

УДК 330.131

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-89-95

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Ольга Чумаченко<sup>1</sup>, Олег Нескородько<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>К.е.н, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail:olgach@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3404-3976>

<sup>2</sup>Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: NeskorodkooA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1300-7749>

## IMPROVING THE RISK MANAGEMENT SYSTEM AS A WAY TO INCREASE THE FINANCIAL RESILIENCE OF ENTERPRISES

*Olga Chumachenko<sup>1</sup>, Oleh Neskorodko<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail:olgach@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3404-3976>

<sup>2</sup>Doctorate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: NeskorodkooA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1300-7749>

**Анотація.** У статті розглядаються основні способи вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві, зокрема акцентується увага на необхідності інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управлінські процеси компанії. В умовах глобальних політичних та економічних змін, зокрема, через вплив війни, зростання нестабільності на ринках, потреба в адаптації компаній до нових умов набуває критичної важливості. Ризики, що постають перед підприємствами, є всеохоплюючими та різноманітними, і вимагають своєчасного виявлення, оцінки та адекватного реагування для мінімізації потенційних збитків і забезпечення стабільного функціонування організації.

Метою статті є дослідження шляхів вдосконалення управління ризиками на підприємстві та впровадження ризик-орієнтованого управління. В роботі використані методи системного аналізу, індукції, дедукції, візуалізації даних. В статті зосереджено увагу на теоретичних засадах та практичних аспектах управління ризиками. Зокрема, підкреслено важливість інтеграції ризик-орієнтованих підходів у всі рівні управлінської діяльності підприємства, що забезпечує ефективне реагування на як зовнішні, так і внутрішні загрози.

Розглянуті основні етапи побудови системи управління ризиками, серед яких особливе значення надано ідентифікації ризиків та їх кількісній оцінці. Ідентифікація ризиків передбачає виявлення всіх можливих загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Методологія оцінки ризиків, а також їх агрегація методом Монте-Карло, дозволяє отримати кількісну оцінку сукупного ризику, що є необхідним для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Також зазначено про необхідність культивування в підприємстві відповідної культури ризику, що допомагає залучити кожного працівника до участі в управлінні ризиками.

Стаття підкреслює важливість інтеграції управління ризиками на всіх рівнях підприємства, як основи для підвищення його фінансової стійкості. Виявлення ризиків, їх кількісна оцінка, а також впровадження ефективних моделей управління дозволяють не лише запобігти можливим втратам, але й значно підвищити шанси на успішний розвиток в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** управління ризиками, ризик-орієнтоване управління, метод Монте-Карло, культура ризику, фінансова стійкість підприємства.

**Формул:** 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 13

**Abstract.** The article explores the main ways to improve the risk management system within an enterprise, with a particular emphasis on the necessity of integrating a risk-oriented approach into the company's management processes. In the context of global political and economic changes, especially due to the impact of war and increasing market instability, the need for companies to adapt to new conditions has become critically important. The risks faced by enterprises are all-encompassing and diverse, requiring timely identification, assessment, and appropriate responses to minimize potential losses and ensure the stable functioning of the organization.

The purpose of the article is to explore ways to improve risk management within enterprises and implement risk-oriented management. The research employs methods of systems analysis, induction, deduction, and data visualization. The article focuses on the theoretical foundations and practical aspects of risk management. In particular, it highlights the importance of integrating risk-oriented approaches at all levels of the enterprise's management activities, ensuring effective responses to both external and internal threats.

The article discusses the main stages in building a risk management system, with particular emphasis placed on risk identification and quantitative risk assessment. Risk identification involves detecting all potential threats that may affect the enterprise's operations. The risk assessment methodology, along with their aggregation using the Monte Carlo

*method, allows for a quantitative assessment of overall risk, which is essential for making informed strategic decisions. It also emphasizes the necessity of cultivating an appropriate risk culture within the enterprise, which helps engage every employee in risk management.*

*The article underscores the importance of integrating risk management at all levels of the enterprise as a foundation for enhancing its financial resilience. Identifying risks, quantitatively assessing them, and implementing effective management models not only help prevent potential losses but also significantly increase the chances of successful development in a constantly changing external environment.*

**Keywords:** risk management, risk-oriented management, Monte Carlo method, risk culture, financial resilience of the enterprise.

**Formulas:** 0, fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 13

**Постановка проблеми.** Діяльність підприємства у всіх її формах поєднується з численними ризиками. Війна і глобальні політичні та економічні процеси суттєво збільшили як кількість, так і масштаб загроз. Сучасні темпи змін у зовнішньому середовищі є безпрецедентними, отже компаніям необхідно швидко адаптуватися до цих змін, водночас зберігаючи та створюючи конкурентні переваги. Відповідно, своєчасне виявлення ризиків і адекватне реагування на них стає необхідною основою фінансової стійкості.

Управління ризиками є інструментом, який дозволяє організаціям більш впевнено керувати ризиками для досягнення стратегічних цілей. Крім того, керівники комерційних підприємств усе частіше прагнуть до того, щоб використовувати управління ризиками не тільки для збереження вартості за рахунок запобігання ризикам і готовності на випадок їх реалізації, але і для створення додаткової вартості компанії.

Не зважаючи на важливість функції управління ризиками, на більшості підприємств вона досі розглядається як окремий процес, в той час як передові практики управління ризиками вимагають інтеграції ризик-орієнтованих підходів до процесів управління на всіх рівнях. Впровадження на підприємствах ризик-орієнтованого управління є суттєвим викликом сьогодення і вимагає розробки відповідної теоретичної та методологічної бази.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи та практичні методи управління ризиками були досліджені Jorion (2009), М. Круї, Д. Галаєм, Р. Марком та українськими дослідниками Гуменюк, Міщук, & Олійник

(2009), Кущик, (2024). Ризик-менеджмент ланцюгів постачань був досліджений П. Кувелісом, Р.Лі. Суттєвий внесок у вивчення фінансових ризиків зробив Дж. Халл. Інтегровані системи управління ризиками були досліджені Gleißner, & Berger (2024). Формування цілісної системи управління ризиками дослідила Рязанова (2022). Впровадження на підприємствах системи контролінгу та взаємозв'язок з ефективністю процесу управління фінансовою безпекою, а також прийняття своєчасних управлінських рішень, спрямованих на досягнення фінансової стабільності підприємств аналізував Румик (2020). Тим не менш, комплекс питань, що стосується інтеграції системи управління ризиками в діяльність підприємства, потребує подальшої теоретичної та практичної розробки.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження шляхів вдосконалення управління ризиками на підприємстві та впровадження ризик-орієнтованого управління.

В роботі було використано наступні наукові методи: метод системного аналізу, за допомогою якого система управління ризиками підприємства була розкладена на компоненти, та кожен з них був досліджений окремо; метод індукції, який дозволив на основі аналізу окремих недоліків існуючих методологій управління ризиком зробити висновок про недостатній рівень розробки проблематики, пов'язаної з побудовою системи управління ризиками на підприємствах; метод дедукції, який дозволив виходячи з загального розуміння необхідної культури ризику виявити окремі правила і патерни поведінки, що мають її складати; графічний метод, завдяки якому отримані результати

наукової роботи були візуалізовані на малюнку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під ризиком у фінансово-господарській діяльності підприємств розуміють ймовірність виникнення збитків, втрат або недоотримання прибутку порівняно з прогнозним варіантом. Ризик

має свої специфічні ознаки, такі як: є конкретним явищем, має вірогідний характер; може бути вимірним та оціненим; має конкретну форму прояву, пов'язану з певним об'єктом; є невід'ємним елементом фінансово-економічних відносин (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові ризики, які впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні**

№ з/п	Найменування ризику	Оцінка рівня занепокоєння експертів, балів
1	Значні обмеження або повна неможливість отримувати сировину, товари чи послуги від постачальників	163
2	Збій функціонування інформаційних систем (у тому числі внаслідок хакерських атак)	145
3	Руйнування інфраструктури підприємства	122
4	Плинність кадрів, неможливість їх своєчасного поповнення та якісного навчання	103
5	Брак (дефіцит) клієнтського попиту на готову продукцію або послуги	86
6	Виникнення необхідності термінової релокації підприємства та пов'язаних з цим витрат	76

*Джерело: побудовано авторами на основі Воробйова, 2022.*

Управління ризиками потребує системного підходу. Ключовими елементами при побудові системи управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM) є підходи, моделі та методологія управління ризиками. У сучасній літературі вони висвітлені дуже фрагментарно і, зазвичай, зводяться до типової методології управління ризиками (Рязанова, 2022).

Найбільш поширеною на практиці методологією управління ризиками є COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), розроблена наприкінці XX століття. Відповідно до стандарту COSO ERM, основною ідеєю ризик-менеджменту є збільшення ринкової вартості компанії за рахунок досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю та

ризиками підприємства. Головною слабкістю методології COSO ERM є те, що вона допускає якісну оцінку ризиків. Натомість, лише послідовне кількісне визначення всіх відповідних ризиків і подальше їх агрегування відобразить реальну картину ризиків компанії (Gleißner, & Berger, 2024).

Далі розглянемо основні шляхи побудови ефективної системи управління ризиками та її компоненти.

Фінансова стійкість підприємства напряму залежить від раннього виявлення загроз, тому одним з ключових компонентів системи управління ризиками є ідентифікація ризиків. Добре розроблена система ERM аналізує стратегічні, фінансові, операційні та інші ризики в рамках єдиного загального процесу. Незважаючи на це, багато компаній зосереджуються виключно на операційних

ризиках, таких як можливі збої критичного обладнання чи несвоєчасне погашення дебіторської заборгованості. Безперечно, такі ризики мають бути враховані. Але загальний ризик компанії в основному визначається стратегічними та макроекономічними ризиками, які, як правило, є більш серйозними. Отже, під час аналізу ризиків бізнес-модель і стратегію компанії спочатку необхідно перевірити на наявність стратегічних ризиків. Серйозні загрози існуванню компанії часто виникають через макроекономічні ризики та кризи, які можуть призвести до різкого падіння попиту, зростання інфляції, процентних ставок і цін на сировину, до збоїв в ланцюгах поставок. Тому ключові стратегічні та макроекономічні ризики необхідно систематично відстежувати та аналізувати. Вони можуть виникати з наступного:

1. Загрози потенціалу успіху компанії або бізнес-стратегії в цілому, які часто виникають через технологічні чи суспільні тенденції.

2. Зміни в конкурентних силах у галузевому середовищі (наприклад, усунення бар'єрів для входу, збільшення залежності від клієнтів або постачальників, поява товарів-замінників);

3. Макроекономічне середовище.

Ідентифікація ризиків повинна охоплювати всі потенційно релевантні сфери ризику, а потім зосереджуватися на найбільш релевантних ризиках для їх кількісного визначення. Оскільки ресурси обмежені, і ці ризики можуть мати найбільший вплив. Це не означає повне виключення ризиків, нижчих за порогове значення. Ризики, які виникають регулярно та мають лише незначний вплив, можуть бути закладені в планування продажів та витрат і, таким чином, відображені в загальній картині.

Не менш важливим компонентом системи управління ризиками є кількісна оцінка ризику. Ризики відрізняються за своєю природою і потребують кількісної оцінки, яка враховує характеристики ризику. Значна кількість ризиків може бути описана з точки зору ймовірності та

розміру очікуваного збитку, але це не завжди виправдано, оскільки для деяких ризиків неможливо надійно оцінити всю сукупність наслідків. Тому такі ризики, як, наприклад, катастрофічні збої в інформаційних системах, повинні моделюватися у форматі діапазону (Orlando, 2021).

Ключовим компонентом ефективної системи управління ризиками є агрегація ризиків. Ні стандарт COSO ERM, ні велика частина профільної літератури не розробляють метод агрегування ризиків, однак без нього неможливо оцінити сукупний вплив окремих ризиків на цільові показники. Для агрегування ризиків доцільно використовувати метод Монте-Карло (інша назва – метод стохастичного моделювання). Цей метод базується на отриманні великої кількості варіантів реалізацій стохастичного (випадкового) процесу. На відміну від методу історичного моделювання, у методі Монте-Карло зміни генеруються псевдовипадковим чином відповідно до заданих параметрів розподілу. Значною перевагою є можливість оцінки дуже великої кількості сценаріїв (до декількох десятків тисяч).

Отже, метод Монте-Карло дає змогу агрегувати кількісно визначені ризики та отримати інтегровану оцінку ризику неплатоспроможності, яка слугує основою для прийняття стратегічних рішень. Це дозволяє надійно та прозоро розраховувати вимоги до капіталу та ліквідності в рамках припустимого рівня ризику. Таким чином відбувається збалансування планових ризиків і прибутків.

Неодмінною характеристикою ефективної системи управління ризиками є її інтегрованість в усі процеси організації. Центральною ідеєю інтегрованого управління ризиками є використання існуючих ресурсів, процесів та інструментів, таких як процеси планування та бюджетування на підприємстві. Це покращує ефективність та збільшує охоплення можливих ризиків. Інтеграція управління ризиками в інші системи управління має бути звичним явищем. Наприклад, ризики можна визначити під

час планування та складання бюджету шляхом виокремлення базових припущень, кожне з яких, вочевидь, не є гарантованим і, отже, пов'язане з ризиком. В процесі управління якістю можливо аналізувати та контролювати технічні ризики за допомогою перевірених інструментів, таких як аналіз режиму відмови та аналіз наслідків. Таким чином, основні завдання з управління ризиками можна включити до процесів контролінгу, корпоративного планування та бюджетування.

Іншим аспектом інтегрованого управління ризиками є моніторинг невизначеності. Всі плани та бюджети базуються на припущеннях (наприклад, ціни на сировину). Будь-яке невизначене припущення є ризиком. Таким чином, необхідна чітка фіксація всіх припущень у рамках процесу планування та обмін цією інформацією для управління ризиками. Новий ризик повинен фіксуватися щоразу, коли відхилення від плану викликано ще не зареєстрованим ризиком. Для автоматизації цього процесу доцільно використовувати системи стратегічного управління та контролю, які застосовуються для реалізації корпоративної стратегії шляхом чіткого опису стратегічних цілей, виражених у вигляді ключових показників ефективності (KPI). Таким чином, щоб запровадити інтегровану систему управління ризиками, компанія повинна бездоганно пов'язати аналіз ризиків із процесом прийняття управлінських рішень.

Найбільш складним у розбудові компонентом системи управління ризиками є культура ризику. Ризики неприємні, і люди часто нехтують неприємною інформацією, що призводить до неспроможності виробити заходи реагування. Як наслідок, здатність правильно оцінювати ризики в багатьох людей розвинена недостатньо. На якість оцінки ризиків впливає також суспільство, ринкова конкуренція, професійна практика

та багато інших чинників. Хоча ці впливи не можна усунути, організація повинна культивувати серед працівників бажану культуру ризику та комунікацію ризику.

Політика щодо ризиків складається з формалізованих правил поведінки, узгоджених із корпоративними цінностями. Вона регулює, наприклад, критерії прийняття ризикових рішень, індивідуальні обмеження ризику. Така політика являє собою відправну точку для розбудови інтегрованого управління ризиком, залучаючи весь персонал до обробки ризиків, а також закладає основи для стійкої, усталеної культури усвідомлення ризику.

Для забезпечення ефективної комунікації між працівниками щодо ризиків система управління ризиками повинна оперувати інформацією у форматі, який полегшує процес прийняття рішень. Зазвичай вона подається у вигляді таблиць, списків та пояснювального тексту, для наочності можуть бути додані графіки та діаграми. Дизайн графіків має вирішальне значення для прозорості та функціональності – люди часто не можуть правильно інтерпретувати інформацію про ризики на візуальних презентаціях. Щоб не допустити спотворення інформації, доцільно розробити правила оформлення графічних даних у звітах. Ці питання заслуговують на увагу, оскільки звіти визначають, як працівники сприймають інформацію, яка потім впливає на їхні управлінські рішення.

Антикризове управління на підприємствах нині є невід'ємною складовою підтримання стабільного фінансового стану і, в разі необхідності, застосування системи заходів щодо фінансового оздоровлення (Румик, & Пилипенко, 2021).

На рисунку 1 представлені основні компоненти системи управління ризиками та напрямки їх розвитку:



**Рис. 1. Компоненти системи управління ризиками та напрямки їх розвитку**

Джерело: побудовано авторами на основі Gleißner & Berger, 2024

Як видно з рисунку, для кожного компоненту системи управління ризиками ми виявили шляхи подальшого розвитку. Використовуючи дані можливості, кожна компанія здатна суттєво підвищити рівень управління ризиками та, як наслідок, свою фінансову стійкість.

**Висновки.** Таким чином, тільки комплексний підхід до управління ризиками дозволить підприємству забезпечити високий рівень фінансової стійкості. Впровадження передових практик управління ризиками націлено на побудову системи, що складається з ідентифікації, оцінки та агрегування ризиків, інтеграції управління ризиками в усі процеси життєдіяльності компанії. Інтегративний підхід до управління ризиками, зосереджений на підтримці управлінських рішень і пов'язаний із корпоративним плануванням, стає однією з основ фінансової стійкості компанії. Найвищий рівень в управлінні ризиками

досягається, коли всі співробітники свідомо беруть участь в цьому процесі. Цьому сприяє культивування відповідної культури ризику, коли ризик сприймається як невід'ємний атрибут бізнесу та процесу прийняття рішень загалом. Саме така конфігурація системи управління ризиками є запорукою успіху компанії та її здатності до змін для своєчасного реагування на виникаючі загрози та забезпечення фінансової стійкості.

Дослідники сходяться на думці, що проблема впровадження системи управління ризиками на підприємстві залишається недостатньо вивченою. Подальшої розробки потребують як теоретичні основи (підходи до кількісної оцінки, агрегації ризиків), методологія (способи ідентифікації ризиків, алгоритми прийняття рішень, пов'язаних з ризиком), так і культурні аспекти управління ризиками (способи покращення сприйняття працівниками культури ризику).

### Література.

1. Воробйова, С.І. (2022). Ризики, що впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні, та сценарії їх

мінімізації. *Економічний простір*, 180, 98-104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15>

2. Гуменюк, В.Я., Міщук, Г.Ю., & Олійник, О.О. (2009). *Управління ризиками: навч. посіб.* Рівне: НУВГП. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/12301/1/.pdf>
3. Кравченко, М.О., Бояринова, К.О., & Копішинська, К.О. (2021). *Управління ризиками [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»*. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: <https://ela.kpi.ua/items/bf47e3e2-a76e-4096-9647-85aa0d36f486>
4. Кущик, А.П. (2024). *Управління ризиками : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит»*. Запоріжжя: ЗНУ. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/19178>
5. Румик, І.І. (2020). Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(60), 47-56. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-47-56>
6. Румик, І., & Пилипенко, О. (2021). Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(63), 51-60. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>
7. Рязанова, Н.О. (2022). Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*, 1 (56), 63-71. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7>
8. Топоркова, О.В., Акімова, Н.С., & Наумова, Т.А. (2019). Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес-Інформ*, 8, 237-243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-237-243>
9. Gleißner, W., & Berger, T.B. (2024). Enterprise Risk Management: Improving Embedded Risk Management and Risk Governance. *Risks*, 12(12), 196. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12120196>
10. Jorion, P. (2009). *Financial risk manager handbook* (5th edition). Hoboken : John Wiley & Sons, Inc. URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5832/04/L-G-0000583204-0002384045.pdf>
11. Krause, T.A. & Tse, Y. (2016). Risk management and firm value: recent theory and evidence. *International Journal of Accounting & Information Management*, 24 (1), 56-81. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2015-0027>
12. Kunz, J., & Heitz, M. (2021). Banks' risk culture and management control systems: A systematic literature review. *Journal of Management Control*, 32, 439-93. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00325-4>
13. Orlando, A. (2021). Cyber Risk Quantification: Investigating the Role of Cyber Value at Risk. *Risks*, 9(10), 184. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks9100184>