

УДК 338.2:330.33.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.138-143>**Вараксіна О.В.**

кандидат економічних наук
Полтавський державний аграрний університет
Varaksina Olena
PhD in Economics
Poltava State Agrarian University
<https://orcid.org/0000-0003-1351-6578>

Черевко А.В.

Полтавський державний аграрний університет
Cherevko Alla
Poltava State Agrarian University
<https://orcid.org/0009-0002-4064-3863>

Пазинич В.О.

Полтавський державний аграрний університет
Pazynich Victoria
Poltava State Agrarian University
<https://orcid.org/0009-0003-3465-9452>

КЛЮЧОВІ ЕТАПИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В статті визначено роль управління ризиками в умовах невизначеності. Акцентовано увагу на важливості даної проблематики, адже потенційні загрози суттєво впливають на стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Підкреслено, що управління ризиками є безперервним процесом, що триває протягом усього терміну функціонування підприємства. Обґрунтовано суть ключових етапів процесу управління ризиками, зокрема визначено вихідні дані, завдання та базові інструменти кожного етапу. Наголошено на актуальності дослідження управління ризиком банкрутства для підприємств усіх форм власності. Актуалізовано увагу на інструментах управління ризиком банкрутства, які можуть бути застосовані в умовах сучасної економіки. Зазначено, що підприємства, які ефективно управляють цим ризиком, отримують переваги у вигляді збільшення довіри інвесторів, стабільності фінансових потоків і зниження ймовірності фінансової неспроможності.

Ключові слова: управління ризиками, ризик банкрутства, інструменти управління ризиком, аналіз ризику, етапи управління ризиком, підприємство.

KEY STAGES AND INNOVATIVE APPROACHES IN RISK MANAGEMENT UNDER UNCERTAINTY

The purpose of the article is to analyze in detail the process of risk management at enterprises, in particular, its key stages. In addition, the article aims at studying the current instruments of bankruptcy risk management which can be implemented in the modern economy. The relevance of the article is stipulated by the need to improve approaches to risk management in today's dynamic business environment, where enterprises are constantly facing financial and operational threats. Of particular importance is bankruptcy risk management, since economic instability and high level of competition require effective mechanisms to protect financial stability. The following methods are used in the study: the method of analysis and synthesis - for a structured consideration of the stages of the risk management process, identifying the relationships between them and forming a holistic picture of management actions at each stage; the method of logical generalization - for formulating general conclusions and recommendations on the stages and tools of risk management based on the analysis of literature and practical examples. The result of the study is to determine the essential characteristics of the main stages of the enterprise risk management process and the relevant tools for managing the bankruptcy risk. This includes: a structured description of the key stages of risk management – from risk identification and assessment to monitoring and control, which ensures a systematic approach to responding to threats; analysis of current tools for managing bankruptcy risk – identification of tools that facilitate early detection of risks and support the

financial stability of the enterprise. The practical value of the article lies in providing enterprises with a clear description of the risk management process, which includes the main stages from identification to monitoring and control, allowing companies to take a more systematic approach to risk management and reducing the likelihood of negative financial consequences. The use of the current tools for managing bankruptcy risk described in the article provides an opportunity to quickly identify early signs of financial instability, which helps to maintain their financial stability. In addition, the proposed recommendations can be integrated into the enterprise management system, creating a flexible and adaptive model to maintain stable development in the face of economic uncertainty.

Keywords: risk management, risk of bankruptcy, risk management tools, risk analysis, stages of risk management, business.

JEL classification: D 81, M 11

Постановка проблеми. Управління ризиками підприємства є ключовим аспектом сучасного бізнесу, оскільки невизначеність і потенційні загрози можуть суттєво вплинути на його стабільність і конкурентоспроможність. Зокрема, ризик банкрутства став однією з найактуальніших проблем для підприємств усіх форм власності, оскільки негативні фінансові результати, зниження попиту на продукцію або послуги, а також зміни в законодавстві можуть призвести до серйозних наслідків.

Наукові дослідження у сфері управління ризиками підприємств акцентують увагу на розробці методів і моделей, які дозволяють ефективно ідентифікувати, аналізувати та мінімізувати ризики. Таким чином, проблема управління ризиками підприємства, зокрема ризиком банкрутства, є багатогранною і вимагає інтеграції теоретичних та практичних знань для забезпечення ефективного функціонування бізнесу в умовах високої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки вчені все більше зосереджують увагу на теоретичних та практичних питаннях, пов'язаних з ідентифікацією, аналізом і мінімізацією ризиків, які можуть загрожувати стабільності підприємств. Різні аспекти управління ризиками, такі як ризики операційної діяльності, фінансові ризики, ринкові ризики, а також ризики, пов'язані з зовнішніми факторами, досліджуються в контексті їх впливу на загальну ефективність бізнесу. Серед наукових робіт можна виділити дослідження Борисової Т. [1], Занори В. [2], Балахніна А. [3], Посохова І. [6], Донець Л. [9] та інших провідних науковців. Незважаючи на значну увагу, приділену дослідженню теми управління ризиками, це питання залишається надзвичайно актуальним і важливим для подальшого вивчення. Особливо необхідним є розгляд та більш ґрунтовна характеристика основних етапів процесу управління ризиками підприємства, адже вони формують основу для ефективного реагування на загрози. Крім того, важливим є дослідження актуальних інструментів управління ризиком банкрутства, які можуть бути застосовані в умовах сучасної економіки.

Мета статті полягає у дослідженні процесу управління ризиками на підприємствах, зокрема у детальному аналізі його ключових етапів, що є основою для ефективного реагування на потенційні загрози. Крім того, стаття має на меті вивчення актуальних інструментів управління ризиком банкрутства, що можуть бути

впроваджені в умовах сучасної економіки.

Виклад основних результатів дослідження. Управління ризиком – це специфічна сфера менеджменту, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства [1, с. 116].

Науковці [2], акцентують увагу на тому, що управління ризиками є вимогою часу, що викликана змінами внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємств. Одним із результатів ефективного управління ризиками господарської діяльності підприємств є забезпечення її стабільності як умови виживання та подальшого розвитку [2]. Вони ж наголошують, що сьогодні ризик розглядають також як джерело відхилення від мети, що може мати як негативні, так і позитивні наслідки для суб'єкта господарювання. Реалізація ризику включає три варіанти результату, а саме негативний, нульовий та позитивний [2].

Як стверджує авторка [3], основною метою управління ризиком господарської діяльності є усунення або мінімізація його негативного впливу на результати господарської діяльності підприємства, на основі прогнозування ризикової події і реалізації заходів з управління ризиком [3].

Ключовими складовими частинами управління ризиками, за РМВоК [4], є визначення ризиків, планування управління ризиками, якісний аналіз ризиків, кількісний аналіз ризиків, планування реагування на ризики, здійснення реагування на ризики, моніторинг ризиків. Процес управління ризиками має здійснюватися регулярно, тобто є ітеративним [4].

Таким чином, можемо стверджувати, що управління ризиками є безперервним процесом, що триває протягом усього терміну функціонування підприємства, оскільки кожен його етап має бути виконаний на будь-якій стадії господарської діяльності (рис. 1).

Виявлення ризиків є основним етапом управління ризиками, оскільки своєчасне визначення й оцінка потенційних загроз дозволяють керівництву підприємства запобігти негативним наслідкам і виявити нові можливості. Аналіз ризиків включає оцінку ймовірності та ступеня впливу виявлених ризиків і допомагає встановити пріоритети з урахуванням часу на реагування.

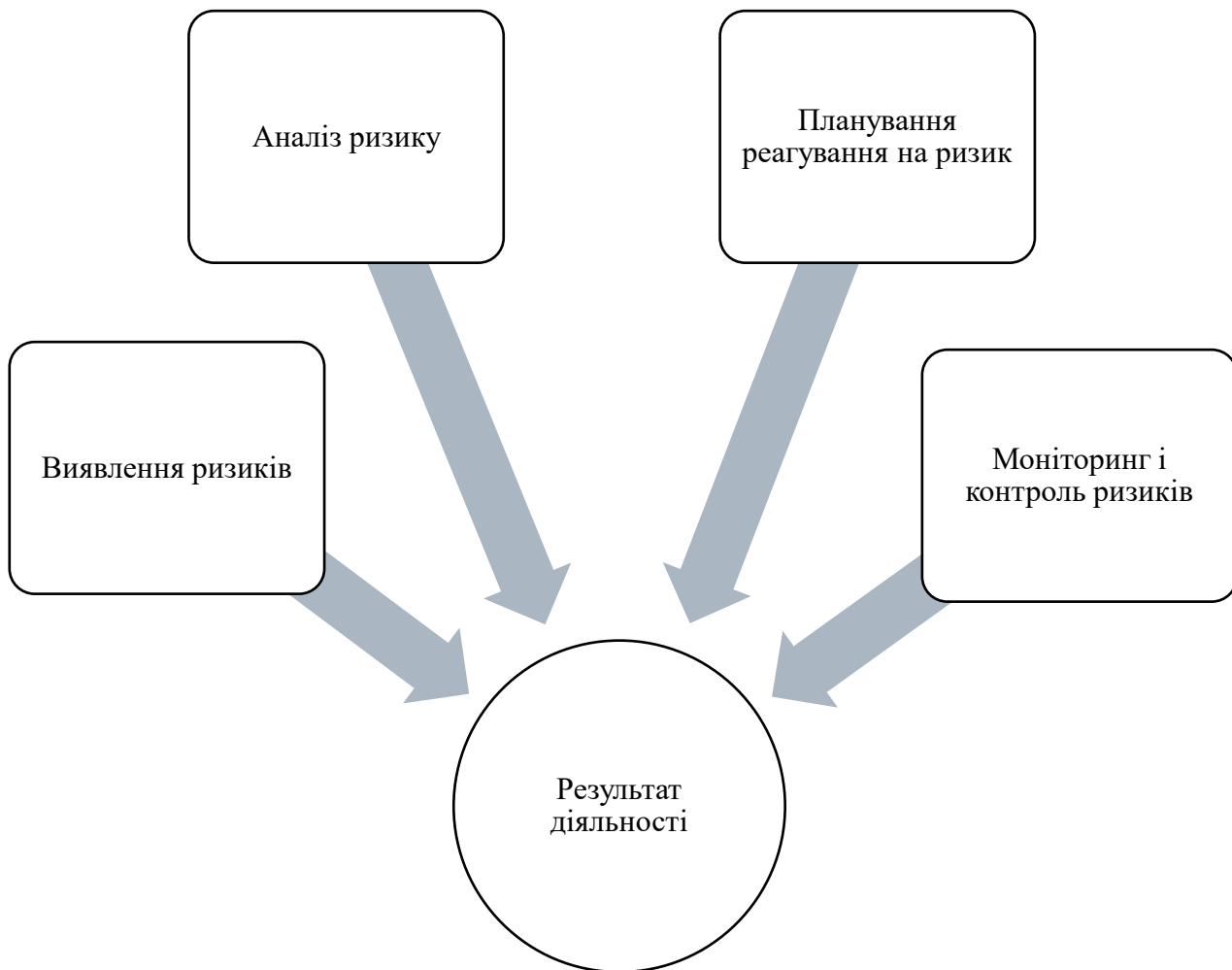


Рис. 1. Процес управління ризиками підприємства
Джерело: [5]

Планування реагування на ризики полягає у виборі заходів для підвищення ймовірності успіху господарської діяльності підприємства. Моніторинг і контроль ризиків проводиться на всіх етапах і дозволяє систематично оцінювати ефективність обраних заходів реагування, забезпечуючи їх своєчасну корекцію для досягнення цілей діяльності підприємства. У зв'язку з цим важливо здійснити сутнісну характеристику ключових етапів процесу управління ризиками, оскільки саме ці етапи визначають структуру і зміст управлінських дій, необхідних для забезпечення стабільності та успішності підприємства в умовах невизначеності (табл. 1).

Управління ризиками господарської діяльності є важливою складовою управління підприємством. Воно дозволяє підприємству мінімізувати негативний вплив ризиків на свою діяльність та підвищити її ефективність [10].

Бажання суб'єктів господарювання зміцнити свої конкурентні переваги повинно орієнтувати їх на впровадження нових підходів та методів ведення підприємницької діяльності, серед яких чільне місце належить системі заходів з адаптації підприємства до

зовнішнього середовища, що за існуючих несприятливих умов господарювання дозволило б частині підприємств уникнути кризового стану [11, с. 31].

Управління ризиком банкрутства є критично важливим компонентом для забезпечення стабільності та довгострокового розвитку підприємств у сучасному конкурентному середовищі. Підприємства, що ефективно управляють цим ризиком, отримують переваги у вигляді збільшення довіри інвесторів, стабільності фінансових потоків і зниження ймовірності фінансової неспроможності.

До основних причин виникнення банкрутства в Україні можна віднести зростання інфляції, зниження рівня доходів населення, зниження попиту, нестабільність фінансового та валютного ринків, неефективний маркетинг та менеджмент, неефективні фінансові стратегії, зростання дебіторської заборгованості та інше [12, с. 132–138]. В умовах таких викликів активно розвиваються новітні підходи до управління ризиком банкрутства, що інтегрують цифрові інструменти, аналіз великих даних та штучний інтелект для точнішого прогнозування та мінімізації ризиків (рис. 2).

Таблиця 1

Сутнісна характеристика основних етапів процесу управління ризиками підприємства

Етапи	Вихідні дані	Завдання	Інструменти
Виявлення ризику	<ul style="list-style-type: none"> План управління ризиками. Попередня інформація про ризики. Коментарі експертів. 	<ul style="list-style-type: none"> Складання переліку ризиків (загроз та можливостей). Розуміння першопричини ризиків та чітке формулювання. Внесення чи оновлення характеристик ризиків у реєстрі. 	<ul style="list-style-type: none"> Метод Дельфі. Перелік питань. Класифікація ризиків тощо.
Аналіз ризику	<ul style="list-style-type: none"> Перелік ризиків у реєстрі ризиків. Шкала показників для кількісної оцінки ймовірності та впливу ризику. Матриця ймовірності та впливу для визначення схильності до ризику. Дані про аналіз подібних ризиків. 	<ul style="list-style-type: none"> Визначити ймовірність, вплив та схильність на основі визначених масштабів та матриці. Пріоритизувати ризики на основі схильності та інших факторів. Провести кількісний аналіз. Перевірити ймовірність, вплив і схильність на основі результатів кількісного аналізу. Перепроритизувати ризики на основі оновлених значень. Оновити реєстр ризиків з новими характеристиками. 	<ul style="list-style-type: none"> Матриця ймовірності та впливу. Метод Дельфі. Перелік питань для оцінки ризиків. Моделювання за методом Монте-Карло
Планування заходів реагування на ризики	<ul style="list-style-type: none"> Стратегії передбачені Планом управління ризиками. Перелік пріоритизованих та проаналізованих ризиків. Попередні записи про заходи реагування на ризики та типові причини ризиків. Виявлення та аналіз залишкових та вторинних ризиків. 	<ul style="list-style-type: none"> Розглянути кожен ризик та визначити найбільш доцільну стратегію. Перерахувати альтернативні заходи реагування та етапи впровадження стратегії. Визначити найбільш прийнятну альтернативу на основі економічної ефективності або іншого чинника. Визначити залишкові та вторинні ризики. Розробити детальний план реагування на ризики. 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегії ризику щодо загроз: уникнення; зменшення наслідків, передача. Стратегії реагування на можливості: розвиток успіху, посилення, спільне використання. Стратегії реагування на загрози та можливості: прийняття.
Моніторинг і контроль ризиків	<ul style="list-style-type: none"> План управління ризиками. План реагування на ризики. Вимірювання технічних параметрів. Оновлення планів, проектів та документації. Зміни в умовах діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> Моніторити виконання заходів реагування на ризики, непередбачені обставини. Виявляти тригери. Розпочати виконання планів на випадок непередбачених обставин. Стежити за обстановкою. Внести зміни до наявних планів реагування. Узагальнити набутий досвід. 	<ul style="list-style-type: none"> Перевірка ризиків. Аудити ризиків. Реєстр ризиків.

Джерело: авторська розробка з використанням [6,7,8,9].

Основою управління ризиком банкрутства є фінансовий аналіз, що включає визначення ключових фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнт ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості, використання базових моделей, які дозволяють швидко оцінити рівень фінансового ризику, крім того, фінансовий аналіз має передбачати оцінку вартості підприємства з урахуванням дисконтованих грошових потоків.

Сучасні підходи до управління ризиком банкрутства включають сценарний аналіз, який дозволяє оцінити вплив різних змінних (наприклад, падіння попиту

чи збільшення витрат) на фінансову стійкість підприємства. Використання цифрових інструментів для моделювання та тестування кількох сценаріїв дозволяє підприємствам передбачити ризики та підготуватися до різних варіантів розвитку подій. Інноваційні методи стратегічного управління ризиком фокусуються на прогнозуванні можливих змін ринку. Регулярний перегляд та оновлення політик з управління ризиками дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а оцінка КРІ (ключових показників ефективності) допомагає контролювати процес

управління ризиками та вчасно виявляти проблеми. Штучний інтелект та аналіз великих баз даних (Big Data) стали основними інструментами для управління ризиками. За допомогою алгоритмів машинного навчання підприємства можуть: виявляти фінансові

аномалії в реальному часі; аналізувати великі масиви даних для визначення ранніх ознак потенційних фінансових проблем; використовувати аналітику для покращення точності прогнозів ризику банкрутства



Рис. 2. Актуальні інструменти управління ризиком банкрутства підприємства в сучасних умовах

Джерело: Авторська розробка

Висновки. Отже, управління ризиками є важливою складовою сучасного менеджменту, що передбачає застосування різноманітних підходів і процесів для ідентифікації, оцінки та оптимізації ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Цей процес повинен бути регулярним і безперервним, охоплюючи всі етапи функціонування підприємства.

Особливу увагу слід приділити управлінню ризиком банкрутства, яке є критично важливим завданням для стабільності і стійкого розвитку підприємств. Управління цим ризиком вимагає комплексного підходу, який поєднує фінансовий аналіз, стратегічне прогнозування, контроль ризиків та інноваційні технології.

Отож, надані сутнісні характеристики основних етапів процесу управління ризиками дозволять

підприємствам забезпечити гнучкість і ефективність управлінських рішень та адаптувати кожен етап процесу управління ризиками до специфіки своєї діяльності. Актуалізовані інструменти управління ризиком банкрутства підприємства забезпечать точнішу оцінку фінансового стану, що дозволить оперативно реагувати на зміни. Крім того, їх впровадження сприятиме ранньому виявленню потенційних загроз, що допоможе зменшити ймовірність банкрутства та підвищити стійкість бізнесу.

Перспективним напрямком є створення комплексних моделей управління ризиками, що включають не лише фінансові ризики, але й операційні, стратегічні та репутаційні ризики, з метою забезпечення цілісного підходу до управління.

Список використаних джерел:

1. Борисова Т. (2005). Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. Актуальні проблеми економіки, № 7. С. 116-121.
2. Занора В., Недотопа І. (2016). Інтерпретація сутності категорії «ризик». Антикризовий розвиток соціальних та економічних процесів в умовах глобалізації : матеріали. VI Міжнар. наук. конф., квітень 2016 р. Київ, С. 26–27.
3. Балахініна А. (2011). Управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. Управління розвитком, № 20. С. 159-163.
4. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) : 6th ed. Newtown Square : Project

Management Institute, 2017. 756 p.

5. Рязанова Н. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. Академічний огляд, 2022. № 1(56). С. 63-71.

6. Формування механізму управління ризиками переробних підприємств: монографія. / За ред. Посохова І., Дюжева В., Жадан Ю., Сусликова С., Новік І. Харків: Видавництво Іванченка І., 2022. 278 с.

7. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. London. Kogan Page, 2017. 489 p.

8. International standard ISO 31000:2018(E) Risk management – Guidelines. 14 p. URL: <https://shahrdevelopment.ir/wp-content/uploads/2020/03/ISO-31000.pdf>.

9. Донець Л. (2018). Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник. Київ : Центр навч. літ., 312 с.

10. Дуброва О. (2012). Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України, Вип. 1(8). С. 446-452.

11. Гринчуцький В. (2011). Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Інноваційна економіка. Серія : Підприємництво і менеджмент, Вип. 9. С. 28-33.

12. Рудницька О., Біленська Я. (2019). Шляхи покращання фінансового стану українських підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», С. 132-138.

References:

1. Borisova T. (2005) Teoretychni aspekty upravlinnia ryzykom na pidpriemstvi [Theoretical aspects of risk management at the enterprise]. Actual problems of the economy, Vol. 7, Pp. 116-121.

2. Zanora V., Nedotopa I. (2016) Interpretatsiia sutnosti katehorii «ryzyk» [Interpretation of the essence of the «risk» category]. Proceedings of the Antykrizovyi rozvytok sotsialnykh ta ekonomichnykh protsesiv v umovakh hlobalizatsii: mat. VI Mizh. nauk. konf. (Ukraine, Kyiv, April, 2016). Kyiv. Pp. 26-27.

3. Balakhinina A. (2011) Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Enterprise management in conditions of uncertainty and risk]. Development management, Vol. 20. Pp. 159-163.

4. Project Management Institute (2017) A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide): 6th ed. Newtown Square.

5. Ryazanova N. (2022) Formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na promyslovykh pidpriemstvakh [Formation of a risk management system at industrial enterprises]. Academic review, Vol. 1(56). Pp. 63-71.

6. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu., Suslikov S., Novik I. (2022) Formuvannia mekhanizmu upravlinnia ryzykamy pererobnykh pidpriemstv: monohrafiia [Formation of the risk management mechanism of processing enterprises: monograph]. Kharkiv: Ivanchenko I. Publishing House. (in Ukrainian)

7. Hopkin P. (2017) Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. London. Kogan Page.

8. International standard ISO 31000:2018(E) Risk management. Guidelines. Available at: <https://shahrdevelopment.ir/wp-content/uploads/2020/03/ISO-31000.pdf>

9. Donets L. (2018) Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiryuvannia : navchalnyi posibnyk [Economic risks and methods of their measurement: study guide]. Kyiv: Education Center. Literature. (in Ukrainian)

10. Dubrova O. (2012) Suchasnyy pohliad na ryzyk-menedzhment yak vazhlyvu skladovu systemy upravlinnia pidpriemstvom [Modern view of risk management as an important component of the enterprise management system]. Strategy of economic development of Ukraine, Vol. 1(8). Pp. 446-452.

11. Hrynychutsky V.I. (2011) Antykrizove finansove upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Anti-crisis financial management of the enterprise in modern economic conditions]. Innovative economy. Series: Entrepreneurship and management, Vol. 9. Pp. 28-33.

12. Rudnytska O., Bilenska Y. (2019) Shliakhy pokrashchannia finansovoho stanu ukrainskykh pidpriemstv [Ways to improve the financial condition of Ukrainian enterprises]. Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic», Pp. 132-138.