



**Лілія Володимирівна МАРТИНОВА**

к.е.н., доцент кафедри, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5593-990X>  
e-mail: mar-sofi@ukr.net



**Елеонора Валеріанівна ЧЕРНОДУБОВА**

к.е.н., доцент кафедри, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7695-3215>  
e-mail: ella.cher.lg@gmail.com

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ

*Досліджено сутність та складники процесу управління економічними ризиками на підприємстві. Визначено принципи та особливості формування стратегії управління ризиками на підприємстві в умовах системної фінансово-економічної кризи. Обґрунтовано основні етапи формування стратегії управління ризиком господарської діяльності підприємства. Розроблено модель процесу управління ризиками на підприємстві з орієнтацією на стратегічний складник управління із посиленням контрольньо-аналітичним складником та компонентом адаптивності.*

**Ключові слова:** управління ризиками, господарська діяльність, стратегія, підприємство, криза, аналітичний інструментарій, контроль

### ВСТУП

В умовах системної фінансово-економічної кризи та масштабного збройного конфлікту із росією пропорційно зростає ступінь впливу факторів ризику господарської діяльності підприємств. В таких умовах особливого значення набуває проблема формування ефективної антикризової стратегії на підприємствах, що враховує особливості високої динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання.

Тривала стагнація та криза в економічному секторі обумовила низький рівень інвестиційної активності підприємств, наявність високої питомої ваги застарілого обладнання та технологій, високу капіталомісткість, енергомісткість та фондомісткість виробництва. Як наслідок, сьогодні особливо актуальним питанням є забезпечення розвитку підприємств, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробника на міжнародному ринку в довгостроковій перспективі.

Процес розвитку підприємства створює значний вплив на рівень економічної безпеки підприємства. З одного боку, трансформації у діяльності підприємства порушують його економічну рівновагу в короткостроковому періоді, а з іншого – прогресивний розвиток забезпечує зростання рівня ефективності діяльності підприємства та створює передумови для підвищення рівня економічної безпеки підприємства у довгостроковій перспективі.

### *Аналіз останніх досліджень та публікацій*

Проблеми розвитку та управління ризиками на підприємстві отримали своє висвітлення у роботах таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, В. Василенко, В. Коваленко та ін. Питання стратегічного управління підприємством з урахуванням ризику розглянуто у роботах Т. Ткаченко,

М. Денисенка, М. Корещького, О. Тищенко, С. Василика. Однак проблема формування дієвої антикризової стратегії в умовах комплексного впливу негативних соціально-економічних, політичних факторів та факторів військового характеру й дотепер не є остаточно вирішеною.

**МЕТА** статті – дослідження особливостей формування стратегії антикризового управління в умовах високої динаміки та непередбачуваності середовища господарювання в Україні.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Поняття «ризик» є базовою економічною категорією, що відображає можливість настання негативної події в умовах дефіциту інформації. Водночас ризик є необхідною передумовою отримання прибутку і невід’ємним атрибутом будь-яких трансформацій, спрямованих на прогресивний розвиток підприємства.

Економічний ризик характеризує сукупність загроз, що обумовлюють можливість виникнення збитків чи додаткових витрат, а також уособлює певну обстановку, умови для провадження господарської діяльності, об’єктивні обмеження, що повинні враховувати суб’єкти господарювання у прийнятті управлінських рішень. Отже, фактори невизначеності середовища господарювання обумовлюють можливості отримання прибутків підприємства в умовах ризику.

Метою управління ризиками є прогнозування й зниження ймовірності виникнення несприятливих подій за допомогою прийняття і реалізації відповідних управлінських рішень.

Процес управління економічними ризиками характеризує поєднання таких основних складників: ідентифікація та оцінювання рівня ризику; прийняття управлінських рішень та вибір інструментів управління ризиками; реалізація прийнятих рішень з управління

ризиками; контроль виконання управлінських рішень та оцінювання їх ефективності. Типовими методами управління ризиками є: уникнення ризику, передача ризику, мінімізація ризику та прийняття ризику.

На думку П.В. Стрельнікова інструментарій ризик-менеджменту є значно ширшим і включає поряд із вищезазначеними інструментами також політичні, організаційні, правові, економічні, соціальні інструменти. Причому ризик-менеджмент як система допускає можливість одночасного застосування декількох методів та інструментів ризик управління [1, с. 132].

Окремої уваги заслуговують т.зв. «неекономічні методи зниження ризиків», що за думкою О.І. Доценко базуються на застосуванні методів інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки підприємства, що дають змогу вчасно виявити погрози й оцінити можливі ризики, прогнозувати розвиток ситуації шляхом одержання більш повної й систематизованої інформації [2, с. 175].

Загальноприйнятим є положення про існування ризику як невід'ємного атрибуту господарської діяльності підприємства. Формування адекватної умовам господарювання системи управління ризиками багато в чому обумовлює результати діяльності підприємства, ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства. Значущість системи управління ризиками на підприємстві визначає необхідність використання комплексного підходу до управління ризиками, виділення окремого компоненту стратегічного управління – системи стратегічного управління ризиками на підприємстві.

На думку І.Ю. Гришової стратегічне управління – це процес, який містить не тільки стратегічне планування (вибір стратегічних цілей, розроблення стратегії розвитку, її реалізація), а й цілеспрямоване, взаємоузгоджене і своєчасне формування виробничого та управлінського потенціалу, що у комплексі за безпечує ефективну діяльність підприємства в майбутньому [3, с. 33]. Безперечно формування ефективної стратегії управління ризиками підвищує стійкість та потенціал економічного розвитку підприємства.

Стратегія управління ризиками являє собою модель управління ризиком, що включає коло цілей управління ризиками та інструменти їх досягнення, визначені правила та обмеження прийняття рішень у сфері управління ризиками на підприємстві. Передумовою ефективною реалізації стратегії управління ризиками є тісний взаємозв'язок системи управління ризиками з усіма напрямками діяльності на підприємстві з метою формування всебічної інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління ризиками господарської діяльності підприємства.

Як визначає Т.В. Цвігун, стратегія управління ризиками повинна бути довгостроковою програмою конкретних дій, яка міститиме сукупність обраних підприємством управлінських заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети управління ризиком і допомогатиме сконцентрувати зусилля і ресурси на накопиченні найбільш ефективних рішень [4, с. 86].

Важливою рисою стратегії управління ризиками на підприємстві, незважаючи на її довгостроковий характер, повинна бути адаптивність, тобто здатність пристосовувати систему управління ризиками до швидко змінюваних умов господарювання, можливість вне-

сення коригувань у довгострокову програму управління ризиками, трансформації інструментарію та пріоритетів управління ризиками із врахуванням виникнення нових ризиків та загроз, зміни складу й структури ризиків та ступеня їх впливу.

Розроблення стратегії управління ризиками на підприємстві повинна мати комплексний характер, враховувати широке коло зовнішніх та внутрішніх загроз та ризиків діяльності підприємства. Крім того, стратегічне управління ризиками на підприємстві повинно здійснюватися послідовно за певним науково-обґрунтованим алгоритмом із застосуванням новітнього аналітичного інструментарію.

В умовах переходу до інформаційного типу економіки зростає роль інформаційно-аналітичного інструментарію як найважливішого компоненту забезпечення ефективності системи управління на підприємстві. Збільшення обсягів інформації та прискорення інформаційних потоків потребують застосування сучасних комп'ютерних технологій оброблення інформації, що забезпечують збір, оброблення та формування необхідної для прийняття управлінських рішень аналітичної інформації.

Економічна обґрунтованість системи антиризикового управління пов'язана із зіставленням витрат на антиризикові заходи та економічних результатів, одержаних в результаті їх реалізації. Заходи з управління ризиками на підприємстві повинні створювати можливість для отримання додаткових доходів та підвищення рентабельності підприємства.

Отже, стратегічне управління ризиками повинно ґрунтуватися на принципах: комплексності, адаптивності, аналітичності, економічності та наукового обґрунтування.

З метою регламентації господарських відносин у сфері управління ризиками на підприємстві можуть застосовуватися внутрішні нормативні документи, наприклад: Положення з управління ризиками та/або Інструкція з управління ризиками, Регламент антиризикового управління тощо. Внутрішні нормативні документи з управління ризиками повинні містити: повноваження посадових осіб з управління ризиками, ключові принципи управління ризиками, інструменти аналізу ризиків на підприємстві, дозволені методи управління ризиками, завдання та регламентацію процедур управління ризиками, координацію окремих підрозділів та центрів відповідальності підприємства у сфері управління ризиками.

Слід зазначити, що система управління ризиками на підприємстві має тісний взаємозв'язок із компонентом антикризового управління підприємства.

Як зазначає С.А. Івченко, внутрішніми джерелами нормативного регулювання антикризової діяльності на підприємстві можуть бути складники установчих документів, стратегії та програм розвитку підприємства, що регулюють процедури розроблення і реалізації антикризових заходів на підприємстві [5, с. 8].

Стратегії управління ризиками можна розділити на три основні види: обачлива стратегія, орієнтована на уникнення ризиків; виважена стратегія, що поєднує попередження та уникнення ризиків; ризикова стратегія, що втілює прийняття та передачу ризиків [4, с. 87]. Водночас слід враховувати прямо пропорційний характер зв'язку між рівнем прибутку та рівнем ризику.

Коло найбільш поширених інструментів та методів

оцінювання ризику, а також рекомендації з вибору та застосування методів оцінювання ризику відображає міжнародний стандарт ISO / IEC 31010:2019 «Управління ризиками. Методи оцінки ризиків» [6].

На наш погляд, розроблення стратегії управління ризиком повинно включати такі етапи:

1) ідентифікація та структуризація ризиків, що підлягають управлінню на підприємстві;

2) аналіз характеру та особливостей виникнення факторів ризику господарської діяльності підприємства;

3) оцінювання рівня впливу окремих видів ризику на господарську діяльність підприємства та визначення загального рівня ризику господарської діяльності підприємства;

4) прогнозування збитків підприємства в результаті виникнення ризикових подій за окремими видами ризиків;

5) прийняття стратегічних рішень з управління окремими видами ризику та розроблення механізму практичної реалізації стратегії управління ризиками із вбудованим елементом контролю реалізації прийнятих управлінських рішень.

В узагальненому вигляді процес управління ризиками на підприємстві з орієнтацією на стратегічний складник управління можна подати як на рис. 1.

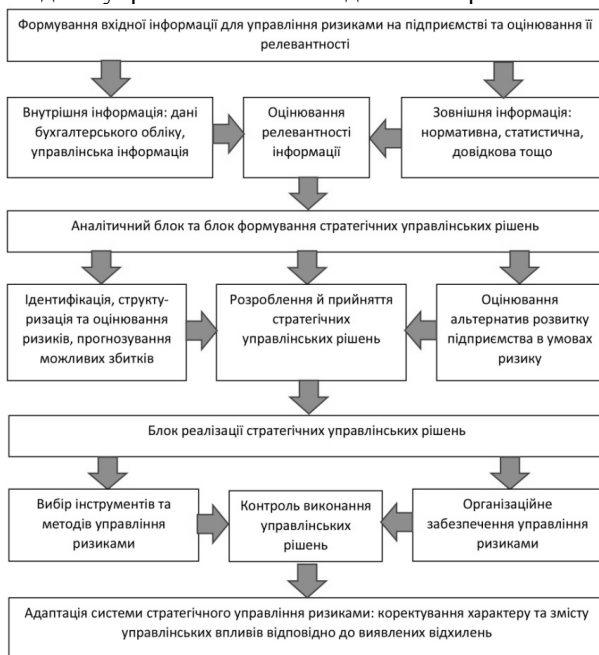


Рис. 1. Процес управління ризиками на підприємстві з орієнтацією на стратегічну складову управління [авторська розробка]

### Список використаних джерел

1. Стрельніков П.В., Стрельнікова Д.П. Управління ризиками. *Математичні машини і системи*. 2017. № 1. С. 131-133.
2. Доценко І.О. Методичні основи оцінки ризиків підприємницької діяльності як складової системи управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2011. № 5(4). С. 171-176.
3. Гришова І.Ю., Гнатєва Т.М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. №3. С. 32-40.
4. Цвігун Т.В. Стратегія управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. Т. 1. № 2. С. 84-88.
5. Івченко С.А., Мартинова Л.В., Мартинов А.А. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №5/2. С. 5-12.
6. Міжнародний стандарт ISO / IEC 31010: 2019 «Управління ризиками. Методи оцінки ризиків». URL: <https://www.iso.org/standard/72140.html>

Початковим етапом розроблення стратегії управління ризиками на підприємстві є ідентифікація проблеми та формування вхідної управлінської інформації внутрішнього та зовнішнього характеру, яка повинна пройти фільтрування на предмет релевантності.

Сформована вхідна управлінська інформація проходить аналітичне оброблення з метою ідентифікації та структуризації ризиків, оцінювання альтернатив розвитку підприємства в умовах ризику, зіставлення можливих втрат та потенційних вигід проведення господарської діяльності в умовах ризику. Оброблена вхідна інформація трансформується в аналітичну інформацію, що є основою для прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень.

Реалізація прийнятих стратегічних управлінських рішень потребує формування відповідного інструментарію та організаційного забезпечення, регламентації процесу управління, мотивації персоналу тощо. Важливим компонентом системи управління є контроль виконання управлінських рішень, що дає змогу забезпечити зворотний зв'язок у системі управління та є основою для адаптації системи стратегічного управління в умовах невизначеності середовища господарювання.

### ВИСНОВКИ

Отже, стратегічне управління ризиками є важливим компонентом управління господарською діяльністю підприємства та базовим компонентом антикризового управління підприємством. Стратегія антикризового управління повинна віддзеркалювати умови та фактори зовнішнього середовища господарювання та особливості діяльності конкретного підприємства, відображати концептуальні підходи менеджменту підприємства до управління ризиками та бути достатньо гнучкою, враховуючи мінливість та динаміку факторів ризику, притаманних сьогодні вітчизняній економіці. Ключовими факторами забезпечення ефективності системи стратегічного управління є посилення контрольно-аналітичного складника управління й активне застосування компонента зворотного зв'язку для забезпечення адаптивності стратегії управління ризиками на підприємстві.

Подальші дослідження може бути спрямовано на уточнення цільового зв'язку окремих інструментів управління ризиками та конкретних ситуацій й умов виникнення факторів ризику на підприємстві, розроблення алгоритмів трансформації системи стратегічного управління відповідно до зміни внутрішніх та зовнішніх умов господарської діяльності підприємства.

### **References**

1. Strelnikov P.V., Strelnikova D.P. Risk management. *Mathematical machines and systems*. 2017. № 1. pp. 131-133 (in Ukrainian).
2. Dotsenko I.O. Methodical basis of assessment of risks of entrepreneurial activity as a component of the system of management of economic security of enterprise. *Bulletin of Dnipropetrovsk University*. 2011. № 5(4). pp. 171-176 (in Ukrainian).
3. Hryshova I.Yu., Hnatieva T.M. Risk management in the context of crisis management strategy. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2016. Volume 1. №3. P. 32-40 (in Ukrainian).
4. Tsvihun T.V. Strategy of risk management at the enterprise. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. 2017. Vol. 1. № 2. pp. 84-88 (in Ukrainian).
5. Ivchenko E.A., Martynova L.V., Martynov A.A. Prerequisites for the formation of an anti-crisis management system at industrial enterprises. *Economics. Finances. Law*. 2021. №5/2. pp. 5-12 (in Ukrainian).
6. International standard ISO/IEC 31010:2019 "Risk Management. Risk assessment methods". URL: <https://www.iso.org/standard/72140.html> (in Ukrainian).

#### **Lilija MARTYNOVA**

*PhD in Economics, Associate Professor of department, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5593-990X>*

*e-mail: mar-sofi@ukr.net*

#### **Eleonora CHERNODUBOVA**

*PhD in Economics, Associate Professor of department, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7695-3215>*

*e-mail: ella.cher.lg@gmail.com*

### **PECULIARITIES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF RISKS OF ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF SYSTEMIC CRISIS IN UKRAINE**

*The role of risk as a base category in the enterprise management system is substantiated, which determines the possibility of losses and additional costs and, at the same time, is a necessary condition for profit. The essence and components of the process of economic risk management at the enterprise are investigated. It is determined that the process of economic risk management characterizes the combination of the following main components: identification and assessment of the level of risk; making management decisions and choosing risk management tools; implementation of adopted risk management decisions; control over the implementation of management decisions and assessment of their effectiveness.*

*The composition of internal regulatory documents that can be used to regulate economic relations in the field of risk management at the enterprise is determined. Principles and peculiarities of formation of risk management strategy at the enterprise in conditions of systemic financial and economic crisis are organized. It is substantiated that strategic risk management should be based on the principles: complexity, adaptability, analytics, economy and scientific substantiation.*

*The main stages of formation of strategy of management of risk of economic activity of enterprise are substantiated: identification and structuring of risks; analysis of the nature and characteristics of risk factors; assessment of the level of exposure to individual types of risk and determination of the overall level of risk; forecasting of losses of the enterprise as a result of occurrence of risk events by certain types of risks; making strategic decisions on risk management and developing a mechanism for practical implementation of the risk management strategy.*

*A model of the enterprise risk management process with a focus on the strategic component of management with an enhanced control and analytical component and an adaptive component has been developed.*

**Keywords:** *risk management, economic activity, strategy, enterprise, crisis, analytical toolkit, control*