

*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. 2024. № 2.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52>

УДК 330

О. А. Атаєва,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємств та менеджменту,
Навчально-науковий професійно-педагогічний інститут Української
інженерно-педагогічної академії, м. Бахмут
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4863-1506>*

А. О. Ніколашин,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6249-8241>*

Н. С. Тимошик,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2089-0648>*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: АНАЛІЗ ТА ЗМЕНШЕННЯ НЕГАТИВНИХ ВПЛИВІВ

О. Ataieva,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics and Management of Enterprises, Educational and Scientific Professional
and Pedagogical Institute Ukrainian Engineering Pedagogical Academy, Bakhmut*

A. Nikolashyn,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Enterprise Economics, Kamianets-Podilskyi National Ivan Ohiienko University*

N. Tymoshyk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics and Finance, Ternopil Ivan Puluj National Technical University*

STRATEGIC RISK MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE: ANALYSIS AND REDUCTION OF NEGATIVE IMPACTS

Зростання ролі та значення стратегічного управління ризиками на підприємстві та їх аналізу пов'язане з рядом тенденцій мінливого зовнішнього середовища: зростання кількості та доступності даних та інформації; використання нових інструментів аналітики та візуалізації даних; поширення практики екологічного, соціального та корпоративного менеджменту; використання технологій автоматизації та штучного інтелекту; зростання вартості та витрат на управління ризиками. Зважаючи на вище викладені тренди, важливо забезпечити комплексний підхід до стратегічного управління ризиками та їх аналізу на основі міжнародних стандартів, що містять принципи, структуру та рекомендації побудови ефективної системи ризик-менеджменту як складової корпоративного менеджменту організацій. У статті детально розглядаються міжнародні стандарти стратегічного управління ризиками на основі комплексного підходу, як важливу складову екологічного, соціального та корпоративного управління підприємством (ESG, Environmental, social, and corporate governance). Подано характеристику комплексного підходу до виявлення, аналізу, оцінки, поводження та розробки дій для управління ризиками, моніторингу та передачі інформації про ризики в межах організації. Наведено класифікацію ризиків підприємств за їх основними видами: стратегічні, фінансові, операційні та ризик відповідності (комплаєнс). Проведено емпіричний аналіз різних видів ризиків та розглянуто основні методи їх виявлення та аналізу.

The growing role and importance of strategic risk management at the enterprise and their analysis is associated with a number of trends in the changing external environment: the increase in the amount and availability of data and information; use of new data analysis and visualization tools; spread of environmental, social and corporate management practices; use of automation and artificial intelligence technologies; rising cost and cost of risk management. Taking into account the trends outlined above, it is important to provide a comprehensive approach to strategic risk management and their analysis based on international standards containing the principles, structure and recommendations of building an effective risk management system as a component of corporate management of organizations. The article examines in detail the international standards of strategic risk management based on an integrated approach, as an important component of environmental, social and corporate governance of the enterprise (ESG,

Environmental, social, and corporate governance). A description of the comprehensive approach to identification, analysis, assessment, handling and development of actions for risk management, monitoring and transmission of risk information within the organization is provided. Classification of enterprise risks by their main types: strategic, financial, operational and compliance risk. An empirical analysis of various types of risks was conducted and the main methods of their detection and analysis were considered. The results of risk management practices demonstrate the importance of continuity of activities related to their comprehensive assessment, analysis, monitoring and selection of methods, measures and actions to reduce their negative impact. The author revealed the increased role of the compliance policy of enterprises, which prevents the occurrence of relevant risks and losses (fraud, conflict of interests, illegal behavior, and others).

Ключові слова: *управління ризиками, ризик-менеджмент, стратегічне управління ризиками, аналіз ризиків, методи оцінки ризиків.*

Keywords: *risk management, risk management, strategic risk management, risk analysis, risk assessment methods.*

Постановка проблеми. У сучасному високо мінливому зовнішньому середовищі змінюється спектр ризиків підприємств, а відтак зростає вагомість стратегічного управління ними. На управління ризиками, зокрема їх моніторинг, оцінку, аналіз, впливають ряд тенденцій зовнішнього середовища: зростання доступності даних та швидкості їх обробки й аналізу завдяки вдосконаленим інструментам аналітики, візуалізації, що потребує адаптації стратегічного управління ними; використання технологій автоматизації та штучного інтелекту, що полегшує ідентифікацію ризиків, тенденцій та закономірностей зовнішнього середовища, що впливають на ймовірність настання ризиків; зростання вартості та витрат на управління ризиками, особливо щодо ймовірних втрат через певні події, що потребує ефективних методів контролю й управління для забезпечення максимальних вигід для суб'єктів господарювання.

Зважаючи на вище викладені тенденції та зміни в стратегічному управлінні ризиками, покращуються також методи та інструменти їх оцінки, моніторингу, аналізу та зменшення негативних впливів [15].

Управління ризиками тісно пов'язане зі стратегією діяльності підприємств (місією, візією, цінностями) за різними напрямками функціонування, виступаючи компонентом врядування та включаючи взаємодію з різними зацікавленими сторонами. Таким чином, варто розглядати ризики та управління ними в контексті стратегічного управління підприємством, адже їх аналіз та нівелювання залежать від наявної стратегії та цілей діяльності та операційного середовища функціонування суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

В науковій літературі сформовані теоретичні та методичні засади стратегічного управління ризиками на підприємстві, що містяться у працях І.Ю. Гришова, О.М. Гуцалюк, Н.В. Гаврилова, В.О. Котлубай, А.О. Касич, С.М. Клименко, С.Е. Кучіна, В.С. Кулага, В. Лисенко, О.М. Лозовський, І.М. Посохов, О.О. Ходирєва, Г.Ю. Кабиш, О.В. Топоркова, Н.С. Акімова, Т.А. Наумова, М.О. Фесюк, Традиційно ризики визначають як ймовірність виникнення збитків та втрат, недоотримання доходів та прибутку через негативний вплив факторів зовнішнього середовища, відхилення планових показників діяльності та цілей від фактичних через ряд подій [4]. Ризики, що виникають в процесі реалізації бізнес-стратегії та стратегічного прийняття рішень автоматично стають стратегічними. Вони являють собою ймовірність виникнення таких подій, при яких відхилення від стратегічних цілей або неможливість їх досягнення є можливим. В такому випадку, підприємство може зазнати збитків, втратити свої конкурентні переваги в результаті управлінських рішень по розробці та реалізації стратегії розвитку [7]. Процес ідентифікації, аналізу та прийняття рішень щодо ризиків називається «управлінням ризиками» і передбачає максимізацію позитивних наслідків

ризикових подій та мінімізацію їхніх негативних наслідків. Процес управління ризиками складається з низки етапів [13].

А.О. Касич [3] визначає стратегічне управління ризиками як процес виявлення, оцінки та управління ризиками та невизначеностями, що виникають внаслідок внутрішніх і зовнішніх подій і сценаріїв, які можуть перешкодити організації досягти своїх цілей. Те, якою мірою компанія реагує на ризики шляхом розробки додаткових спеціалізованих стратегій, є показником компетентності її керівництва.

С.М. Клименко виділяє такі компоненти стратегічної системи ризик-менеджменту:

1) інтеграція: існує незалежний відділ з управління ризиками підприємства; процес управління ризиками координується керівництвом компанії;

2) безперервність, динамічність: процес управління ризиками є постійним і безперервним;

3) вони охоплюють всі стратегічні напрямки діяльності: всі ризики підлягають перегляду [4].

У літературі виділяють виробничі, інвестиційні, фінансові, економічні ризики (зниження фінансової стійкості, ризики ліквідності та неплатоспроможності, цінові ризики), регуляторні та податкові, інституційні, стратегічні та структурні ризики [1; 6; 14].

С.М. Клименко класифікує ризики на зовнішні та внутрішні [4]. О.В. Топоркова, Н.С. Акімова, Т.А. Наумова, на основі стратегічних факторів «управління ризиками» визначають види ризику:

- операційний ризик (неефективні внутрішні процеси, людський фактор – некваліфікована поведінка, зовнішні фактори, операційні помилки);
- кредитний ризик (витрати від невиконання зобов'язань контрагентами);
- ринковий ризик (зміни ринкової вартості фінансових інструментів – витрати або збитки);

- ризик ліквідації (неспроможність суб'єкта господарювання вчасно та в повному обсязі виконати свої зобов'язання, ризик збитків) [13].

Серед основних прийомів зниження ступеня ризику при прийнятті стратегічних рішень на підприємстві: розподіл, диверсифікація концентрації ризиків, премія за ризик, лімітування, самострахування та хеджування, страхування. Автори також розглядають загальні положення сучасних міжнародних стандартів ризик-менеджменту [7]. І.М. Посохов, О.О. Ходирєва, Г.Ю. Кабиш, [11-12], проте відсутні комплексні дослідження теоретико-практичних аспектів методів аналізу та методів зменшення негативних впливів ризиків в системі стратегічного управління ризиками на підприємстві.

Формулювання цілей статті. Метою статті є у висвітленні теоретико-практичних аспектів методів аналізу та методів зменшення негативних впливів ризиків в системі стратегічного управління ризиками на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління ризиками на підприємствах визначається як сукупна множина методів для прогнозування виникнення певних ризикованих подій та заходів зі скорочення їх негативного впливу на підприємство, нівелювання та скорочення ступеня такого впливу з використанням теоретико-практичних засад ризик-менеджменту та відповідної стратегії подолання ризиків [11-12].

Сучасний ризик-менеджмент розглядає стратегічне управління ризиками на основі комплексного підходу, як важливу складову екологічного, соціального та корпоративного управління підприємством (ESG, Environmental, social, and corporate governance). В цьому контексті звернемося до принципів та рекомендацій щодо управління ризиками на основі міжнародного стандарту ISO 31000 (Рис. 1.), що описує комплексний підхід до виявлення, аналізу, оцінки, поводження та розробки дій для управління ризиками, моніторингу та передачі інформації про ризики в межах організації. Відповідно до ISO 31000 ризик – це ефекти (позитивне / негативне відхилення від плану) від невизначеності на певні об'єкти – аспекти діяльності організацій. Ризики

завичай виражені в термінах джерел ризику, потенційних подій, їх наслідків та ймовірності настання [17].

Управління ризиками, що тісно пов'язане з екологічним, соціальним та корпоративним управлінням, фокусується на практиках та заходах, які сприяють у досягненні стратегічних цілей та прийнятті рішень для реалізації стратегії.

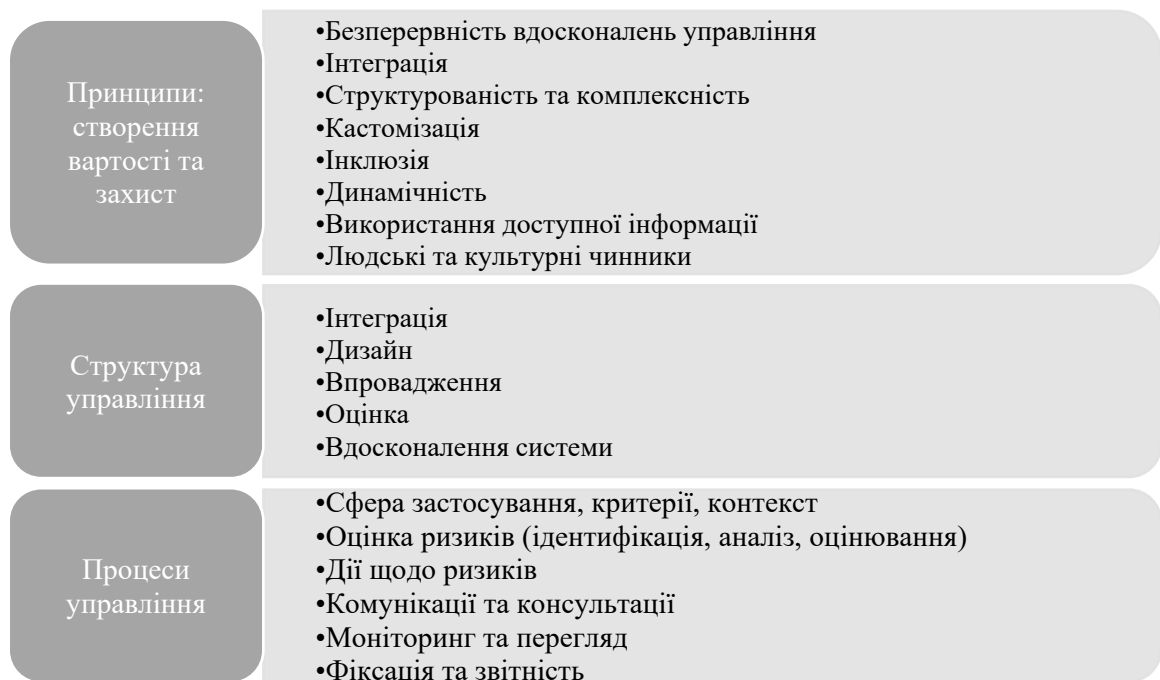


Рис. 1. Принципи, структура та процес управління ризиками відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000

Джерело: складено авторами за [17].

Структура системи ризик-менеджменту підприємств (ERM Framework – Enterprise Risk Management – система ризик-менеджменту підприємства) відповідно до запропонованих рамок Комітету організацій-спонсорів Комісії Тредвея (COSO, The Committee of Sponsoring Organizations) – Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея) передбачає [16]:

1. Ідентифікацію ризиків впливу на досягнення визначеної стратегії відповідно запропонованій їх класифікації, що підходить для організацій різного типу та виду діяльності.

2. Оцінка серйозності ризиків.

3. Пріоритизація ризиків, що слугує основою для вироблення політики та заходів реагування на них.

4. Вибір заходів реагування на ризики та їх виконання.

5. Розробка портфоліо ризиків та його оцінка.

Виділимо ризики діяльності підприємств різних сфер господарювання, з якими найбільш часто стикаються фірми, відповідно до рамок класифікації COSO ERM Framework: стратегічний, операційний, фінансовий і комплаєнс (ризик відповідності). У деяких організацій виокремлюють окрему категорію ризиків – ризики «стійкості» або «репутації» [16]. Відмітимо, що ці ризики можна згрупувати в інші категорії ризиків (наприклад, ризики, пов'язані з кліматом, часто мають операційний або фінансовий характер; ризики втрати репутації часто є впливом іншого типу ризику, а не окремим ризиком, наприклад, репутаційна шкода в результаті екологічної аварії або забруднення). Безліч видів ризиків являють собою додаткове джерело існуючих ризиків або посилюють вплив ризику чи ймовірність його реалізації. Наприклад, наслідки зміни клімату часто збільшують ризик коливань вартості сировини, що є наявним ризиком для багатьох підприємств.

Таблиця 1. Класифікація видів ризиків підприємств

Стратегічні	Операційні	Фінансові	Комплаєнс
Бачення та основні цінності	Дослідження та розвиток	Волатильність процентної ставки	Шахрайство
Корпоративне управління	Нові продукти	Волатильність іноземної валюти	Хабарництво
Організаційна структура	Маркетинг	Управління готівкою	Конфлікт інтересів
Стратегічне планування	Бюджетування та прогнозування	Кредитний ризик	Національне, державне та місцеве регулювання
Оцінка та ціноутворення злиттів і поглинань	Доступність сировини	Облікова політика	Податкове регулювання
Відносини з інвесторами	Постачальники	Облікові оцінки	Регулювання торгівлі
Конкуренція	Управління виробництвом	Внутрішній контроль	Управління та захист інтелектуальної власності
Зміна уподобань клієнтів або стилю життя	Управління продуктами	Податкова стратегія та планування	Викиди парникових газів
Зростання середнього класу	Управління запасами		Очистка води
Урбанізація/зростання населення	Залучення співробітників		Здоров'я та безпека
Ринки, що розвиваються	Трудові відносини		
	Права людини		
	Інвестиції в ІТ		
	Кібербезпека		
	Безперервність бізнесу		
	Пандемія		
	Фізичні наслідки зміни клімату		

Джерело: систематизовано авторами за даними [15-16].

Мета ідентифікації ризиків відповідно вказаній рамці класифікацій передбачає визначення ризиків, які можуть вплинути на безперервність діяльності, цілі та заходи досягнення стратегії бізнесу та / або окремих операційних стратегій суб'єкта господарювання, а також на ліцензію, включно з ризиками втрати репутації.

Слід зазначити, що використання комплаєнс-практик у бізнес-діяльності в Україні є досить поширеним через поширеність етичних проблем, пов'язаних з корупцією, конфліктами інтересів та організаційною поведінкою персоналу з ризиком втрати ділової репутації. Наприклад, ТОВ «Пластикс-Україна» (дистриб'ютор матеріалів для сучасної рекламної індустрії, цифрового друку, оздоблення фасадів та інтер'єрів, промислового, будівельного та пакувального призначення) визначає комплаєнс як дотримання комплексу правил, норм і цінностей, що визначають правила ведення ефективного та прозорого бізнесу, регулюють корпоративні відносини між співробітниками та третіми особами (постачальниками, клієнтами, підрядниками, іншими учасниками бізнес-процесів та представниками компанії), а також комплаєнс – це дотримання, правила поведінки. Наша система комплаєнсу базується на антикорупційній програмі, кодексі ділової етики та комплаєнс-політиці, тобто на українському законодавстві, кращих міжнародних практиках, рекомендаціях Всеукраїнської мережі доброчесності та комплаєнсу UNIC та нашому досвіді побудови чесного та успішного бізнесу на українському ринку. Її формують документи, розроблені на основі багаторічного досвіду компанії у побудові успішного та чесного бізнесу на українському ринку [10].

У Таблиці 2 наведено приклад сукупності ідентифікованих ризиків підприємства в системі екологічного, соціального та корпоративного менеджменту, що демонструє взаємопов'язаність ризиків та їх вплив на різні підсистеми управління.

У практичній діяльності суб'єкти господарювання здійснюють інвентаризацію ризиків та детальний їх аналіз, особливо, що стосується операційних ризиків, зважаючи на значну мінливість та зміну факторів впливу

на стан організації саме операційного середовища. До переліку ризиків підприємства включають загальні критерії їх ідентифікації та категорії, за допомогою яких здійснюється аналіз ризику. Інвентаризація ризиків може містити опис впливу кожного ризику, дії щодо його пом'якшення та зацікавлених сторін, на яких поширюється ризик.

Таблиця 2. Приклад ідентифікованих ризиків підприємства

Тип	Характеристика ризику	Екологічні	Соціальні	Корпоративні
Стратегічні	Зміщення переваг споживачів у бік продуктів, які виробляються за допомогою «етичних» ланцюгів постачання		+	
	Зростання інтересу інвесторів до питань екологічних та соціальних питань (ESG), що призвело до голосування проти компанії (наприклад, різноманітність, вирубка лісів і права людини)	+	+	+
Операційні	Збільшення вартості сировини через вимоги практики сталого лісового господарства	+		
	Зменшення відходів і витрат на сировину завдяки вдосконаленню виробничих процесів	+		
	Змінні погодні умови та збільшення числа стихійних лих, що порушує роботу та безперервність бізнесу	+		
Фінансові	Вплив на репутацію та стурбованість суспільства через стратегію ухилення від сплати податків і відсутність прозорості оподаткування		+	+
	Інвестиції в місцеве виробництво для забезпечення сталого та інклюзивного зростання через економічну диверсифікацію та можливості працевлаштування		+	
	Збільшення обсягів оподаткування через ведення податку на вуглець	+		
Комплаєнс	Посилені вимоги до звітності щодо викидів парникових газів та використання енергії	+		
	Неточне або шахрайське розкриття викидів, що призводить до штрафів і пені та втрати довіри споживачів	+		+

Джерело: розроблено авторами.

ТОВ «ОТП ЛІЗИНГ» здійснює моніторинг та управління фінансовими ризиками (відповідальний Департамент з управління ризиками та кредитний комітет), що стосуються операційної діяльності за рахунок внутрішньої звітності про ризики та їх аналізу за рівнями управління та обсягами (величиною). До основних ризиків компанія відносить: ринковий (ризики зміни курсу валют, процентних ставок, інші цінові ризики), кредитний ризик та ризик ліквідності [9].

У Таблиці 3 авторами систематизовано ключові ризики операційної діяльності, їх характеристику, методи оцінки, управління та контролю, розміри станом на 31 грудня 2022 року. Відзначимо, що управління ризиками здійснюється на стратегічній постійній основі відповідно визначеним правилам та політиці менеджменту. ТОВ «ОТП ЛІЗИНГ» розробило конкретні методи оцінки та управління ризиками, що дає комплексно оцінити можливі вигоди / втрати в результаті діяльності.

Розглянемо також практику та стратегію комплаєнсу ТОВ «ОТП ЛІЗИНГ», яка визначає комплаєнс – як комплекс та набір ініціатив (Положення про конфлікт інтересів, кодекс етики, антикорупційна програма), які спрямовані на запобігання вчинення працівниками дій, які порушують законодавчі норми, а також ініціатив щодо впровадження корпоративної бізнес-етики. Стратегія відповідності компанії спрямована на утримання роботи працівників в межах правового поля та стандартів для перерозподілу інформаційних та управлінських потоків для мінімізації ризиків, зумовлених некоректною поведінкою працівників [10].

**Таблиця 3. Ідентифікація та оцінка ризиків ТОВ «ОТП ЛІЗИНГ»
відповідно до політики управління ризиками підприємства,
станом на 2022 рік**

Тип ризику	Характеристика	Оцінка, управління, контроль	Розмір кредитного ризику (станом на 31 грудня 2022 року)
1. Фінансові			
1.1. Кредитний ризик	Ризик невиконання контрагентом зобов'язань, що призведе до фінансових витрат та збитків	Встановлення лімітів для контрагентів, щорічний перегляд та затвердження компанією Політика налагодження взаємовідносин з платоспроможними контрагентами Постійний моніторинг суми ризику та кредитних рейтингів контрагентів Сукупна вартість укладених операцій розподіляється серед контрагентів Оцінка кредитної якості дебіторської заборгованості Формування резервів на весь строк корисного використання обладнання, орендованого за договорами фінансової оренди	Для грошових коштів та залишків в банках – 393,602 тис. грн. (136,800 тис. грн. у 2021 році). Для дебіторської заборгованості за договорами фінансової оренди – 13 177,985 тис. грн. (13 852,057 тис. грн. у 2021 році).
1.2. Ризик ліквідності	Здатність компанії виконувати поточні фінансові зобов'язання вчасно та у повному обсязі. Ризик недостатнього надходження та капіталу	Управління ризиком передбачає: наявність ліквідних коштів, фінансування сталого зростання бізнесу відповідно кредитно-інвестиційній політиці, створення запасу ліквідності на випадок кризи або закриття доступу до ресурсних ринків Аналіз обсягів активів та їх розподілу за ступенем ліквідності, рівнем концентрації активів та зобов'язань Підтримка достатніх резервів, банківських інструментів та додаткових позикових коштів, прогноз та моніторинг грошових потоків	Станом на кінець 2022 року розриву ліквідності становив 613,362 тис. грн. (перевищення активів над зобов'язаннями)
1.3. Ринковий ризик	Зміни ринкових цін на реальні та фінансові активи		
1.3.1. Процентний ризик	Майбутні потоки грошових коштів або справедлива вартість фінансових активів та зобов'язань будуть змінюватися від коливань процентних ставок	Оцінка впливу коливань процентних ставок на активи та зобов'язання Обмеження та скорочення можливих збитків через несприятливі зміни ситуації на ринку Управління та ідентифікація джерел ризику за рахунок аналізу чинної структури активів та зобов'язань Оцінка зміни ставок на основі аналізу чутливості до зміни процентних ставок (аналіз змін ринкової вартості інструментів та портфелів через зміну кривої дохідності)	При збільшенні ставки на 1% чистий вплив на прибуток становитиме 6,134 тис. грн., при скорочення на 1% – - 6,134 тис. грн.
1.3.2. Валютний ризик	Негативний вплив змін курсу валют на вартість активів, зобов'язань (фінансова оренда, позики)	Аналіз чутливості компанії до валютного ризику до 10% збільшення/ зменшення курсу долара та євро щодо гривні та оцінка рівня чутливості	Долар / євро: при збільшенні на 10% - вплив на прибуток складе 136,352 тис. грн. / 60,430 тис. грн., при зменшенні на 10% – - 136,352 тис. грн./ - 60,430 тис. грн.

Джерело: систематизовано авторами за даними [8].

Розглянемо також підходи до виявлення ризиків в межах системи ризик-менеджменту підприємств, яка впливає на бізнес-стратегію та її реалізацію. Процес ідентифікації ризиків може передбачати використання методів опитування, проведення семінарів та інтерв'ю в розрізі стейкхолдерів (зацікавлених сторін) та джерел ризиків, а також керівників для підтвердження існуючих ризиків або розуміння нових ризиків. В організаціях, де налагоджені ефективні процеси ризик-менеджменту можуть використовуватися більш поглиблені аналітичні методи виявлення ризиків та їх аналізу (як показує практика ТОВ «ОТП ЛІЗИНГ»). Для прикладу, серед методів виявлення та аналізу ризиків використовують: внутрішній і зовнішній аудит, що проводиться в рамках екологічного, соціального та корпоративного управління (наприклад, здоров'я персоналу, безпека навколишнього середовища, викиди парникових газів, аудит системи сертифікації продукції, що проводяться третіми сторонами); заходи для проведення належної перевірки в результаті укладення договорів про злиття, поглинання та відчуження; проведення ретельної перевірки щодо оцінки нових продуктів або нових ринків збуту та ризиків, пов'язаних з інноваціями; аналіз ESG, проведений при прийнятті інвестиційних рішень (зокрема, для галузі виробництва та фінансового сектору); аналіз ризиків при управлінні проектами, особливо в галузі будівництва; інформації, технологій і комунікацій; професійних послуг; ретельна перевірка ланцюга постачання; моніторинг ЗМІ, веб аналіз даних; відстеження даних і аналіз подій або проблем, з якими підприємство мало справу в минулому; моніторинг регуляторних змін; аналіз мега трендів та SWOT-аналіз; картування впливу ризиків на діяльність підприємства та виявлення залежностей; оцінка важливості ESG; залучення зацікавлених сторін.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Аналіз та заходи зі зменшення негативних впливів настання певних подій зовнішнього та внутрішнього середовища є невід'ємним компонентом структури стратегічного управління ризиками на підприємствах. Сучасний ризик-менеджмент тісно пов'язаний з екологічним, соціальним та корпоративним менеджментом

суб'єктів господарювання, зважаючи на взаємозв'язки та залежності різних видів ризиків (стратегічних, фінансових, операційних, ризику відповідності). Аналіз ризиків доцільно проводити з врахуванням принципів безперервності, інтеграції, структурованості та комплексності, кастомізації, інклюзії, динамічності, використання якісної та доступної інформації, врахуванням людських та культурних чинників. Як наслідок, управління ризиками буде здійснюватися на основі цілісного (комплексного підходу).

Література

1. Гришова І.Ю., Гнатьєва Т.М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.
2. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1(40). С. 74-79.
3. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294.
4. Клименко С.М. Особливості управління ризиками розвитку підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 24-29.
5. Кучіна С.Е., Кулага В.С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві АТ «Світло шахтаря». *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання* : зб. тез доп. 10-ї Міжвуз. наук.-практ. конф., м. Харків, 26 листопада 2020 р.; Харків, 2020. С. 78-80.
URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/10183/1/%D0%97%D0%A2_28.11.19-%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F-1.pdf (дата звернення 02.02.2024).
6. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2017. № 3(4). С. 97-108.

7. Лозовський, О.М. Управління ризиками як центральна ланка процесу стратегічного управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 2. С. 275.

8. Офіційний сайт ТОВ «ОТП ЛІЗИНГ». Звіт про управління та фінансова звітність ТОВ «ОТП ЛІЗИНГ». URL: <https://otpleasing.com.ua/wp-content/uploads/Auditorskij-zvit-za-2022-rik.pdf> (дата звернення 02.02.2024).

9. Офіційний сайт ТОВ «ОТП ЛІЗИНГ». Комплаєнс. URL: <https://otpleasing.com.ua/compliance/> (дата звернення 02.02.2024).

10. Офіційний сайт ТОВ «Пластикс-Україна». Plastics. URL: <https://plastics.ua/ua/company/komplaens.html> (дата звернення 02.02.2024).

11. Посохов, І.М., Ходирєва, О.О., Кабиш, Г.Ю. Сучасні міжнародні стандарти ризик-менеджменту. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки* : зб. матеріалів 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 26 травня 2017 р.; Харків, 2017. Т. 2. С. 77-78. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/fa6782a1-313d-4bb1-9894-ef2b9da2fcf6/content> (дата звернення 02.02.2024).

12. Посохов І.М., Чепіжко О.В., Ходирєва О.О., Кабиш Г.Ю. Стратегічне управління ризиками на підприємстві. *Стратегія підприємства: підприємницький контекст* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 16-17 листопада 2017 р. Київ, 2017. С. 46-47.

13. Топоркова О.В., Акімова Н.С., Наумова Т.А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 237-243.

14. Фесюк, М.О., Фесюк, В.Л. Аналіз фінансових ризиків в системі стратегічного управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2009. № 647. С. 250-255.

15. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2017

URL: https://www.coso.org/files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf (Accessed 03 February 2024).

16. Enterprise Risk Management. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2018. URL: https://www.coso.org/files/ugd/3059fc_671ed4466c0e423b93a9ef3d2e30b786.pdf (Accessed 03 February 2024).

17. Online Browsing Platform (OBP). ISO 31000:2018(en): Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en:term:3.1> (Accessed 03 February 2024).

References

1. Gryshova, I.Yu., and Hnatieva T.M. (2016), “Risk management in the context of anti-crisis management strategy”, *Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 1, No. 3, pp. 32-40.
2. Gutsalyuk, O.M., Gavrilova, N.V., and Kotlubai, V.O. (2021), “Modern features of risk management in the context of strategic development of the enterprise”, *Herald of economic science of Ukraine*, vol. 1(40), pp. 74-79.
3. Kasych, A.O. (2014), “Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises”, *Business Inform*, vol. 11, pp. 290-294.
4. Klymenko, S.M. (2013), “Peculiarities of enterprise development risk management”, *Strategy of economic development of Ukraine*, vol. 32, pp. 24-29.
5. Kuchina, S.E., and Kulaga, V.S. (2020), “Strategic risk management at Svitlo Shakhtary JSC”, *Aktual'ni pytannya orhanizatsiyi ta upravlinnya diyal'nisty pidpryyemstv u suchasnykh umovakh hospodaryuvannya: zb. tez dop. 10-ta Mizhvuzivs'ka naukovo-praktychna konferentsiya* [Actual issues of organization and management of enterprise activities in modern economic conditions: coll. theses add. 10th Interuniversity science and practice conference], Kharkiv, Ukraine, pp. 78-80,

available at:
http://reposit.sc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/10183/1/%D0%97%D0%A2_28.1.19-%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F-1.pdf (Accessed 03 February 2024).

6. Lysenko, V. (2017), "Corporate risk management strategy in agribusiness", *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*, vol. 3, No. 4, pp. 97-108.

7. Lozovsky, O.M. (2017), "Risk management as a central link in the process of strategic enterprise management", *Young scientist*, vol. 2, pp. 275.

8. Official website of "OTP LEASING" LLC (2024), "Report on the management and financial reporting of "OTP LEASING" LLC", available at: <https://otpleasing.com.ua/wp-content/uploads/Auditorskij-zvit-za-2022-rik.pdf> (Accessed 03 February 2024).

9. Official website of "OTP LEASING" LLC (2024), "Compliance", available at: <https://otpleasing.com.ua/compliance/> (Accessed 03 February 2024).

10. The official website of "Plastics-Ukraine" LLC (2024), "Plastics", available at: <https://plastics.ua/ua/company/komplaens.html> (Accessed 03 February 2024).

11. Posokhov, I.M., Khodyreva, O.O., and Kabysch, G.Yu. (2017), "Modern international standards of risk management", *Suchasni tendentsiyi rozvytku svitovoyi ekonomiky: zb. materialiv, 9-ta Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya* [Modern trends in the development of the world economy: coll. Materials. 9th International Scientific and Practical Conference], Kharkiv, Ukraine, vol. 2, pp. 77-78. Available at:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/fa6782a1-313d-4bb1-9894-ef2b9da2fcf6/content> (Accessed 03 February 2024).

12. Posokhov, I.M., Khodyreva, O.O., Chepizhko, O.V., and Kabysch, G.Yu. (2017), "Strategic risk management at the enterprise", *Stratehiya pidpryyemstva: pidpryyemnyts'kyi kontekst. Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya*

[Enterprise strategy: entrepreneurial context. International Scientific and Practical Conference], Kyiv, Ukraine, November 16-17, pp. 46-47.

13. Toporkova, O.V., Akimova, N.S., and Naumova, T.A. (2019), “Strategic aspects of risk management to ensure the economic security of the enterprise”, *Business Inform*, vol. 8, pp. 237-243.

14. Fesyuk, M.O., and Fesyuk, V.L. (2009), “Analysis of financial risks in the system of strategic management of the enterprise”, *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, vol. 647, pp. 250-255.

15. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017), “Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary”, available at: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf (Accessed 03 February 2024).

16. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2018), “Enterprise Risk Management. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks”, available at: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_671ed4466c0e423b93a9ef3d2e30b786.pdf (Accessed 03 February 2024).

17. The official website of Online Browsing Platform (OBP) (2018), “ISO 31000:2018(en): Risk management – Guidelines”, available at: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en:term:3.1> (Accessed 03 February 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.02.2024 р.