

Марина М. Деліні¹, Катерина А. Алексєєва²

ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ПІДХОДУ ДО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ

В статті обґрунтовано застосування інтегрованого підходу до ризик-менеджменту виробничих підприємств в сучасних умовах в Україні. Зазначено, що окрім загальних макроекономічних ризиків, на сьогодні значними є геополітичні загрози, зокрема, воєнні.

У таких умовах, серед існуючих підходів до ризик-менеджменту виробничих підприємств варто обрати застосування інтегрованого підходу, оскільки даний підхід містить ознаки решти підходів та, за умови застосування на всіх рівнях управління, дозволяє суттєво зменшити втрати при невизначеності.

Ключові слова: виробничі підприємства, інтегрований підхід, ризик, ризик-менеджмент, Україна.

Рис. 2. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-292-17-23

Maryna Dielini, Kateryna Alekseeva

APPLICATION OF AN INTEGRATED APPROACH TO RISK MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS IN UKRAINE

The article substantiates the application of an integrated approach to risk management of industrial enterprises in modern conditions in Ukraine. It is noted that in addition to general macroeconomic risks, geopolitical threats, in particular military ones, are significant today.

In such conditions, among the existing approaches to risk management of industrial enterprises, it is worth choosing the application of an integrated approach, since this approach contains the features of the other approaches and, when applied at all levels of management, allows significantly reducing losses in the event of uncertainty.

Keywords: industrial enterprises, integrated approach, risk, risk management, Ukraine.

Peer-reviewed, approved and placed: 05.10.2025

Постановка проблеми. Україна на теперішній час зіштовхнулася з безпрецедентними викликами та випробуваннями, пов'язаними передусім з агресією російської федерації у формі повномасштабних воєнних дій на території нашої держави. Вітчизняні підприємства змушені шукати шляхи управління ризиками не тільки макроекономічними (характерними для ринкової економіки), але й геополітичними ризиками, пов'язаними з додатковою невизначеністю, спричиненою війною. В таких умовах необхідно проводити дослідження, спрямовані на удосконалення ризик-менеджменту підприємств.

Виробничі підприємства є основою будь-якої економіки, адже саме на базі таких підприємств відбувається перетворення сировини в готову продукцію, що напряду пов'язано із забезпеченням економічного зростання, створенням доданої вартості. На сьогодні виробничі підприємства потребують

¹ National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Ukraine.

² National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Ukraine.

удосконалення системи ризик-менеджменту в напрямку адаптації її до вимог воєнного часу та перспектив повоєнного відновлення.

В таких умовах необхідним є розвиток підходів до ризик-менеджменту виробничих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку підходів до ризик-менеджменту перебувають на сьогодні у фокусі уваги українських та закордонних вчених. Серед закордонних вчених особливої уваги заслуговують наукові праці на дану тематику Дж. Латропа та Б. Ензеля [1], Л. Іспаса, С. Міронеаза та А. Сільвестрі [2], колективу авторів під керівництвом Т.Р.А Кубтана [3].

Серед вітчизняних вчених питаннями ризик-менеджменту займаються Алексеева К.А. [4], О. Герасименко [5], М. Деліні [6], М.Ростов, О.Ключка [7], Н. Резнік [8] та інші.

Водночас, питання застосування інтегрованого підходу до ризик-менеджменту виробничих підприємств в Україні в сучасних умовах потребують досліджень.

Мета дослідження. Враховуючи зазначене вище, метою дослідження даної роботи є обґрунтування застосування інтегрованого підходу до ризик-менеджменту виробничих підприємств в сучасних умовах в Україні.

Основні результати дослідження. Виробничі підприємства є основою економіки будь-якої країни, і тому необхідно всіляко сприяти їх розвитку. Необхідно зважати на досить широкий спектр ризиків підприємницької діяльності, зокрема, тих ризиків, які пов'язані з людськими ресурсами, організаційними, технологічними, економічними, військово-політичними, екологічними та законодавчими змінами.

В Україні виробничі підприємства стикаються з багатьма викликами, пов'язаними з конкуренцією, змінами законодавства, прагненням відповідати міжнародним стандартам, глобалізацією та змінами в технологіях, тобто організаційні аспекти ризик-менеджменту є величезним викликом для керівників вітчизняних виробничих підприємств. Справжнім випробуванням для розвитку виробничих підприємств України стала повномасштабна війна на території України. Підприємці змушені були реагувати на непередбачувані раніше обставини, які на сьогодні вже є частиною нашої реальності. Сюди відносяться окупація частини території, обстріли цивільної інфраструктури, ускладнення логістики та загальне падіння платоспроможності вітчизняного ринку. Були втрачені значні виробничі потужності, зокрема, внаслідок того, що суттєво змінилися ринок сировини та ринок збуту. Загальна ситуація на ринку стала складно прогнозованою як на національному так, і світовому рівнях. Поряд з цим, також відбулася зміна податкових ризиків та все відчутнішою стає нестача працівників на ринку. (Рис. 1)

У важких умовах нестабільної геополітичної обстановки та постійних військових загроз виробничі підприємства України змушені були проявити надзвичайну гнучкість, щоб навчитися швидко реагувати на потреби клієнтів, тобто розвинути абсолютно нові підходи реагування на ризики, а завданням виробничих підприємств стало управління ризиками шляхом пристосування до них.

Низький рівень кредитування	Ініціативи з підвищення податків	Нестача працівників	Зруйнована енергетична інфраструктура
Українські підприємці мають найнижчий рівень кредитування в Європі, що суттєво обмежує їхні можливості для розвитку. Реальний сектор економіки кредитується в Україні тільки на рівні 10% ВВП (за працюючими кредитами). Для зрівняння: у Польщі 60% ВВП, в Чехії 70% ВВП	Підвищення податків для підприємців відібрають діяльності підприємств України. Зокрема, це стосується можливого збільшення ставки ПДВ до 20 до 25% та вже збільшеного військового збору з 1,5 до 5%. «Компенсацією» очікуваних сотень мільярдів гривень нових податків для бюджету може бути посилення тінювого сектору, прискорення закриття бізнесів, перенесення капіталів закордон	Політика бронювання потребує вдосконалення, оскільки бізнесу критично не вистачає кадрів	Російські обстріли пошкодили половину енергопотужностей країни, зокрема 9 ГВт. Необхідне масштабування малої маневреної генерації, а також стимулювання таких проєктів для бізнесу через доступне кредитування. Готовність у малого і середнього бізнесу та навіть у великих промислових підприємств є, так само як і компанії, які займаються впровадженням таких проєктів. Але поки що спостерігається брак комерційного кредитування за доступними ставками.

Рис. 1. Ризики та проблеми підприємницької діяльності в Україні, розроблено авторами на основі [9]

Загалом, термін «ризик-менеджмент» знаходиться у широкому побуті близько сімдесяти років, хоча особливе значення сфері ризик-менеджменту почали надавати після Другої світової війни, коли відбувся новий стрімкий розвиток світової економіки. Основні теоретичні засади ризик-менеджменту як однієї з галузей управлінської науки були закладені науковцями під час пошуку ними способів подолання проблем, пов'язаних з ризиками промислових та комерційних підприємств. Засновником ризик-менеджменту вважають професора Темплського університету Уейна Снайдера, який у 1955 році вперше виокремив термін "ризик-менеджмент", а вже через рік Рассел Галлахер у черговому виданні "Гарвард Бізнес Рев'ю" вперше визначив професію "ризик-менеджера". [5]

Впродовж наступних десяти років у Сполучених Штатах Америки організації починають відкривати спеціалізовані відділи з ризик-менеджменту, а в університетах починає здійснюватися підготовка фахівців з цього напрямку. У цей період в Україні, управління економікою якої в той період здійснювалось командно-адміністративними методами, сфера управління ризиками порушувала виключно питання охорони праці. Виникнення тоді у підприємств будь-якої невизначеності чи ризику виключалося, оскільки постачання і збут продукції визначалися директивними планами. Водночас, уже тоді у керівного складу виробничих підприємств спостерігався своєрідний облік можливих ризиків, який здійснювався часто на інтуїтивному рівні, підкріпленому професійним досвідом. Тільки у 90-х роках XX століття у нашій країні з'явилося поняття «управління ризиками», а на підприємствах почали впроваджуватись процедури ризик-менеджменту. [10]

Сьогодні умовно можна виділити чотири основні підходи до організації ризик-менеджменту на виробничих підприємствах. Перший підхід передбачає тотальний контроль усіх можливих загроз. Даний підхід вимагає значних інвестицій та перманентної активної діяльності з боку менеджменту. Сутність другого підходу зводиться до діяльності, спрямованої на адаптацію організації до умов зовнішнього середовища, що дозволяє здійснювати контроль лише за деякою частиною загроз та невизначеностей. Третій підхід відрізняється певною консервативністю щодо його застосування та вимагає обмежених фінансових витрат, але при цьому потрібно забезпечити локалізацію потенційних ризиків для нейтралізації їхнього впливу на діяльність компанії. Найоптимальнішим для організації ризик-менеджменту виробничих підприємств можна вважати четвертий підхід, який є інтегрованим і включає ознаки перших трьох підходів. Специфіка інтегрованого підходу у тому, що він дозволяє вирішувати стратегічні завдання розвитку виробничого підприємства. До них відносять, наприклад, покращення всієї системи управління ризиками, уникнення подібних ризиків у майбутньому, і навіть мінімізація витрат на роботу з невизначеністю.

При підготовці програми ризик-менеджменту виробничого підприємства в рамках інтегрованого підходу керівництво повинно визначити основні фактори ризику, які можуть вплинути на ефективність його діяльності, виділити ключові показники ризику, які можуть вплинути на продуктивність та запропонувати методологію управління такими ризиками. Потрібно розуміти, що виробничі ризики стосуються не тільки виробничих підприємств і виникають за будь-яких видів діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, її реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, маркетингом, комерцією, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних проектів. В той же час, ризики виробничих підприємств можуть розглядатися, з одного боку, як певні дії, що виконуються в умовах вибору і потенційно можуть спричинити певні негативні наслідки у разі прийняття неправильного рішення. З іншого боку, такі ризики можуть також розглядатися як діяльність з подолання невизначеності в ситуації неминучого вибору, коли важко кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення результату, визначити потенційні невдачі та відхилення від мети.

В рамках інтегрованого підходу до ризик-менеджменту виробничих підприємств здійснюються групи заходів, які різнобічно спрямовані на адаптацію підприємства до цих ризиків. Це заходи з мінімізації настання ризиків, заходи щодо зведення ризиків до їх прийнятного рівня та заходи, спрямовані на використання ризиків як ресурсу.

На нашу думку, в умовах високої невизначеності в Україні доцільно застосовувати саме інтегрований підхід до ризик-менеджменту виробничих підприємств. В залежності від геополітичної та економічної ситуації станом на певний період, стадії життєвого циклу підприємства та відповідно до обраної ним стратегії, а також від очікуваних позитивних результатів та можливих негативних наслідків певних рішень можна робити акцент на використанні однієї з трьох груп заходів або одночасно застосовувати всі три групи заходів на операційному, системному та часовому рівнях діяльності виробничого

підприємства. Це дозволить забезпечити ризик-менеджмент операційної діяльності, превентивне управління функціональними ризиками за ключовими (виробничими) напрямками діяльності та застосування якісного та кількісного ризик-менеджменту на перспективу.

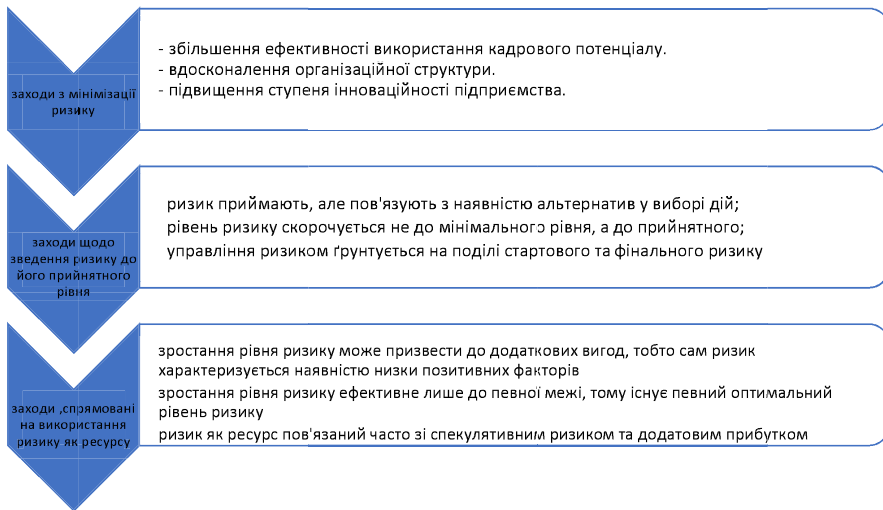


Рис. 2. Інтегрований підхід до ризик-менеджменту виробничих підприємств, розроблено авторами

У виробничих підприємствах на операційному рівні має проводитись якісна та кількісна оцінка операційних ризиків, що дозволить визначити рівень їх впливу на діяльність цих підприємств у короткостроковій перспективі. В рамках інтегрованого підходу до ризик-менеджменту виробничих підприємств вплив на системні ризики здійснюється з урахуванням їх взаємозв'язків за ключовими напрямками діяльності. Тут необхідно забезпечити управління вже реалізованими ризиками, а також тими ризиками, що очікуються у майбутньому. Часовий рівень ризик-менеджменту передбачає наявність всіх етапів ризик-менеджменту, починаючи з ідентифікації ризиків та закінчуючи їх контролем та моніторингом. Дана трирівнева система ризик-менеджменту дозволить забезпечити збереження довгострокової стійкості виробничих підприємств та підвищити їх конкурентоспроможність. Отже, для забезпечення виживання виробничих підприємств в умовах значної невизначеності необхідно враховувати єдність та взаємозв'язок всіх трьох рівнів захисту.

Висновки. Таким чином, усвідомлюючи ключову роль виробничих підприємств у повоєнному відновленні України, потрібно приділити значну увагу розвитку підходів до управління ризиками таких підприємств. На теперішній час притаманні ринковій економіці загальноекономічні ризики доповнилися значними геополітичними загрозами, зокрема, воєнними ризиками.

Серед усіх наявних підходів до ризик-менеджменту виробничих підприємств варто обирати інтегрований підхід до ризик-менеджменту, який включає ознаки всіх інших підходів до ризик-менеджменту та дає можливість мінімізувати витрати в умовах значної невизначеності.

Групи заходів при застосуванні інтегрованого підходу до ризик-менеджменту виробничих підприємств включають власне заходи з мінімізації ризиків, заходи щодо зведення ризиків до їх прийняттого рівня та заходи щодо застосування ризиків як специфічного управлінського ресурсу. Заходи проводяться на всіх рівнях управління.

1. Lathrop, J., & Ezell, B. (2017). A systems approach to risk analysis validation for risk management. *Safety Science*, 99, 187–195. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.04.006>
2. Ispas, L., Mironeasa, C., & Silvestri, A. (2023, July 1). Risk-Based Approach in the Implementation of Integrated Management Systems: A Systematic Literature Review. *Sustainability* (Switzerland). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/su151310251>
3. Qubtan, T. R. A., Gan, P. T., Hadi, F. S. A., Jalil, N. A., & Rambeli, N. (2021). Practical Risk Management Approaches among Small and Medium Enterprises. *TEM Journal*, 10(2), 996–1004. <https://doi.org/10.18421/TEM102-65>
4. Алексеева К.А., Слободяник А.М., Цоколь О.П. Обґрунтування інструментів зниження ризиків при здійсненні інвестицій в аграрному секторі. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 32 (71). №3, 2021. С. 32 – 37. DOI: 10.32838/2523-4803/71-3-6*
5. Герасименко О.М. Еволюція світового ризик-менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід. № 12. 2013. С. 26 – 31. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/9.pdf*
6. Dielini, M. M. (2019). Risk-management in public authorities: international aspect. *Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovation*, (3), 31–38. <https://doi.org/10.37659/2663-5070-2019-3-31-38>
7. Ростов М., Ключка О. Вплив ефективного ризик-менеджменту на фінансові результати бізнес-організації. *Актуальні проблеми економіки. № 1 (283). 2025. С. 91 – 97. URL: https://economics.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25._topic_Mykola-Rostov-Olha-Kliuchka-91-97.pdf*
8. Yarmoliuk A. V., & Nadiia P. Reznik. (2021). Use of investment strategies of risk management of agricultural products on the stock exchange market. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 1(33). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032021/7392
9. Причини прискорення закриття бізнесів в Україні: війна, законодавчі зміни чи недосконала податкова політика? Об'єднання організацій роботодавців України. 2024. URL: <https://ooru.org.ua/media/news/prychyny-pryskorennia-zakryttia-biznesiv-v-ukraini-viina-zakono-davchi-zminy-chy-nedoskonala-podatkova-polityka>
10. Воловельська І.В., Гайдуков Б. Становлення системи управління ризиками у світі та Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості № 81-82, 2023. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16833/1/Volovelska.pdf>*

1. Lathrop, J., & Ezell, B. (2017). A systems approach to risk analysis validation for risk management. *Safety Science*, 99, 187–195. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.04.006>

2. Ispas, L., Mironeasa, C., & Silvestri, A. (2023, July 1). Risk-Based Approach in the Implementation of Integrated Management Systems: A Systematic Literature Review. *Sustainability* (Switzerland). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/su151310251>

3. Qubtan, T. R. A., Gan, P. T., Hadi, F. S. A., Jalil, N. A., & Rambeli, N. (2021). Practical Risk Management Approaches among Small and Medium Enterprises. *TEM Journal*, 10(2), 996–1004. <https://doi.org/10.18421/TEM102-65>

4. Alekseeva K.A., Slobodanyk A.M., Tsokol O.P. Obgruntuvannia instrumentiv znyzhennia ryzykiv pry zdiisnenni investysii v ahrarynomu sektori. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho univer-*

sytetu im. V.I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia. Vol. 32 (71). N 3, 2021. P.32 – 37. DOI: 10.32838/2523-4803/71-3-6

5. Herasymenko O.M. Evoliutsiia svitovoho ryzyk-menedzhmentu. Investytsii: praktyka ta dosvid. N. 12. 2013. P. 26 – 31. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/9.pdf

6. Dielini, M. M. (2019). Risk-management in public authorities: international aspect. Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovation, (3), 31–38. <https://doi.org/10.37659/2663-5070-2019-3-31-38>

7. Rostov M., Kliuchka O. Vplyv efektyvnoho ryzyk-menedzhmentu na finansovi rezultaty biznes-orhanizatsii. Aktualni problemy ekonomiky. № 1 (283). 2025. P. 91 – 97. URL: https://economics.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25._topic_Mykola-Rostov-Olha-Kliuchka-91-97.pdf

8. Yarmoliuk A. V., & Nadiia P. Reznik. (2021). Use of investment strategies of risk management of agricultural products on the stock exchange market. International Journal of Innovative Technologies in Economy, (1(33)). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032021/7392

9. Prychyny pryskorennia zakryttia biznesiv v Ukraini: viina, zakonodavchi zminy chy nedoskonala podatкова polityka? Obiednannia orhanizatsii robotodavtsiv Ukrainy. 2024.

10. Volovelska I.V., Haidukov B. Stanovlennia systemy upravlinnia ryzykamy u sviti ta Ukraini. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti № 81-82, 2023. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16833/1/Volovelska.pdf>