

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-149>

УДК 005.3:330.34: 338.124.4

АНАЛІЗ РИЗИКІВ ЯК ЕТАП АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ, КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

RISK ANALYSIS AS A STAGE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN ENSURING THE LIFE AND CORPORATE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES, COMPANIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND EUROPEAN INTEGRATION

Кириченко Оксана Сергіївна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управлінських технологій,
Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

Kyrychenko Oksana
«KROK» University

У статті досліджено питання аналізу ризиків як етапу антикризового управління у забезпеченні життєдіяльності та корпоративного розвитку підприємств, компаній в умовах невизначеності та євроінтеграції. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних економічних умовах ризики та їх вплив на підприємства стають невід'ємними складовими функціонування, оскільки підприємницька діяльність передбачає прийняття рішень з високим рівнем невизначеності. Це обумовлено тим, що на підприємства впливає значна кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, дію яких складно передбачити. Значною проблемою є те, що управлінські рішення які приймаються без ретельного аналізу та оцінювання ситуації є потенційно більш ризиковими. Реалізація ефективного антикризового управління передбачає аналіз ризиків, їх оцінювання, планування та впровадження превентивних заходів протидії ризикам.

Ключові слова: антикризове управління, життєздатність компаній, кризи, ризики, управління, корпоративний розвиток, агропідприємства, стійкість, адаптивне управління, невизначеність, євроінтеграція, стратегії, підприємства, компанії, аналіз ризиків.

The article examines the issue of risk analysis as a stage of anti-crisis management in ensuring the life and corporate development of enterprises, companies in conditions of uncertainty and European integration. The relevance of the topic of the study is due to the fact that in modern economic conditions, managerial decisions made without a thorough analysis and assessment of the situation are potentially much more risky than those that are thought out in advance with calculated and evaluated options for the development of events. In order to form and implement effective anti-crisis management at the enterprise, it is necessary to carry out risk analysis and management at the enterprise, as well as to implement preventive measures to counteract and minimize risks and their negative consequences. Based on the results of the research, the importance of introducing risk analysis as a stage of anti-crisis management in ensuring the life and corporate development of enterprises, companies in conditions of uncertainty and European integration has substantiated the impact and action of factors at three levels of risks: acceptable, critical and catastrophic; the risks of entrepreneurial activity have been systematized and studied, namely production risks, which include: the risk of shutdown production process due to failure to conclude an agreement on the supply of raw materials necessary for compliance with production technology; risk of non-sale of manufactured products; the risk of shortage of materials and raw materials due to the suppliers' violation of the terms of the contract; the risk of non-return of the subscription from the supplier in case of non-delivery of products; risk of non-receipt or late receipt of payment for sold products; the risk of non-fulfillment of production plans



and programs; the risk of insufficient information support of production processes; the risk of customers refusing the received products and returning them; the risk of not receiving external investments and loans necessary for development and development; the risk of a decrease in the quality of manufactured products and an increase in the volume of defects; the causes, factors of their occurrence and action are identified, which in general will make it possible to carry out further analysis of the state and comprehensive diagnostics of the enterprise and, on the basis of its results, the development and implementation of anti-crisis management programs.

Keywords: crisis management, viability of companies, crises, risks, management, corporate development, agricultural enterprises, sustainability, adaptive management, uncertainty, European integration, strategies, enterprises, companies, risk analysis.

Постановка проблеми. В сучасних економічних умовах ризику та їх вплив на підприємства стають невід'ємними складовими функціонування, оскільки підприємницька діяльність передбачає прийняття рішень, результати та наслідки яких нам невідомі. Це обумовлено тим, що на кожне підприємство впливає значна кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, дію яких складно передбачити. Значною проблемою є той факт, що переважна більшість керівників приймають рішення без достатнього на це обґрунтування, без проведення попереднього аналізу та оцінювання інформації. Управлінські рішення, що приймаються без ретельного аналізу та оцінювання ситуації є потенційно значно більш ризикові ніж ті, що обдумані заздалегідь з прорахованими та оціненими варіантами, альтернативами розвитку подій. Для того, щоб сформувати та реалізувати на підприємстві ефективне антикризове управління необхідно здійснювати аналіз ризиків, планувати, а також впроваджувати превентивні заходи протидії спрямовані на мінімізацію ризиків та їх негативних наслідків. Саме тому, розгляд питання аналізу ризиків як етапу антикризового управління у забезпеченні життєдіяльності та корпоративного розвитку підприємств, компаній, в умовах невизначеності та євроінтеграції є актуальним напрямом сучасних наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання впровадження антикризового управління у забезпеченні життєдіяльності та корпоративного розвитку підприємств, компаній дослідили у своїх працях вчені-дослідники: В. Василенко [1], І. Єпіфанова [2], В. Костецький [3], Л. Лігоненко [4], І. Малий [5], А. Панчук [6], С. Паранчук [7], Л. Ситнік [8], О. Стешенко [9], І. Топій [7], О. Терещенко [10], А. Ткаченко [11], І. Радіонова [5], М. Хацер [12] та інші.

Науковець В. Василенко визначає антикризове управління як управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків

кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [1, с.23].

У дослідженнях науковців антикризове управління розглядається як система розроблених та рекомендованих до впровадження заходів, методів та процедур, які дозволять стабілізувати фінансово-господарську діяльність в контексті підвищення рівня економічної безпеки [2].

Невід'ємною складовою антикризового управління, на думку науковців, виступає механізм управління, що є сукупністю своєчасних заходів, способів та процедур, які слід запровадити у діяльність господарюючого суб'єкта за для виходу із кризового стану [9, с. 48].

На думку В. Костецького головними етапами алгоритму антикризового управління є: формування основних елементів системи запобігання банкрутству; аналіз альтернативних рішень у разі виникнення ризиків банкрутства; прийняття рішення щодо шляхів збереження чи ліквідації підприємства [3].

На думку А. Панчук, Н. Ляліної головною метою антикризового управління сучасним підприємством є забезпечення стійкого фінансового стану шляхом миттєвого та своєчасного реагування на зміни, які спричинені негативним впливом зовнішнього середовища завдяки введенню в дію антикризових інструментів. Це дасть можливість усунути ускладнення в роботі підприємства та подолати симптоми можливого банкрутства [6].

У праці С. Паранчука зазначається, що кожний наступний етап антикризового управління повинен проходити після виконання усіх необхідних процедур попереднього, повинен здійснюватися постійний суворий нагляд відповідних керівників структурних підрозділів, при цьому необхідно урахування як позитивних так і негативних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства [7].

У дослідженнях Л. Ситнік зазначено, що антикризове управління це система, яка спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та

інтенсифікації всіх ресурсів у протипагу екстенсивному розвитку [8, с. 25]. Незважаючи на численні наукові праці з цього питання, обґрунтування питання аналізу ризиків як етапу антикризового управління у забезпеченні життєдіяльності та корпоративного розвитку підприємств, компаній в умовах невизначеності та євроінтеграції ще потребує подальшого ґрунтовного вивчення.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження аналізу ризиків як етапу антикризового управління у забезпеченні життєдіяльності та корпоративного розвитку підприємств, компаній в умовах невизначеності та євроінтеграції.

З метою проведення дослідження було застосовано методи аналізу, оцінювання, синтезу, аналітичні методи, порівняння, абстрагування, узагальнення, системний, статистичний, комплексний та інші наукові підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Науковці визначають ризики як події та явища яким неможливо ні протистояти ні запобігти [10; 11]. Ризики зазвичай визначають як негативні явища та події, що впливають на діяльність підприємства за настання певних умов [10; 11]. Настання ризикових подій, реалізація ризиків як таких найчастіше має негативний вплив на функціонування підприємств і безпосередньо може призвести до кризи чи сприяти накопиченню кризових явищ та посиленню їх дії на підприємство. Тому поняття ризиків та поняття криз в функціонуванні підприємства є невід'ємно пов'язаними.

Для того, щоб сформувати та реалізувати на підприємстві ефективно антикризове управління потрібно аналізувати ризики та управляти ними, а також впроваджувати заходи протидії та мінімізації дії ризиків та їх негативних наслідків.

Зазначимо, що ризики в підприємницькій діяльності пов'язані з першу чергу з необхідністю прийняття рішень в умовах невизначеності. На нашу думку поняття того, що ризик це явище від якого неможливо ні убезпечитися ні запобігти не є абсолютним, оскільки ризикам потрібно запобігати, ризиками можна і потрібно управляти. Управління ризиками загалом є однією із ключових задач антикризового управління.

У наукових працях представлена та обґрунтована значна кількість ризиків. Ризики прямі, такі як землетруси, повені та інші стихійні явища та лиха є ризиками від яких неможливо убезпечитися та яким неможливо запобігти, але вірогідність настання такого

ризиків мінімальна, проте якщо така ризикова подія справді відбудеться то наслідки її матимуть катастрофічний характер для діяльності підприємства та призведуть до значних збитків в випадку якщо підприємство ніяким чином не підготується до їх настання. Тому невід'ємними заходами які слід використовувати для мінімізації негативного впливу настання цих ризиків є страхування, створення резервних фондів чи передача ризику.

Проте основною групою ризиків, що становлять реальні загрози для діяльності підприємства постійно супроводжують його роботу та призводять до кризових явищ та навіть можливого банкрутства підприємства є підприємницькі ризики.

Підприємницький ризик це ризик пов'язаний із веденням самої підприємницької діяльності, прийняття підприємницьких рішень, вкладення та розподілу капіталу та обігових коштів, укладання угод та загалом прийняття будь яких управлінських рішень у співпраці із контрагентами зовнішнього середовища та в безпосередньому управлінні.

Сам підприємницький ризик виникає тоді, коли керівник того чи іншого рівня приймає будь яке рішення, адже воно може бути абсолютно вірним, частково вірним та повністю помилковим. Вага та негативний вплив ризику який реалізується, настає в цьому випадку залежить від ваги цього рішення, а точніше сказати від того якою сумою угоди чи капіталу в даний час ризикує підприємець. Чим більше сума, тим вище рівень потенційного ризику.

Таким чином, ризиком є прийняття рішень в умовах високого рівня невизначеності. Адже сама ризикова подія, реалізація ризику, настає внаслідок того, що підприємець приймає рішення яке виявляється частково чи повною мірою хибним. Це виникає тому, що не враховані всі чинники впливу, або ж вони з'являються вже під час реалізації рішення, починають здійснювати негативний вплив на ситуацію і призводять до негативних наслідків. Відповідно, для того щоб мінімізувати ризики управлінських рішень перш ніж приймати рішення необхідно зібрати достатній обсяг інформації про існуючі зовнішні та внутрішні чинники впливу, проаналізувати їх і приймати рішення на основі отриманих результатів, а не на основі дії суб'єктивних факторів чи власної точки зору. Такі правила стосуються в першу чергу керівників вищих рівнів управління, керівники середньої та нижньої ланки, що також здійснюють керівництво, приймають здебільшого тактичні та ситуативні рішення та

діють в межах визначених інструкцій та повноважень, тому навіть якщо рішення і будуть хибними, вони не матимуть вагомих наслідків здатних спровокувати кризу. Перший керівник підприємства приймає рішення на стратегічному рівні управління, розпоряджається фінансовими ресурсами, підписує угоди від імені підприємства, а це означає приймає рішення, що повною мірою можуть бути ризикованими та поставити підприємство під загрозу дії допустимих, критичних чи навіть катастрофічних ризиків. Загалом від дій першої особи керівника підприємства залежить фактично все: визначення векторів за яким буде рухатися підприємство, формування та впровадження політики управління підприємством у всіх сферах функціонування підприємства; формування внутрішніх комунікацій, впровадження механізмів та методів управління всіма структурами та підрозділами; а також прийняття стратегічних рішень у взаємодії із зовнішніми контрагентами: постачальниками, покупцями, інвесторами, дилерами ті іншими структурами з підписанням відповідних угод та зовнішньоекономічних контрактів.

Загалом, є три основні рівні ризику: допустимий, критичний та катастрофічний рівні ризику.

Першим рівнем ризику є допустимий ризик. Допустимий ризик являє собою ризик підприємницької діяльності який виникає та реалізується постійно та повсякчасно. Рішення які керівник підприємства та керівники його функціональних підрозділів на різних рівнях управління приймають повсякденно забезпечуючи, таким чином управління підприємством є ризиковими. Тому допустимий ризик є невід'ємною частиною управлінської діяльності.

Другий рівень ризику є критичний ризик. Критичний ризик визначається прийняттям значно більш ризикових рішень ніж при допустимому ризику. Це поле прийняття рішень при якому підприємець-керівник ризикує не лише обсягом можливого триманого прибутку, але й самою сумою свого власного капіталу. Настання таких ризикових подій найчастіше пов'язане із організацією процесів виробництва, закупівлею обладнання, активів, збутом продукції із можливими проектами розширення виробництва, формування торгових мереж чи реалізацією продукції.

Третім рівнем ризику є катастрофічний ризик. Слід зазначити, що це найвищий рівень ризику реалізація якого призводить до припинення діяльності підприємства. Джере-

лом та першопричиною критичного ризику в переважній більшості виступає сам керівник та високовартісні ризикові угоди які укладає підприємство. Характерною ознакою впливу та дії катастрофічних ризиків є участь третіх осіб. Отже катастрофічним ризиком є ризики, що призводять до повної втрати активів та можливості управління ними.

Підприємницькі та виробничі ризики визначають як ризики пов'язані із веденням виробничої та комерційної діяльності підприємства. Підприємницькі ризики це найбільш чисельна група ризиків, які виникають фактично щоденно та можуть впливати на роботу підприємства. Виробничі ризики – це ризики настання збитків чи здійснення додаткових витрат, пов'язані із зупинкою процесів виробництва, порушення чи недоотримання технологій та операцій виробництва, низькою якістю сировини, роботи персоналу, несправністю та невідповідністю обладнання та іншим факторами.

Найпершим виробничим ризиком є ризик зупинки виробничого процесу внаслідок не укладання угоди про постачання сировини, необхідної для дотримання технології виробництва, тобто внаслідок відсутності сировини та матеріалів, необхідних для виробництва продукції.

Наступним ризиком є ризик недоотримання сировини внаслідок порушення постачальниками умов договору. Цей ризик реалізується в умовах, коли постачальники за об'єктивних чи суб'єктивних причин не мають можливості своєчасно виконати укладені договірні зобов'язання і, як результат, відбувається збій виробничого процесу самого підприємства та порушення циклу виробництва.

Ризик не реалізації виготовленої продукції, пов'язаний з неукладеними договорами на реалізацію виробленої підприємством продукції. Реалізується в ситуації, коли підприємство не має можливості реалізувати продукцію внаслідок того, що не укладені договори на її реалізацію. Цей ризик має високий рівень впливу для підприємств, що не мають власних роздрібних мереж та випускають продукцію масово або великими партіями-серіями.

Ризик неповернення передплати від постачальника у випадку не поставки продукції внаслідок дій об'єктивних (відсутності технічної можливості) чи суб'єктивних чинників. Цей ризик може виникати та реалізуватися тоді, коли підприємством постачальнику була відправлена передплата за постачання сировини, матеріалів чи продукції, а постачальник

внаслідок дії, певних чинників не мав можливості поставити цю сировину чи матеріали.

Ризик не надходження або несвоєчасного надходження оплати за реалізовану продукцію. Виникає у випадку відвантаження продукції без передплати або з частковою передплатою у випадку коли покупець отримавши партію продукції затримується з оплатою за неї або загалом не розраховується.

Ризик відмови покупців від отриманої продукції та її повернення. Цей ризик реалізується в тому випадку, коли підприємств-замовник відмовилося від отримання партії продукції, за якою було укладено угоду, контракт або ж в випадку коли продукція була відвантажена, але покупець вирішив її повернути посиляючись на технічну, технологічну невідповідність, затримку терміну постачання чи на інші фактори.

Ризик невиконання виробничих планів та програм. Реалізація цього ризику полягає у тому, що на підприємстві не відбувається визначеного виробничою програмою, своєчасного, запланованого випуску продукції.

Ризик зниження якості виробленої продукції та зростання обсягів браку. Реалізація цього ризику пов'язана із поступовим падінням якості виробленої підприємством продукції, виникненням браку на різних етапах виробничого процесу.

Ризик недостатнього інформаційного забезпечення процесів виробництва. Реалізація цього ризику пов'язана із тим, що на підприємстві недостатньо інформації або ця інформація є недостовірною, не релевантною, що перешкоджає ефективному плануванню та прогнозуванню подальшого виробничого розвитку.

Ризик не отримання зовнішніх інвестицій та кредитів, необхідних для розбудови та розвитку виробництва. Причинами виникнення

цього ризику є загальні негативні тенденції економічного розвитку на макрорівні, рецесія, що сповільнює всі економічні та інвестиційні процеси, як загалом так і для кожного підприємства.

Висновки. За результатами проведених досліджень обґрунтовано важливість впровадження аналізу ризиків як етапу антикризового управління у забезпеченні життєдіяльності та корпоративного розвитку підприємств, компанії в умовах невизначеності та євроінтеграції; виявлено вплив та дію чинників на трьох рівнях ризиків: допустимому, критичному та катастрофічному; систематизовано та досліджено ризики підприємницької діяльності, а саме виробничі ризики до яких відносять: ризик зупинки виробничого процесу внаслідок не укладання угоди про постачання сировини, необхідної для дотримання технології виробництва; ризик відсутності реалізації виготовленої продукції; ризик недоотримання матеріалів та сировини внаслідок порушення постачальниками умов договору; ризик неповернення передплати від постачальника у випадку не поставки продукції; ризик несвоєчасного надходження оплати за реалізовану продукцію; ризик невиконання виробничих планів та програм; ризик недостатнього інформаційного забезпечення процесів виробництва; ризик відмови покупців від отриманої продукції та її повернення; ризик ненадходження зовнішніх інвестицій та кредитів, необхідних для розбудови та розвитку; ризик зниження якості виробленої продукції та зростання обсягів браку, виявлено причини чинники їх появи та дії, що загалом дасть можливість для здійснення подальшого аналізу стану та комплексної діагностики підприємства та на основі її результатів розробки і впровадження програм антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. К. : ЦУЛ. 2014. 504 с.
2. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335-338.
3. Костецький В.В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. №. 8. С. 203-211.
4. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством. К.: Київ. НТЕУ . 2012. 377 с.
5. Малий І., Радіонова І., Ємельяненко Л. Антикризове управління національною економікою: монографія. К.: КНЕУ. 2017. 368 с.
6. Панчук А. С., Ляліна Н. С. Соціально-економічні проблеми управління бізнесом: монографія. Харків: ФОП Федорко. 2021. 303 с.

7. Паранчук С. В., Топій І. І. Елементи системи антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=336>
8. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк. ІЕП НАН. 2010. 503 с.
9. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.
10. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К. : КНЕУ. 2004. 268 с.
11. Ткаченко А. М., Коваленко О. В., Єлець О. П. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання монографія. Запоріжжя : Запорізька Державна інженерна академія. 2010. 356 с.
12. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. № 1 (201). С. 71-76.

REFERENCES:

1. Vasylenko V. O. (2014). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. K.: TsUL. (in Ukrainian).
2. Iepifanova I., Bolotnov D. (2022). Mistse stratehii v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. vol. 3. pp. 335-338.
3. Kostetskyi V.V. (2011). Formuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Formation of a strategy for anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*. vol. 8. pp. 203-211.
4. Lihonenko L. O., Tarasiuk M. V., Khilenko O. O. (2012). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. K.: Kyiv. NTEU. (in Ukrainian).
5. Malyi I., Radionova I., Yemelienenko L. (2017). Antykryzove upravlinnia natsionalnoiu ekonomikoiu: monohrafiia [Anti-crisis management of the national economy: monograph]. K.: KNEU. (in Ukrainian).
6. Panchuk A. S., Lialina N. S. (2021). Sotsialno-ekonomichni problemy upravlinnia biznesom: monohrafiia [Socio-economic problems of business management: monograph]. Kharkiv: FOP Fedorko. (in Ukrainian).
7. Paranchuk S. V., Topii I. I. (2013). Elementy systemy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Elements of the system of anti-crisis management of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*. vol. 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=336>
8. Sytnyk L. S. (2010). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom. [Organizational and economic mechanism of anti-crisis management of enterprise]. Donetsk. IEP NAN. (in Ukrainian).
9. Steshenko O. D., Masalyhina V. V. (2020). Antykryzove upravlinnia v umovakh pandemii [Anti-crisis management in a pandemic. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*]. vol. 70-71. pp. 75–82
10. Tereshchenko O. O. (2004). Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi: monohrafiia [Anti-crisis financial management at the enterprise: monograph]. K. : KNEU. (in Ukrainian).
11. Tkachenko A. M., Kovalenko O. V., Yelets O. P. (2010). Kontseptualni pidkhody do antykryzovoho upravlinnia v suchasnykh umovakh hospodariuvannia monohrafiia [Conceptual Approaches to Anti-Crisis Management in Modern Economic Conditions monograph]. Zaporizhzhia: Zaporizka Derzhavna inzhenerna akademiia. (in Ukrainian).
12. Khatser M.V. (2021). Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi: sutnist, kharakterystyka ta mekhanizm zdiisnennia [Anti-crisis financial management at the enterprise: essence, characteristics and mechanism of implementation]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*. vol. 1 (201). pp. 71-76.

Дата надходження статті: 23.03.2026

Дата прийняття статті: 15.04.2026

Дата публікації статті: 20.04.2026