

УДК 005.334:330.131.7

ГОЛОВКОВА ЛЮДМИЛА¹, ХАРКОВЕЦЬ ПАВЛО^{2*}

¹*д.е.н., професор кафедри фінансів, обліку та психології Українського державного університету науки і технологій, e-mail: e-mail g.liudmila22@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5473-6644

² аспірант кафедри фінансів, обліку та психології Українського державного університету науки і технологій, e-mail: pavel.kharkovets@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-6190-3746

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Мета полягає в комплексному аналізі та розробці підходів до оцінювання й управління ризиками, що виникають під час економічної діяльності суб'єктів господарювання. У роботі враховано специфіку інвестиційної діяльності, а також вплив воєнної агресії та суттєвих структурних змін у національній економіці на рівень невизначеності. Методологічним підґрунтям виступають сучасні дослідження у сфері економічних ризиків і внутрішніх систем контролю. Задля комплексної оцінки застосовано класифікацію ризиків за джерелом виникнення, наслідками, ймовірністю та масштабом. Запропоновано скорингові підходи до кількісного вимірювання ризиків, висвітлено труднощі їх упровадження. **Наукова новизна** полягає в розробленні збалансованого підходу до управління сукупністю ризиків, де зменшення одних загроз може збільшувати інші. Запропонована концепція прийнятного рівня ризику із диференціацією стадій його прояву дає змогу оцінювати вплив різних груп ризиків у комплексі. **Практична значущість** дослідження виявляється у формуванні рекомендацій для удосконалення ризик-менеджменту в умовах обмежених ресурсів, дефіциту людського капіталу, порушених логістичних ланцюгів і мінливого стану економіки. Отримані результати корисні підприємствам, що прагнуть збалансовувати короткострокову фінансову вигоду з довгостроковою стійкістю та конкурентоспроможністю.

Ключові слова: фінансовий ризик, інвестиційна діяльність, оцінювання ризику, ризик-менеджмент, скорингові моделі, воєнний стан, економічна невизначеність

Постановка проблеми

Категорія «ризик» нерозривно пов'язана з динамічними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств. В умовах воєнної невизначеності ризики для суб'єктів господарювання значно зростають через нестабільність економічного середовища, порушення логістичних ланцюгів, валютні коливання, втрату ринків збуту та зростання вартості ресурсів. Водночас ризики набувають комплексного характеру, оскільки вони взаємопов'язані: зниження одного виду ризику часто призводить до посилення іншого. Це створює необхідність у розробці цілісного підходу до управління ризиками, що дозволить досягти оптимального балансу між рівнем загальної ризиковості та ефективністю управлінських рішень.

Сучасні дослідження у сфері ризик-менеджменту показують, що традиційні методи оцінки ризиків не завжди ефективні в умовах високої невизначеності. Воєнні конфлікти створюють нестабільність не лише у фінансовій сфері, а й у соціально-економічному розвитку країни, що посилює системні ризики. Додатково, санкційна політика, обмеження зовнішньої торгівлі, перебої у постачанні критично важливих товарів та зміни у міжнародній фінансовій системі значно впливають на економічну безпеку підприємств.

Аналогію можна провести з управлінням витрат, де існує концепція альтернативних витрат, що відображають втрачений дохід від нереалізованих можливостей. Подібний підхід до ризик-менеджменту передбачає, що суб'єкти господарювання, маючи обмежені ресурси, не можуть одночасно мінімізувати всі ризики, а тому повинні визначати пріоритетні напрями для їхнього зниження. Зокрема, у воєнний період важливим завданням є адаптація бізнес-моделей до нових викликів, диверсифікація ризиків та впровадження антикризових стратегій.

Отже, проблема управління ризиками в умовах воєнної невизначеності полягає у необхідності комплексного аналізу ризиків, розробки адаптивних механізмів їх мінімізації та забезпечення

стійкості суб'єктів господарювання до кризових явищ. Це вимагає інтеграції сучасних підходів до ризик-менеджменту, врахування макроекономічних факторів та гнучкого підходу до ухвалення управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Тема управління економічними ризиками привертає значну увагу науковців, які аналізують сучасні методи оцінювання та мінімізації ризиків, а також вивчають взаємозв'язок між рівнем ризику та очікуваною прибутковістю. Дослідження цього напрямку здійснюються в межах міждисциплінарного підходу, охоплюючи фінансові, управлінські та стратегічні аспекти.

У науковій роботі Баланської та Постан М. висвітлюються ключові аспекти ідентифікації інвестиційних ризиків, розглядаються їхні основні типи та пропонуються методи управління, зокрема хеджування, страхування та диверсифікація [1]. Автори здійснюють порівняльний аналіз підходів до оцінювання ризиків, що дозволяє обґрунтувати вибір оптимальної стратегії управління.

Альтернативний підхід до управління ризиками в інвестиційній діяльності представлений у праці Яцкевич І., де авторка розробляє концепцію трикомпонентного підходу – процесного, системного та ситуативного, які формують цілісну систему корпоративного ризик-менеджменту [2]. Важливою складовою цієї системи є використання методу «дерева цілей», що дозволяє узгоджувати інвестиційні рішення зі стратегічними завданнями компанії.

Проблематику ризиків, притаманних фінансуванню інноваційно-інвестиційної діяльності, розглядає Стецюк П. Автор акцентує увагу на специфічних умовах функціонування українських підприємств, що вимагають адаптації загальноприйнятих підходів до управління ризиками [3]. Аналіз включає розгляд концепції Франка Найта (1921) щодо співвідношення ризику та прибутковості, що залишається актуальною в сучасних економічних дослідженнях [4].

Стратегічний аспект управління економічними ризиками досліджено в роботі Мостенської Т. Авторка підкреслює значущість системного аналізу ризиків ще на етапі розробки бізнес-стратегії, наголошуючи на важливості координації між функціональними підрозділами підприємства [5]. Деталізовано основні принципи ризик-менеджменту та запропоновано алгоритм дій для ефективного управління ризиками.

Крім того, сучасні дослідження приділяють увагу кризовим явищам та антикризовому управлінню. Так, Намлієв Є. і Кацицка Г. аналізують механізми реагування на економічні кризи та їхній вплив на підприємницький сектор [6, 7]. У роботі Головкової Л., та Кобченка В. (2024) розглянуто систему PROZORRO як інструмент забезпечення економічної безпеки та захисту інвестиційних ресурсів у державному секторі [8].

Мішин О. у своїй дослідницькій роботі розробив науково-методичні рекомендації щодо формування системи управління економічними ризиками на підприємствах вугільної промисловості, зокрема методику комбінованої оцінки ризиків, що поєднує статистичний аналіз фінансових результатів із методом дерев відмов та експертною оцінкою ризиків [9]. Пивоварова Г. у роботі «Управління економічними ризиками в умовах фінансової нестабільності (на прикладі підприємства залізничного транспорту)» обґрунтувала науково-методичні підходи до прийняття інвестиційних рішень в умовах ризику, зокрема щодо боргових і пайових цінних паперів та проектів реального інвестування, враховуючи відмінності критеріїв економічної ефективності та зв'язок ставки дисконту з премією за ризик [10]. Загородня А. акцентує увагу на необхідності вдосконалення механізмів управління економічною безпекою підприємств, підкреслюючи важливість адаптації до сучасних викликів та загроз [11]. Науковці Носань Н., Борисенко О. та Назаренко Т. аналізують стратегії антикризового управління та підходи до стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнних конфліктів, пропонуючи інноваційні рішення для забезпечення стійкості бізнесу [12].

На міжнародному рівні управління ризиками регулюється стандартами, зокрема розробленими Федерацією європейських асоціацій з управління ризиками [13]. У свою чергу, Міністерство фінансів України пропонує методичні рекомендації з управління ризиками для розпорядників бюджетних коштів, що дозволяє удосконалити систему внутрішнього контролю [14].

Визначено, що наукові здобутки авторів демонструють різноманітність підходів до управління економічними ризиками. Дослідники наголошують на необхідності комплексного підходу,

врахування галузевих і макроекономічних факторів, а також адаптації управлінських рішень до умов невизначеності. Такий багатовекторний підхід підтверджує пріоритетність теми й демонструє різноплановість методичних та практичних рекомендацій, які вже сформовано науковою спільнотою.

Формулювання мети статті

Метою дослідження є розробка та обґрунтування комплексного підходу до управління економічними ризиками, враховуючи їхню динамічну природу та багатофакторний вплив у контексті нестабільного зовнішнього й внутрішнього середовища. Дослідження фокусується на глибокому аналізі взаємодії та взаємозалежності різних типів ризиків, оскільки зниження одних загроз може спричинити посилення інших. Особлива увага приділена пошуку оптимального співвідношення між різними категоріями ризиків, що забезпечує максимальну ефективність інвестиційних рішень за умов обмежених ресурсів.

На противагу традиційним підходам, які передбачають ізолюване зменшення окремих ризиків, у роботі пропонується комплексна методологія, що враховує їхню взаємопов'язаність і сукупний вплив на діяльність підприємства. Визначення механізмів взаємної детермінації загроз є ключовим для розробки ефективних стратегій ризик-менеджменту та досягнення довгострокових цілей суб'єктів господарювання.

Результати дослідження сприятимуть створенню методологічної основи для ухвалення обґрунтованих і збалансованих управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту, що, своєю чергою, дозволить значно підвищити ефективність інвестиційної діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу

У сучасних умовах фінансово-економічної нестабільності підприємницький сектор стикається з численними викликами, що зумовлюють необхідність розробки ефективних механізмів антикризового управління. Дослідження кризи як чинника дестабілізації економіки підкреслює важливість кризисологічних підходів для розуміння її причин та наслідків, а також адаптації бізнес-стратегій до змінного середовища [6, 7].

Перш ніж докладно розглянути класифікацію груп ризиків та визначити підходи до їх оцінювання і управління, доцільно спочатку окреслити сутність поняття «ризик» з різних наукових поглядів.

У Методичному посібнику Міністерства фінансів України щодо аспектів управління ризиками (як складової системи внутрішнього контролю у розпорядників бюджетних коштів) пропонується таке визначення:

«Ризик» – це потенційна можливість того, що під час реалізації функцій, процесів та операцій, спрямованих на досягнення встановленої мети (місії), цілей та виконання завдань, можуть виникнути обставини, що призведуть до втрат ресурсу, небезпеки або небажаного результату в майбутньому.

Водночас існує протилежний погляд, коли ризик розглядається не лише як загроза, а й як джерело додаткових можливостей для досягнення цілей організації.

Разом із цим, Френк Найт [4] один із засновників сучасної теорії ризику, розрізняв поняття «ризик» та «невизначеність», наголошуючи, що ризик піддається вимірюванню ймовірностями, тоді як невизначеність означає ситуації, де статистичні ймовірності застосувати важко або неможливо. Його визначення ризику ґрунтується на тому, що він завжди корелює з очікуваною прибутковістю, демонструючи компроміс між потенційною вигодою та ймовірністю її недосягнення.

В економічній літературі також часто зустрічається визначення ризику як «загрози втрати частини або всієї інвестиції, доходу чи вартості майна внаслідок невизначеності ринкового середовища», що підкреслює зв'язок між можливими фінансовими втратами та мінливими умовами ринку.

Міжнародні стандарти управління ризиками, зокрема ISO 31000, тлумачать ризик як «ефект невизначеності на цілі», де під ефектом розуміють як можливі негативні, так і позитивні відхилення від очікуваних результатів.

Отже, обрані визначення ілюструють різноманітні ракурси, під якими можна розглядати ризик: як потенційну загрозу, як відкриття нових можливостей, а також як наслідок взаємодії підприємства з мінливим середовищем.

Важливим аспектом ризик-менеджменту є групування та класифікація ризиків. Систематизація сприяє ідентифікації, оцінюванню і пріоритизації загроз, а також полегшує вибір відповідних інструментів управління.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити такі категорії ризиків:

1. За джерелом виникнення:

1.1. Системні ризики – обумовлені макроекономічними факторами, що впливають на функціонування всієї економічної системи (економічні кризи, інфляційні процеси, політичні потрясіння, валютні коливання). Повністю уникнути таких ризиків неможливо, проте їхній вплив можна мінімізувати шляхом диверсифікації активів, стратегічного планування та безперервного аналізу ринкових тенденцій.

1.2. Несистемні (специфічні) ризики – виникають під впливом внутрішніх чинників підприємства або особливостей галузі. До цієї групи відносять загрози, пов'язані з конкурентним середовищем, управлінськими помилками, технологічними збоями, репутаційними ризиками та інноваційними викликами. Зменшення їхнього впливу можливе завдяки вдосконаленню управлінських процесів і модернізації технологічної бази.

2. За характером наслідків:

2.1. Фінансові ризики – пов'язані з можливими фінансовими втратами, зокрема кредитними ризиками, проблемами ліквідності, валютними коливаннями та невизначеністю інвестиційних рішень.

2.2. Операційні ризики – виникають через порушення у виробничих або бізнес-процесах, що можуть бути спричинені технічними збоями, помилками персоналу або проблемами у сфері безпеки.

2.3. Юридичні ризики – пов'язані з імовірними правовими порушеннями, судовими розглядами або недосконалістю договірних зобов'язань.

2.4. Репутаційні ризики – можуть виникати через негативні події, такі як публічні скандали, виробничі аварії чи етичні порушення, що здатні вплинути на довіру до підприємства.

3. За ймовірністю та масштабом впливу:

3.1. Часті, але малозначні ризики – виникають регулярно, проте мають обмежений фінансовий та операційний вплив.

3.2. Рідкісні, але критично значущі ризики – трапляються нечасто, але здатні спричинити серйозні наслідки для діяльності підприємства.

3.3. Помірні ризики – характеризуються середнім рівнем ймовірності виникнення та потенційних втрат, що вимагає адаптивного підходу до їхнього управління.

Запропонована класифікація сприяє систематизації потенційних загроз для суб'єктів господарювання, що дозволяє більш ефективно ідентифікувати пріоритетні напрями ризик-менеджменту та розробляти стратегії зниження негативного впливу ризиків.

Після визначення загальної структури ризиків доцільно перейти до аналізу основних етапів та підходів до їх управління. Комплексний ризик-менеджмент охоплює процеси ідентифікації, вимірювання, оцінювання, моніторингу та реагування на ризики. Вибір конкретних методів (страхування, хеджування, диверсифікація, формування резервних фондів тощо) залежить від особливостей діяльності підприємства, його фінансових можливостей та стратегічних пріоритетів. Водночас психологічні аспекти та поведінкові особливості управлінців можуть суттєво впливати на ефективність ризик-менеджменту, особливо за умов підвищеної невизначеності.

Застосування системного підходу до класифікації та управління ризиками дає можливість підприємствам завчасно ідентифікувати потенційні загрози та розробляти адаптивні механізми їх нейтралізації. Це набуває особливого значення в умовах сучасного динамічного ринкового середовища, де макроекономічні та політичні фактори є нестабільними, а рівень конкуренції постійно зростає у глобальному масштабі.

Таким чином, визначення сутності ризику, його подвійної природи (як загрози і можливості), а також розробка комплексної класифікації є фундаментом для подальшого детального аналізу

процесів управління ризиками, включно з прийняттям інвестиційних рішень та розробкою фінансових стратегій підприємств.

На рис. 1 представлено модель управління ризиками на підприємстві, побудовану з урахуванням його стратегічних цілей. Водночас варто зазначити, що реалізація комплексу заходів для зниження певних видів ризиків може спричинити підвищення ймовірності інших загроз, що ускладнює розробку універсальних управлінських рішень.

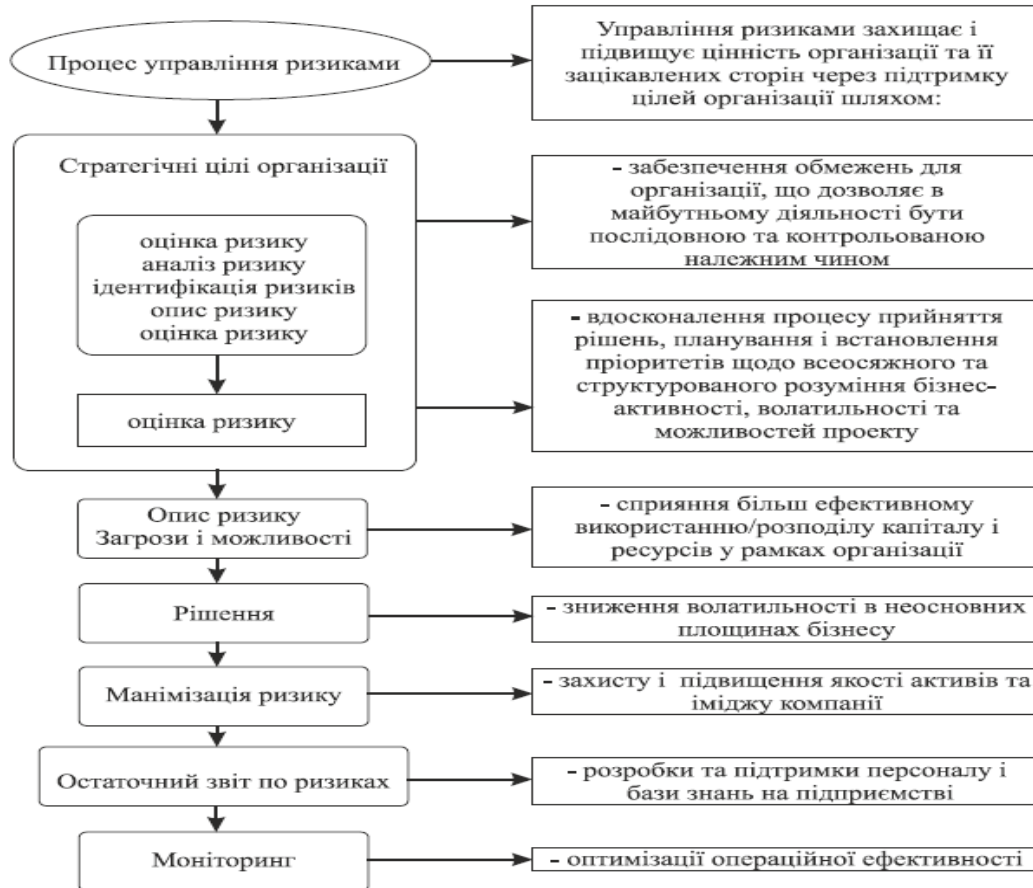


Рис.1 Процес управління ризиками

Джерело: [5-7]

Це зумовлює формування взаємозалежних груп ризиків, у яких зниження одних супроводжується зростанням інших. У такому контексті постає завдання розробки оптимальної стратегії управління ризиками, спрямованої на мінімізацію їхнього загального рівня з урахуванням усіх ключових чинників.

Як приклад можна розглянути взаємопов'язаність ризиків, пов'язаних із прибутковістю та фінансовою стійкістю підприємства. Застосування високого рівня фінансового левериджу може сприяти зростанню рентабельності власного капіталу, однак водночас значно підвищує фінансові ризики. З іншого боку, надмірна обережність або обмежене залучення капіталу також створює загрози: уникнення боргового навантаження може призвести до втрати можливостей для розширення ринку, впровадження інновацій і підвищення конкурентоспроможності. Недостатнє фінансування обмежує розвиток підприємства, що в довгостроковій перспективі може спричинити втрату ринкових позицій і зниження фінансової ефективності.

Таким чином, надмірно консервативна стратегія може бути навіть ризикованішою, ніж збалансоване використання фінансового левериджу. Визначення оптимального рівня левериджу передбачає пошук компромісу між можливістю отримання додаткового прибутку та допустимим рівнем фінансових ризиків. Ефективне управління фінансовими ресурсами потребує не лише

контролю за борговими зобов'язаннями, а й всебічного оцінювання потенційних втрат, які можуть виникнути внаслідок недостатнього фінансування.

Проблематику взаємозв'язку між рівнем ризику та дохідністю раніше розглядав Френк Найт, висунувши концепцію компромісу між цими двома величинами [4]. Згідно з цією концепцією, потенційний дохід від інвестицій завжди пов'язаний з певним рівнем ризику: чим вищі очікування щодо прибутковості, тим більше ймовірність того, що ці очікування не будуть реалізовані. Таким чином, існує пряма пропорційна залежність між дохідністю і ризиком. У реальних умовах прийняття управлінських рішень, особливо у процесі фінансування інноваційних проєктів та програм, необхідно враховувати цей компроміс, оскільки вибір стратегії інвестування часто залежить від балансу між потенційним доходом і рівнем ризику, який готове прийняти підприємство.

Подальший розвиток ідеї Ф. Найта знайшов відображення у концепції прийнятного рівня ризику, яка ґрунтується на поетапній диференціації ризику: [4-7].

1. Початковий рівень ризику (РП) – неідентифікований і неоцінений ризик на стадії зародження бізнес-ідеї; зазвичай надзвичайно високий.

2. Оцінений рівень ризику (РОЦ) – рівень ризику, визначений після його ідентифікації, аналізу та кількісної/якісної оцінки.

3. Залишковий рівень ризику (РЗ) – ризик, що залишається після реалізації заходів зі зниження початкового рівня.

4. Кінцевий (прийнятний) рівень ризику (РК) – рівень, який узгоджується з критеріями прийнятності, визначеними стратегією та політикою підприємства.

Математичний вираз цієї концепції в узагальненому вигляді можна подати через ланцюг нерівностей: [4-6].

$$P_p > P_{oc} > P_z$$

$$\Delta P = (P_z - P_k) \longrightarrow 0; \longrightarrow P_z = P_k,$$

де Рп – початковий ризик, Роц – оцінений, а Рз – залишковий.

Визначенням прийнятного рівня ризику (Рк) завершується процес оцінювання та прийняття рішення про допустимість інвестиційної діяльності чи інших управлінських заходів. Такий підхід уможливорює системне обґрунтування балансу між потенційною вигодою та припустимим рівнем загрози для підприємства.

Одним із підходів до управління ризиками є побудова й використання скорингових моделей. Скорингові економічні моделі — це інструменти прогнозування, які кількісно оцінюють ймовірність настання певної події на підставі заданого набору незалежних змінних. Сфера застосування таких моделей охоплює різні галузі економіки: фінансовий сектор (кредитний скоринг, оцінювання інвестиційних ризиків), страхування (актуарні розрахунки, визначення страхових тарифів), маркетинг (сегментація клієнтів, прогнозування поведінкових патернів) тощо.

Методологічна основа скорингових моделей ґрунтується на статистичних та економетричних методах, серед яких логістична регресія, лінійна регресія, а також алгоритми машинного навчання (дерева рішень, випадкові ліси, градієнтний бустинг, нейронні мережі). Процес побудови включає відбір і попередню обробку даних, визначення залежної та незалежних змінних, навчання моделі на історичних спостереженнях, валідацію на незалежній вибірці та підсумкову оцінку точності за допомогою відповідних метрик (AUC, точність, повнота, F1-міра) [5-7].

Результатом роботи скорингової моделі є скор — числове значення, що відображає ймовірність настання цільової події. Високий скор зазвичай свідчить про високу ймовірність позитивного результату (наприклад, вчасного погашення кредиту), тоді як низький скор свідчить про підвищений ризик негативної події (дефолту). Водночас слід враховувати обмеження скорингових моделей, пов'язані з якістю даних, можливістю перенавчання та потенційними упередженнями. Тому тлумачення їхніх результатів потребує зваженого підходу та урахування якісних чинників.

Скоринговий підхід до управління економічними ризиками підприємств надає комплексну та кількісну оцінку ризиків, що забезпечує обґрунтованість ухвалення управлінських рішень. Його основною перевагою є здатність інтегрувати численні фактори ризику з різних джерел даних, що

дозволяє уникнути обмежень суб'єктивних оцінок, залежних від якості та обсягу інформації. Кількісна оцінка ризиків, виражена через скоринг або ймовірність, дозволяє здійснювати порівняння та ранжування ризиків за їх рівнем критичності, що дає змогу пріоритизувати заходи з їх пом'якшення. Прозорість і обґрунтованість цього процесу забезпечуються використанням чітко визначених факторів і алгоритмів, що, у свою чергу, підвищує довіру до отриманих результатів.

Виявлення потенційних ризиків на ранніх етапах досягається через аналіз історичних даних та виявлення тенденцій, що сприяє розробці проактивних стратегій для їх запобігання. Оптимізація розподілу ресурсів здійснюється шляхом пріоритизації ризиків, що дозволяє зосередити зусилля на найважливіших аспектах діяльності підприємства. Постійний моніторинг і коригування скорингових моделей відповідно до змін ринкового середовища та внутрішніх процесів дозволяє підтримувати актуальність та точність моделі. Отже, скоринговий підхід трансформує систему управління ризиками, забезпечуючи структурований, об'єктивний і ефективний процес оцінки та мінімізації економічних загроз, що сприяє сталому розвитку підприємства. Однак ефективне впровадження скорингового підходу може бути обмежене рядом факторів. Найважливішими з них є якість і доступність даних: недостатній обсяг інформації або наявність неточностей та прогалин знижують точність прогнозів, що може призвести до упередженості моделей. Розробка та валідація скорингових систем є складними процесами, що потребують глибоких знань у статистиці та машинному навчанні, що також може бути суттєвою перешкодою. Вибір відповідних чинників та визначення їх ваги є критичним етапом — будь-які помилки на цьому етапі можуть викликати перекручення результатів. Крім того, інтерпретація скорів вимагає обережного та комплексного підходу, щоб уникнути спрощеного трактування кількісних показників.

Висока вартість впровадження, пов'язана з необхідністю придбання програмного забезпечення, накопиченням великого обсягу даних та залученням фахівців, може стати серйозною перешкодою для малого та середнього бізнесу. Опір змінам з боку персоналу, що звик до традиційних методів роботи, вимагає застосування відповідних комунікаційних стратегій і програм навчання. Окрім того, важливим є врахування етичних і правових аспектів, зокрема питання захисту персональних даних та потенційного ризику дискримінації. Отже, для успішного впровадження скорингового підходу необхідне ретельне планування, облік можливих проблем та залучення кваліфікованих фахівців, здатних подолати ці обмеження.

Також важливо в ширшому аспекті звернути увагу на розвитку системи ProZorro як механізму економічної безпеки і захисту інвестиційних ресурсів, спрямованих на відновлення і розвиток державних підприємств[8].

Висновки

Проведене дослідження підтверджує, що в умовах динамічного середовища, спричиненого військовою агресією та економічною нестабільністю, управління ризиками стає одним із пріоритетних завдань менеджменту. Систематизація ризиків за різними критеріями (системні/несистемні, фінансові/операційні/юридичні/репутаційні, за ймовірністю та масштабом) створює основу для більш чіткого розуміння загроз і їх розмежування. Необхідність збалансованого підходу є очевидною: зменшення одного виду ризику може спричинити збільшення іншого, тому прийняття управлінських рішень має враховувати сукупний вплив на діяльність підприємства. Концепція прийнятного рівня ризику допомагає перейти від початкової невизначеності до оцінки залишкового та прийнятного рівнів ризику, що дозволяє більш ефективно організувати ризик-менеджмент і визначити відповідність загроз стратегічним цілям підприємства.

Скорингові моделі надають кількісні інструменти для оцінювання ймовірності негативних сценаріїв. Незважаючи на існуючі обмеження, їх застосування підвищує ефективність прийняття управлінських рішень і дозволяє пріоритизувати ризики. Завдяки можливості кількісної оцінки ризику, підприємства можуть більш обґрунтовано ухвалювати рішення щодо їхнього пом'якшення.

У підсумку, для забезпечення конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів підприємствам рекомендується впроваджувати комплексні системи ризик-менеджменту, які поєднують кількісні методи (скоринг) із детальним якісним аналізом і чіткими критеріями прийнятності ризику. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку більш гнучких

та адаптивних підходів, здатних оперативно реагувати на стрімкі зміни ринкового середовища та обмеженість ресурсів.

GOLOVKOVA L.^{1*}, KHARKOVETS P.²

1* Professor of the Department of Finance, Accounting and Psychology of the Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail g.liudmila22@gmail.com. ORCID ID: 0000-0001-5473-6644

2 Postgraduate student at the Department of finance, accounting and psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: pavel.kharkovets@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-6190-3746

COMPREHENSIVE APPROACH TO MANAGING ECONOMIC RISKS OF BUSINESS ENTITIES UNDER CONDITIONS OF WAR-INDUCED UNCERTAINTY

Abstract. The purpose is to carry out a comprehensive analysis and develop approaches to the assessment and management of risks arising in the course of business entities' economic activities. The study takes into account the specifics of investment activities, as well as the impact of military aggression and significant structural changes in the national economy on the level of uncertainty. The methodological framework is based on contemporary research in the field of economic risks and internal control systems. For a holistic evaluation, a classification of risks by source, consequences, likelihood, and scale has been applied. Scoring approaches to quantitative risk measurement are proposed, and the challenges of their implementation are highlighted. The scientific novelty lies in formulating a balanced approach to managing a set of risks, whereby reducing certain threats may amplify others. The proposed concept of an acceptable risk level, which differentiates the stages of its manifestation, enables a comprehensive assessment of various risk groups. The practical significance of this study is reflected in the development of recommendations for improving risk management under conditions of limited resources, shortages of human capital, disrupted logistics chains, and a volatile economic environment. The findings are valuable to enterprises seeking to balance short-term financial gains with long-term resilience and competitiveness.

Keywords: financial risk, investment activity, risk assessment, risk management, scoring models, martial law, economic uncertainty

REFERENCES

1. Balanska, T. V., & Postan, M. Ya. (n.d.). *Modern methods of managing investment risks*. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=rmeqt_2014_4_6
2. Yatskevych, I. V. (2023). *Risk management in a company's investment activities*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-32>
3. Stetsiuk, P. A. (n.d.). *Risk management of financing innovative and investment activities of enterprises*. *Economics. Management. Business*. Retrieved from <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1590>
4. Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston & New York: Houghton Mifflin Company.
5. Mostenska, T. G. (n.d.). *Procedure for managing economic risks*. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Npnukht_
6. Namliiev, Y., & Katsytska, H. (2023). *Features of the functioning of the entrepreneurial sector under conditions of financial and economic crisis and the formation of the mechanism of crisis management*. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (2), 4. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-4>
7. Katsytska, H., & Namliiev, Y. (2023). *Crisis phenomena as the basis for the emergence of destabilizing processes in the economy: The relevance of theories and the development of crisisology research*. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (1), 13. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-13>
8. Golovkova, L., & Kobchenko, V. (2024). *Organization of the work of the PROZORRO system as a mechanism of economic security and protection of investment resources aimed at the restoration and development of public institutions and communal enterprises*. *Review of Transport Economics and Management*, (10(26), 230–244.

<https://doi.org/10.15802/rtem2023/300566>

9. Mishin, O. Yu. (2006). *Management of economic risks of enterprises* (Candidate dissertation). [State Registration Number: 0406U002587]. Retrieved from https://uacademic.info/ua/document/0406U002587?utm_source=chatgpt.com
10. Pyvovarova, H. B. (2021). *Management of economic risks in conditions of financial instability (on the example of a railway transport enterprise)* (Doctoral dissertation). Ukrainian State University of Science and Technologies. [State Registration Number: 0821U102671]. Retrieved from https://uacademic.info/ua/document/0821U102671?utm_source=chatgpt.com
11. Zahorodnia, A. (2023). *Improving the level of economic security management of enterprises in conditions of risks and threats. Economy and Society*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-12>
12. Nosan, N., Borysenko, O., & Nazarenko, T. (2024). *Crisis management and strategic development of enterprises during wartime. Economy and Society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
13. Federation of European Risk Management Associations. (n.d.). *Risk management standard*. Retrieved from <https://www.ferma.eu/publications/risk-management-standard/>
14. Ministry of Finance of Ukraine. (n.d.). *Methodological guide of the Ministry of Finance of Ukraine on aspects of risk management as a component of the internal control system for budget funds managers*. Retrieved from <https://mof.gov.ua/uk/metodichni-rekomendacii-z-pitan-upravlinnia-rizikami>

Стаття надійшла до редакції: 07.12.2024
Received: 2024.07.12