспрямовано займаються управлінням стратегічними ризиками. За сучасних умов розвитку кожне підприємство стикається з непередбачуваними, які важко спрогнозувати катастрофічними явищами. Отже, негативним фактором, що знижує рівень стійкості будь-якої економічної системи є ризик, дослідження інструментарію управління яким сьогодні є актуальним науковим завданням. У сучасних умовах особливого значення набуває формування дієвої системи антиризикового управління, оцінювання та ранжування факторів невизначеності зовнішнього й внутрішнього середовища господарювання з метою зменшення рівня негативного впливу ризику.

Р. Дафт слушно зауважує, що пов'язане з ризиком рішення ухвалюють на підставі достатнього обсягу інформації, і воно спрямоване на досягнення конкретної цілі, але майбутні результати різноманітних варіантів вибору можуть змінюватись [8].

Слід зазначити, що концепція ризику є багатоаспектною, викликає підвищений інтерес серед науковців, отже використовується у різних галузях науки: соціології, політології, економіці, праві, міжнародних науках тощо. Ризик є ще й історичною категорією, адже пов'язаний з усім ходом суспільного розвитку та становить собою усвідомлювану людиною можливу загрозу, яка шляхом формування належної системи управління перетворюється на прийнятний для підприємства ризик. Слід зазначити, що на сьогодні дослідники пропонують велику кількість класифікацій ризиків, сформованих за різними їхніми ознаками. Наприклад, за сферою виникнення, характером походження, залежно від причини виникнення ризиків, від можливого результату тощо. При цьому класифікаційні системи ризиків включають групу, категорії, види, підвиди й різновиди ризиків.

Так, наприклад, В. Савчук класифікує ризик на операційний, фінансовий, інвестиційний, ринковий і політичний [9]. Більшість підприємств не усвідомлює кількості і впливу всіх можливих видів ризиків і наражають себе на небезпеку отримати ризик несвоєчасного та некоректного реагування.

Залежно від можливого результату виокремлюють такі види ризику:

1) динамічний – ризик непередбачених змін вартості основного капіталу внаслідок прийняття управлінських рішень або непередбачених обставин (можуть призвести до отримання як збитків, так і прибутку);

2) статичний (або ліквідності) – ризик втрати реальних активів внаслідок нанесення шкоди власності, а також втрат доходу через недієздатність підприємства (призводить тільки до втрат). Залежно від можливого результату (ризикової події) поділяє ризики на групи та виокремлює їхні види:

– чисті ризики – можливість отримання від’ємного або нульового результату (природні, екологічні, політичні, транспортні та частина комерційних ризиків (майнові, виробничі, торгові)).

– спекулятивні ризики – виражаються у можливості отримання як позитивного, так і негативного результату (фінансові ризики, які є частиною комерційних ризиків).

Такий підхід, як здається, є фундаментальним і класифікує ризики за певними ознаками, виокремлюючи підвиди ризиків:

– залежно від основної причини виникнення ризиків – природні, екологічні, політичні, транспортні, комерційні;

– за структурною ознакою – майнові, виробничі, торгові, фінансові;

– ризики, пов’язані з купівельною спроможністю грошей – інфляційні, дефляційні, валютні та ризики ліквідності;

– інвестиційні ризики – ризик втраченої вигоди, ризик зниження доходності, ризи прямих фінансових втрат.

Пропонується класифікувати ризик за ступенем його допустимості таким чином:

– ризик, яким можна нехтувати – характеризується низьким рівнем, який перебуває в межах допустимих відхилень природного рівня;

– прийнятний – допустимий рівень ризику, виправданий з точки зору економічних, соціальних та екологічних факторів;

– гранично допустимий – характеризується максимальним рівнем ризику, який не має збільшуватись, незалежно від очікуваного прибутку;

– надмірний – ризик з високим рівнем, який у більшості випадків призводить до негативних наслідків.

Але, як здається, ризик є елементом, який виникає під час прийняття будь-якого рішення та яким не можна нехтувати, адже він зумовлює вибір певної поведінки або дії.

За масштабами наслідків ризику здебільшого науковці виокремлюють такі його різновиди:

1) допустимий ризик – загроза втрати прибутку від діяльності у прийнятих умовах;

2) критичний ризик – пов’язаний не тільки з втратою прибутку, а й з недоотриманням пропонованої виручки, коли витрати доводиться відшкодовувати власним коштом; катастрофічний ризик – призводить до втрат інвестицій, майна підприємства або навіть до його банкрутства. Українські підприємства працюють на межі критичного і катастрофічного ризику, сподіваючись отримати прибуток і вижити у надскладних умовах. Отже, необхідним є активний підхід щодо управління, який полягає у постійному моніторингу, максимальному використанні інформації, швидкому реагуванні і використанні всіх можливих засобів нівелювання їхнього впливу.

Вважаємо, що такий підхід доречно застосовувати й для діагностування ступеня деструктивного впливу ризику. Але при цьому, на наш погляд, назви категорій «критичний ризик» і «катастрофічний ризик» потребують уточнення, адже за своїм лексичним значенням ці поняття є досить близькими. На нашу думку, назву категорії «критичний ризик» доречно замінити на «гранично допустимий ризик», а «катастрофічний ризик» – на «екстраординарний».

Таким чином, під час оцінювання прийнятих управлінських рішень вважаємо доцільним кількісно виміряти їхній ризик та ідентифікувати його як допустимий, гранично допустимий та екстраординарний.

Ризики виникають під час руху фінансових потоків та обумовлені дією певних екзогенних (систематичний ризик) та ендогенних факторів (несистематичний ризик).

Екзогенним фактором управління ризиком є його страхування, а до ендогенних факторів належать ухилення від ризику, лімітування, диверсифікація, хеджування, створення резервів, отримання додаткової інформації тощо.

У наукових дослідженнях багато уваги приділено висвітленню різних аспектів ендогенних механізмів управління фінансовими ризиками, однак, на наш погляд, методичні аспекти лімітування ризиків потребують удосконалення внаслідок відсутності єдності серед науковців щодо їхнього нормування, граничних значень і методики розрахунку. На сьогодні перелік таких фінансових нормативів і їх граничні значення кожне підприємство встановлює для себе самостійно.

Сучасна глобалізована світова економіка характеризується непередбачуваними подіями: пандеміями, війнами, дефіцитом продовольства та виснаженням ресурсів. Підприємства використовують усі можливі заходи для зміцнення захисту від політичних, екологічних,

соціальних, військових, технологічних, інформаційних, соціокультурних, продовольчих, демографічних, ядерних та багатьох інших загроз.

Проблему управління ризиками доцільно розглядати безпосередньо у контексті управління як основи для будь-якої дії у сфері безпеки: чи то впровадження систем або інструментів, чи побудова процесів і впровадження правил і політик. Стратегії з управління ризиками дозволяють раціонально розподілити бюджет підприємств і грамотно підготуватися до загроз заздалегідь. Управління ризиками як процес має бути безперервним і ґрунтуватися на традиційних підходах. Можна виділити три етапи (рис. 1): ідентифікація ризиків, їхня мінімізація, оцінювання та моніторинг ризиків.

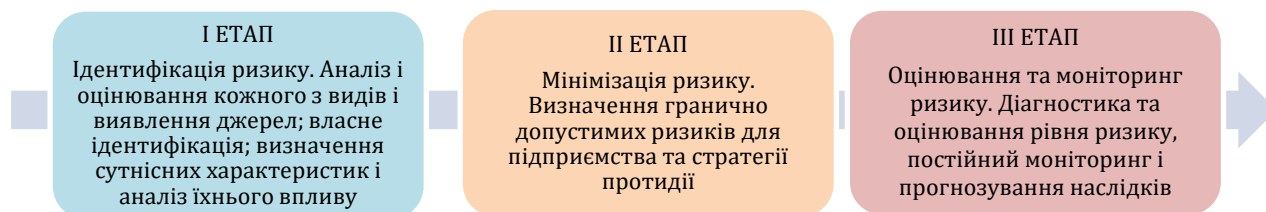


Рис. 1. Етапи ідентифікації ризиків

Ідентифікація ризику:

- аналіз і оцінювання кожного з видів;
- виявлення джерел, ідентифікація;
- визначення сутнісних характеристик та аналіз їхнього впливу.

Мінімізація ризику:

- визначення гранично допустимих ризиків для підприємства;
- формування комплексу інструментів мінімізації;
- аналіз потенційних наслідків застосування з огляду на оптимізацію витрат;
- послідовність імплементації, контроль і порівняльна оцінка.

Оцінювання та моніторинг ризику:

- оцінювання рівня ризику та вірогідності його збільшення;
- постійний моніторинг;
- розроблення бізнес-процесів для підвищення стійкості;
- аналіз ефективності заходів управління;
- збір інформації для використання у випадку появи загроз;
- пропорційність нормативних вимог і ризиків;
- системність підходу до оцінювання управління ризиками;
- комплексність урахування інтегрованою системою ризик-менеджменту;
- розподіл відповідальності за ризики в системі інтегрованого ризик-менеджменту;
- своєчасність виявлення ризиків, ретельність і збалансованість їхнього аналізу;
- правильність ідентифікації і визначення джерел ризиків;
- визначеність пріоритетності їхньої концентрації за глибиною потенційних збитків;

наявність /відсутність каталогізації зон концентрації ризиків;

• співвідношення ризиків і потенційних можливостей для досягнення найкращих результатів;

- адаптивність і масштаб внесення необхідних змін у логіку ризик-менеджменту.

Розроблення та застосування плану дій у системі ризик-менеджменту на основі Agale-підходу, що передбачає покрокове планування і реалізацію; запровадження превентивного моделювання ситуацій для всіх процесів, видів і об'єктів ризику; наявність оцінювання відсутніх і подвійних ризиків; стандартизації шаблонів.

Тобто в межах першого етапу необхідно визначити ризик і його складові. Насамперед ідеться про загрози та ймовірність їхнього настання в межах конкретної сфери роботи підприємства, відповідні сутнісні характеристики таких загроз. Потрібно провести аналіз впливу таких загроз і як результат чіткої ідентифікації сформулювати опис та дати оцінку наслідків реалізації ризику і його значимості для роботи.

На наступному етапі ухвалюють конкретні рішення на рівні менеджменту підприємства щодо комплексу інструментів управління ризиками і заходів з їх мінімізації. Останні можуть мати адміністративно-правовий характер, організаційно-процедурний або ж суто технічний. Відтак розпочинається робота над мінімізацією ризиків, водночас акцентується увага на основних ризиках, оскільки для підприємства важливими є витрати на їхню мінімізацію. Тобто

реалізація відповідних заходів спрямована на протидію виявленим чи потенційним ризикам чи контроль за ними у межах визначеної процедури й послідовності управління.

Після імплементації заходів починається етап оцінювання ризиків і їхнього постійного моніторингу. Водночас аналізують ефективність заходів підприємств. Критерієм успішності управління є ситуація, коли ризик зменшується до допустимого для підприємства рівня, що був заздалегідь визначений. Особливе значення в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, на наш погляд, має збір інформації для використання у випадку появи загроз задля економії ресурсів. Своєю чергою, з появою нових ризиків цикл запускається заново.

Компанія може реагувати на ризик чотирма способами:

- може уникнути ризику. Це призводить до того, що компанія залишає діяльність, яка спричиняє ризик, оскільки компанія радше відмовиться від вигод від діяльності, ніж бере на себе ризик. Прикладом уникнення ризику є компанія, яка закриває лінійку продуктів і припиняє продаж певного товару;

- може знизити ризик. Це призводить до того, що компанія продовжує займатися діяльністю, але докладає зусиль для мінімізації ймовірності або величини ризику. Прикладом зменшення ризику є компанія, яка зберігає продуктову лінійку надто відкритою, але більше інвестує в контроль якості або навчання споживачів тому, як правильно використовувати продукт;

- може розділити ризик. Це призводить до того, що компанія рухається вперед як є з поточним профілем ризику діяльності. Однак компанія залучає незалежну третю сторону для участі в потенційних збитках в обмін на певну плату. Прикладом розподілу ризиків є придбання страхового полісу;

- може прийняти ризик. Це призводить до того, що компанія аналізує потенційні результати та визначає, чи варто з фінансової точки зору застосовувати методи пом'якшення. Прикладом прийняття ризику є те, що компанія зберігає відкриту лінійку продуктів без змін у діяльності та розподілі ризиків.

Контрольна діяльність – це дії, які вживає компанія для створення політики та процедур, щоб гарантувати, що керівництво виконує операції, одночасно зменшуючи ризик.

Селективні інструменти: податкові пільги, субсидування, держзамовлення на користь суб'єктів/галузей, визнаних пріоритетними, державні інвестиції, регулювання цін на окремі види товарів, гарантії за позиками, імпорتنі мита.

Неселективні інструменти: технічне регулювання, нефінансова підтримка експортерів, допомога у НДДКР, підтримка малого бізнесу, екологічних проєктів, навчання, перекваліфікації кадрів, розвиток інфраструктури.

Ризик втрачених фінансових зисків це ризик недоотримання прибутку внаслідок нездійснення певного заходу (наприклад, страхування) або призупинення окремого виду господарської діяльності. На етапі діагностування фінансово-економічного стану підприємства важливу роль в отриманні об'єктивної оцінки відіграє якість інформації та методи і моделі, які використовують для оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Офіційна документація підприємства може містити помилки, випадково чи навмисне викривлену інформацію, що особливо характерно для підприємств, які перебувають у кризових ситуаціях. Застосовувані методи та моделі можуть давати результат з різною величиною похибки. Тому варто виділити інформаційний ризик. Отримана оцінка істотно залежить також від суб'єкта діагностування. Він може бути внутрішнім або зовнішнім.

Внутрішніми суб'єктами діагностування є працівники підприємства, зовнішніми – аудиторська фірма. У тому випадку, коли діагностуванням займаються працівники підприємства, потрібно враховувати кадровий та організаційний ризики. Наслідками реалізації виділених ризиків є неправильно поставлені мета та завдання антикризового управління, формування непрофесійної антикризової команди.

Для процесу проведення внутрішнього контролю характерним є інформаційний ризик. Джерелом інформаційного ризику може бути несвоєчасна, неточна, неповна оперативна інформація про відхилення, що виникають у процесі реалізації антикризової програми, про фінансово-економічний стан підприємства, а також недостовірність чи недоступність інформації щодо бізнес-середовища підприємства. Також потребує врахування екологічний ризик, який може бути складовою інвестиційного чи виробничого ризику і виникати у процесі впровадження та експлуатації нововведень. Наслідками екологічного ризику є забруднення лісів, водних і земельних ресурсів, повітряного простору та сільськогосподарських угідь.

У стані кризи поточна діяльність підприємства може піддаватися негативному впливу низки зовнішніх чинників, зокрема: економічних, політичних, адміністративно-законодавчих,

екологічних, постачальницьких, валютних, інфляційних, відсоткових, податкових, страхових. У внутрішньому середовищі кризового підприємства можуть виникати такі ризики та загрози: технічні, технологічні, організаційно-управлінські, трудові, структурні, ризики фінансової стійкості та ліквідності. До негативних чинників, які можуть бути зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми причинами, відносимо такі ризики і загрози: збутові, юридичні, криміногенні. У межах стратегії компромісів і консенсусів може настати ризик непередбачуваної поведінки партнерів і недотримання ними укладених домовленостей.

Дослідження сутності й особливості стратегічних рішень у сфері фінансово-економічної безпеки дозволило дійти висновку, що кожне таке рішення має бути розглянуто й оцінено в контексті ризиків його реалізації, а теорію ризиків можна розглядати як наукову основу визначення стратегічних альтернатив і розроблення критеріальної бази їх оцінювання.

Під ризиком розуміють певну небезпеку, що може загрожувати стабільному функціонуванню будь-якої системи [10-12]. В умовах дії воєнного стану дуже важливим є забезпечення організації простими і дієвими інструментами протидії. Так, специфічні ризики можуть уражати ланцюги постачання, інфраструктуру, технології, персонал, капітал, репутацію та базові чинники створення цінності. Управління ризиками передбачає розуміння, аналіз і вирішення ризиків, щоб переконатися, що організації досягають своїх цілей. Тому він має бути пропорційним складності та типу організації. Управління ризиками підприємства (ERM) – це інтегрований і об'єднаний підхід до управління ризиками в організації та її розширених мережах.

Оскільки ризик є невід'ємною частиною всього, що ми робимо, типи ролей, які виконують фахівці з ризиків, неймовірно різноманітні. Вони включають функції у сфері страхування, безперервності бізнесу, охорони здоров'я та безпеки, корпоративного управління, проектування, планування та фінансових послуг.

Одним із заходів зі створення досконалості в управлінні ризиками в усіх секторах і в усьому світі є їх стандартизація. ISO 31000 «Управління ризиками – Рекомендації» містить принципи, структуру та процес управління ризиками. Його може використовувати будь-яка організація, незалежно від її розміру, діяльності чи галузі. Використання ISO 31000 може допомогти організаціям підвищити ймовірність досягнення цілей, покращити ідентифікацію можливостей і загроз, а також ефективно розподілити та використовувати ресурси для опрацювання ризиків. Однак ISO 31000 не можна використовувати для цілей сертифікації, але він надає вказівки для програм внутрішнього або зовнішнього аудиту. Організації, які використовують його, можуть порівнювати свою практику управління ризиками з міжнародно визнаним стандартом, забезпечуючи надійні принципи ефективного менеджменту та корпоративного управління.

Висновки та перспективи подальших розвідок

На сьогодні, у період нестабільності, дослідження ризиків у діяльності підприємств є необхідним процесом. Для ефективної діяльності підприємства повинні бути готовими до ризиків, розуміти їхню природу і володіти інструментами управління, правильно їх оцінювати та розробляти шляхи їх подолання, тому підприємства задля зменшення дії ризиків мають постійно адаптуватися до мінливого і критично небезпечного зовнішнього та внутрішнього середовища. Для виживання, збереження позицій на ринку, конкурентоспроможності потрібно вміти ефективно мінімізувати ризики в діяльності підприємства усіма можливими ресурсами. Головною проблемою системи управління ризиками є відсутність комплексного та системного підходу, тому підприємствам доцільно розробляти заходи і засоби запобігання ризикам у своїй діяльності. Формування ефективної системи управління ризиками має враховувати імплементацію цифрових технологій у всіх галузях і секторах економіки, що має відбуватись у контексті загальнодержавних підходів до гарантування національної безпеки та базуватись на кращих зарубіжних практиках. Необхідно водночас враховувати, що сучасні тенденції до зміни фінансового середовища спричиняють ситуацію, коли загрози постійно розширюються, трансформуються, виникають принципово нові ризики та спостерігається кумулятивний ефект від їхнього впливу.

Повоєнне відновлення національної економіки буде неможливим без реалізації очікувань партнерів і клієнтів щодо підвищення якості та адаптації до нових умов стійкого розвитку. Окрім безпосереднього застосування конкретних інструментів такого управління ризиками, важливим є підвищення рівня цифрової грамотності. Визначені загрози і ризики на нано-, мікро-, мезо- і макрорівнях зумовлюють характер убезпечувальної діяльності, яка має включати такі протидіючі і попереджувальні заходи, як: аналітичні, моніторингові, організаційні й ресурсощадні, що уможливить визначення конкретних осіб, які повинні їх

здійснювати. У подальших дослідженнях буде акцентовано увагу на аналізі можливостей, ступеню складності і відповідальності за управління ризиками у розрізі аналітичного їх обліку та інформування про доцільність виділення ресурсів для їхнього усунення, пошуку інших можливостей покращення та оцінювання результативності й ефективності системи управління ризиками.

На жаль, сучасні регіональні конфлікти, які швидко стають глобальними, свідчать про те, що світ не враховує ці ризики і не бореться з ними. Системні проблеми в економічному середовищі, а саме зовнішні шоки, такі як пандемії, війни та геополітичні конфлікти, мають величезний вплив на глобальний простір та реальну економіку. На відміну від ризику, невизначеність є багатовимірною, тому її важко передбачити, оскільки вона може походити з різних джерел. Хоча більшість керівників здатні оцінювати бізнес-ризик, з наслідками невизначеності важче впоратися через їхній ширший вплив, а також ланцюгові ефекти. Маємо надію, що майбутні дослідження будуть розширені шляхом включення досвіду та ідей менеджменту підприємств, що свідомо пішли на ризик і продовжили працювати у надскладних умовах.

Література

1. Геєць В.М. Феномен нестабільності-виклик економічного розвитку. Київ: Академперіодика, 2020. 456 с.
2. Данчук В.Д., Козак Л.С., Данчук М.В. Стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9(171). С. 189-198.
3. Burkley V. Project Risk Management. NY: McGraw-Hill, 2004. 229 p.
4. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.
5. Немченко В.В., Зеленьк В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Том 7. Випуск 4. С. 73-79.
6. Cormican K. Integrated Enterprise Risk Management: From Process to Best Practice. *Modern Economy*. 2014. №5. P. 401-413. DOI: <https://doi.org/10.4236/me.2014.54039>.
7. Ewertowski T.; Butlewski M. Managerial Perception of Risk in an Organization in a Post-COVID-19 Work Environment. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 2022. №19. P. 14978. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph192214978>.
8. Daft RL, Marcic D. Management: The New Workplace. Southern-Western Cengage Learning: Australia.
9. Савчук В.П. Практична енциклопедія. Фінансовий менеджмент. Київ: Companion Group, 2008. 880 с.
10. Drew S., Kendrick T. Risk management: The five pillars of corporate governance. *Journal of general management*. 2005. Vol. 31. №2. P. 19-36.
11. Frenkel M., Hommel U., Rudolf M. Risk Management: Challenge and Opportunity. Heidelberg: Springer, 2005. 838 p.
12. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page, 2017.489p.

References

1. Heiets', V.M. (2020). *Fenomen nestabil'nosti-vyklyk ekonomichnoho rozvytku*. [The phenomenon of instability is a challenge to economic development]. Akadempriodyka. Kyiv. Ukraine
2. Danchuk, V.D., Kozak, L.S., Danchuk, M.V. (2015). «Stress testing of the enterprise's entrepreneurial activity using the synergistic risk assessment method». *Aktual'ni problemy ekonomiky*. № 9(171). pp. 189-198.
3. Burkley, V. (2004). Project Risk Management. NY: McGraw-Hill.
4. Hranaturov, V.M., Lytovchenko, I.V., Kharichkov, S.K. (2003). *Analiz pidpriemnyts'kykh ryzykiv: problemy vyznachennia, klasyfikatsii ta kil'kisni otsinky*. [Analysis of business risks: problems of definition, classification and quantitative assessments]. In-t problem rynku ta ekon.-ekol. doslidzhen' NAN Ukrainy. Odesa. Ukraine
5. Nemchenko, V.V., Zeleniak, V.V. (2015). «Risks of innovation and investment activity of the enterprise». *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. Vol. 7. Issue 4. pp. 73-79.
6. Cormican, K. (2014). «Integrated Enterprise Risk Management: From Process to Best Practice». *Modern Economy*. №5. pp. 401-413. DOI: <https://doi.org/10.4236/me.2014.54039>.
7. Ewertowski, T.; Butlewski, M. (2022). «Managerial Perception of Risk in an Organization in a Post-COVID-19 Work Environment». *Int. J. Environ. Res. Public Health*. №19. pp. 14978. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph192214978>.
8. Daft, RL, Marcic, D. Management: The New Workplace. Southern-Western Cengage Learning. Australia. Oceania.
9. Savchuk, V.P. (2008). *Praktychna entsyklopediia. Finansoviy menedzhment*. [Practical encyclopedia. Financial management]. Companion Group. Kyiv. Ukraine.
10. Drew, S., Kendrick, T. (2005). «Risk management: The five pillars of corporate governance». *Journal of general management*. Vol. 31. №2. pp. 19-36.
11. Frenkel, M., Hommel, U., Rudolf, M. (2005). Risk Management: Challenge and Opportunity. Springer. Heidelberg. Germany.
12. Hopkin, P. (2017). Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2023 р.