

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>

УДК 330.131.7

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

## RISK MANAGEMENT AS A TOOL FOR MANAGING THE ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES

**Балдинюк Василь Михайлович**кандидат наук з державного управління, доцент,  
Вінницький національний аграрний університет  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9014-8866>**Baldynyuk Vasyl**

Vinnytsia National Agrarian University

У статті досліджено важливості та ефективності ризик-менеджменту у сучасному бізнесі. Систематизовано основні аспекти ризиків, що виникають на підприємствах. Здійснено аналіз ролі ризик-менеджменту в їх ефективному управлінні. Наголошено на результативності ризик-менеджменту у сприянні зниженню витрат, збільшенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку підприємства. Досліджуються ключові методи та стратегії ризик-менеджменту, такі як ідентифікація, оцінка, контроль та мінімізація ризиків, а також прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу ймовірних наслідків. Розглядаються сучасні тенденції у сфері ризик-менеджменту, зокрема, врахування впливу цифровізації та технологічних інновацій на ризики, з якими стикаються підприємства. Наголошено на важливості адаптації стратегій ризик-менеджменту до швидкозмінюваних умов ринку та високих технологічних темпів розвитку. Запропоновано конкретні рекомендації щодо впровадження ефективних моделей ризик-менеджменту на підприємствах різного масштабу, які спрямовані на забезпечення адаптивності та реагування на непередбачувані обставини. Розглядаються приклади успішного застосування ризик-менеджменту в сучасних підприємствах різних секторів економіки, що демонструють його потужний вплив на підвищення стійкості та забезпечення довгострокового успіху. Здійснено вичерпний огляд важливості ризик-менеджменту як стратегічного інструменту управління господарськими ризиками, підкреслюючи його критичну роль у забезпеченні стабільності та стійкого розвитку підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Підкреслено важливість впровадження системи ризик-менеджменту на підприємствах для забезпечення їх стійкості та успішності у глобальному економічному середовищі.

**Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент, управління ризиками, підприємство, ефективність, мінімізація ризиків, ефективність, модель управління ризиком.

The article is devoted to the study of the importance and efficiency of risk management in modern business. The authors systematize the main aspects of risks that arise in enterprises, as well as analyze the role of risk management in their effective management. The article focuses on how risk management can help reduce costs, increase competitiveness and ensure sustainable development of enterprise. Key methods and strategies of risk management, such as identification, assessment, control and minimization of risks, as well as informed decision-making based on the analysis of probable consequences, are explored. The article also discusses current trends in the field of risk management, in particular, taking into account the impact of digitalization and technological innovations on the risks faced by enterprises. The authors draw attention to the importance of adapting risk management strategies to rapidly changing market conditions and high technological rates of development. The article offers specific recommendations for the implementation of effective risk management models in enterprises of different sizes and are aimed at ensuring adaptability and response to unforeseen circumstances. In addition, examples of successful application of risk management in modern enterprises in various sectors of the economy are considered, demonstrating its powerful impact on increasing sustainability and ensuring long-term success. The article provides a comprehensive overview of the importance of risk management as a strategic tool for managing economic risks, emphasizing its critical role in ensuring the stability and sustainable development of enterprises in the modern business environment. The conclusions of the article emphasize the importance of introducing a risk management system at enterprises to ensure their sustainability and success in the global economic environment. It was concluded that risk management at the enterprise is a dynamic process that should ensure a timely response to the occurrence of certain events or the formation of circumstances in conditions of uncertainty and allow the formation of a number of alternative response options for the implementation of an operation, a project or a certain type of activity depending on the set goals.

**Keywords:** risk, risk management, risk management, enterprise, efficiency, risk minimization, efficiency, risk management model.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку підприємства зіштовхуються з різноманітними господарськими ризиками, які можуть серйозно підірвати їхню стійкість та конкурентоспроможність. Незважаючи на наявність багатогранних стратегій управління ризиками, проблемою залишається необхідність в ефективному впровадженні інструментів ризик-менеджменту, адаптованих до сучасних умов та вимог ринку. Відсутність цілісної системи ризик-менеджменту на підприємствах може призвести до непередбачених фінансових втрат, втрати репутації, іміджу, а також зниження конкурентоспроможності в умовах посиленої конкуренції та нестабільності ринку. Таким чином, актуальним є питання впровадження ефективної системи ризик-менеджменту, яка б враховувала сучасні тенденції та специфіку цифрового економічного середовища для забезпечення стійкого розвитку та успішності підприємств у сучасному світі.

#### **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 інші. Незважаючи на те, що ця проблема досить істотно розвинена в науковій літературі, вважаємо за необхідне виокремити акценти щодо вдосконалення та переорієнтації процесу управління ризиками з урахуванням розвитку кожного підприємства в умовах кризи, що супроводжує їх фінансово-економічну діяльність у період військових дій у країні та після їх завершення.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість наукових досліджень, що приділяють увагу сучасним підходам до управління ризиками в інвестиційних проєктах, досі залишаються невирішеними питання, пов'язані з розробкою моделі ризик-менеджменту для інвестиційних проєктів. Ця модель має враховувати не лише внутрішні та зовнішні фактори ризиків, але й адаптуватися до таких важливих чинників, як поведінкові та міжкультурні аспекти. Також невирішеною є проблема інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством, забезпечення його взаємодії з іншими функціями управління та організаційними структурами. Крім того,

невирішеною залишається проблема вибору оптимальних методів оцінки та моніторингу ризиків, а також розробки ефективних заходів щодо їх мінімізації або використання.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є здійснення аналізу та проведення оцінки важливості ризик-менеджменту як ключового інструменту управління господарськими ризиками підприємства. Це також передбачає дослідження стратегій і методів ідентифікації, оцінки та керування ризиками з метою забезпечення стійкого розвитку та успішності підприємства в нинішньому конкурентному бізнес-середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку науки і техніки, підприємства зіштовхуються з постійно зростаючим числом ризиків. Управління ризиками стає ключовим елементом стратегічного управління підприємством. Ризик-менеджмент як система управління ризиками має на меті виявлення, оцінку, моніторинг та мінімізацію ризиків, а також використання їх можливостей для досягнення цілей підприємства.

Ризик-менеджмент має на меті забезпечити ефективне управління ризиками, що виникають в процесі господарської діяльності підприємства. Важливим елементом ризик-менеджменту є процес ідентифікації ризиків, який передбачає виявлення потенційних джерел ризику та їх оцінку [6].

Управління ризиками стало неодмінною складовою у будь-якій сучасній підприємницькій системі, гарантуючи її безперебійне функціонування та високу результативність. Стратегічні цілі такої системи включають забезпечення сталого зростання прибутку, підтримку фінансової стійкості, створення можливостей для розвитку підприємства на основі підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, а також виконання соціальних функцій [6; 10]. Варто зауважити, що навіть невеликі підприємства стикаються з труднощами у виявленні та оцінці ризиків, і приймають рішення, виходячи з інтуїтивних підходів щодо їх впливу на бізнес. У той же час, у великих підприємств існує добре налагоджена система управління ризиками, що органічно вплетена в управлінську практику всіх підрозділів. Проте, розміри цього кола залишаються обмеженими через ряд об'єктивних і суб'єктивних причин.

У практичній діяльності підприємств управління ризиками (ризик-менеджмент) має

велике значення для забезпечення їх стабільного та ефективного функціонування. Визначення ризик-менеджменту формується та видозмінюється відповідно до цілей організацій та виду господарської діяльності.

Не дивлячись, яка організаційно-правова форма підприємницької діяльності, мале чи велике підприємство, виявлення та швидка протидія ризикам є досить складним процесом, оскільки залежить від стадії життєвого циклу підприємства, його матеріально-технічного та технологічного оснащення, існуючого масиву знань, нормативно-правового поля в системі управління підприємством, умінь та навичок менеджменту підприємства. Система ризик-менеджменту вимагає серйозного усвідомлення головних принципів її впровадження та їх інтеграцію у будь-які бізнес-процеси підприємства. Тобто має бути не тільки поверхневе використання існуючих принципів, підходів, але й розроблення практичних рекомендацій створення дієвої системи ризик-менеджменту, яка здатна виявляти ризики та загрози ще до їх появи, зменшуючи негативний вплив від настання несприятливої ситуації [2].

Управління ризиком – багатоетапний процес, мета якого зменшити чи компенсувати збитки для об'єкта при настанні несприятливих подій. Крім того, управління ризиком – це процес впливу на суб'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття та зведення ступеня їх впливу до мінімальних меж, а також розробка стратегії поведінки даного суб'єкта в разі реалізації конкретних видів ризику [6].

Управління ризиком, або ризик-менеджмент (*management by the risk*), є спеціальним видом управлінської діяльності, який спрямований на ефективний захист підприємства від небажаних закономірних чи випадкових обставин (подій), які в кінцевому результаті можуть негативно впливати на роботу підприємства. Хотілося б зазначити, що це твердження не виокремлює певну етапність управління ризиками, а надає узагальнювальну його мету, що полягає в можливій мінімізації результатів [9].

Основна мета ризик-менеджменту – це зменшення або ліквідація можливих втрат від ризику, тому визначення принципів та функцій управління ризиком мають суттєве значення для застосування ризик-менеджменту на підприємстві.

Ризик-менеджмент виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності, але

при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Це функції прогнозування (планування), організації, контролю, регулювання, координації та мотивації [3; 8].

Прогнозування ризику суттєво впливає на прийняття управлінських рішень та являє собою розробку перспективних змін стану об'єкта в цілому та окремих його частин. Прогнозування може здійснюватися за допомогою статистичних (шляхом екстраполяції) та експертних методів (на основі передбачення змін, використовуючи досвід та інтуїцію експертів).

Успішність та фінансова стабільність підприємства у сучасних умовах можлива за рахунок чіткого та правильного аналізу й уміння управляти ризиками. Виходячи із цього, для керівників та ризик-менеджерів підприємства в процесі запровадження та використання системи управління ризиками необхідно належним чином бути поінформованими про умови та ймовірність виникнення ризику, а також чітко розуміти, що є об'єктом, а що суб'єктом управління в ризик-менеджменті [2; 11].

Ризик-менеджмент, як стратегічний інструмент, дозволяє підприємствам не лише передбачати та уникати можливі негативні наслідки, але й активно використовувати можливості для забезпечення стабільного росту та розвитку. Враховуючи широкий спектр ризиків, включаючи фінансові, оперативні, стратегічні та ризики зовнішнього середовища, ефективно управління цими аспектами стає вирішальним для забезпечення успіху підприємства.

Ризик-менеджмент, як стратегічний інструмент, відкриває перед підприємствами різноманітні переваги (рис. 1) Ці переваги ризик-менеджменту підкреслюють важливість його впровадження та відображають його вагомий роль у забезпеченні стабільності та успішності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту подано в табл. 1. Управління ризиками на підприємстві являє собою динамічний процес, який повинен забезпечити своєчасне реагування на настання певних подій чи формування обставин в умовах невизначеності та дозволити сформувати ряд альтернативних варіантів реагування щодо здійснення операції, проєкту чи певного виду діяльності залежно від поставлених цілей.

При цьому в умовах мінливих обставин функціонування бізнесу управління ризиками має відповідати певним принципам (табл. 2).

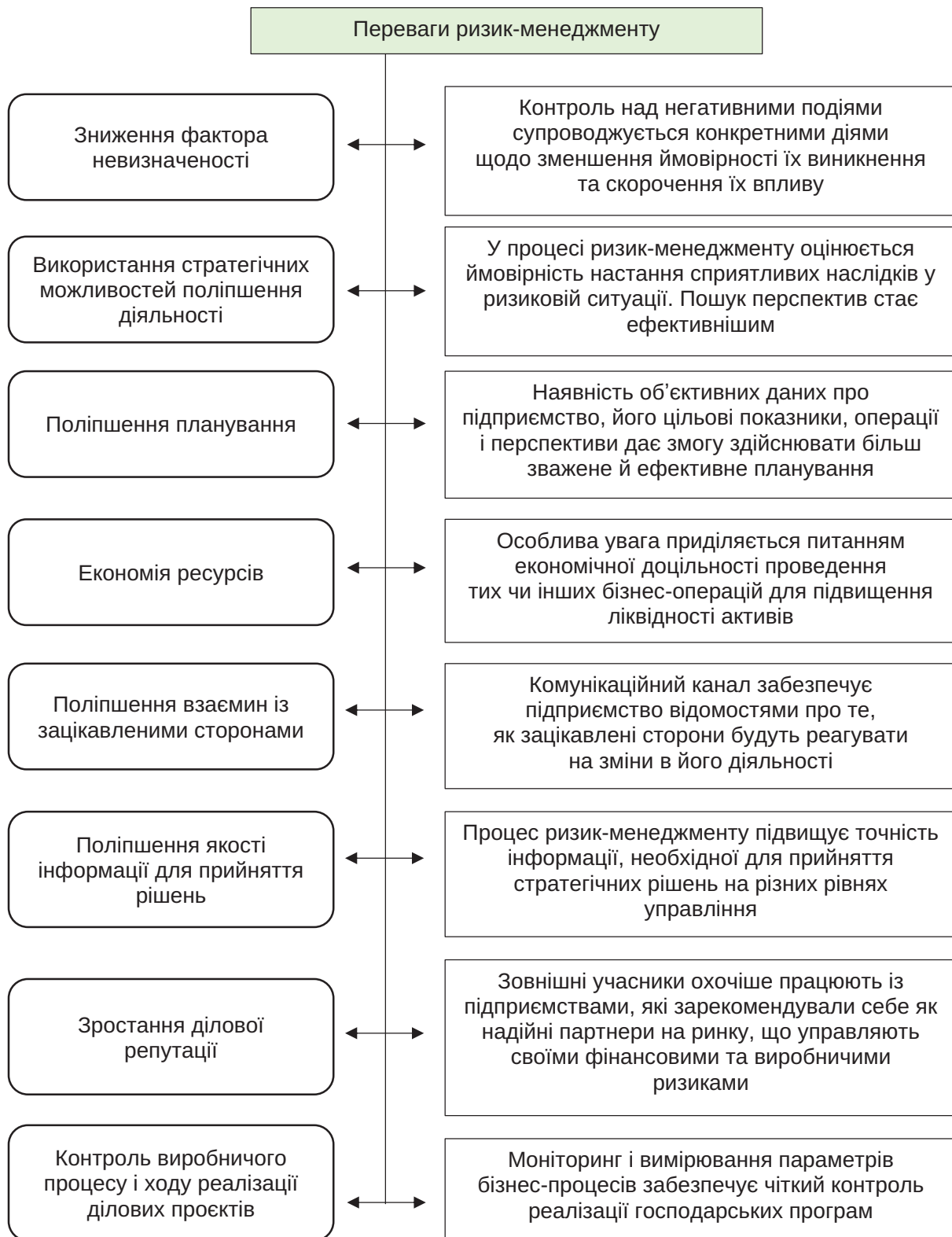


Рис. 1. Преваги ризик-менеджменту в діяльності підприємства

Джерело: сформовано на основі [8]

МЕНЕДЖМЕНТ

Методи управління ризиками можна систематизувати та конкретизувати (рис. 2). При цьому вони не виключають один одного, тому можуть використовуватися одночасно.

Сучасний менеджмент передбачає різні підходи до управління ризиками підприємства, які повинні регулярно переглядатися й адаптуватися залежно від мінливих умов,

Таблиця 1

## Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту на підприємстві

№	Стадія	Характеристика
1	Визначення концепції ризик-менеджменту	• Необхідно визначити зовнішні характеристики бізнес-середовища, внутрішні параметри підприємства, а також параметри ризик-менеджменту, в яких буде реалізовуватися процес. Повинні бути визначені вимоги до діяльності, на основі яких буде виявлено критерії ризиків, а також структура і методи їх аналізу.
2	Розроблення і прийняття схеми управління ризиком	• Визначаються ризиковані бізнес-операції. Проводиться їх ранжування за рівнем імовірного ризику. Визначаються функціональні елементи, які є складниками процесу управління ризиками.
3	Участь вищого керівництва в ризик-менеджменті	• Вище керівництво створює органи управління ризик-менеджментом, установлює взаємозв'язок між управлінськими підрозділами, розробляє стратегічні нормативи щодо ризику основних бізнес-процесів.
4	Встановлення відповідальних за впровадження і організація ризик-менеджменту на підприємстві	• Відповідальні фахівці здійснюють ідентифікацію, аналіз і діагностику основних чинників, які впливають на формування ризиків. Проводять координацію в ризик-менеджменті всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців. Розробляють і здійснюють заходи щодо стимулювання фінансових менеджерів та інших фахівців до зацікавленості в результатах своєї праці, спрямовані на зменшення ризику на основі визначених правил та процедур.
5	Ідентифікація ризиків	• Необхідно визначити, де, коли, чому й як ризикові ситуації можуть заважати, послабити, стримати чи сприяти досягненню запланованих результатів (цілей).
6	Аналіз ризиків	• Необхідно визначити наслідки, ймовірність виникнення і, отже, рівень ризику, а також причини і чинники виникнення ризикових ситуацій. При цьому необхідно враховувати масштаб потенційних наслідків і можливі напрями їх виникнення, а також виявляти й оцінювати наявні інструменти (моделі і методи) контролю ризиків.
7	Оцінка ризиків	• Здійснюється порівняння рівня ризику з раніше встановленими критеріями. Згідно з отриманими даними і параметрами моделі ризик-менеджменту визначається баланс між потенційними вигодами і негативними наслідками, що дає змогу приймати рішення про масштаб і характер ризиків, управлінського впливу на них, а також установлювати пріоритетні напрями діяльності, пов'язані з ризик-менеджментом.
8	Прийняття і реалізація ризикованого рішення	• Проводиться розроблення й упровадження спеціалізованих економічно доцільних стратегій і планів заходів, мета яких – скорочення витрат, які виникають унаслідок ризикованих ситуацій, і збільшення вигоди.
9	Моніторинг процесу ризик-менеджменту	• Необхідно проводити моніторинг показників процесу ризик-менеджменту, що слугує основою для аналізу і підвищення ефективності даного процесу на усіх етапах управління ризиками для постійного поліпшення діяльності.

Джерело: сформовано на основі [3]

що забезпечить відповідність саме вимогам динамічності та гнучкості прийняття бізнес-рішень (табл. 3).

Ризик-менеджмент – це система управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків, спрямована на досягнення необхідного балансу

між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику, а також знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до банкрутства підприємства, та повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності. В системі управління підприємством система ризик-менеджменту покли-

Таблиця 2

## Принципи управління ризиками

№	Принцип	Характеристика
1	Систематичність	• Передбачає постійне або через певний проміжок часу здійснення процедури виявлення та оцінки впливу ризиків на фінансово-господарську діяльність підприємства.
2	Інтегрованість	• Визначає необхідність узгодження основних аспектів управління ризиками із загальною системою управління підприємством.
3	Комплексність	• Передбачає отримання комплексного результату, що можливо на базі детального вивчення ризику та врахування рівня його впливу на різні види, напрями господарської діяльності, окремі операції чи об'єкти.
4	Ефективність	• Дозволяє отримати вищий ефект у процесі нейтралізації ризиків при меншому витрачанні ресурсів при його впровадженні у фінансово-господарську діяльність підприємства.
5	Динамізм	• Дає змогу оперативно враховувати зміну внутрішніх і зовнішніх умов здійснення діяльності підприємства для своєчасної реакції на виникнення загроз і небезпек.
6	Превентивність	• Дозволяє запобігти негативному впливу ризиків на діяльність суб'єкта господарювання.
7	Узгодженість	• Дозволяє забезпечити співвідношення «ризик – дохідність», що відповідають межах, установленим підприємством.
8	Багатоваріантність	• Передбачає можливість опрацювання альтернативних сценаріїв прийняття управлінських рішень за відповідними варіантами розвитку подій.

Джерело: сформовано на основі [2]

Таблиця 3

## Основні підходи до управління ризиками підприємства

Підхід	Характеристика
<i>Залежно від часу реагування</i>	
Реактивний	• Передбачає реагування на ризик у момент його появи.
Проактивний	• Системна робота з потенційно можливими ризиками.
<i>Залежно від стилю управління</i>	
Консервативний	• Передбачає максимальне ухилення від ризиків з метою мінімізації негативних наслідків настання несприятливих подій у процесі здійснення господарської діяльності та відмова від високоризикових операцій.
Агресивний	• Формується на основі прийняття ризику та передбачає максимізацію прибутку, навіть за умов, що можливі ймовірні збитки від настання ризиків повністю не компенсуються відповідним приростом доходу.
Поміркований	• Передбачає, що підвищення рівня ризиків окремої операції, проекту чи діяльності компенсується адекватною зміною прибутку.

Джерело: сформовано на основі [6]

кана стати складовою частиною підсистеми менеджменту організації, тобто має бути інтегрована в її загальну політику, плани роботи та діяльність. При виконанні даної умови застосування системи ризик-менеджменту є дієвим процесом.

Управління ризиками пов'язано як з негативними, так і з позитивними наслідками. Сутність управління ризиками полягає у визна-

ченні потенційних відхилень від запланованих результатів та у керуванні цими відхиленнями для поліпшення перспектив, скорочення збитків і поліпшення обґрунтованості прийнятих рішень. Управляти ризиками означає визначати перспективи та виявляти можливості для вдосконалення діяльності, а також не допускати або скорочувати ймовірність небажаного перебігу подій [5].

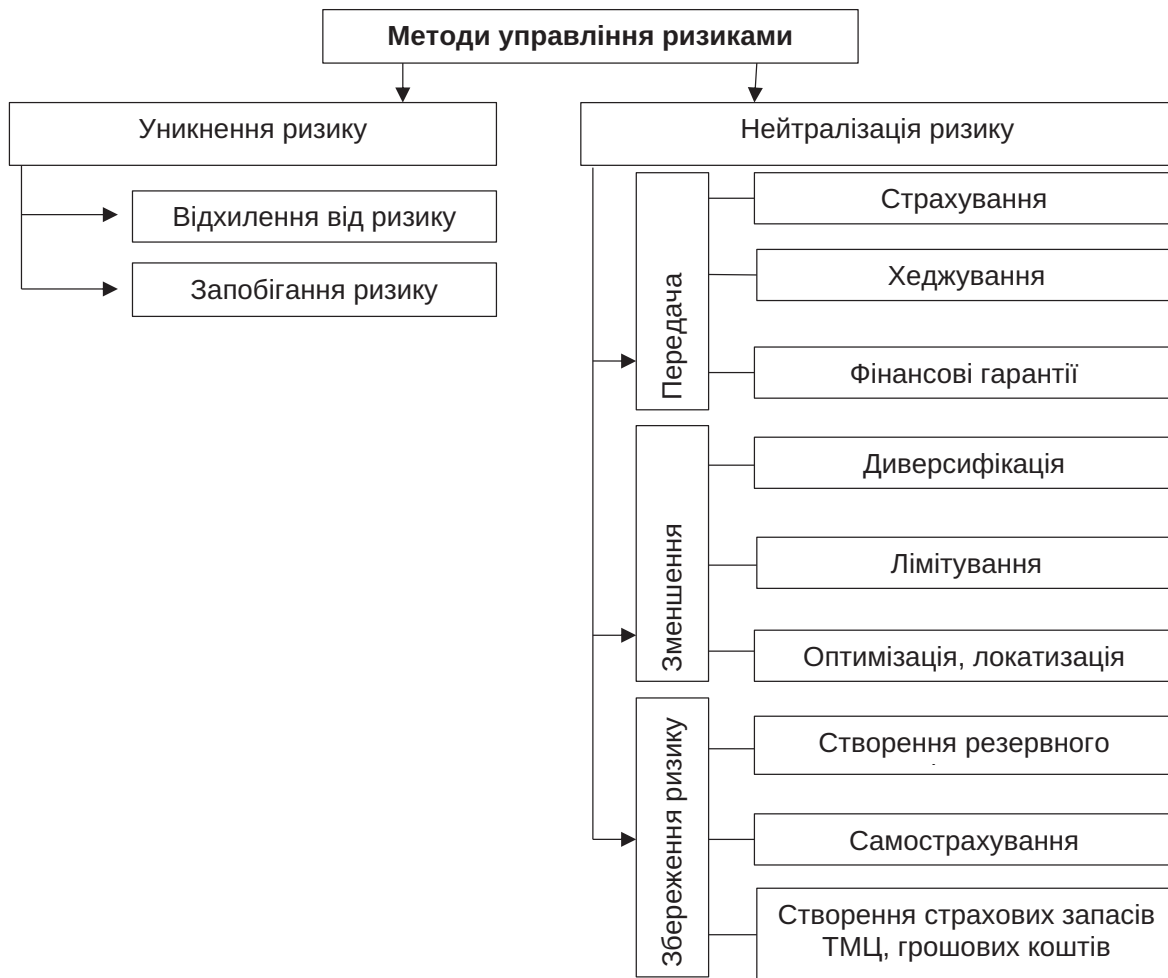


Рис. 2. Методи управління ризиками

Джерело: сформовано на основі [7]

Організація процесу ризик-менеджменту на підприємстві повинна передбачати постійний внутрішній аналіз та контроль. Шлях досягнення цілісного моніторингу передбачає більш детальний процес внутрішнього контролю, що може значно зменшити необхідність у додаткових зовнішніх перевірках. Вибір ефективної стратегії запобігання та зменшення ризиків є ключовим елементом в управлінні ризиками підприємства. Недостатня увага до схильності підприємства до ризиків може вести до непередбачуваних наслідків, криз та фінансових проблем. Зниження рівня ризику може бути досягнуте шляхом використання зовнішніх механізмів передачі ризиків або внутрішніх ресурсів. Світовий досвід акцентує на різноманітних та новаторських методах оптимізації управління ризиками.

Оскільки кожне підприємство має власний унікальний набір ризиків, вибір методів оптимізації відбувається на основі умов зовніш-

нього та внутрішнього середовища. Наявність різноманітних стратегій зниження ризику створює складність вибору найбільш підходящого методу в залежності від конкретної обстановки. Методи оптимізації ризиків підприємства мають свої переваги й обмеження, їх можливості та ефективність в застосуванні різняться. При цьому, оптимальне поєднання адаптивних методів може сприяти зниженню впливу ризиків на діяльність підприємства. Рішення щодо цього питання визначається сферою діяльності підприємства, його макроекономічним оточенням та конкретною стратегією бізнесу.

Для забезпечення ефективного ризик-менеджменту підприємству необхідно створити власну систему, що включає в себе можливість для фінансування можливих збитків внаслідок негативного впливу ризиків. Вибір методів управління ризиками повинен бути обґрунтованим і оптимальним в контексті конкретної ситуації [4; 13]. Це дає можливість

розробити комплексну стратегію, яка враховує фінансові, трудові та матеріальні ресурси, розподіл завдань між керівниками, консультації з фахівцями тощо. У цілому, ефективність ризик-менеджменту підприємства та його конкурентоспроможність на ринку в значній мірі залежить від обраного підходу до мінімізації ризиків.

Для мінімізації впливу проєктних ризиків застосовують наступні прийоми [1]:

- уникнення ризику, що передбачає свідоме рішення не наражатися на конкретний вид ризику;
- попередження збитку, що являє собою дії, які вчиняють для мінімізації ймовірності втрат та зменшення їх наслідків;
- взяття наслідків ризику на себе, що характеризується покриттям збитку за рахунків власних ресурсів;
- перенесення ризику на інших осіб.

Внаслідок широкого вибору методики регулювання ступеня ризику виникає проблема вибору найбільш коректного заходу у конкретній ситуації. Сучасні науковці радять робити вибір оптимальних «способів обмеження» ризиків в залежності від фінансової стійкості суб'єкта господарювання [3; 12]. Основними серед цих методів є: резервування коштів; лімітування (за умови, що підприємство має абсолютну фінансову стійкість); диверсифікація (за умови, що підприємство має допустиму фінансову стійкість); передача ризику (у випадку, коли підприємство є фінансово нестійким); зовнішнє страхування (за умови, що підприємство має критичний фінансовий стан).

Для більш дієвого результату можна використовувати проєктування модуля «ймовірність виникнення втрат» / «рівень збитків» за градацією ймовірності та величиною збитків на підставі досліджень та експертних оцінок. Сутність методичного підходу визначення оптимального способу регулювання ступеня ризику відображено в табл. 4.

Найбільш оптимальним варіантом вибору напряму оптимізації ризику є ефективна комбінація декількох методів, де головним критерієм для вибору є обґрунтоване співвідношення між досягнутим ступенем мінімізації ризику та необхідними для цього витратами.

Завершальним етапом процесу ризик-менеджменту інвестиційних проєктів є контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації. Суть контролю полягає в одержанні інформації щодо реальних або прогнозованих збитків, а також даних про вжиті заходи щодо їх мінімізації [2; 10]. Цей етап може включати виявлення нових обставин, що здійснюють вплив на ступінь ризику, передачу ризиків страховій компанії, спостереженні за ефективністю роботи систем забезпечення безпеки та інше.

Ось кілька конкретних рекомендацій щодо впровадження ефективних моделей ризик-менеджменту на підприємствах різного масштабу з фокусом на забезпечення адаптивності та реагування на непередбачені обставини:

1. Ретельний аналіз головних господарських ризиків, які можуть вплинути на підприємство, з орієнтацією на специфіку його діяльності та галузеві особливості.

Таблиця 4

**Матриця для пошуку рішення щодо вибору напряму оптимізації ступеня ризику**

Рівень збитків	Ймовірність виникнення втрат					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні збитки	Прийняття ризику				Прийняття ризику чи створення резерву (запасу)	
Малі збитки	Створення резерву (запасу)					
Поміркові збитки	Створення резерву (запасу)		Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику			Уникнення ризику
Середні збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику				Уникнення ризику	
Великі збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні збитки	Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику			

Джерело: сформовано на основі [4]



2. Розробка чітких стратегій реагування на критичні ризики, включаючи плани невідкладних заходів, які можуть бути вжиті у випадку негативних подій.

3. Впровадження системи моніторингу ризиків, що дозволяє вчасно виявляти зміни в ризик-профілі та адаптувати стратегії управління відповідно до нових умов.

4. Інтеграція сучасних технологій у процес ризик-менеджменту, зокрема, використання аналітичних інструментів та програмного забезпечення для більш точної ідентифікації та аналізу ризиків [1; 9].

5. Впровадження культури управління ризиками серед всіх рівнів керівництва та працівників, включаючи навчання та свідоме розуміння важливості ризик-менеджменту для успішної діяльності підприємства.

6. Регулярне оновлення та перегляд стратегій ризик-менеджменту відповідно до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та гнучким у змінних умовах ринку.

Сучасні тенденції у сфері ризик-менеджменту враховують значний вплив цифровізації та технологічних інновацій на ризики, з якими стикаються підприємства. Деякі з ключових аспектів цих тенденцій включають:

1. Цифрові ризики, де зростаюча кількість даних та використання цифрових платформ створюють нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, конфіденційністю даних, а також залежністю від інформаційних технологій [36].

2. Технологічні інновації, тобто впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн та інші, може призвести до нових форм ризиків, пов'язаних з технічними неполадками, недостатньою кваліфікацією персоналу та змінами у вимогах ринку.

3. Глобальні виклики, де зростаюча міжнародна взаємодія та світові події також призводять до появи нових геополітичних та макроекономічних ризиків, які підприємства повинні враховувати в своїх стратегіях ризик-менеджменту.

4. Ризики цифрової трансформації, тобто при переході до цифрових процесів та модернізації бізнес-моделей, підприємства стикаються з ризиками, пов'язаними зі змінами в управлінні, культурними перетвореннями та необхідністю постійного оновлення технологій [2; 13].

5. Нові вимоги до дотримання регулятивних норм, тобто в умовах постійно змінюючогося законодавства та високих вимог

до дотримання стандартів безпеки даних, підприємства повинні уважно враховувати ці фактори при розробці стратегій ризик-менеджменту.

Ці тенденції показують необхідність постійного аналізу та адаптації стратегій ризик-менеджменту підприємства з метою ефективного управління сучасними викликами та забезпечення стійкого розвитку.

Приклади успішного застосування ризик-менеджменту в сучасних підприємствах різних секторів економіки включають:

1. Фінансовий сектор, тобто банківські установи використовують ризик-менеджмент для ефективного управління кредитними ризиками, оперативними ризиками та ризиками ліквідності, забезпечуючи стійкість фінансових операцій та збереження довіри клієнтів [3; 12].

2. Виробничий сектор, де підприємства, які займаються виробництвом, використовують ризик-менеджмент для прогнозування та управління ризиками, пов'язаними з постачанням сировини, забезпеченням якості продукції та оптимізацією виробничих процесів.

3. Інформаційно-технологічний сектор, де технологічні компанії активно впроваджують стратегії ризик-менеджменту для захисту від кібератак, управління технічними ризиками та забезпечення безперебійної роботи цифрових платформ та послуг.

4. Сфера послуг, де компанії, які надають різноманітні послуги, використовують ризик-менеджмент для аналізу та керування ризиками, пов'язаними з недоліками в обслуговуванні клієнтів, змінами в попиті на послуги та забезпеченням високої якості обслуговування.

5. Логістичний сектор, де компанії з логістики використовують ризик-менеджмент для управління ризиками, пов'язаними з транспортуванням, складським управлінням, а також змінами в міжнародних торговельних угодах та регулятивними вимогами.

Ці приклади демонструють, як ефективно застосування стратегій ризик-менеджменту сприяє забезпеченню стійкості та успішності підприємств у різних секторах економіки.

Ризик-менеджмент виступає не лише як ключовий інструмент управління господарськими ризиками, але й як стратегічний пріоритет для сучасних підприємств у різних секторах економіки [6; 10]. Він вимагає систематичного підходу та невинного моніторингу, особливо в умовах швидкозмінюваного глобального середовища та зростаючої нестабільності на ринках.

Ефективне впровадження ризик-менеджменту дозволяє підприємствам не тільки знизити можливі витрати та уникнути потенційних фінансових втрат, а й забезпечити стійке й довгострокове зростання [7; 11]. Його впровадження вимагає не лише уважного аналізу та управління ризиками, але й культурних змін в компанії, адаптивності до нових технологічних вимог та гнучкості у прийнятті стратегічних рішень.

Розуміння та врахування цих ключових аспектів ризик-менеджменту дозволяє підприємствам стати більш конкурентоспроможними, адаптивними та стійкими у глобальному економічному середовищі. Отже, існує важлива необхідність в систематичному впровадженні та вдосконаленні практик ризик-менеджменту для забезпечення успішного функціонування та сталого розвитку сучасних підприємств.

**Висновки.** Ризик-менеджмент виступає як ефективний інструмент реагування на економічні зміни, який включає в себе комплекс управлінських заходів, спрямованих на

ідентифікацію, аналіз та контроль ризиків. У цьому підході управління ризиками розглядається як процес впливу на діяльність підприємства, що охоплює широкий спектр можливих негативних факторів, вчасні запобіжні заходи та обґрунтоване врахування ризиків при ухваленні стратегічних рішень, з метою мінімізації їхнього впливу на максимально можливому рівні. Комплексна система ризик-менеджменту повинна стати важливою складовою загальної системи управління підприємством, яка здатна підвищити результативність господарської діяльності в умовах невизначеності його внутрішнього та зовнішнього середовища. Формування системи ризик-менеджменту покликане забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Використання в господарській практиці підприємств алгоритму управління ризиками дає змогу скоригувати стратегію розвитку з урахуванням ступеня ризику, підвищити результативність їх функціонування.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : *монографія*. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.
2. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 1(8). С. 446–452.
3. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4 (85). С. 17–29.
4. Іщенко І. С. Ризики інвестиційних проектів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 91–98.
5. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
6. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147.
7. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 74–79.
8. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Політехніка. 2004. 200 с.
9. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.
10. Томашук І. В. Роль державного управління у сталому розвитку сільських територій Вінницького регіону. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 470–478.
11. Tomashuk I. V. Problems and prospects of management development of rural territories. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. № 5. P. 214–220.
12. Mazur K. V., Tomashuk I. V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. № 5. P. 67–78.
13. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage. Hungary*. 2020. № 45. P. 5. P. 23–35.

## REFERENCES:

1. 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. (in Ukrainian)
2. Dubrova O. S. (2012) Suchasnyi pohliad na ryzyk-menedzhment yak vazhlyvu skladovu systemy upravlinnia pidprijemstvom [Modern view of risk management as an important component of enterprise management system]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – The Strategy of Economic Development of Ukraine*, 1(8), 446–452. (in Ukrainian)
3. 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*, 4 (85), 17–29. (in Ukrainian)
4. 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*, 5 (90), 91–98. (in Ukrainian)
5. Lagunova I. A. (2018), Sutnist ta printsipi kontseptsyi rizik-menedzhmentu. [Essence and principles of risk management concept]. *Aktualni problemi derzhavnogo upravlinnya – Current Issues in Public Governance*, 1 (53), 44–52. (in Ukrainian)
6. Mykhailenko O. V., Nikolaenko S. M., Nasikanova O. O. (2017) Upravlinnia ryzykamy diialnosti pidprijemstva [Risk Management of Enterprise Activities]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Issues of a Systemic Approach in Economics*, 6, 144–147. (in Ukrainian)
7. Mostenska T. L., Skopenko N. S. (2010) Ryzik-menedzhment yak instrument upravlinnya hospodars'kym ryzikom pidprijemstva [Risk Management as an Instrument of Managing Business Risks of an Enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Zaporizhzhia National University*, 3(7), 74–79. (in Ukrainian)
8. Starostina A.O. (2004) Ryzik-menedzhment: teoriia ta praktyka [Ryzik-menedzhment: teoriia ta praktyka]. *navch. posib.* K.: Politehnika, 200 (in Ukrainian)
9. Tsvihun T. V. (2017) Mekhanizm upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia pidprijemstvom [Risk Management Mechanism in the Enterprise Management System]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia «Ekononika i menedzhment» – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series «Economics and Management»*, 23 (2), 9–13. (in Ukrainian)
10. Tomashuk I. V. (2019) Rol derzhavnogo upravlinnia u stalomu rozvytku silskykh terytorii Vinnytskoho rehionu [The role of state administration in the sustainable development of rural areas of the Vinnytsia region]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 31, 470–478. (in Ukrainian)
11. Tomashuk I. V. (2017) Problems and prospects of management development of rural territories. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3, 5, 214–220. (in English)
12. 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*, 5, 5, 67–78. (in English)
13. Tomashuk I. (2020) Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage. Hungary*, 45, 5, 23–35. (in English)