
Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах

Владислав Бабенко

кафедра обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна

ORCID 0009-0008-4199-6867

Тетяна Назарова

кафедра обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна

ORCID: 0000-0001-5734-876X

Для цитування цієї статті:

Бабенко Владислав, Назарова Тетяна. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 3, No. 4, 2024, pp. 9-16. doi: 10.46299/j.isjmef.20240304.02.

Надійшла до редакції: 07 червня 2024 р.; **Схвалено:** 09 липня 2024 р.;

Опубліковано: 01 серпня 2024 р.

Анотація: Стаття присвячена розгляду впливу ризиків на результати діяльності підприємств як важливого аспекту стратегічного управління в умовах невизначеності та кризи. Фокус статті на фінансово-економічних ризиках підкреслює їхню ключову роль у формуванні прибутковості та стабільності бізнесу, роблячи їх об'єктом особливого вивчення. У статті також розглядаються інші важливі категорії ризиків, такі як комерційні, правові, виробничі та організаційно-управлінські, розкриваючи комплексність та різноманіття викликів, які можуть виникнути в умовах кризи. Підкреслено важливість збалансованого підходу до оцінки ризиків, оскільки вони можуть виникнути з різних сфер діяльності. У статті подається інструментарій оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. Серед них вказано на статистичний метод, розрахунково-аналітичний метод, економіко-статистичний метод та аналіз чуттєвості. Кожен з цих методів допомагає у статті аналізується стратегії управління ризиками, зокрема стратегію активних дій, стратегію внутрішнього захисту та стратегію диверсифікації. Ці стратегії визначають основні напрямки для підприємств, які прагнуть знизити рівень ризику та забезпечити стійкість в умовах кризи. У статті також подано кількісну оцінку ступеня ризику для підприємств України у 2022 році, розподілену за розмірами та галузями діяльності, що робить її важливим інструментом для бізнесу та інвесторів, які розвивають свої стратегії в умовах економічної нестабільності. Результати дослідження, викладені в статті мають важливе практичне значення для бізнесу та менеджменту підприємств у кризових умовах. Дослідження надає компаніям інструментарій для оцінки фінансово-економічних ризиків, що дозволяє їм ідентифікувати ключові фактори, які можуть впливати на прибутковість. Застосування стратегій активних дій, внутрішнього захисту та диверсифікації допомагає підприємствам ефективно мінімізувати ці ризики та зберігати стійкість фінансового стану.

Ключові слова: стратегія, інструмент, оцінка ризиків, управління, кризові умови.

1. Введення

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, охопленого швидкими змінами та нестабільністю, управління підприємством невіддільне від стратегічного аналізу та визначення ризиків. Кризові ситуації, що можуть виникнути внаслідок зовнішніх чи внутрішніх чинників, ставлять перед керівництвом підприємства складні завдання, вирішення яких вимагає глибокого розуміння ризиків та ефективних стратегій управління. Сучасні стратегії та інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах є важливими елементами успішного функціонування та стійкості бізнес-структур. Зростаюча неоднозначність економічного середовища, конкурентний тиск та технологічні зміни вимагають від керівництва підприємства вибору правильних стратегій, спрямованих на зменшення та оптимізацію ризиків.

2. Об'єкт і предмет дослідження

Об'єкт дослідження - процес розвитку стратегій і інструментів оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах.

Предмет дослідження - організаційно-економічні засади, теоретико-методичні й науково-практичні аспекти розвитку стратегій і інструментів оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах.

3. Об'єкт дослідження

Метою статті є визначення стратегій і інструментів оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах з метою покращення конкурентоспроможності підприємства.

У цьому контексті важливо розглядати інструменти оцінки ризиків як необхідну складову стратегічного управління, спрямованого на забезпечення стабільності та збалансованого розвитку підприємства. В даному дослідженні ми розглянемо сучасні підходи до аналізу та ідентифікації ризиків, а також визначимо ефективні стратегії управління, спрямовані на зниження й вирішення проблем, пов'язаних з кризовими ситуаціями на підприємствах.

4. Аналіз літератури

Останні дослідження з вивчення стратегій і інструментів оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах зосереджують увагу на внеску багатьох вітчизняних учених у цю галузь. Деякі з цих вчених, такі як Бурдонос Л. [1], Габрилевич О. В. [2], Левкович О. В. [3], Нужна О. [4], Овчарук О. [5], Петрук О. М. [6], Пугачевська К. [7], Рябенко Г. [8], Самодай В. [9], Слюсарчук Л. І. [10], Сукач С. [11], Супрун А. [12], Ткаченко А. [13], Цалко Т. [14], Швець Ю. [15] присвятили свої роботи питанням вивчення управління підприємством в кризових умовах.

5. Методи дослідження

Нами були використані і загальнонаукові, і спеціальні методи дослідження, а саме: логічно-семантичний, історико-правовий, порівняльно-правовий, структурно-функціональний, статистичні методи тощо.

6. Результати дослідження

Вплив ризиків на результати діяльності підприємств є важливим аспектом стратегічного управління, оскільки різні види ризиків можуть відігравати визначальну роль у формуванні прибутковості та стабільності бізнесу. Одним із ключових напрямків дослідження є фінансово-економічні ризики, які можуть суттєво впливати на очікуваний прибуток підприємства.

Серед фінансово-економічних ризиків варто виділити змінність попиту споживачів, що може викликати скорочення попиту через зростання цін на продукцію. Формування альтернативних видів продукції також може стати причиною зменшення попиту на окремі товари. Корегування цін для конкурентів веде до підвищення або зменшення цін, що безпосередньо впливає на прибуток підприємства [1].

Зростання обсягів виробництва продукції у конкурентів може викликати зменшення обсягів продажу окремих видів товарів, що безпосередньо впливає на прибуток. Підвищення ставок податків може призвести до скорочення прибутку підприємства, а погіршення показників попиту та спроможності споживачів до купівлі товарів може спричинити зменшення обсягів продажу продукції.

Серед соціальних ризиків, важливими факторами є інфраструктура країни та рівень кваліфікації кадрів. Погіршення інфраструктури може викликати підвищення невиробничих витрат, тоді як зменшення рівня кваліфікації кадрів може привести до зростання браку під час виробництва продукції [2].

Зменшення рівня заробітної плати може призвести до звільнення працівників та погіршення продуктивності, тоді як ускладнення процесу набору висококваліфікованих кадрів може призвести до збільшення затрат на комплектування. Усі ці соціальні ризики безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства, ускладнюючи його функціонування та вимагаючи уважного аналізу та стратегічного управління.

Також важливим є врахування комерційних, правових, виробничих, організаційно-управлінських ризиків [11].

Розглянемо інструментарій оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах [7].

Статистичний метод визначає рівень конкретного ризику шляхом аналізу статистичних даних, що відображають діяльність підприємства. Експертний метод, натомість, базується на аналізі даних експертами в галузі, що дозволяє оцінити вірогідність виникнення подій та витрат.

Розрахунково-аналітичний метод передбачає використання математичних моделей для оцінки ризику, тоді як метод доцільності витрат зосереджений на розподілі витрат підприємства. Аналітичний метод включає побудову діаграм залежності від чинників ризику та визначення критичних значень.

Економіко-статистичний метод дозволяє визначити фінансовий ризик, дисперсію, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. Метод аналогів базується на досвіді операцій, виконаних підприємством та його конкурентами.

Аналіз чуттєвості передбачає вимірювання ефективності проекту при зміні параметрів, а метод "сценаріїв" розвиває альтернативні сценарії проекту. Метод Монте-Карло використовує імітаційні моделі для розроблення різних сценаріїв з врахуванням чистого дисконтованого доходу та інтегрального ефекту. Використання цього різноманітного інструментарію дозволяє підприємствам визначити та управляти ризиками в кризових умовах, забезпечуючи стійкість та довгостроковий успіх.

Також важливо відзначити стратегії оцінки та управління ризиками [9].

Стратегія активних дій. Ця стратегія передбачає активний підхід до управління ризиками, щоб запобігти їх виникненню чи пом'якшити їхні наслідки. Основна ідея полягає в тому, щоб вчасно виявляти потенційні ризики та реагувати на них, перед тим як вони можуть спричинити

серйозні проблеми. Це може включати в себе постійний моніторинг ринкових та економічних умов, регулярні аудити та ретельне аналізування внутрішнього середовища підприємства. Основна мета - вчасно виявляти, аналізувати та ефективно реагувати на ризики для забезпечення стійкості та уникнення негативних наслідків.

Стратегія внутрішнього захисту. Ця стратегія орієнтована на зменшення вразливості підприємства шляхом внутрішніх заходів та поліпшення його внутрішніх процесів. Вона включає в себе розробку та впровадження ефективних систем контролю, внутрішніх стандартів безпеки та управління якістю. Крім того, ця стратегія передбачає навчання персоналу з питань безпеки та ризик-менеджменту, а також постійне вдосконалення технічних та технологічних аспектів діяльності підприємства для запобігання виникненню можливих загроз.

Стратегія диверсифікації. Ця стратегія полягає в розподілі ризиків шляхом розширення або диверсифікації діяльності підприємства. Це може включати в себе розширення асортименту продукції, вхід на нові ринки, або навіть розвиток діяльності в інших галузях. Мета диверсифікації - зменшити вплив конкретних ризиків на підприємство, роблячи його менш чутливим до змін у конкретних секторах або ринках. Такий підхід може забезпечити підприємство більшу стійкість до економічних та ринкових коливань, оскільки ризики різних напрямків можуть компенсувати один одного.

Враховуючи наведений інструментарій, виконаємо об'єктивну кількісну оцінку рівня ризику для підприємств України загалом, а також з урахуванням їх розмірів у 2022 р., використовуючи інформацію Державної служби статистики України.

У відносному вираженні рівень ризику буде визначено через відношення суми збитків до загальної вартості майна (підсумку балансу) підприємств. Такий підхід дозволить нам оцінити ймовірність виникнення збитків в різних секторах економіки та різних розмірах підприємств. Ця кількісна оцінка ризиків сприятиме порівнянню рівня ризику в різних галузях та сферах діяльності, надаючи інвесторам об'єктивні дані для прийняття виважених рішень щодо інвестування та визначення потенційно привабливих сегментів економіки.

Кількісна оцінка ступеня ризику для підприємств України загалом і з розподілом за розмірами у 2022 р. у розрізі видів діяльності наведена в таблиці 1.

Таблиця 1. Кількісна оцінка ступеня ризику для підприємств України загалом і з розподілом за розмірами у 2022 р. у розрізі видів діяльності [16]

Вид діяльності	Код КВЕД	Рівень ризику			
		всі підприємства	великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства
Середнє значення		0,024	0,021	0,026	0,029
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	A	0,006	0,004	0,005	0,009
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B	0,011	0,002	0,056	0,031
Переробна промисловість	C	0,013	0,01	0,018	0,019
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	0,035	0,023	0,058	0,012
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	0,037	0,052	0,034	0,026
Будівництво	F	0,013	0,00001	0,01	0,017

Продовження таблиці 1

Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	0,013	0,009	0,015	0,014
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	0,025	0,026	0,022	0,029
Тимчасове розміщування й організація харчування	I	0,03	0	0,033	0,033
Інформація та телекомунікації	J	0,027	0,007	0,042	0,054
Фінансова та страхова діяльність	K	0,012	0	0,01	0,014
Операції з нерухомим майном	L	0,023	0	0,037	0,019
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	0,008	0	0,008	0,023
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	0,013	0,003	0,014	0,018
Освіта	P	0,049	-	0,022	0,077
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	0,023	0,016	0,021	0,047
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	0,077	0,185	0,056	0,051
Надання інших видів послуг	S	0,017	-	0,013	0,021

На підставі наданих у таблиці 1 даних можна здійснити аналіз та визначити найбільш привабливі для інвестування сектори економіки в Україні на початок 2023 року. Основним критерієм оцінки є відсутність збиткових підприємств у 2022 році, що вказує на їхню стабільність та високий рівень рентабельності.

Великі підприємства, які займаються тимчасовим розміщенням та організацією харчування (секція G), фінансовою та страховою діяльністю (секція K), операціями з нерухомим майном (секція L) та професійною, науковою та технічною діяльністю (секція M), визначаються як найбільш привабливі для інвестицій через їхню фінансову стійкість.

Проведення аналізу в розрізі видів діяльності дозволяє виділити три основні групи підприємств.

Група з меншим рівнем ризику включає сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство (секція A), будівництво (секція F), оптову та роздрібну торгівлю; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (секція G), а також фінансову та страхову діяльність (секція K). Для цих галузей ризик менший порівняно зі загальними показниками економіки.

Група з більшим рівнем ризику включає водопостачання; каналізацію, поводження з відходами (секція E), транспорт, складське господарство, поштову та кур'єрську діяльність (секція H), освіту (секція P), охорону здоров'я та надання соціальної допомоги (секція Q), мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (секція R). Для цих галузей ризик вищий порівняно з загальними показниками.

Група з непередбачуваним рівнем ризику включає такі галузі, де рівень ризику може бути як вищим, так і нижчим порівняно з загальними показниками економіки. До цієї групи

відносяться добувна промисловість і розроблення кар'єрів (секція В), переробна промисловість (секція С), постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (секція D), тимчасове розміщення й організація харчування (секція I), інформація та телекомунікації (секція J), діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (секція N), надання інших видів послуг (секція S).

Отже, визначивши ці групи, інвестори можуть здійснювати своєчасні та обгрунтовані рішення щодо вкладання коштів в зазначені галузі економіки, враховуючи їхній рівень ризику та потенційну рентабельність.

Антикризове управління для підприємств є важливою складовою стратегії в умовах економічної нестабільності та невизначеності. Початковим кроком у розробці антикризової стратегії є комплексна оцінка ризиків. Необхідно аналізувати економічне оточення, внутрішні процеси та зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства. Визначте ключові ризики та їхні можливі наслідки. Варто забезпечити достатню ліквідність підприємства шляхом ретельного фінансового планування. Розгляньте можливості залучення додаткового капіталу, оптимізуйте обігові кошти та раціоналізуйте витрати. Важливо залучити персонал до антикризового управління. Надати працівникам чітку інформацію щодо ситуації, сприяйте взаєморозумінню та впроваджуйте механізми для збільшення ефективності роботи. Варто розглянути можливості розширення ринків та пошуку нових клієнтів. Диверсифікація може стати стратегічним вирішенням для збільшення обсягів продажів та підтримки стійкості. Необхідно інвестувати в інновації та цифрову трансформацію для підвищення конкурентоспроможності.

7. Перспективи подальшого розвитку досліджень

Перспективи подальшого розвитку досліджень у сфері оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах включають інтеграцію сучасних технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, для прогнозування та ідентифікації ризиків з більшою точністю. Особливу увагу слід приділити розробці адаптивних моделей ризик-менеджменту, що враховують динамічність та невизначеність кризових ситуацій. Крім того, перспективним напрямом є вивчення впливу соціальних та екологічних факторів на ризики підприємств, що дозволить створити комплексні стратегії стійкості. Важливо також продовжувати розвивати методології кількісної оцінки ризиків та їх інтеграції у стратегічне планування, що сприятиме підвищенню гнучкості та стійкості підприємств у мінливому бізнес-середовищі.

8. Висновки

В умовах кризового середовища ефективне управління ризиками стає критичною складовою для забезпечення стабільності та стійкості підприємства. Розглянуті стратегії та інструменти оцінки ризиків, такі як стратегія активних дій, стратегія внутрішнього захисту та стратегія диверсифікації, надають підприємствам комплексний підхід до управління несприятливими факторами.

Стратегія активних дій спрямована на попередження та вчасну реакцію на ризики шляхом постійного моніторингу та аналізу. Цей підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та ефективно керувати невизначеністю.

Стратегія внутрішнього захисту покликана зміцнювати внутрішню структуру та процеси для зменшення вразливості перед потенційними загрозами. Це включає в себе вдосконалення систем контролю та безпеки, а також постійне навчання персоналу.

Стратегія диверсифікації дозволяє підприємствам гнучко реагувати на ризики шляхом розподілу діяльності та інвестицій на різні сектори та ринки. Це робить підприємство менш залежним від конкретних ризикових факторів та забезпечує йому більшу стабільність у кризових умовах.

Загалом, висвітлені стратегії та інструменти створюють відмінну основу для розвинення ефективної системи управління ризиками, що є ключовим фактором у забезпеченні довгострокової життєздатності та успішності підприємства в умовах невизначеності та кризи.

Список літератури:

- 1) Бурдонос, Л., Виноградня, В., & Стеценко, В. (2023). Стратегічні методи антикризового управління підприємством в умовах війни. *Наукові інновації та передові технології*, (12(26)). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-321-331](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-321-331)
- 2) Габрилевич, О. В., & Нікитенко, Д. В. (2023). Антикризове управління нафтопереробним підприємством в умовах невизначеності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (16), 70–75. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.9>
- 3) Левкович, О. В., & Яковенко, О. В. (2024). Антикризове фінансове управління підприємством. *Ефективна економіка*, (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.79>
- 4) Нужна, О., Тлущкевич, Н., & Писаренко, Т. (2023). Оцінка економічних ризиків на підприємствах України: управлінський аспект. *Економічний форум*, 1(1), 87–93. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-12>
- 5) Овчарук, О., & Переверзєв, С. (2024). Антикризове управління підприємством: актуальні аспекти. *Наукові інновації та передові технології*, (2(30)). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-887-899](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-887-899)
- 6) Петрук, О. М., Полчанов, А. Ю., Ніколаєнко, С. М., & Дячек, С. М. (2023). Антикризове фінансове управління страховими компаніями. *Ефективна економіка*, (4). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.5>
- 7) Пугачевська, К., & Лисенко, Е. (2021). Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*, (9 (97)), 158–161. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>
- 8) Рябенко, Г., Верланов, О., Звягінцева, О., & Клименко, С. (2024). Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект. *Сталий розвиток економіки*, (1(48)), 125–128. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17>
- 9) Самодай, В., Рибальченко, С., & Орищенко, Є. (2022). Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>
- 10) Слюсарчук, Л. І., & Слюсарчук, Я. Д. (2023). Термін «антикризове управління» - елемент контенту сучасної енциклопедії. *Economics and management*, (3 (2023)), 51–60. <https://doi.org/10.36919/2312-7812.3.2023.51>
- 11) Сукач, С., Чеберячко, Ю., Петренко, І., Резнік, Д., Губачов, О., & Цибульник, Н. (2023). Моделювання та оцінка ризиків техногенних катастроф на підприємствах нафтохімічних комплексів. *Science and Innovation*, 19(2), 56–66. <https://doi.org/10.15407/scine19.02.056>
- 12) Супрун, А., & Супрун, А. (2020). Бізнес-ризиків гірничо-металургійних підприємств: види, оцінка та методи фінансування. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка та управління, 70(3). <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-51>
- 13) Ткаченко, А. (2023). Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 220–225. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>
- 14) Цалко, Т., Невмержицька, С., & Птуха, А. (2024). Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>
- 15) Швець, Ю. (2018). Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 131–134.

16) *Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2013-2022)*. (б. д.). Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Strategies and tools for solving problems of business management in crisis minds

Vladyslav Babenko

Department of Accounting and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv, Ukraine
ORCID 0009-0008-4199-6867

Tetjana Nazarova

Department of Accounting and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv, Ukraine
ORCID 0000-0001-5734-876X

Abstract: The article is devoted to the consideration of the impact of risks on the performance of enterprises as an important aspect of strategic management in conditions of uncertainty and crisis. The focus of the article on financial and economic risks emphasizes their key role in the formation of business profitability and stability, making them an object of special study. The article also examines other important risk categories, such as commercial, legal, industrial, and organizational-management, revealing the complexity and variety of challenges that can arise in crisis situations. The importance of a balanced approach to risk assessment is emphasized, as they can arise from different areas of activity. The article presents a toolkit for assessing the risks of enterprise management in crisis conditions. Among them, the statistical method, calculation-analytical method, economic-statistical method and sensitivity analysis are indicated. Each of these methods helps The article analyzes risk management strategies, in particular the strategy of active actions, the strategy of internal protection and the strategy of diversification. These strategies determine the main directions for enterprises that seek to reduce the level of risk and ensure stability in the conditions of the crisis. The article also provides a quantitative assessment of the degree of risk for Ukrainian enterprises in 2022, divided by size and industry, which makes it an important tool for businesses and investors who develop their strategies in conditions of economic instability. The research results presented in the article have important practical significance for business and enterprise management in crisis conditions. The study provides companies with a toolkit for assessing financial and economic risks, which allows them to identify key factors that can affect profitability. The use of strategies of active actions, internal protection and diversification helps enterprises to effectively minimize these risks and maintain the stability of the financial condition.

Keywords: strategy, tool, risk assessment, management, crisis conditions.
