

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-49>

УДК 334.752:351.81

# СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

## RISK MANAGEMENT SYSTEM IN DECISION-MAKING AT THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Тарлопов Ігор Олегович

кандидат економічних наук, доцент,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5715-9675>

Tarloпов Ihor

Oles Honchar Dnipro National University

Управління ризиками відіграє ключову роль у невизначений час, при цьому заважаючи корпораціям діяти жорстко та неправильно. Як наслідок це дозволяє компаніям стати більш гнучкими та стійкими. Глобальна турбулентність як умова, значно поглиблює екологічний та соціально-економічний контекст глибокої невизначеності. Це змушує організації більш ретельно розглянути фактори ризику, що впливають на їх безперервність бізнесу, а також проблем саме стійкості. Однак існує розрив у знаннях про те, як системи управління ризиками стосуються систем управління стійкістю, і як вони обидва чинять вплив на ефективність бізнесу. Нова інтерпретаційна основа для аналізу стратегій управління ризиками в організаціях дозволяє визначити в економічній герменевтиці інноваційний методологічний інструмент для покращення знань про ризик та розробки найбільш відповідних стратегій управління. Побудована теоретична модель, яка пов'язує управління ризиками з управлінням підприємства.

**Ключові слова:** управління, ризик, стійкість, турбулентність, стратегія.

Risk management plays a key role in an indefinite time, while preventing corporations from acting rigidly and incorrectly. As a result, this allows companies to become more flexible and stable. Global turbulence as a condition greatly deepens the environmental and socio-economic context of deep uncertainty. This causes organizations to more carefully consider the risk factors that affect their continuity of business, as well as the problems of stability. However, there is a rupture in knowledge of how risk management systems relate to stability management systems, and how they both have an impact on business efficiency, especially from a theoretical point of view.

The new interpretative basis for the analysis of risk management strategies in organizations allows you to define in economic hermeneutics as an innovative methodological tool for improving the knowledge of risk and developing the most appropriate management strategies. The document gives two main results: the first is the construction of a theoretical model that connects the management of risks with enterprise management. Also, this operational framework of a multidimensional risk assessment is useful for analysis at different levels (business, competitive scenario and system). The study of entrepreneurial risk has revealed the main components of its essence, which allow to comprehensively and comprehensively describe this concept: risk as a phenomenon, risk of the enterprise as a whole and risk of activity of the enterprise. Thus, the economic category of risk can determine both the potential danger and probability of losses, and a positive result is more than the projected survey. The management of the enterprise's risk is defined as a system of purposeful measures aimed at identifying and assessing the degree of the total risks that affect the activity of the enterprise in order to develop mechanisms for counteracting their possible negative impact. In this case, risk management should have its own strategy and tactics, which need to be systematically coordinated with a number of other system characteristics and economic criteria for the effective functioning of the enterprise.

**Keywords:** management, risk, sustainability, turbulence, strategy.

**Постановка проблеми.** Інтерес до ідентифікації ризику існує ще з давніх часів, що впливає з необхідності запобігти подіям,

незважаючи на добробут людства. З того часу розвиток управління ризиками та пов'язані з цим ключові функції розвивалися протягом

багатьох років. В даний час організації здійснюють свою діяльність у складних соціально-економічних сценаріях, в яких важливо реалізувати стратегії моніторингу ризику. Ділова активність завжди характеризувалася внутрішньою зв'язкою з ризиком. Однак, незважаючи на важливість цього посилання, ризик у компанії вже давно є граничним фактором ведення бізнесу. Це призвело до простої оперативної реалізації заходів, які часто відзначаються один від одного, спрямовані на пом'якшення наслідків несподіваної події, насамперед на фінансовому рівні.

З таким типом підходом оцінка ризику є частковою, оскільки вона не враховує повністю наслідки, які можуть мати критичні події на організацію в цілому.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблемами питання формування системи управління ризиками на підприємствах займалося багато українських вчених. Виділимо найбільші значимі.

Бутенко В. та Байдацький М. дослідили алгоритм формування системи управління ризиками на підприємстві: оцінювання, модифікація ризиків та моніторинг ключових індикаторів ризику. Результатом є прийняття рішень з урахуванням ризиків та можливостей економічного пом'якшення наслідків їх виникнення [1]. Застосування розробленого авторами алгоритму дає змогу зробити класифікацію ризиків, виявити основні причини, джерела, фактори їх виникнення, використовувати ефективні інструменти управління ризиками, зменшуючи при цьому рівень невизначеності [1].

Ленко І. побудував на основі проведеного дослідження ефективну та дієву систему управління ризиками діяльності підприємств за рахунок збалансованої комбінації визначення, протидії та запобігання виникненню ризиків у майбутньому, за рахунок використання інтелектуального капіталу управлінського персоналу підприємства [2]. Автор вважає, що такий методичний підхід до трактування даного процесу дозволить чітко встановити ступінь ризику діяльності туристичного підприємства, шляхи мінімізації наслідків майбутніх ризикових подій, багаторівневу концепцію управління ризиками на основі впровадження інтегрованих систем управління ризиками на підприємстві [2].

Захарова Н. Ю. систематизувала методи управління ризиками на підприємстві та констатувала, що методи можна застосувати як на стадії попереднього опрацювання ризиків

та прийняття управлінського рішення щодо них, так і в процесі їх трансформації внаслідок певного рівня невизначеності, що притаманна як зовнішньому, так і внутрішньому оточенню [3].

Волинець Л. М., Хоменко І. О., Халацька І. І., Божок Ю. О. та Пенківська К. С. констатували, що концептуальної ролі держави в управлінні економікою, яка за сучасних умов не бере на себе ризики підприємства, а виступає лише регулятором та контролером відносин між учасниками ланцюга постачань [4].

Кириченко Н. В. та Алещенко Л. О. запропонували оригінальний підхід, за допомогою якого підприємство самостійно може здійснювати класифікацію власних ризиків, опираючись на відносно чіткі дефініції груп ризиків і специфіку діяльності; основним елементом цього підходу є практичне розподілення ризиків за подальшими напрямом управління ними, тобто прив'язка класифікатора ризиків до власної системи управління ризиками [5].

#### **Формулювання цілей дослідження.**

Метою статті є система управління ризиками при прийнятті рішень на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У цьому дослідженні використовуються як аналітичні, так і емпіричні методології дослідження в гібридному підході.

Аналітичне дослідження спочатку покладалося на індуктивний зміст літератури для виявлення змінних та теоретичних конструкцій, необхідних для побудови пояснювальної концептуальної моделі сучасного стану сировинно управління ризиками.

Герменевтичний інтерпретаційний підхід виявляється особливо придатним для застосування цілісного погляду на управління ризиками та дозволяє швидко змінити перспективу аналізу (від частин до цілого, від мікро до макро, від минулого до майбутнього) в ітеративному механізмі.

Бізнес-ризик ґрунтується на ймовірному характері діяльності фірми та відносній ситуаційній невизначеності, в якій вони проводяться [6]. Ці активізації постійно розвиваються і залежать не лише від компенсацій, які часто є неконтрольованими, включаючи навколишнє середовище, витрати на оплату праці, ціни на сировину, технології, поведінку покупців, конкуренти, регуляторний та податковий режим, а й від вибору управління.

Тому ділова активність обов'язково супроводжується рівнем невизначеності, який визначає необхідність вибору між різними альтернативами та прийняттям рішень [7–8].

Можна сказати, що невизначеність домінує над усім життям компанії на кожній фазі, і тому ризик може вважатися компонентом самої компанії, оскільки вона розглядає можливість того, що компанія не має стабільної здатності з часом винагороджувати свою продуктивну працю.

Таким чином, цей ризик слід розуміти як нездатність компанії задовольнити свої промислові витрати з доходом. Отже, знання та управління діловим ризиком стає необхідним для функціонування компанії, щоб спробувати захистити підприємця.

Після контент-аналізу літератури, щоб забезпечити інтегрований огляд, теоретичні поняття, що виникли в результаті обробки, схематизовані у табл. 1, де концептуальні змінні та пропозиції, які їх пов'язують разом, узагальнені.

Пропозиція П1 підкреслює, що ще не існує чіткого і узгодженого визначення концепції ризику, так само, як не існує однозначного консенсусу щодо методологічної парадигми, яка повинна бути прийнята в галузі ризику, як це може як кількісний (позитивістський), так і якісний (інтерпретаційний) характер.

Таблиця 1

№ з/п	Пропозиції	Змінна 1	Змінна 2
П1	Концепція ризику не має єдиного та спільного визначення, а також з методологічної точки зору, використовуються як кількісні, так і якісні підходи.	Ризик	Парадигма
П2	Соціологічний підхід до ризику враховує як об'єктивну раціональну оцінку, так і емоційне та суб'єктивне сприйняття, підкреслюючи позитивні чи негативні кореляції між ризиками та перевагами індивіда чи колективної діяльності.	Суспільство	Соціальний ризик
П3	Бізнес-ризик - це набір можливих негативних наслідків, а також потенційно позитивних наслідків, які трапляються в компанії через несподівану подію технологічної, економічної, фінансової, активності чи репутації природи.	Компанія	Діловий ризик
П4	Внутрішні ризики для бізнесу виникають під час звичайних операцій компанії, тому їх можна прогнозувати з надійністю за допомогою менеджменту, пом'якшуючи їх наслідки.	Операції	Діловий ризик
П5	Зовнішні ризики для бізнесу виникають як наслідок конкурентного контексту, в якому працює компанія, та способи, якими вона змушена адаптуватися до цих умов. Тому керівництво не може їх легко контролювати.	Конкурентний контекст	Діловий ризик
П6	Нові ризики трапляються в нових або невідомих умовах, які недостатньо досліджені та кількісно оцінені, але мають високий потенціал для впливу.	Виникає ризик	Суспільство
П7	Екологічний ризик стосується наслідків конкурентоспроможності компанії щодо екологічної шкоди, спричиненої її діяльністю. Ці ефекти можуть бути як негативними (збільшені витрати), так і позитивні (підвищення ефективності).	Екологічний ризик	Операції
П8	Ризик ланцюга поставок є важливою частиною ведення бізнесу, оскільки він охоплює процеси закупівель та розповсюдження, які разом впливають на операції компанії. Зниження ризику зриву ланцюгів поставок вимагає спільного та активного підходу з усіма зацікавленими сторонами.	Ризик ланцюга поставок	Операції
П9	Кібер – ризик визначається як будь-який ризик фінансових втрат або пошкодження репутації організації, що виникає внаслідок певного типу провалу її інформаційних систем. Тому це не просто технологічний ризик, але це дійсно ризик для бізнесу.	Кібер-ризик	Операції

Джерело: авторська розробка

Соціальний вимір ризику описується у пропозиції P2, підкреслюючи співіснування як раціонального, так і об'єктивного сприйняття, а також емоційного та суб'єктивного сприйняття, а також співіснування індивідуального та колективного у виміри ризику. Цей подвійний атрибут ризику можна розглядати як пояснення для прийняття двох різних гносеологій: позитивістської та інтерпретаційної.

Пропозиція П3 визначає бізнес-ризик як ті непередбачені, позитивні та негативні події, що впливають на бізнес-операції. Вони можуть бути пов'язані з факторами, внутрішніми для компанії та контрольованою за допомогою управління (пропозиція П4), або факторів, що виникають внаслідок конкурентного середовища, а тому не безпосередньо не порушується компанією (пропозиція П5).

Нижче представлена концептуальна модель (рис. 1), яка має на меті побудувати аргументативні рамки теоретичних рамок. Вона репресує інтуїтивне спрощення реальності, пов'язаної з управлінням ризиками, отриманим за допомогою процесу абстракції літератури.

Модель пов'язує концептуальні змінні один з одним через твердження пропозицій, які

представлені стрілками та їх відповідними числами. Теоретизація підкреслює, що концепцію ризику можна вивчити з двома різними методологічними підходами: кількісною позитивістською та якісною інтерпретацією (П1). Різні методологічні підходи лежать в основі двох основних концептів ризику для організації: соціальний ризик та діловий ризик (П1).

Соціальний ризик пов'язаний з доменом суспільства (П2), тоді як бізнес-ризик пов'язаний з компанією (П3), її діяльністю та операціями (П4) та конкурентним впливом, в якому він працює (П5). Домен компанії, звичайно, також включає підприємство та його операційне середовище. На додаток до цих двох основних категорій ризику, також існують так звані виникаючі ризики (П1), які пов'язані з новими питаннями або ще не відомими, що відповідають у тій же глибині, що і інші ризики.

Нові ризики впливають на суспільство в цілому (П6), а отже, також на життя компаній. Екологічні ризики є одними з тих, хто сприймає на корпоративному рівні (П7), оскільки питання захисту навколишнього середовища все частіше присутня в політичних та медіа-програмах та змінює критерії придбання споживачів.

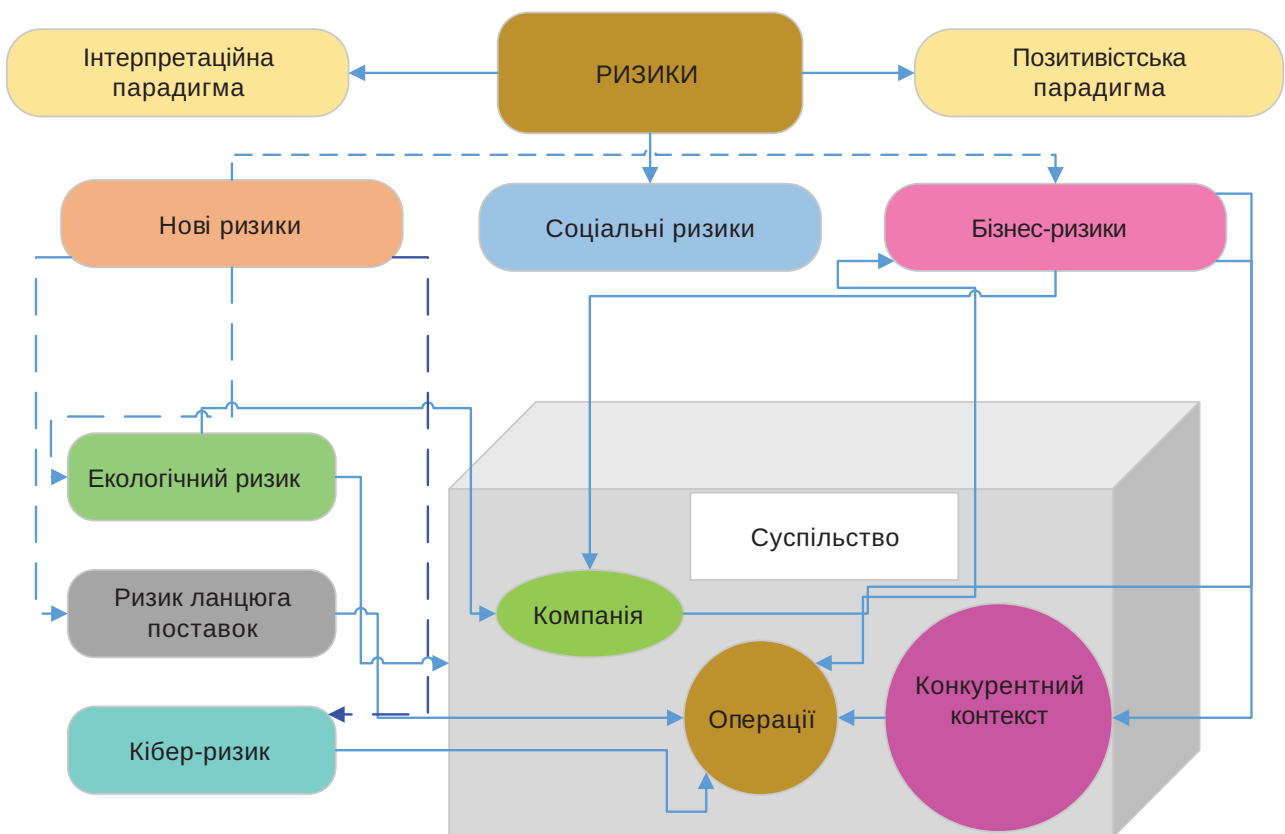


Рис. 1. Концептуальна модель, що забезпечує описовий огляд концепції ризику в управлінні  
Джерело: авторська розробка

Занепокоєння щодо ризику ланцюга поставок значно зростає, оскільки ефективність процесу перенесення продукту з виробника до клієнта визначає ступінь конкурентної переваги всієї ланцюга поставок та окремих компаній (П8).

Насправді, наявність відносин та взаємозалежності між різними економічними агентами означає, що ефективність членів ланцюга, вгору за течією кожної фірми може суттєво вплинути на загальну ефективність та ефективність усіх фірм у ланцюзі. Ще одним новим фактором ризику для компаній є кібернетичний (П9), який походить від глобального простору внаслідок взаємозв'язку всіх неоднорідних та взаємозалежних мереж, що складаються з систем обробки інформації та комунікаційних інфраструктур.

Цей кіберпростір, від якого залежать організації, характеризується побудованими технічними та структурними слабкими, що робить його дуже вразливим до дій, навмисно спрямованих на зміну його функціонування для шахрайських цілей.

Таким чином, існуючий обсяг літератури підкреслює неадекватність традиційного підходу до ризику [9–10], оскільки кожна категорія ризику розглядається та керується конкретними інструментами, діями та навичками, не враховуючи взаємозалежності між різними джерелами.

Навіть категорія «нових ризиків», як видається, повністю застаріла, враховуючи, що критичні проблеми з навколишнього середовища, ланцюга поставок, кібер та охорони здоров'я, які розвинулися в усьому світі, і продовжують мати великий вплив на життя компаній та їх результативність.

Звідси впливає, що навіть з методологічної точки зору, дуалізм між квантаційними та якісними методологіями є недоцільним для ефективного реагування на виклик збільшення комплексності.

**Висновки.** В економічних контекстах, що характеризується збільшенням комісійності, ризик, здається, є все більш центральною концепцією в управлінській практиці, що стає поворотом корпоративних дій та самою основою підприємництва. Важливість досягнення правильного управління ризиками як генератора цінностей в організаціях виправдує інтерес, який цей предмет отримав від науковців.

Оцінка ризику та управління ризиками забезпечують корисний інструмент для прийняття рішень, але все ще є необхідність досягти глибинного наукового обґрунтування. Оцінювання ризику приховує, поряд з потенційними та неминучими небезпеками, низьку можливостей – якщо добре інтегровані у бізнес-процеси, можуть забезпечити зменшення негативних наслідків критичних ситуацій та висвітлити шлях до відновлення.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398>
2. Ленко І. Удосконалення системи управління ризиками діяльності туристичних підприємств. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 55–58. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/282940>
3. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203–209.
4. Волинець Л. М., Хоменко І. О., Халацька І. І., Божок Ю. О., Пенківська К. С. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств. *Вісник НТУ. Серія : "Економічні науки"*. 2021. Вип. 2. № 49. С. 22–31.
5. Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9–10. С. 46–52.
6. Гринько Т., Гвінішвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>
7. Тарлопов І. О. Соціальний ризик проектів транспортного сектору у системі сталого розвитку. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2024. № 29. Т. 2(100). С. 17–20. URL: [http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2024\\_29\\_2/5.pdf](http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_2/5.pdf)
8. Тарлопов І. О. Статистичне оцінювання інвестиційного співробітництва між Україною та країнами ЄС. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2-1. С. 91–96. URL: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/67>



9. Crawford J., Jabbour M. The relationship between enterprise risk management and managerial judgement in decision-making: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*. 2024. Vol. 26. P. 110–136. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12337>

10. Crovini C., Santoro G., Ossola G. Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. *Management Decision*. 2021. Vol. 59. P. 1085–1113. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-10-2019-1402/full/html>

#### REFERENCES:

1. Butenko, V., & Baidatsky, M. (2023). Teoretychni osnovy formuvannya systemy upravlinnia ryzykamy na pidpryemstvi [Theoretical bases of forming a risk management system at an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 50. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398> (in Ukrainian)

2. Lenko, I. (2023). Udoshkonalennia systemy upravlinnia ryzykamy diialnosti turystychnykh pidpryemstv [Improvement of the risk management system of tourist enterprises activity]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, vol. 2, pp. 55–58. Available at: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/282940> (in Ukrainian)

3. Zakharova, N. Yu. (2023). Upravlinnia ryzykamy na pidpryemstvi: sutnist, pidkhody ta metody [Risk management at the enterprise: essence, approaches and methods]. *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 203–209. (in Ukrainian)

4. Volynets, L. M., Khomenko, I. O., Khalatska, I. I., Bozhok, Yu. O., & Penkivska, K. S. (2021). Formuvannya systemy upravlinnia ryzykamy v lohistychnii diialnosti pidpryemstv [Formation of risk management system in logistics activity of enterprises]. *Visnyk NTU. Seriya : "Ekonomichni nauky"*, vol. 49(2), pp. 22–31. (in Ukrainian)

5. Kirichenko, N. V. & Aleyshchenko, L. O. (2021). Metodychni osnovy formuvannya systemy ryzyk menedzhmentu ahrarynykh pidpryemstv [Methodical bases of formation of the risk system of agricultural enterprises management]. *Ahrosvit*, vol. 9–10, pp. 46–52. (in Ukrainian)

6. Grynko, T., Guiniasvili, T., & Kalibrda, M. Ya. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpryemstvom v umovakh tsyvrovoi ekonomiky [Strategic enterprise management in a digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 50. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440> (in Ukrainian)

7. Tarlopov, I. O. (2024). Sotsialnyi ryzyk proektiv transportnoho sektoru u systemi staloho rozvytku [Social risk of transport sector projects in the Sustainable Development System]. *Bulletin of ONU them. I. I. Mechnikov*, vol. 29(2), pp. 17–20. Available at: [http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2024\\_29\\_2/5.pdf](http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_2/5.pdf) (in Ukrainian)

8. Tarlopov, I. O. (2021). Statystychno otsiniuvannya investytsiinoho spivrobotnytstva mizh Ukrainoiu ta krainamy YeS [Statistical assessment of investment cooperation between Ukraine and EU countries]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 2-1, pp. 91–96. Available at: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/67> (in Ukrainian)

9. Crawford, J. & Jabbour, M. (2024). The relationship between enterprise risk management and managerial judgement in decision-making: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, vol. 26, pp. 110–136. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12337>

10. Crovini, C., Santoro, G., & Ossola G. (2021). Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. *Management Decision*, vol. 59, pp. 1085–1113. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-10-2019-1402/full/html>