

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*  
*Ефективна економіка. 2023. № 2.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.19>**

**УДК 330.131**

*Н. С. Скопенко,*

*д. е. н., професор, кафедра економіки праці та менеджменту,*

*Національний університет харчових технологій*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>*

*І. С. Захарченко,*

*магістрант, кафедра економіки праці та менеджменту,*

*Національний університет харчових технологій*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7076-0943>*

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ**

*N. Skopenko,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Labour Economics and*

*Management, National University of Food Technology*

*I. Zakharchenko,*

*Master's student, Department of Labour Economics and Management,*

*National University of Food Technology*

## **METHODICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF A RISK MANAGEMENT SYSTEM**

Сучасні умови функціонування у зовнішньому середовищі є досить динамічними та характеризуються високою невизначеністю. У відповідь на це підприємства повинні вчасно виявляти та мінімізувати наслідків настання ризиків, що є основною метою системи ризик-менеджменту. У статті розглянуто сутність системи ризик-менеджменту. Представлено та деталізовано етапи ризик-менеджменту. Обґрунтовано потребу у формуванні системи управління ризиками на підприємстві, встановлено основні елементи даної системи та визначено сфери на які спрямовано її вплив. Розроблено практичні рекомендації щодо створення на підприємстві комплексної системи управління ризиками та методи її ефективного використання.

*Modern operating conditions in the external environment are quite dynamic and characterized by high uncertainty. In response to this, enterprises must timely identify and minimize the consequences of the occurrence of risks, which is the main goal of the risk management system.*

*Companies pay for underestimating risks with financial losses, a decrease in the value of shares and capital, a damaged reputation, the transfer of valuable employees to other companies, the dismissal of top managers and even bankruptcy. In most cases, risks arise as a result of unsuccessful internal management, unexpected decisions and actions of the company's counterparties in the external environment. Risk management tools and systems are not yet sufficiently developed. At enterprises, each risk is mostly considered separately. In contrast to this approach, risk management in modern theory and practice is considered as a complex management system in the enterprise management system. The feasibility of a systematic approach and systematic use of risk management methods is determined by the problems of the modern stage of development of enterprises, the complex situations they face.*

*The issue of risk management ceases to be considered at the level of a narrow-profile area of the manager's professional activity and becomes the object of direct attention of subjects of managerial activity, regardless of the level of their organizational hierarchy. The process of risk management is constantly becoming more complicated and is becoming an integral element of the management system of enterprises. If the risk is inevitable, then the problem of its assessment, analysis and management becomes especially relevant.*

*The article discusses the essence of the risk management system. The stages of risk management are presented and detailed. The need for the formation of a risk management system at the enterprise is substantiated, the main elements of this system*

*are established, and the areas on which its influence is directed are determined. Practical recommendations on the creation of a complex risk management system at the enterprise and methods of its effective use have been developed.*

**Ключові слова:** методологія, ризик; ризик-менеджмент; система ризик-менеджменту; фактори ризику; мінімізація ризиків.

**Keywords:** methodology, risk; risk management; risk management system; risk factors; minimization of risks.

**Постановка проблеми.** Висока динаміка економічного середовища та складні зв'язки між його елементами створюють необхідність у прийнятті ефективних управлінських рішень за умови ризикованості та невизначеності майбутніх результатів. Саме тому ризик-менеджмент стає обов'язковою складовою діяльності будь-якого підприємства та проекту. Управління ризиками потребує використання специфічних знань та володіння, на високому рівні, навичками щодо формування комплексних систем управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти ризик-менеджменту розглядаються багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими, що знайшло відображення у значній кількості наукових праць. Серед таких досліджень варто відмітити роботи І. Ансоффа, В. Більчак, Х. Виссема, О. Вільямсона, П. Друкера, Р. Коуз, П. Ларанж, М. Портера, А. Стірікланда, А. Томпсона, К. Ерроу, В. Вітлінського, В. Гранатурова, Г. Великоіваненко, Е. Величко, Н. Машиної, Л. Донець та ін. Дослідники розглядають сутність ризику, особливості аналізу й ідентифікації факторів і причин його виникнення та управління. Проте, існуючі підходи та методики щодо вирішення окремих проблемних аспектів ризик-менеджменту як дієвої системи управління ризиком є недостатньо висвітленими, тому потребують більшої уваги.

**Метою статті** є визначення методичних підходів до формування ризик-менеджменту для розроблення практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи управління ризиками на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Динамічність економічного середовища, складність зв'язків між його елементами зумовлюють необхідність прийняття виважених управлінських рішень за умови ризику і невизначеності майбутніх результатів. Ризик-менеджмент стає обов'язковим видом діяльності підприємств, здійснення проектів, операцій. Основні елементи поняття ризику, взаємозв'язок яких становить його сутність [1]:

- можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснювалася обрана альтернатива;
- ймовірність досягнення бажаного результату;
- відсутність впевненості в досягненні поставленої мети;
- відсутність впевненості в досягненні поставленої мети і ін.

Походження та сутність поняття ризику лежить в основі більш складного, системного поняття «ризик-менеджмент», основні підходи до його визначення надані у табл. 1.:

**Таблиця 1. Основні підходи до визначення поняття «Ризик-менеджмент» [1]**

| Автори                                   | Визначення поняття «Ризик-менеджмент»                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вітлінський В.В.,<br>Великоіваненко Г.І. | Необхідність використовувати в управлінській діяльності різноманітні підходи, процеси, заходи, які дозволяють певною мірою (наскільки це можливо) прогнозувати можливість настання ризикових подій і домагатися зниження ступеня ризику до допустимих меж.                                                                         |
| Глушевський В. В.                        | Виділяє такі способи управління ризиком, як уникнення ризику, попередження ризику, прийняття ризику та зниження рівня ризику.                                                                                                                                                                                                      |
| Донець Л.І.                              | Специфічна галузь менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, страхової компанії, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань                                                                                                                             |
| Валович М.                               | управління наслідками настання ризикових подій й управління джерелами (чинниками) виникнення ризику                                                                                                                                                                                                                                |
| Івченко І.Ю.                             | Сукупність методів, прийомів і заходів що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення                                                                                                                                                                                     |
| Лук'янова В.В.,<br>Головач Т.В.          | Комплекс управлінських дій та заходів впливу на суб'єкти господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків, обґрунтоване прийняття і доведення їх впливу до оптимально можливих меж для зниження ймовірності настання стохастичних (випадкових) негативних дій і нейтралізації їх наслідків. |
| Кутащенко М.В.                           | Приймаючи рішення про відмову від ризикової операції, потрібно враховувати неможливість повного уникнення ризику і ймовірність того, що запобігання одному ризику призведе до появи інших.                                                                                                                                         |
| Лапуста М. Г.,<br>Шаршукова Л.Г.         | Специфічна область менеджменту, що вимагає знань в області теорії фірми, страхової справи, аналізу господарської діяльності підприємства і т.п                                                                                                                                                                                     |
| Гамза В. А.                              | Процес вироблення і здійснення рішень, які мінімізують широкий спектр впливу випадкових або запрограмованих подій.                                                                                                                                                                                                                 |

Таким чином, фахівці визначають ризик-менеджмент як процес впливу на керований об'єкт, метою якого є пошук можливих шляхів зниження ризику. Але визначення є дещо обмеженим, тому що не включає діапазон охоплюваних ризиків. На відміну від системного поняття ризик-менеджменту, пов'язаного з управлінням підприємствами як соціальними інституціями, ризик – причинне явище. Серед причин економічного ризику називають [1; 2; 3]:

1. Спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха. Прояви стихійних сил природи - землетруси, повені, бурі, урагани, а також окремі неприємні природні явища - мороз, ожеледь, град, гроза, посуха та ін. можуть мати серйозний негативний вплив на результати підприємницької чи господарської діяльності, стати джерелом непередбачених витрат.

2. Випадковість - неможливість однозначного передбачення настання очікуваного результату. Імовірнісна сутність багатьох соціально-економічних і технологічних процесів, багатоваріантність матеріальних відносин, в які вступають суб'єкти підприємницької діяльності, призводять до того, що в подібних умовах одна і та ж подія відбувається неоднаково. Має місце елемент випадковості. Це зумовлює неможливість однозначного передбачення настання очікуваного результату. Так, наприклад, неможливо точно передбачити число пасажирів, які скористаються транспортом визначеного маршруту. Воно завжди буде випадковим. Разом з тим необхідно приймати рішення про кількість транспорту, що обслуговує даний маршрут. Якість рішення буде впливати на кінцевий результат діяльності підприємства. Вельми помітний і не завжди передбачуваний вплив на результати підприємницької діяльності надають: різного роду аварії - пожежі, вибухи, отруєння, викиди атомних і теплових електростанцій; вихід з ладу обладнання; нещасні випадки на транспорті, виробництві та багато іншого. Як показує практика, незважаючи на вжиті суспільством заходи, спрямовані на зменшення ймовірності їх появи і зниження величини завданої ними шкоди, вказані вище випадкові події залишаються можливими, їх не можуть виключити найдорожчі інженерно-технічні заходи.

3. Наявність протиборчих тенденцій, зіткнення суперечливих інтересів. Прояв цього джерела ризику дуже різноманітне: від воєн і міжнаціональних конфліктів, до конкуренції і простої розбіжності інтересів. Так, в результаті військових дій підприємець може зіштовхнутися з заборонаю на експорт або імпорт, конфіскацією товарів і навіть підприємств, лімітування іноземних інвестицій заморожуванням або перерозподілом активів та доходів за кордоном та ін. У боротьбі за покупця конкуренти можуть збільшити номенклатуру продукції, що випускається, поліпшити її якість, зменшити ціну і т.п. існує недобросовісна конкуренція, при якій один з конкурентів ускладнює іншому здійснення підприємницької діяльності незаконними методами. Поряд з елементами протидії може мати місце проста розбіжність інтересів, яка також здатна чинити негативний вплив на результати підприємницької діяльності. Таким чином, наявність протидіючих протиборчих тенденцій в суспільноекономічному розвитку вносить елементи невизначеності, створює ситуації ризику.

4. Імовірнісний характер науково-технічного прогресу. Загальний напрямок розвитку науки і техніки, особливо на найближчий період, то, можливо передбачено з і відомої точністю. Однак заздалегідь у всій повноті визначити конкретні наслідки тих чи інших наукових відкриттів, технічних винаходів практично неможливо. Технічний процес неможливий без ризику, що обумовлено його ймовірнісної природою, оскільки витрати і особливо результати розтягнуті і віддалені в часі, вони можуть бути передбачені лише в деяких, зазвичай широких межах.

5. Неповна, недостатня інформація про об'єкт, процес, явище відносно якого приймається рішення. Обмеженість людини в зборі та обробці інформації. Існування невизначеності пов'язане з неповнотою, недостатністю інформації про об'єкт, процес, явище, по відношенню до якого приймається рішення, з обмеженістю людини в зборі та переробці інформації, з постійною мінливістю цієї інформації. Процес прийняття рішень передбачає наявність достатньо повної і точної інформації. Ця інформація включає обізнаність: про наявність і величину попиту на товари і послуги, на капітал; про фінансову стійкість і

платоспроможність клієнтів, партнерів, конкурентів; про ціни, курси, тарифи, дивіденди; про можливості обладнання і нової техніки; про позицію і можливі рішення конкурентів і ін. Однак на практиці така інформація часто буває різнорідною, різноякісною, неповною або викривленою. Так, наприклад, джерелом інформації про обладнання можуть служити проектні, нормативні або фактичні дані. Більшість з них є укрупненими, усередненими, і між ними є значні розбіжності. Крім того, багато підприємств навмисно спотворюють інформацію для того, щоб ввести в оману конкурентів. Таким чином, чим нижче якість інформації, що використовується при прийнятті рішень, тим вище ризик настання негативних наслідків такого рішення.

6. Обмеженість різних ресурсів при прийнятті та реалізації рішень.

7. Неможливість однозначного пізнання об'єкта при обставинах, що склалися в даних умовах, і методи наукового пізнання.

8. Відносна обмеженість свідомої діяльності людини, що пов'язане з існуючими відмінностями в соціально-психологічних установках, ідеалах, оцінках, стереотипах поведінки.

Методологія формування сучасної системи управління ризиками формується на дослідженні її категоріального апарату, встановлення її завдань, функцій та елементних складових [2]:

- термінологія теорії ризик-менеджменту;
- мета, завдання, принципи та функції ризик-менеджменту;
- елементи процесу ризик-менеджменту;
- алгоритм ризик-менеджменту, сформований відповідно до попередніх

складових.

Підприємствам необхідна організація ефективних систем ризик-менеджменту, її місце в управлінні підприємством забезпечують наступні завдання [3]:

- ефективне використання наявних ресурсів та здатність до забезпечення динаміки розвитку;

- посилення конкурентних переваг (їх ефективне формування, розвиток і використання);
- формування сприятливої кон'юнктури ринку та прогнозування її змін (у середньо- та довгостроковій перспективі);
- вибір стратегії та тактики поведінки підприємства ринку, а також вчасне їх коригування;
- професійне управління ризиками (мінімізація джерел небезпеки та створення ризику недоотримання прибутку).

Ризик-менеджмент спрямований на пошук, ідентифікацію, структурузацію (класифікацію) ризиків, проведення їх оцінки та комплексного аналізу і в результаті розробку заходів щодо захисту підприємства від негативного впливу виявлених ризиків. За сучасних умов функціонування ризик-менеджмент більше не є епізодичним процесом, він прагне до комплексної та системної моделі, яка формується на основі інтегрованого підходу до формування та застосування системи ризик-менеджменту всього підприємства, а не його окремих підрозділів. В першу чергу, застосування ризик-менеджменту пов'язано із забезпеченням прибутку для інвесторів (власників капіталу) та досягнення підприємством встановленої стратегічної мети. Саме тому зменшення негативних наслідків від невизначеності визначає сутність такого управління ризиком, як ризик-менеджмент.

Управління ризиком містить стратегію і тактику. Під стратегією розуміють напрям і спосіб координування коштів для досягнення поставленої мети, яким відповідав би певний набір правил і обмежень для прийняття рішень. Стратегія управління ризиком обирається вищим керівництвом підприємства відповідно до його загальних цілей і індивідуальних особливостей. Залежно від цього стратегія може мати ризикований або обережний характер.

Реалізація обраної стратегії здійснюється через тактику, тобто конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Завданням тактики управління ризиками є вибір оптимального рішення і найбільш прийнятних у даній господарській ситуації методів і прийомів управління

ризиком. Головні принципи, якими слід керуватися при реалізації стратегії і тактики управління ризиками підприємства, систематизовано на рис. 1.:



**Рис. 1. Класифікація принципів управління ризиками в системі управління підприємством**

Необхідність реалізації принципу системності пояснюється неможливістю ефективного управління ризиком без урахування внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, під впливом яких здійснюється функціонування підприємства. Порушення цього принципу, відсутність єдиного процесу управління ризиком на підприємстві призводить до того, що реалізація окремих заходів, спрямованих на зниження негативного впливу фактору ризику, не дозволяє отримати системний ефект в результаті функціонування підприємства.

Принцип безперервності означає, що аналіз ризику і пошук методів зниження його негативних наслідків на підприємстві повинен вестися постійно. Необхідність його реалізації обумовлена тим, що епізодичні заходи не можуть сприяти підвищенню загальної економічної стійкості підприємства на ринку.

Замкнутість процесу управління ризиком в єдиний контур управління дозволяє реалізувати безперервне функціонування прямих і зворотних зв'язків, що в практичній діяльності підприємства проявляється в постійному аналізі ризику, розробці антиризикових заходів, їх здійсненні і наступному коригуванні.

Принцип багатоваріантності пов'язується з пошуком альтернатив. Він означає, що ризик враховує альтернативні варіанти дій. Ретельний аналіз наборів потенційних дій, а також сукупностей варіантів зниження негативних наслідків ризику дозволяє зменшити вплив деструктивних чинників на діяльність підприємства.

Принцип реактивності означає необхідність адекватного та своєчасного реагування на зовнішні впливи. Сутність управління ризиком потребує елімінування впливу ризикових ситуацій і пристосування до безперервно мінливих умов діяльності підприємства.

Принцип поєднання аналітики і ризикової евристики полягає в тому, що в управлінні ризиками дуже важливими є як аналітична підтримка управлінських рішень, так і евристичні методи їх прийняття на підприємстві. Це обумовлено тим, що в реальній господарській діяльності далеко не в усіх ситуаціях, пов'язаних з ризиком, можна з високим ступенем точності кількісно проаналізувати всі можливі наслідки управлінських дій і вибрати найкращий варіант. Досвід та інтуїція дозволяють приймати рішення в тих випадках, коли неможливий або недоцільний кількісний розрахунок. Однак не можна орієнтуватися виключно на інтуїтивне прийняття рішень. Найкращим є інтегрований варіант, що поєднує переваги аналітичної підтримки ризикових управлінських рішень і евристичних методів.

Принцип балансу відповідальності та ініціативи відображає різноспрямований вплив ініціативності і необхідності відповідати за результати прийнятих та реалізованих рішень. Надмірний ризик повинен стримуватися наявністю певних санкцій за нанесення збитку. У той же час занадто жорстка система відповідальності знижує прояв ініціативи і може спричинити упущену вигоду. Завдання пошуку необхідного балансу є досить складним і носить суб'єктивний характер. Однак знайдений компроміс дозволяє забезпечити оптимальний режим ризикової діяльності в процесі функціонування підприємства.

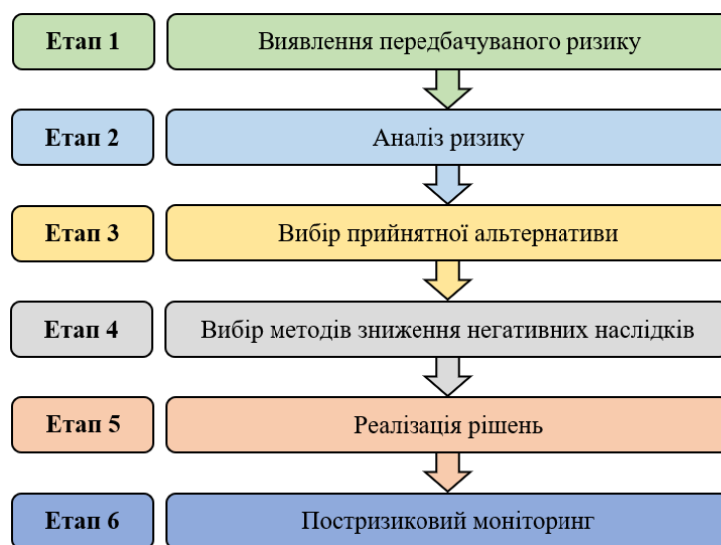
На нашу думку, пропонована сукупність принципів лежить в основі процесу управління ризиком і найбільш адекватно відображає його сутність. Практична реалізація даних принципів сприяє формуванню комплексного механізму управління ризиками на підприємстві.

Розглядаючи, як складову частину управління суб'єктом господарювання, ризик-менеджмент має відношення до пошуку й розробки оптимальних рішень, реалізації заходів для забезпечення мінімізації окремого ризику та зниження

ризикованості діяльності в цілому. Процес ризик-менеджменту забезпечує вирішення конкретних завдань: аналіз потенційних небезпек; порівняння можливих витрат та доходів; вибір найбільш прийнятної альтернативи; реалізація заходів зі зменшення негативних наслідків [4]. Даний процес можна представити у вигляді сукупності функцій управління:

- планування – дії спрямовані на формування цілей і завдань, а також розробку шляхів для їх досягнення (включає прогнозування потенційних ризиків та їх рівня);
- організація – формування системи ризик-менеджменту (визначення функцій, створення зв'язків між підрозділами);
- координація – цілеспрямований вплив, задля узгодженості усіх елементів системи;
- контроль – моніторинг обліку та аналізу інформації (аналіз стану підприємства, пошук і оцінка розбіжностей із прогнозованими результатами);
- регулювання – вплив, що спрямований на усунення значних розбіжностей між фактом і очікуваннями, забезпечення стійкості в разі відхилень;
- стимулювання – мотивація персоналу до забезпечення підвищення ефективності функціонування загальної системи управління (створення оптимального співвідношення між відповідальністю і ініціативою).

Схема процесу ризик-менеджменту містить низку етапів, що представлені на рис. 2.:



**Рис. 2. Схема процесу управління ризиком на підприємстві**

Зображена послідовність відображає сутність процесу ризик-менеджменту та включає основну мету – запобігання банкрутству і забезпечення отримання прибутку за найменших втрат.

Першим етапом є з'ясування проблемної ситуації, що є вихідним пунктом для подальших етапів. Необхідність другого етапу обумовлена потребою вивчення потенційних небезпек, задля зниження негативного впливу факторів (аналіз проводиться на якісному рівні). Глибокий кількісний аналіз підвищує об'єктивність прийняття рішення. Аналіз ризику є основою для подальшого етапу – прийняття рішення. Ґрунтуючись на результатах аналізу, менеджер, що приймає рішення, здійснює вибір найоптимальнішої управлінської дії. Третій етап є невід'ємною складовою управління, у процесі ризик-менеджменту він отримує свою специфіку, що пов'язана з невизначеністю та оцінкою ймовірності результатів. Потреба в четвертому етапі зумовлена тим, що використання методів оброблення ризику дає змогу знизити й витрати від ризикованих операцій. Після порівняння альтернатив, необхідно повторно оцінити ризики, але вже з врахуванням методів зниження їх негативного впливу. Останній етап – постризиковий моніторинг, тобто вивчення результатів реалізації рішень і оцінка їх доцільності з позиції вже отриманих результатів післядії ризику. Головною метою даного етапу є аналіз наслідків управління ризиком і подальшого коригування пройдених етапів.

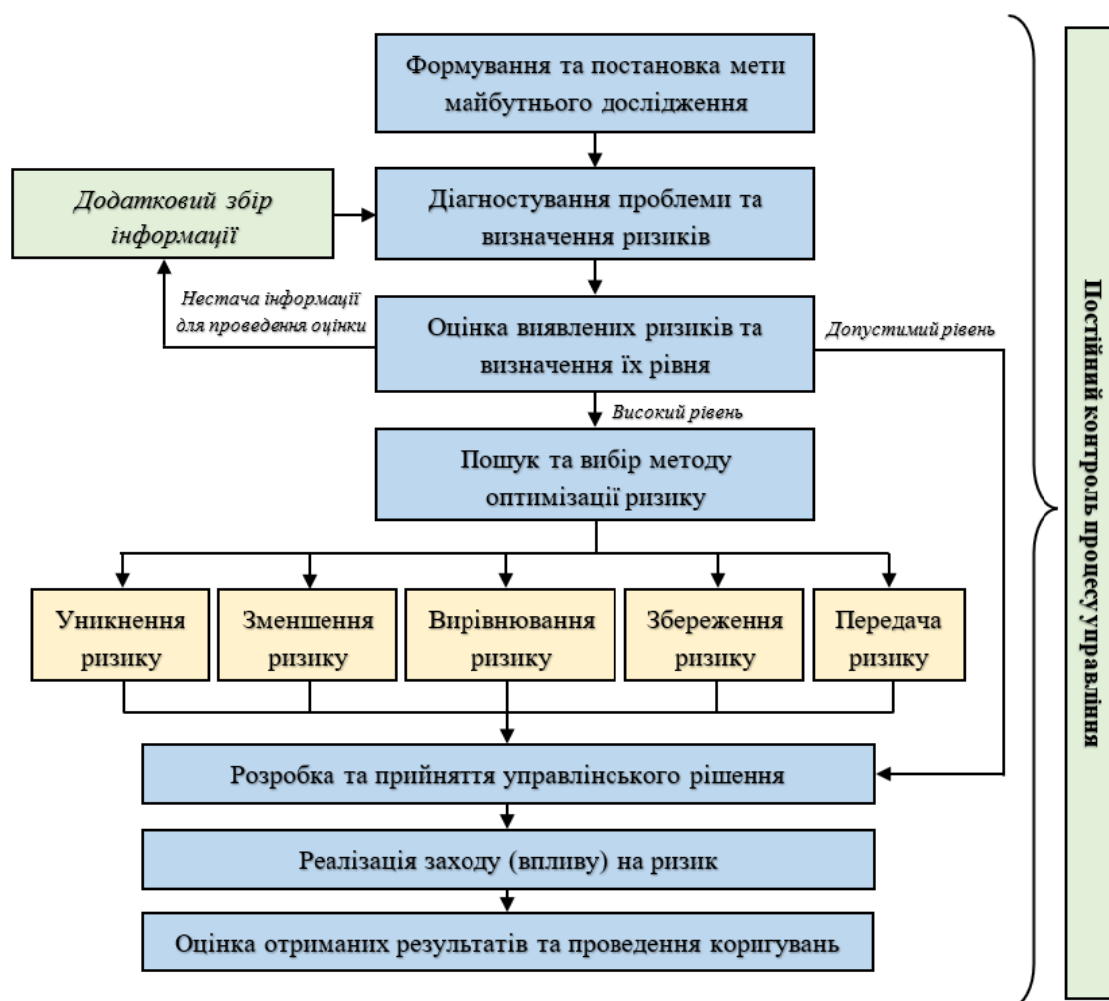
Однак, практика вказує, що ретельний аналіз проводять лиш за умови отримання негативного результату. Дана тенденція вказує на відсутність системного підходу до постризикового моніторингу. Використання ж системного підходу передбачає, що постризиковий моніторинг здійснюється при в будь-якому випадку (негативному й позитивному), інакше при отриманні бажаного результату значно послаблюється увага до впливу ризиків та їх факторів.

Загальна концепція формування системи ризик-менеджменту включає чотири етапи [5]:

- Перший етап – аналіз основних ризиків, визначення сили їх впливу на діяльність підприємства.

- Другий етап – визначення рівнів ризиків та можливих втрат (для визначення ризикостійкості основних показників діяльності).
- Третій етап – визначення раціонального методу управління задля забезпечення контролю над ризиком (за необхідності також виявлення джерел відшкодування можливих втрат).
- Четвертий етап – визначення ефективності прийнятих управлінських рішень.

Отже, відповідно до всього вищезазначеного, структуруємо та розглянемо основні етапи оцінювання ризиків та управління ними, що забезпечить своєчасне інформування менеджменту компанії про стан та зміни ринку та допоможе вчасно реагувати на настання можливих негативних подій (рис. 3.).



**Рис. 3. Етапи застосування ризик-менеджменту**

Розглянемо більш детально кожен етап відповідно до розробленої схеми. Першим етапом є визначення мети діяльності, на основі якої керівництво визначає свої цілі, конкретизує їх та визначає результат від їх досягнення. Наступний етап – це діагностика проблеми та визначення ризиків, тобто необхідно зібрати усю можливу інформацію про підприємство та середовище в якому воно функціонує, встановити тактичні та стратегічні цілі і проаналізувати отриманий масив для визначення усіх можливих перспектив розвитку. Необхідно проаналізувати усі сфери діяльності компанії для визначення можливих факторів виникнення ризиків, оцінити ймовірність настання таких подій та ступінь впливу ризику. В першу чергу будуть помітні найімовірніші та найнебезпечніші ризики, і далі, по мірі їх зменшення, поступово формується портфель ризиків. Їх виявлення можливо як через об'єктивні, так і суб'єктивні методи пошуку інформації, важливим є лише її достатність для прийняття рішення [6, 7].

Визначившись з якими ризиками можна зіштовхнутись, необхідно переходити до їх аналізу, в основі якого знаходиться пошук інформації щодо структури та можливих властивостей усіх видів ризику. Важливим завжди є завчасне виявлення ризику, що дозволить його уникнути або хоча б попередити, ніж справлятися з його наслідками. Аналіз складається з двох складових оцінювання – якісної (визначення усіх ризиків, що можуть впливати на діяльність або проект) та кількісної (опис ризиків, тобто визначення ймовірності їх настання та розмір збитків).

Якщо отриманої інформації достатньо, необхідно обирати методи оптимізації ризику. Даний вибір зазвичай залежить від моменту виявлення ризику, але на нашу думку найкращим є застосування сукупності методів, які визначаються оптимальним співвідношенням між витратами на їх застосування та ступенем їх впливу на ризик. Після вибору починається управлінський етап – прийняття управлінського рішення та визначення фінансових, трудових, матеріальних ресурсів, необхідних для успішного використання методів та призначення відповідальних з подальшою алокацією завдань та термінів їх виконання.

Далі відбувається реалізація обраної стратегії ризик-менеджменту, що має супроводжуватися детальним аналізом реагування зовнішнього середовища. Динамізм та невизначеність середовища господарювання обґрунтовує можливість виникнення нових небезпечних факторів та обставин, які збільшать ступінь ризику та обрана стратегія не матиме жодного впливу на них [8].

Завершальним етапом є оцінка первинних результатів управління ризиками, а саме визначається чи дійсно було дотримано оптимальність співвідношення витрат до впливу на ризик і в разі необхідності вносяться коригування, котрі допоможуть врегулювати дисбаланс.

Також, кожен етап супроводжується постійним контролем, який дає змогу вчасно реагувати та вносити відповідні коригування на кожному етапі.

Отже, система ризик-менеджменту допоможе мінімізувати негативний вплив ризиків на діяльність компанії, тим самим забезпечити зменшення або уникнення втрат та швидко адаптуватися до змін у середовищі функціонування.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Ризики в сучасному мінливому невизначеному середовищі стають все більш складними і тому для їх виявлення, аналізу та зменшення необхідно сформувати комплексну систему ризик-менеджменту, що буде імplementована в загальну систему управління. Основні аспекти з її застосування включають виявлення ризику, його всебічний аналіз, прийняття рішення та застосування методів зниження можливих негативних наслідків, реалізація оптимального рішення та постризиковий моніторинг, що дозволяє в повній мірі оцінити ефективність системи ризик-менеджменту та за необхідності здійснити коригування щодо її функціонування в подальшому.

Перспективами подальших досліджень є визначення ризиків для різних галузей харчової промисловості та дослідження особливостей формування та розвитку систем ризик-менеджменту підприємств, що залежить від галузевої приналежності суб'єкту господарювання та його макроекономічного оточення.

## Література

1. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро. 2021. 224 с.
2. Мороз В. М. Ризик-менеджмент : навч. посібник. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2018. 139 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39143> (Дата звернення: 18.02.2023)
3. Боровик М.В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків, 2018. 65 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/154806591.pdf> (Дата звернення: 18.02.2023)
4. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка, Фінанси, Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. Київ. 2018. № 11. С. 29-42. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/uDmPvP0u0BbTw63R53ED.pdf> (Дата звернення: 18.02.2023)
5. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник НУБіП України*. Київ. 2018. № 284. С. 288-298. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/view/11312> (Дата звернення: 18.02.2023)
6. Yuichi Mori, Volatility and dynamic dependence modeling: Review, applications, and financial risk management. *Wires computational statistics*, Vol. 4, Number 5. USA. 2022.
7. Tariq Tawfeeq Yousif Alabdullah, Management accounting insight via a new perspective on risk management - companies' profitability relationship. *International Journal of Intelligent Enterprise*. Vol. 9, No. 2. 2022. P. 244-257. URL: <https://doi.org/10.1504/IJIE.2022.121752>
8. Hao Lu Investigating the Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on Risk Management Practices. *Business & Society*, Volume 61, Issue 2. 2022. P. 496 – 534. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0007650320928981>

## References

1. Kalinichenko, Z.D. (2018), *Ryzhik-menedzhment: navchal'nyj posibnyk dlia zdobuvachiv spets. 051 «Ekonomika» ta 073 «Menedzhment»* [Risk management: a

study guide for applicants of special. 051 "Economics" and 073 "Management"], Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, Ukraine.

2. Moroz, V. M. (2018), *Ryzhyk-menedzhment : navch. posibnyk* [Risk management: academic manual], National Technical University «Kharkiv polytechnic institute», Kharkiv, Ukraine, available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39143> (Accessed 18 February 2023)

3. Borovyk, M.V. (2018), *Ryzhyk-menedzhment : konspekt lektsij dlia studentiv mahistratury usikh form navchannia spetsial'nosti 073 – Menedzhment* [Risk management: a summary of lectures for master's students of all forms of study, specialty 073 – Management], O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, Ukraine, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/154806591.pdf> (Accessed 18 February 2023)

4. Gorgo, I.O. (2018), “The concept of forming a risk management system at the enterprise”, *Economics, Finance, Management: topical issues of science and practice*, vol. 11, pp. 29-42, available at: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/uDmPvP0u0BbTw63R53ED.pdf> (Accessed 18 February 2023)

5. Gorgo, I.O. (2018), “Risks as a key object of management activity of agricultural enterprises”, *Scientific bulletin of NUBiP of Ukraine*, vol. 28, pp. 288-298, available at: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/view/11312> (Accessed 18 February 2023)

6. Yuichi, Mori (2022), “Volatility and dynamic dependence modeling: Review, applications, and financial risk management”, *Wires computational statistics*, Vol. 4, No. 5.

7. Tawfeeq, T. and Alabdullah, Y. (2022), “Management accounting insight via a new perspective on risk management - companies' profitability relationship”, *International Journal of Intelligent Enterprise*, Vol. 9, No. 2, pp. 244-257. <https://doi.org/10.1504/IJIE.2022.121752>

8. Hao, Lu (2022), “Investigating the Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on Risk Management Practices”, *Business & Society*, Vol 61, Issue 2, pp. 496 – 534, available at: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0007650320928981> (Accessed 18 February 2023)