

УДК 330.131.7:[336.13:338.24]

БОБИЛЬ В. В.¹, ЛОСКУТОВА Г. А.^{2*}

¹ д.е.н., професор, завідувач кафедри «Фінанси, облік та психологія», Український державний університет науки і технологій, e-mail: vladimir-bobyl2@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7306-3905

^{2*} аспірант кафедри «Фінанси, облік та психологія», Український державний університет науки і технологій, e-mail: loskutovagan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3353-4968

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Метою дослідження статті є виокремлення методів і інструментів ризик-орієнтованого управління, їх вплив на фінансово-економічну стійкість підприємства та розробка рекомендацій щодо ефективного впровадження цих підходів. **Методика.** У статті проведено аналіз базових методик ризик-орієнтованого управління, включаючи ідентифікацію, оцінку, зменшення негативних впливів та моніторинг ризиків. Для досягнення поставленої мети було використано поєднання теоретичного аналізу та досліджень на основі закордонних підприємств. **Результати.** Результати дослідження показують, що ризик-орієнтоване управління сприяє зниженню рівня фінансових ризиків підприємства, покращенню його фінансової стійкості та забезпеченню сталого розвитку. Було виявлено, що ефективне ризик-орієнтоване управління залежить від належної ідентифікації ризиків, вибору адекватних методик оцінки та управління, а також від постійного моніторингу та коригування стратегій управління. **Наукова новизна.** Наукова новизна даної статті полягає в розробці комплексного підходу до ризик-орієнтованого управління, який поєднує теоретичні аспекти з практичними дослідженнями. Також пропонуються рекомендації для підприємств з метою успішного впровадження ризик-орієнтованого управління, що додає практичну цінність дослідження. **Практична значимість.** Практична значимість цієї статті полягає в тому, що вона надає підприємствам конкретні рекомендації щодо впровадження ризик-орієнтованого управління. Застосування розроблених методик та інструментів дозволить підприємствам більш ефективно виявляти, оцінювати та управляти ризиками, що може позитивно позначитися на їх фінансовій стабільності та конкурентоспроможності. Стаття може бути корисною для дослідників, які цікавляться проблематикою ризик-орієнтованого управління та фінансово-економічної безпеки

Ключові слова: ризик-орієнтоване управління, фінансово-економічна безпека, методика, ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, управління ризиками, фінансова стійкість, практична значимість

Постановка проблеми

У сучасних економічних умовах підприємства зіткнулися зі значними фінансовими ризиками, які можуть негативно вплинути на їх фінансову стійкість та здатність досягати запланованих результатів. Враховуючи зростаючу складність та невизначеність економічного середовища, необхідність розвитку ефективного ризик-орієнтованого управління стає надзвичайно важливою проблемою для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Проблема полягає в тому, що багато підприємств не мають належних методик та інструментів для ідентифікації, оцінки та управління фінансовими ризиками. Брак систематичного підходу до таких ризик-орієнтованого управління може призвести до негативних наслідків: як фінансові втрати, неплатоспроможність, втрата довіри стейкхолдерів. Таким чином, необхідно

розробити комплексний підхід до ризик-орієнтованого управління, який дозволить підприємствам ефективно виявляти, оцінювати та управляти фінансовими ризиками з метою забезпечення їх стійкості та сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Ризик-орієнтоване управління розглядається як важливий аспект забезпечення фінансової стійкості та успішності підприємств у сучасному непередбачуваному економічному середовищі.

Багато досліджень акцентують увагу на необхідності ідентифікації та оцінки ризиків, що впливають на фінансову стійкість підприємств. Розроблені методики та моделі дозволяють ефективно виявляти та категоризувати ризики з урахуванням їх впливу та ймовірності виникнення. Крім того, багато досліджень зосереджуються на

розробці інструментів та підходів до управління ризиками з метою зниження їх негативного впливу на фінансову діяльність підприємств [2;4;20].

Сучасні дослідження також вказують на важливість врахування взаємозв'язку між ризиками та фінансовими показниками підприємства. Деякі дослідники пропонують використовувати фінансові моделі та методи для оцінки впливу ризиків на прибутковість, ліквідність та інші фінансові показники підприємства [6;16;17].

Інші дослідники звертають увагу на значимість культури ризику та ризик-орієнтованої поведінки в організації. Вони наголошують на важливості формування свідомого підходу до управління ризиками на всіх рівнях підприємства, включаючи керівництво, персонал і структурні підрозділи. Такий підхід сприяє створенню прозорості та відповідальної корпоративної культури, де усі учасники розуміють ризики, приймають необхідні заходи для їх мінімізації та активно співпрацюють у вирішенні проблем, пов'язаних з ризик-менеджментом [15;19].

Однак, існують дослідження які вказують на виклики та обмеження, пов'язані з впровадженням ризик-орієнтованого управління. Наприклад, складність зібрання та аналізу необхідних даних, недостатня усвідомленість керівництва щодо значення ризиків або недостатня координація між різними функціональними підрозділами. Такі фактори можуть ускладнити ефективне впровадження ризик-орієнтованого управління на підприємстві [18].

Загалом, останні дослідження та публікації представлені роботами О. Ю. Литовченко [2], В. Ф. Проскура [4], Т. Королюк [5], Т. В. Момот [15], В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, А. В. Карпов [17], Л. П. Сай, О. О. Пшик-Ковальська [18], В. В. Вітлінського [16], А. Б. Камінського [20], О. А. Лактіонова [19], Б. М. Вишнівська [6] підтверджують актуальність теми ризик-орієнтованого управління для фінансово-економічної безпеки підприємств. Вони розширюють наше розуміння методик, моделей та інструментів, що дозволяють підприємствам ефективно виявляти, оцінювати та управляти ризиками. Однак, додаткові дослідження та практичні розробки все ще потрібні для розвитку більш комплексних та інтегрованих підходів до ризик-орієнтованого управління, а також для

врахування специфіки різних галузей та типів підприємств.

Формулювання цілей

Мета статті полягає в дослідженні та аналізі ризик-орієнтованого управління як складової фінансово-економічної безпеки підприємства. Одним з головних завдань статті є розкриття важливості ризик-орієнтованого підходу для забезпечення фінансової стійкості та успішності підприємств у сучасному непередбачуваному економічному середовищі.

У рамках статті визначені основні поняття та принципи ризик-орієнтованого управління, а також розглянуті методики та інструменти для ідентифікації, оцінки та управління різними видами фінансових ризиків на підприємствах. Дослідження проведені з урахуванням сучасних тенденцій у сфері управління ризиками, а також з врахуванням специфіки різних галузей та типів підприємств.

Крім того, у статті визначенні практичні аспекти реалізації ризик-орієнтованого управління на підприємствах та його впливу на фінансову діяльність, забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження

За останні десять років концепція "безпеки" значно розширилася, охопивши різні аспекти життя. Проблеми, пов'язані з економічною безпекою, привертають особливу увагу вчених, політиків та громадських діячів. Це не випадково, а обумовлено особливостями сучасного суспільного розвитку.

Вже в середині 1980-х років сформувалася соціологічна теорія, яка стверджує, що в останній третині ХХ століття людство увійшло в еру "суспільства ризику". Цю ідею підтримали як зарубіжні, так і вітчизняні експерти в ризикології, які передбачають, що наступним етапом розвитку буде "суспільство управління ризиком" [1].

Зазначено, що фінансово-економічна безпека підприємства - це система заходів і стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності, ефективності та ризиків у фінансовій та економічній діяльності підприємства.

Складові фінансово-економічної безпеки підприємства наведено на рис. 1.

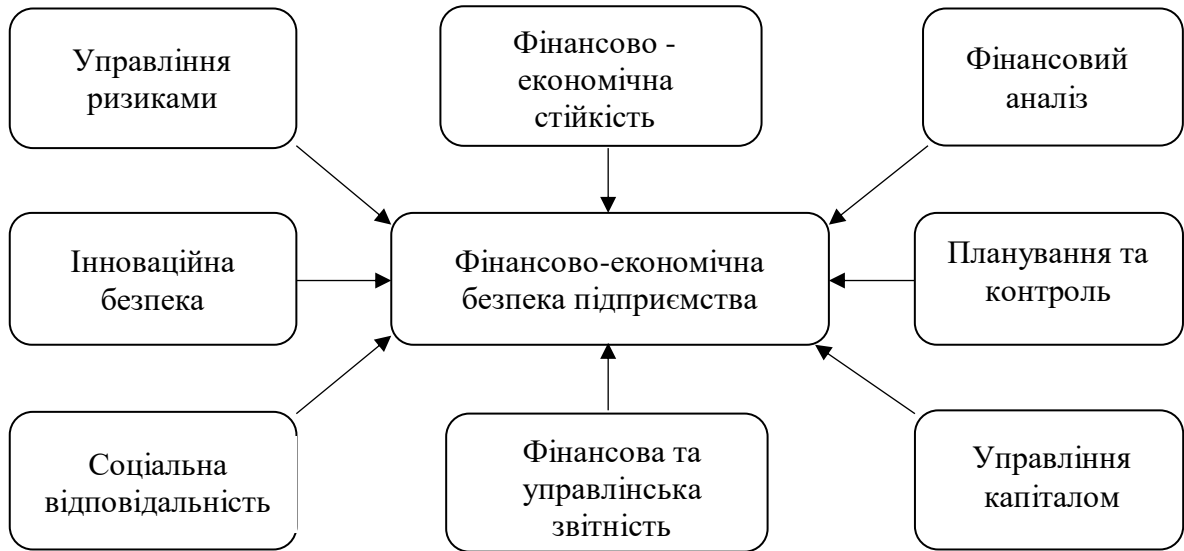


Рис.1. Складові фінансово-економічної безпеки підприємства

Джерело: складено авторами

Як показано на рисунку 1, Фінансово-економічна безпека підприємства включає такі складові:

- Управління ризиками: це розробка та впровадження стратегій для ідентифікації, оцінки та зменшення ризиків, які можуть вплинути на фінансову стійкість підприємства.

- Фінансово-економічна стійкість: забезпечення належного рівня фінансових ресурсів, ліквідності та платоспроможності для забезпечення стабільної діяльності підприємства.

- Фінансовий аналіз: оцінка фінансового стану та результатів діяльності підприємств з метою ідентифікації слабких місць господарської діяльності.

- Планування та контроль: процес розробки довгострокових фінансових стратегій та планів, які враховують ризики, а також створення короткострокових і середньострокових планів доходів та витрат для забезпечення фінансової стійкості. Крім того, він включає постійний аналіз фінансових показників з метою виявлення відхилень від запланованих індикаторів та своєчасного реагування на них.

- Управління капіталом: ефективне управління запасами, дебіторською та

кредиторською заборгованістю для максимізації оборотності капіталу.

- Фінансова та управлінська звітність: підготовка повної та своєчасної фінансової звітності для внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

- Соціальна відповідальність: врахування економічних інтересів стейкхолдерів, зокрема співробітників, клієнтів, у процесі прийняття управлінських рішень.

- Інноваційна безпека: процес розвитку та впровадження нових технологій, продуктів та підходів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції, фінансово-економічна безпека підприємства стає надзвичайно важливою складовою успіху та стійкості. Однак, політична та економічна нестабільність, високі рівні невизначеності та ризик вимагають від підприємств усвідомленого та системного підходу до управління ризиками. Ризик-орієнтоване управління є ефективним інструментом, який дозволяє підприємствам виявляти, оцінювати, контролювати та мінімізувати ризики.

Для успішної реалізації ризик-орієнтованого управління необхідно враховувати специфіку кожного підприємства

та його галузі. Наприклад, виробничі підприємства стикаються з ризиками, пов'язаними зі своєчасним постачанням сировини або зміною технологій; фінансові установи мають ризики, пов'язані зі змінами в регулюванні чи фінансових ринках. Тому важливо розробляти індивідуальні підходи та стратегії управління ризиками, що відповідають особливостям певного підприємства.

Ризик-орієнтоване управління передбачає не просто виявлення окремих ризиків та їх локалізацію, але й системне розуміння та аналіз ризикових факторів, які можуть впливати на підприємство. Цей підхід передбачає оцінку можливих наслідків ризиків, визначення ймовірності їх виникнення, а також розробку та впровадження ефективних стратегій мінімізації ризиків.

Одним із ключових етапів ризик-орієнтованого управління є ідентифікація ризиків, пов'язаних з фінансово-економічною діяльністю підприємства. Цей процес включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть мати негативний вплив на фінансовий стан підприємства. Внутрішні ризики включають недостатню фінансову стійкість, неефективне управління фінансами, недостатню ефективну систему контролю, а також недостатню кваліфікацію персоналу. Зовнішні ризики можуть включати економічну нестабільність, зміни у законодавстві, зміни на ринку, зміни в політичному середовищі та інші небезпеки, які можуть вплинути на фінансову діяльність підприємства [2].

З'явилися та використовуються нові інноваційні методи та моделі аналізу ризиків, які допомагають підприємствам більш точно виявляти, вимірювати та оцінювати ризики. Наприклад, методи мультикритеріального аналізу, стохастичного моделювання, симуляції та інші методи стали поширеними в дослідженнях з ризик-орієнтованого управління.

З появою нових технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, виникають нові ризики та виклики. Тому необхідно активно вивчати питання, як ці технології впливають на ризик-орієнтоване управління та як їх можна використовувати для покращення процесу управління ризиками.

Після ідентифікації ризиків необхідно оцінити їх вплив та ймовірність виникнення.

Це дозволяє визначити пріоритетність ризиків та розробити стратегії управління ними. Наприклад, важливо визначити ризики, які можуть призвести до значних фінансових втрат або загрожувати існуванню підприємства. Далі, на основі цієї оцінки, розробляється план дій, спрямований на мінімізацію ризиків та забезпечення фінансової стійкості юридичної особи.

Одним з інструментів ризик-орієнтованого управління є впровадження ефективної системи контролю. Вона включає моніторинг фінансової діяльності підприємства, аналіз ключових показників, виявлення відхилень та прийняття вчасних корективних заходів. Крім того, рекомендується регулярно оцінювати ефективність застосованих стратегій та коригувати їх у разі необхідності.

Ризик-орієнтоване управління також передбачає розробку та впровадження антикризових планів. Це означає, що підприємство повинно мати запасні резерви, альтернативні шляхи дії та плани в разі виникнення критичних ситуацій. Такий підхід дозволяє зменшити вплив непередбачуваних подій та швидко відновити функціонування підприємства.

Ризик-орієнтоване управління передбачає постійний аналіз та оновлення стратегій управління ризиками. Ринкові умови та зовнішні фактори постійно змінюються, тому необхідно регулярно переглядати та адаптувати стратегії управління ризиками.

Ефективним ризик-орієнтоване управління стає можливим завдяки впровадженню спеціалізованих методологій та інструментів. Наприклад, підприємства можуть використовувати системи внутрішнього контролю, аудиту ризиків, оцінки вартості ризику, моделювання сценаріїв та інші інструменти для ефективного управління ризиками [4;5;6].

Крім того, важливо враховувати міжнародні стандарти управління ризиками, такі як ISO 31000. Ці стандарти надають рекомендації та методології для впровадження ефективної системи управління ризиками на підприємстві [3].

В Україні та за кордоном існують численні приклади успішної реалізації ризик-орієнтованого управління в рамках фінансово-економічної безпеки підприємств. Подивимося на деякі з них:

Компанія "Метінвест" є одним з провідних виробників сталі в Україні. Вона впровадила систему ризик-орієнтованого управління, що дозволяє їй ефективно виявляти, оцінювати та керувати ризиками, пов'язаними зі змінами на ринку, коливаннями цін на сировину та валютними ризиками. Це допомагає компанії забезпечувати стійкість фінансових показників і успішно функціонувати в конкурентному середовищі [7].

Компанія Apple є прикладом успішного ризик-орієнтованого управління. Apple активно використовує стратегії управління ризиками, щоб запобігти можливим проблемам, пов'язаним з поставками, змінами технологій та впливом змін у законодавстві. Вона має встановлені процедури контролю та моніторингу ризиків, що дозволяють компанії оперативно реагувати на зміни та забезпечувати стабільність фінансових результатів [8;9].

Компанія "АрселорМіттал Кривий Ріг" - найбільший виробник залізної руди та сталі в Україні. Вона впровадила систему ризик-орієнтованого управління, спрямовану на виявлення та керування ризиками, пов'язаними зі змінами цін на металургійну продукцію, коливаннями валютних курсів та змінами в законодавстві. Це допомагає компанії забезпечувати стабільність фінансових показників, оптимізувати витрати та зменшити можливі збитки [10].

Велика авіакомпанія Emirates зосереджується на ризик-орієнтованому управлінні для забезпечення фінансової безпеки. Вони враховують широкий спектр ризиків, включаючи коливання цін на паливо, економічні та геополітичні чинники, а також безпеку польотів. Emirates активно використовує аналітику та прогнозування, щоб оцінити ймовірність ризиків і розробити стратегії управління, такі як угоди з фіксованими цінами на паливо або диверсифікація маршрутів [11;12].

Одним із провідних банків в Україні є ПриватБанк. Він активно використовує ризик-орієнтоване управління для забезпечення фінансової стійкості та захисту клієнтських коштів. ПриватБанк проводить аналіз кредитних ризиків, валютних ризиків та інших факторів, які можуть вплинути на його діяльність. Він також використовує сучасні технології для моніторингу фінансових операцій та виявлення підозрілої активності,

що допомагає уникнути шахрайства та фінансових втрат [13;14].

Приклади успішної реалізації ризик-орієнтованого управління в Україні та за кордоном свідчать про важливість цього підходу для досягнення фінансово-економічної безпеки підприємств. Враховуючи постійні зміни ринкового середовища, впровадження системи ризик-орієнтованого управління дозволяє підприємствам бути більш гнучкими, реагувати на зміни швидко та ефективно, а також забезпечувати стійкість та стабільність своєї діяльності.

Важливо зазначити, що ризик-орієнтоване управління не обмежується лише фінансовими аспектами. Управління охоплює широкий спектр ризиків, включаючи фінансові, економічні, технологічні, оперативні, репутаційні та інші. Інтеграція цього підходу в управлінські процеси дозволяє підприємству оцінювати та управляти всіма аспектами ризиків, забезпечуючи комплексний підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Ризик-орієнтоване управління також спонукає підприємство до культури управління ризиками. Це означає, що усі рівні організації повинні бути включені у процес ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Керівництво підприємства повинно приділяти достатню увагу ризикам, створювати належні механізми контролю та сприяти поширенню свідомості про ризики серед співробітників.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ризик-орієнтоване управління є необхідною умовою успіху підприємства. Це дозволяє забезпечити фінансову стійкість, знизити небезпеку фінансових втрат та негативних наслідків, а також ефективно використовувати можливості для розвитку та зростання. Ризик-орієнтоване управління стає фундаментом фінансово-економічної безпеки підприємства, забезпечуючи його витривалість у змінних умовах ринку та економічного середовища.

Етапи ризик-орієнтованого управління господарською діяльністю підприємства наведено на рис. 2.

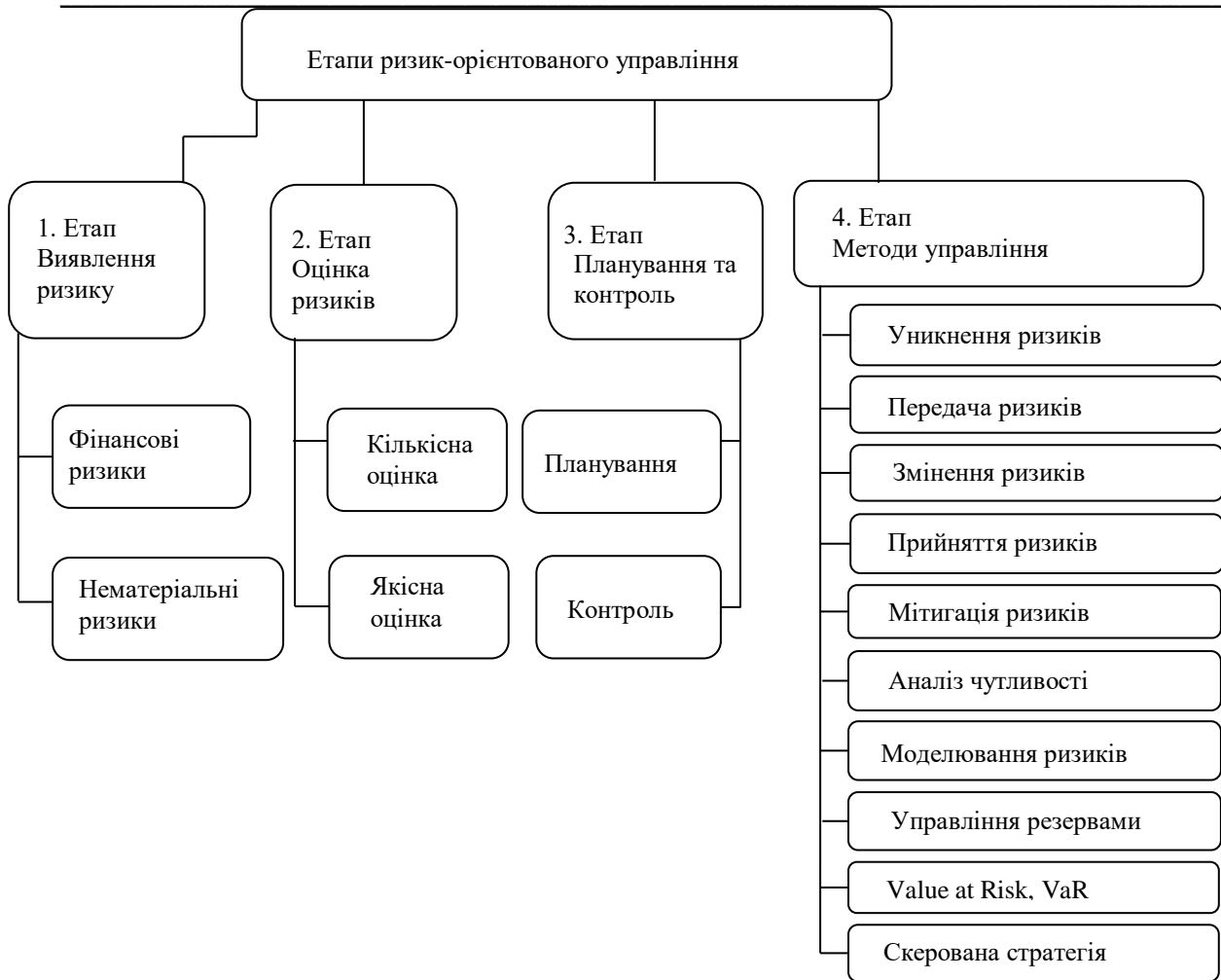


Рис.2. Етапи ризик-орієнтованого управління господарською діяльністю підприємства

Джерело: складено авторами

Як видно з рисунка 2, були розглянуті основні етапи ризик-орієнтованого управління господарською діяльністю підприємства.

Перший етап: виявлення ризиків - це процес ідентифікації можливих подій чи елементів, які можуть негативно вплинути на досягнення мети або результату проекту, бізнесу чи організації. Виявлення ризиків містить фінансові та нематеріальні ризики.

Фінансові ризики пов'язані з можливими збитками або невдачами, які можуть виникнути через коливання фінансових ринків, зміни валютних курсів, зміни в економічному середовищі тощо.

Фінансові ризики включають:

- Ринкові ризики виникають через коливання цін на ринках цінних паперів, товарів або валют. Найбільш відомий тип ринкового ризику - це

ризик зміни вартості акцій, зобов'язань та інших фінансових інструментів.

- Кредитні ризики пов'язані з можливістю невиконання боргових зобов'язань або втрати платежів від контрагентів.

- Операційні ризики виникають через недоліки або помилки в управлінських процесах, внутрішніх системах та персоналі, які можуть призвести до фінансових втрат.

- Ліквідні ризики пов'язані з тим, наскільки швидко компанія може припинити свою активність на готівку, особливо в умовах стресових ситуацій.

- Валютні ризики виникають, коли зміни валютних курсів можуть вплинути на вартість активів, зобов'язань або прибутків компанії.

- Процентні ризики відображають можливість зміни впливу на рівень процентних ставок на вартість зобов'язань або доходів.

- Контрагентні ризики пов'язані з можливістю невиконання зобов'язань зі сторони контрагентів, зокрема в угодах з фінансовими деривативами та іншими опціонами.

- Ризики впливу зміни податкового законодавства. Зміни в податковому середовищі можуть вплинути на фінансову стійкість компанії та її прибутковість.

- Економічні ризики пов'язані зі змінами в макроекономічних умовах, таких як зростання чи спад економіки, інфляція тощо.

Нематеріальні ризики - це ті, що не можуть бути прямо виміряні грошовими показниками, але можуть впливати на репутацію, бренд, імідж компанії, а також включати правові та регуляторні ризики, ризики кібербезпеки, інноваційні ризики тощо.

Нематеріальні ризики включають:

- Репутаційні ризики виникають, коли негативні події чи дії можуть погіршити сприйняття суспільством про компанію, бренд або особу. Це можна призвести до втрачених довіри, клієнтів та можливих фінансових наслідків.

- Правові та регуляторні ризики включають можливість порушення законодавства, нормативів або вимог регуляторів. Це можна призвести до штрафів, судових позовів та інших юридичних проблем.

- Ризики кібербезпеки пов'язані з можливістю крадіжки, витоку або пошкодження цифрової інформації, а також зловживання доступом до комп'ютерних систем та даних.

- Інноваційні ризики виникають при впровадженні нових технологій, продуктів або послуг, коли невідомо, як вони будуть сприймані ринком та як вони можуть вплинути на діяльність компанії.

- Соціокультурні ризики включають можливість негативного впливу соціокультурних тенденцій, змін у цінностях та вимогах споживачів на діяльність компанії.

- Ризики недостатньої інформативності виникають, якщо недостатньо прийняти або забезпечити певний аспект діяльності, який можна призвести до неправильних рішень.

- Екологічні та сталі ризики пов'язані з впливом діяльності компаній на довкілля, включаючи можливість негативних наслідків для навколишнього середовища та вимоги щодо сталого розвитку.

Другий етап: оцінка ризиків - це процес визначення ймовірності та можливих наслідків виникнення ризиків для досягнення мети проекту, бізнесу чи організації. Оцінка ризиків містить якісну і кількісну оцінку, і вони мають різний характер.

Кількісна оцінка ризиків - це оцінка ризиків, яка виражена в числових величинах. Вона передбачає визначення ймовірності виникнення ризикованих подій та їхнього впливу на організацію чи проект у конкретних числах або процентах. Кількісна оцінка ризиків надає більш точну і конкретну інформацію, яка може бути корисною для математичного моделювання та прийняття рішень. Однак для її проведення потрібно мати велику кількість даних та статистичні методи.

До методів кількісної оцінки ризиків відносяться:

- Моделювання ризиків (Метод Монте-Карло) містить використання математичних моделей для прогнозування ймовірності та впливу ризикованих подій. Цей підхід може використовувати статистичні методи, симуляцію та інші аналітичні підходи.

- Аналіз історичних даних базується на використанні інформації з минулих подій та інцидентів для визначення ймовірності та впливу ризикованих подій.

- Експертна оцінка включає залучення експертів для оцінки ймовірності та впливу ризиків на основі їхнього досвіду та знань.

- Аналіз чутливості використовується для визначення, наскільки зміни в різних параметрах впливають на результати та ризики.

- Матриці ризиків використовуються для створення таблиць, які відображають ймовірність та вплив ризикованих подій у вигляді числових значень.

- Методи аналізу вартості можливого збитку (VaR) визначають максимально можливий збиток при певному рівні довіри.

Якісна оцінка ризиків - це оцінка ризиків, яка проводиться без визначення конкретних чисел. Вона визначає, наскільки ризик великий або малий, серйозний або менш важливий. Якісна оцінка ризиків, незважаючи на більшу суб'єктивність, може бути корисною в початкових стадіях аналізу ризиків, коли немає достатньо даних для кількісної оцінки, або для швидкого визначення загального рівня ризиків. Якісна оцінка також може бути корисною для спрощення спілкування з зацікавленими

сторонами, які можуть не розуміти числові величини ризиків.

До методів якісної оцінки ризиків відносяться:

- Матриці ризиків: створення таблиць, в яких ризики розподіляються визначеними категоріями або класами відповідно до їхнього впливу та ймовірності. Наприклад, ризики можуть бути класифіковані як "низька ймовірність/низький вплив", "висока ймовірність/низький вплив" і так далі.

- Експертні оцінки: залучення експертів або зацікавлених сторін для оцінки ризиків на основі їхнього професійного досвіду та знань.

- Аналіз пулу ризиків: групування ризиків за спільними характеристиками або сценаріями з метою визначення загальних тенденцій та тенденцій.

- Системи оцінки за стосунками: використання спеціальних систем або шкал для оцінки ризиків, наприклад, методика "Кольорового квадрату", де ризики позначаються кольорами в залежності від їхнього рівня важливості.

- Збір інформації про ризики: аналіз різних джерел інформації, таких як звіти, дослідження, новини, для визначення потенційних ризиків.

- Метод аналогій: визначення ризиків, використовуючи аналогії зі схожими ситуаціями або проектами з минулого досвіду.

- Експертні групи: використання колективної експертної думки для оцінки ризиків та прийняття рішень.

- SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Дозволяє виявити ризики, пов'язані з внутрішніми та зовнішніми чинниками.

Ці методи можуть використовуватися окремо або в комплексі для більш точної та комплексної оцінки ризиків. Вибір методу залежить від конкретних завдань та доступних даних.

Третій етап: планування та контроль - це ключові етапи управлінського процесу, які допомагають досягти поставлених цілей та забезпечують ефективність діяльності організації чи проекту.

До планування відноситься:

- Стратегічне планування: визначення довгострокових цілей і стратегій досягнення конкурентної переваги та забезпечення розвитку організації чи бізнесу.

- Тактичне планування: встановлення середньострокових конкретних цілей і методів

для їх досягнення, орієнтованих на певний відрізок часу.

- Операційне планування: визначення короткострокових дій і ресурсів для досягнення конкретних завдань або процесів.

- Фінансове планування: розробка стратегій та планів для управління фінансовими ресурсами організації, включаючи бюджетування, інвестування та розподіл коштів.

- Проектне планування: визначення цілей, завдань, ресурсів, критеріїв успіху та часовий графік для виконання конкретного проекту.

- Інноваційне планування: розробка стратегій та кроків для впровадження нововведень у діяльність організації.

- Кризове планування: розробка планів та процедур управління непередбачуваними подіями та кризовими ситуаціями.

До контролю відноситься:

- Стратегічний контроль: оцінка відповідності досягнутого результату стратегічним цілям та перегляд стратегії у зв'язку з новими умовами.

- Операційний контроль: моніторинг повсюдної діяльності та процесів, щоб забезпечити виконання планів та досягнення підприємницьких цілей.

- Контроль над якістю: вимірювання відповідності продукції або послуг стандартам якості та проведення заходів для виправлення відхилень.

- Фінансовий контроль: аналіз фінансових показників для перевірки фінансового стану та дотримання бюджету.

- Контроль за процесами: спостереження за можливим виконанням бізнес-процесів з виявленням недоліків смаку для вдосконалення.

- Контроль за проектами: системний аналіз виконання проекту щодо графіка, бюджету та якості.

- Контроль з питань безпеки: вжиття заходів для забезпечення безпеки працівників, клієнтів та даних.

- Соціальний контроль: оцінка впливу діяльності організації на соціальні та екологічні аспекти.

Четвертий етап: методи управління ризиком використовують для ідентифікації, аналізу, зниження та контролю ризиків в організаціях, проектах та інших видах діяльності. Ось деякі з найпоширеніших методів управління ризиком:

- Уникнення ризиків: застосовується шляхом уникнення дій, які можуть призвести до ризику, що має негативний вплив.

- Передача ризиків: включає перекидання відповідальності за ризик на іншу сторону, наприклад, за допомогою страхування або угод.

- Змінення ризиків: впровадження заходів для зниження ймовірності виникнення ризикових подій або їх впливу.

- Прийняття ризиків: оцінка та прийняття рішення про прийняття на себе ризику, з урахуванням можливого позитивного впливу.

- Мітигація ризиків: розробка планів та стратегій для зменшення наслідків ризиків, які вже виникли.

- Аналіз чутливості: визначення того, як зміни певних факторів впливають на ризики та результати.

- Моделювання ризиків: використання математичних методів та імітаційних моделей для оцінки можливих варіантів розвитку подій.

- Управління резервами: створення фінансових або часових резервів для забезпечення відмови від плану.

- Аналіз вартості можливого збитку (Value at Risk, VaR): визначення максимально можливого збитку при певному рівні довіри.

- Скерована стратегія ризику: зосередження на використанні можливостей, які можуть виникнути в результаті ризиків.

Ці методи можуть використовуватися окремо чи комбінуватися, залежно від типу організації, сфери діяльності та конкретних ризиків, якими потрібно керувати.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень

Ризик-орієнтоване управління є важливою складовою фінансово-економічної безпеки підприємств. Впровадження цього підходу дозволяє підприємствам ефективно

ідентифікувати, оцінювати та керувати ризиками, що становлять загрозу для їхньої діяльності. Це сприяє зниженню можливих збитків, забезпеченню стабільності та стійкості фінансових показників підприємств.

Однак, впровадження ризик-орієнтованого управління є складним завданням і потребує системного підходу. Вимагається налагодження процесів аналізу, оцінки та керування ризиками, а також впровадження відповідних методологій та інструментів. Особливу увагу слід приділити постійному моніторингу та оновленню ризикового профілю підприємства, щоб враховувати зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах.

Щодо перспектив подальших досліджень, можна розглядати детальнішу розробку методик та моделей ризик-орієнтованого управління, які враховуватимуть специфіку діяльності підприємств різних галузей в умовах кризи. Також важливим напрямком дослідження є аналіз ефективності застосування різних стратегій управління ризиками та їх впливу на фінансово-економічну безпеку підприємств.

Крім того, для покращення процесів ризик-орієнтованого управління, можна розглядати можливості використання таких нових технологій: як штучний інтелект, машинне навчання та аналітика даних.

Перспективою подальших досліджень є розгляд взаємозв'язку між ризик-орієнтованим управлінням і іншими складовими фінансово-економічної безпеки підприємств. Наприклад, вивчення взаємодії між ризиками та фінансовою стійкістю, впливу ризиків на інвестиційну діяльність та прибутковість підприємств.

Подальші дослідження в цій сфері допоможуть підприємствам збільшити свою конкурентоспроможність, знизити фінансові ризики та досягти стійкого розвитку в умовах постійно мінливого середовища.

BOBYL V. V.¹, LOSKUTOVA A. A.^{2*}

¹* Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation, Ukrainian State University of Science and Technology, e-mail: vladimir-bobyl2@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7306-3905

²*Post graduate student of the Department of Accounting and Taxation, Ukrainian State University of Science and Technology, e-mail: loskutovagan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3353-4968

RISK-ORIENTED MANAGEMENT AS A COMPONENT OF ENTERPRISE FINANCIAL-ECONOMIC SECURITY

Objective. The aim of this research article is to identify methods and tools of risk-oriented management, assess their impact on the financial and economic stability of a company, and develop recommendations for their effective implementation. **Methodology.** The article conducts an analysis of fundamental risk-oriented management

techniques, including risk identification, assessment, mitigation, and risk monitoring. To achieve the stated objective, a combination of theoretical analysis and research based on foreign enterprises was employed. **Results.** The research results demonstrate that risk-oriented management contributes to reducing the level of financial risks for an enterprise, enhancing its financial stability, and ensuring sustainable development. It was revealed that effective risk-oriented management depends on proper risk identification, the selection of appropriate assessment and management methodologies, as well as continuous monitoring and adjustment of management strategies. **Scientific novelty.** The scientific novelty of this article lies in the development of a comprehensive approach to risk-oriented management, which integrates theoretical aspects with practical research. Additionally, recommendations are provided for enterprises to successfully implement risk-oriented management, adding practical value to the study. **Practical significance.** The practical significance of this article lies in providing specific recommendations to enterprises for the implementation of risk-oriented management. The application of the developed techniques and tools will enable enterprises to more effectively identify, assess, and manage risks, positively impacting their financial stability and competitiveness. Moreover, the article can be beneficial for researchers interested in the issues of risk-oriented management and financial-economic security.

Keywords: risk-oriented management, financial-economic security, methodology, risk identification, risk assessment, risk management, financial stability, practical significance

REFERENCES

1. Zhyvko Z. B., Cherevko O. V., Zachosova N. V. et al. (2019). *Organization and Management of the Enterprise Economic Security System*. Navch. - metod. posibnyk. Cherkaskyi nats. un-t im. Bohdana Khmelnytskoho.. Cherkasy: Chabanenکو Yu.A. [in Ukrainian]
2. Lytovchenko O. Yu. (2018). Approaches to Identification and Assessment of Financial Risks of the Enterprise. *Economics and Society*, 16, 398-404. [in Ukrainian]
3. International Organization for Standardization (ISO). (2009). ISO 31000:2009 - Risk Management - Principles and Guidelines. Geneva, Switzerland: ISO. [in Ukrainian]
4. Proskura V. F. (2017). Methodological Approaches to Risk Management. *Economics and Society*, 9, 599-607. [in Ukrainian]
5. Koroliuk T. M., Vynnyk T. M. (2019). Scientific Views on the Role of Accounting in Risk Management. *Galician Economic Herald of Ternopil National Technical University*, (Vol.57), 2, 142-152. [in Ukrainian]
6. Vyshnivska B. M. (2011). Methods of Minimizing Financial Risks. *Economist*, 6, 58-59. [in Ukrainian]
7. "Metinvest" Company Sustainable Development Report. URL: <https://goo.su/5Bj4x> [in Ukrainian]
8. Apple Inc. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc [in Ukrainian]
9. Business Marketing Strategies. Apple Company. URL: <https://goo.su/mPzf> [in Ukrainian]
10. Issuer's Annual Report. URL: <https://goo.su/O76r> [in Ukrainian]
11. Emirates. URL: <https://goo.su/SZtME> [in Ukrainian]
12. Hrychkoiedova M. V. (2019). Study of Airline Activity and Formation of Strategic and Effective Development Directions. *Eastern Europe: Economics, Business, and Management*, (Vol. 1), 18, 14-18. [in Ukrainian]
13. Public Joint-Stock Company Commercial Bank. URL: <https://goo.su/BRH0> [in Ukrainian]
14. Kushnir S. O. (2015). Organization of Stress Testing as an Effective Risk Management Tool on the Example of PJSC CB "PrivatBank". *Global and National Economic Problems*, 7, 649-653. [in Ukrainian]
15. Momot T.V., Bezughla V.O. (2011) Finansovyj menedzhment: navch. posibnyk [Financial Management: Teaching. manual]. Kiev. Center for Educational Literature. 712 p. (in Ukrainian)
16. Vitlinskyj V.V., Nakonechnyj S.I., Sharapov O.D. (2010) Ekonomichnyj ryzyk i metody joghо vymirjuvannja: pidruchnyk. [Economic risk and methods of its measurement: a textbook]. Kiev. IZMN 358 p. (in Ukrainian)
17. Kucherenko V.R., Karpov V.A., Karpov A.V. (2011) Ekonomichnyj ryzyk i metody joghо vymirjuvannja: pidruchnyk. [Economic risk and methods of its measurement: a textbook]. Odesa. (in Ukrainian)
18. Lesya Say, Orysia Pshyk-Kovalska (2017) Ryzyky pry motyvuvanni personalu pidpryemstva. [Risks in motivating the company's personnel]. *Efficient economy*, 8. (in Ukrainian)
19. Laktionova, O.A. (2020). Upravlinnia finansovomy ryzykamy [Financial risk management], 256. Retrieved from: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1460/1/Navch%20posibnyk%20UFR%2027_10_2020.pdf (in Ukrainian)
20. Kaminskyi, A. B. (2006) Modeliuvannia finansovykh ryzykiv [Modeling financial risks]. Kyiv: Kyivskyi universytet. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції: 05.05.2023
Received: 2023.05.05