

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-19>

УДК 658.15:005.334

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

FOREIGN EXPERIENCE IN ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF RISK MANAGEMENT IN BUSINESS MANAGEMENT

Скибінська Зоряна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8959-1393>

Іщук Ернест Валентинович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2257-0741>

Пукаляк Михайло Романович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3654-2351>

Skybinska Zoryana, Ishchuk Ernest, Pukaliak Mykhailo
Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено зарубіжний досвід оцінювання ефективності ризик-менеджменту в управлінні підприємствами. Підкреслено необхідність впровадження міжнародних стандартів (ISO 31000, COSO II ERM, FERMA) для підвищення стабільності та конкурентоспроможності бізнесу. Запропоновано удосконалену модель аналізування ризиків, що поєднує якісний і кількісний підходи, враховує точку беззбитковості, сценарний аналіз та імітаційне моделювання. Модель є універсальною та адаптивною до різних типів підприємств і галузей. Використання сучасних інструментів управління ризиками сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зменшенню втрат і забезпеченню фінансової стабільності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему стратегічного управління, що дозволяє вчасно реагувати на загрози й використовувати можливості розвитку.

Ключові слова: ризик-менеджмент, управління підприємством, міжнародні стандарти, аналіз ризиків, фінансова стабільність.

The article examines international experience in evaluating the effectiveness of risk management in enterprise operations. Given the volatility of the global economic environment, technological shifts, and geopolitical risks, the implementation of strategic risk management is essential. The study highlights the need to adopt globally recognized standards such as ISO 31000, COSO II ERM, and FERMA, which provide structured frameworks for the identification, assessment, control, and monitoring of enterprise risks. These standards are widely used in developed countries and assist businesses in embedding risk analysis into operational and strategic levels. The research addresses the development of risk-based management in Ukraine, especially during crises like the COVID-19 pandemic and the full-scale war that erupted in 2022. The experiences of these events revealed the necessity for robust systems capable of responding to unexpected challenges and minimizing potential damage. Enterprises with mature risk management practices were better equipped to navigate disruptions and sustain performance. A major outcome of this study is the development of a comprehensive and adaptive model for risk analysis that integrates qualitative and quantitative approaches. The model includes identification of risk types, loss estimation, control implementation, breakeven analysis, sensitivity testing, scenario planning, and simulation modeling. These elements contribute to a deeper understanding of risks and their financial implications. Additionally, the article explores the role of cross-departmental collaboration, internal data exchange, and coordinated decision-making, which together enhance risk response agility. The proposed model is versatile and can be implemented across diverse industries. It improves forecasting accuracy, supports proactive risk management, and enables Ukrainian companies to align with international standards and enhance their global competitiveness.

Keywords: risk management, enterprise management, international standards, risk analysis, financial stability.



Постановка проблеми. Сучасні підприємства змушені адаптуватися до швидких політичних, економічних і соціальних змін, які супроводжуються безпрецедентним науково-технологічним прогресом. Ці фактори впливають як на окремі бізнес-структури, так і на національні економіки загалом. В умовах нестабільності та зростаючої невизначеності компанії повинні приділяти першочергову увагу власній економічній безпеці, своєчасно визначаючи та мінімізуючи ризики, що можуть негативно позначитися на їхній діяльності.

Хоча виробничі та фінансові системи еволюціонують поступово, управлінські підходи та моделі прийняття рішень часто змінюються хаотично. Це прямо впливає на фінансові показники компаній, які можна аналізувати, прогнозувати й регулювати. Тому актуальність досліджень у сфері управління ризиками не зменшується і залишається стратегічним пріоритетом для багатьох підприємств.

Для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу необхідно створити комплексну систему ризик-менеджменту. Вона повинна включати механізми ідентифікації, оцінки та нейтралізації ризиків, що дозволить підприємствам ефективно функціонувати навіть в умовах високої конкуренції та значних загроз економічній стабільності.

До 2022 року проблеми управління ризиками в Україні значною мірою ігнорувалися через відсутність ефективних практичних механізмів. Проте події останніх років, зокрема економічна криза, викликана пандемією COVID-19, а також повномасштабна війна, що розпочалася у 2022 році, продемонстрували, що підприємства, які заздалегідь створили ефективні системи управління ризиками, змогли зберегти свою діяльність навіть у найскладніших умовах.

Оцінювання ефективності ризик-менеджменту в управлінні підприємством є важливим аспектом для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності в умовах глобалізації та нестабільності економічного середовища. Зарубіжний досвід у цій сфері надає цінні уроки для вдосконалення підходів до управління ризиками в українських підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжний досвід підкреслює важливість гнучкого та систематичного підходу до управління ризиками, що включає ідентифікацію, оцінку, пріоритизацію, розробку стратегій управління, моніторинг та контроль ризиків [6; 11]. Цей підхід дозволяє підприємствам

адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та знижувати ймовірність фінансових втрат у випадку форс-мажорних обставин [6]. Також Нечипоренко А. та Костікова К. [8] досліджували процеси адаптації зарубіжних практик управління фінансовими ризиками до діяльності українських підприємств, важливість ризик-орієнтованого управління, яке, хоча й є новим явищем у вітчизняній практиці, стає дедалі актуальнішим. Нечипоренко А. та Костікова К. [8] проводили порівняльний аналіз основних міжнародних стандартів управління ризиками, таких як ISO 31000, FERMA та COSO II ERM, з акцентом на їх переваги та недоліки, в результаті чого рекомендували впровадження міжнародних стандартів у практику українських підприємств для покращення управління фінансовими ризиками.

Незважаючи на значну кількість наукових праць за останні десятиліття, питання ефективного управління ризиками підприємств залишаються дискусійними. Теоретичні концепції ризик-менеджменту розроблено досить детально, однак проблеми структурування процесів управління ризиками, оцінки їх впливу на управлінські рішення та оцінювання ефективності ризик-менеджменту в управлінні підприємством потребують подальших досліджень.

Постановка завдання. Мета статті полягає аналізуванні зарубіжного досвіду оцінювання ефективності ризик-менеджменту в управлінні підприємством та в удосконаленні моделі аналізування ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про наявність широкого спектра підходів до оцінювання результативності систем ризик-менеджменту, які можуть бути ефективно адаптовані до вітчизняної практики. Одним із ключових напрямів є впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO 31000, COSO II ERM та FERMA, що забезпечують структурований і систематичний підхід до управління ризиками на підприємстві. Зазначені стандарти акцентують увагу на важливості ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків як основи для розробки ефективних механізмів їх мінімізації [8].

У країнах з розвинутою економікою ефективність управління фінансовими ризиками забезпечується за рахунок інтеграції процесів ризик-менеджменту в усі етапи діяльності підприємства. Застосування корпоративних стандартів дозволяє здійснювати постійний моніторинг ризиків, оперативно

реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливою складовою такої системи є функціонування спеціалізованих підрозділів з управління ризиками, що сприяє підвищенню ефективності процесів оцінювання та контролю ризикових факторів.

Окрему увагу в зарубіжній практиці приділено міжфункціональній взаємодії та обміну інформацією між підрозділами компанії. Такий підхід сприяє скороченню часу на розробку рішень, підвищенню адаптивності системи управління та зниженню витрат на впровадження превентивних заходів.

В умовах української економіки імплементація вказаних підходів має потенціал не лише для вдосконалення теоретичних засад ризик-менеджменту, але й для суттєвого підвищення ефективності практичного управління ризиками на підприємствах, що є особливо важливим у період нестабільності та кризових явищ [8].

Використання сучасних технологій та математичних моделей є ключовим для підвищення ефективності ризик-менеджменту. Це включає впровадження економіко-математичного моделювання для прогнозування ризиків та формування стратегій зовнішньо-

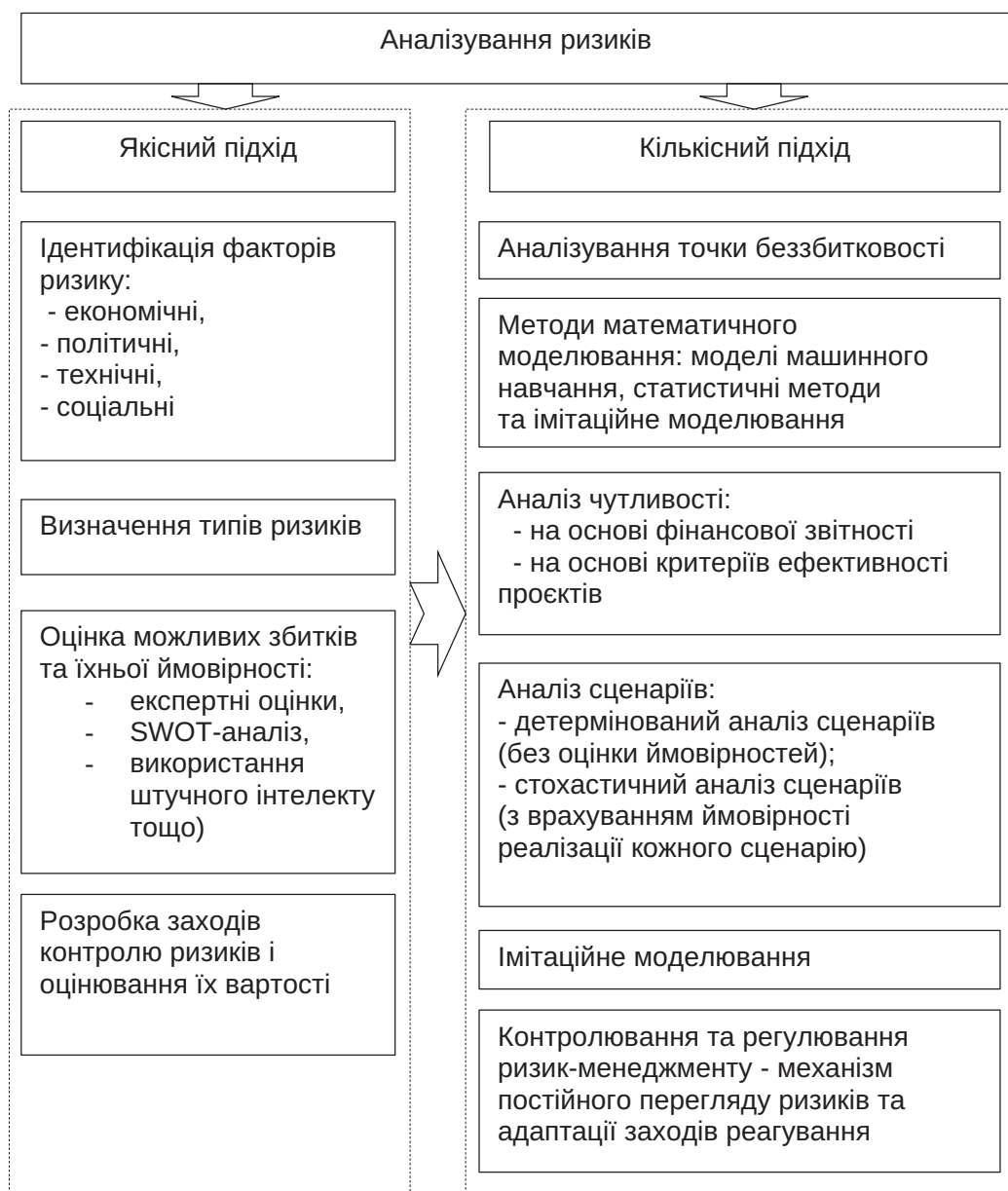


Рис. 1. Модель аналізування ризиків

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

економічної діяльності [9]. Такі підходи дозволяють підприємствам оптимізувати економічну поведінку та приймати обґрунтовані стратегічні рішення [2].

Ефективне управління ризиками сприяє фінансовій стабільності підприємств, особливо в умовах високої економічної невизначеності та фінансових обмежень [1]. Це досягається шляхом зменшення інформаційної асиметрії та проблем з вільним грошовим потоком, що дозволяє підприємствам краще реагувати на зміни в економічному середовищі [1].

Основними викликами в управлінні ризиками є непередбачуваність змін у соціально-економічному середовищі та необхідність постійного вдосконалення методів управління [9; 3]. Важливим є використання моделі аналізування ризиків, яку має можливість використовувати будь-яке підприємство. Тому нами удосконалено модель аналізування ризиків на рис. 1, яка відображає процес аналізування ризиків, що включає якісний підхід, на якому визначаються типи ризиків, оцінюється можливий збиток та його ймовірність, розробляються заходи контролю ризиків та оцінюється їх приблизна вартість, та кількісний підхід, який включає аналіз точки беззбитковості, аналіз чутливості та сценарний аналіз з урахуванням ймовірностей реалізації сценаріїв. Також враховується моделювання симуляції. Рисунок відображає комплексний підхід до аналізу та управління ризиками в управлінні підприємством.

Представлена модель аналізування ризиків базується на інтеграції якісних та кількісних методів оцінки ризиків, що дозволяє не лише ідентифікувати загрози для підприємства, а й оцінити їх ймовірність та потенційний вплив.

Переваги моделі: комплексний підхід (модель об'єднує як якісний, так і кількісний аналіз, що дозволяє отримати максимально точну картину можливих ризиків), гнучкість та адаптивність (за рахунок включення сценарного аналізу та методів імітаційного моделювання можна адаптувати модель до різних типів підприємств і галузей), прогнозування наслідків (дозволяє оцінити можливі фінансові втрати, визначити точки беззбитковості та оцінити ефективність заходів ризик-менеджменту) та прийняття обґрунтованих рішень (на основі аналізу можна формувати стратегії управління ризиками, що базуються на математичних розрахунках, а не на інтуїції).

Зарубіжний досвід свідчить про необхідність інтеграції міжнародних стандартів управління ризиками для підвищення конкурентоспроможності та відповідності міжнародним вимогам [6].

Висновки. Представлена модель аналізування ризиків є ефективним інструментом для підприємств, які прагнуть мінімізувати негативні наслідки ризиків. Вона поєднує якісні та кількісні методи, що дозволяє формувати стратегії ризик-менеджменту з високим рівнем точності. Завдяки своїй гнучкості модель може бути адаптована до різних економічних умов та галузей, роблячи її універсальним інструментом для сучасного бізнесу.

Зарубіжний досвід оцінювання ефективності ризик-менеджменту в управлінні підприємством підкреслює важливість систематичного підходу, інноваційних інструментів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Впровадження цих підходів в українських підприємствах може значно підвищити їхню фінансову стабільність та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Jiang H., Jia J., Chapple L. (Ellie). Enterprise risk management and investment efficiency: Australian evidence from risk management committees. *Australian Journal of Management*. 2023. Vol. 49, No. 3. P. 366–402. URL: <https://doi.org/10.1177/03128962221144513>
- Kuznyetsova A., Kulish D., Prykhodko B., Kuznyetsov O. Innovative approaches to improving the process of risk management in the context of developing a strategy for the foreign economic activity of enterprises. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. Vol. 15, No. 1. P. 210–228. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-16>
- Poliukhovych N., Raicheva L., Ivanov A. Mathematical modeling of risk assessment of enterprise management. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8, No. 3. P. 166–173. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-166-173>
- Yin H., Mohsin M., Zhang L., Qian C., Cai Y. Accessing the Impact of FDI Goals on Risk Management Strategy and Management Performance in the Digital Era: A Case Study of SMEs in China. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 22. P. 14874. URL: <https://doi.org/10.3390/su142214874>
- Байдацький М. В. Аналіз наукових підходів до розуміння ризик-менеджменту логістичних систем. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 265–271. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-265-271>

6. Бондарук В. Роль ризик-менеджменту у забезпеченні фінансової стійкості підприємств при форс-мажорних обставинах в зовнішньоекономічній діяльності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Т. 2, № 38 (черв.). С. 69–75. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-69-75>
7. Наконечна Т. В., Петрик Т. С. Управління ризиками в ланцюгу поставок товарів з-за кордону. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 120-127. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-20>
8. Нечипоренко А., Костікова К. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1(11). С. 46–58. URL: <https://doi.org/10.32750/2023-0104>
9. Пашкевич С. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТЕР. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2024. Т. 2, № 23. С. 6–9. URL: <https://doi.org/10.36910/automash.v2i23.1519>
10. Посохов І., Жадан Ю., Кабиш А., Падалка П. Оцінка ефективності впровадження механізму інноваційного управління ризиками переробних підприємств України. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2021. № 2. С. 37–42. URL: <https://doi.org/10.20998/12519-4461.2021.2.37>
11. Станкевич І. В., Сакун Г. О., Двоєнкін Є. М. Ризикоорієнтований підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю організацій у сучасних умовах. *Бізнес-навігатор : науково-виробничий журнал*. 2024. Вип. 3 (76). С. 87–91. URL: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-15>

REFERENCES:

1. Jiang, H., Jia, J., & Chapple, L. (2023). Enterprise risk management and investment efficiency: Australian evidence from risk management committees. *Australian Journal of Management*, 49(3), 366–402. Available at: <https://doi.org/10.1177/03128962221144513>
2. Kuznyetsova, A., Kulish, D., Prykhodko, B., & Kuznyetsov, O. (2024). Innovative approaches to improving the process of risk management in the context of developing a strategy for the foreign economic activity of enterprises. *Marketing and Management of Innovations*, 15(1), 210–228. Available at: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-16>
3. Poliukhovych, N., Raicheva, L., & Ivanov, A. (2022). Mathematical modeling of risk assessment of enterprise management. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(3), 166–173. Available at: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-166-173>
4. Yin, H., Mohsin, M., Zhang, L., Qian, C., & Cai, Y. (2022). Accessing the impact of FDI goals on risk management strategy and management performance in the digital era: A case study of SMEs in China. *Sustainability*, 14(22), 14874. Available at: <https://doi.org/10.3390/su142214874>
5. Baidatskyi, M. V. (2024). Analiz naukovykh pidkhdov do rozuminnia ryzyk-menedzhmentu lohystychnykh system [Analysis of scientific approaches to understanding risk management of logistics systems]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 2, pp. 265–271. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-265-271>
6. Bondaruk, V. (2024). Rol ryzyk-menedzhmentu u zabezpechenni finansovoi stiikosti pidpriemstv pry forsmazhornykh obstavynakh v zovnishnoekonomichnii diialnosti [The role of risk management in ensuring the financial stability of enterprises during force majeure situations in foreign economic activity]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 2(38), pp. 69–75. Available at: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-69-75>
7. Nakonechna, T. V., & Petryk, T. S. (2022). Upravlinnia ryzykamy v lantsiuhu postavok tovariv z-za kordonu [Risk management in the foreign goods supply chain]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economics, Business, and Management*, vol. 1(34), pp. 120–127. Available at: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-20>
8. Netchyporenko, A., & Kostikova, K. (2023). Adaptatsiia zarubizhnykh praktyk finansovoho ryzyk-menedzhmentu do diialnosti ukraïnskykh pidpriemstv [Adaptation of foreign financial risk management practices to the activities of Ukrainian enterprises]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, vol. 1(11), pp. 46–58. Available at: <https://doi.org/10.32750/2023-0104>
9. Pashkevych, S. (2024). Stratehiia rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti TER [Strategy for the development of foreign economic activity of TER]. *Suchasni tekhnologii v mashynobuduvanni ta transporti – Modern Technologies in Machine Engineering and Transport*, vol. 2(23), pp. 6–9. Available at: <https://doi.org/10.36910/automash.v2i23.1519>

10. Posokhov, I., Zhadan, Y., Kabish, A., & Padalka, P. (2021). Otsinka efektyvnosti vprovadzhennia mekhanizmu innovatsiinoho upravlinnia ryzykamy pererobnykh pidpriemstv Ukrainy [Evaluation of the effectiveness of implementing the innovation risk management mechanism in Ukrainian processing enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University 'Kharkiv Polytechnic Institute' (Economic Sciences)*, vol. (2), pp. 37–42. Available at: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.2.37>

11. Stankevych, I. V., Sakun, H. O., & Dvoienkin, Y. M. (2024). Ryzukoorientovanyi pidkhid do upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu orhanizatsii u suchasnykh umovakh [Risk-oriented approach to managing foreign economic activity of organizations in current conditions]. *Biznes-navihator: naukovo-vyrobnychiy zhurnal – Business Navigator: Scientific and Production Journal*, vol. 3(76), pp. 87–91. Available at: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-15>