

**Маркович Віктор**  
студент групи ПФс-21  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**Радинський Сергій**  
к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем політико-економічної нестабільності, що проявляється у воєнних загрозах, макроекономічній турбулентності, інфляційному тиску, нестабільності валютного курсу, порушенні логістичних ланцюгів, зміні регуляторного середовища, дефіциті трудових ресурсів та зростанні енергетичних ризиків. За таких умов ризик перестає бути лише ймовірною загрозою окремим операціям підприємства, а перетворюється на постійний чинник стратегічного управління, який потребує системного виявлення, оцінювання, моніторингу та мінімізації.

Теоретичною основою дослідження є положення, відповідно до якого «система ризик-менеджменту є невід'ємною складовою частиною підсистеми менеджменту організації» [1, с. 70]. Відповідно, управління ризиками не може розглядатися як епізодична реакція на кризові події, а має бути інтегроване в загальну систему управління підприємством, його стратегію, фінансове планування, операційні процеси, кадрову політику та систему економічної безпеки.

В умовах політико-економічної нестабільності ризики підприємств мають комплексний характер, вони охоплюють фінансові ризики, пов'язані з інфляцією, валютними коливаннями, зростанням вартості кредитних ресурсів і погіршенням платоспроможності контрагентів; виробничі ризики, зумовлені перебоями з постачанням сировини, обладнання, енергоносіїв; логістичні ризики, що виникають через руйнування транспортної інфраструктури та зміну каналів збуту; кадрові ризики, пов'язані з міграцією, мобілізацією та дефіцитом кваліфікованих працівників; регуляторні ризики, спричинені змінами у податковому, митному, валютному та господарському законодавстві.

За таких умов особливої ваги набуває стратегічний підхід до ризик-менеджменту. Сьогодні ризики є невід'ємним елементом в будь-якій господарській діяльності, при цьому завдання менеджменту полягає не в повному усуненні ризиків, що є практично неможливим, а у формуванні здатності підприємства своєчасно їх ідентифікувати, оцінювати рівень впливу, визначати допустимий рівень ризику та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Управління ризиками в сучасних умовах має здійснюватися не ізолювано, а через його інтеграцію у всі бізнес-процеси підприємства, зазначене особливо важливо, оскільки «воєнний стан в Україні дав поштовх активізації впровадження ризик-менеджменту у систему управління підприємством» [2]. Інтеграція ризик-менеджменту передбачає закріплення відповідальності за ризики на рівні керівництва, функціональних підрозділів і виконавців; створення внутрішніх регламентів реагування на кризові ситуації; регулярне оновлення карти ризиків; формування резервних сценаріїв діяльності; застосування цифрових інструментів моніторингу та аналітики.

Особливо гостро ризик-менеджмент проявляється у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Війна, нестабільність міжнародних ринків, ускладнення митних процедур, валютні обмеження, зростання логістичних витрат і зміна платіжної дисципліни іноземних контрагентів посилюють експортно-імпорتنі ризики. У цьому контексті слушним виступає твердження, що системи управління ризиками, які використовувалися у мирний

час, «виявились недієвими в умовах війни». Тому підприємствам необхідно переорієнтувати ризик-менеджмент із формального оцінювання на практичну адаптацію: диверсифікацію ринків збуту, страхування контрактів, валютне хеджування, перевірку контрагентів, створення альтернативних логістичних маршрутів.

Важливим елементом системного управління ризиками є формування реєстру ризиків і карти ризиків. У наукових працях підкреслюється, що в процесі управління ризиком мають бути сформовані «реєстр ризиків, карта ризиків та опрацьовані відповідні управлінські заходи». Реєстр ризиків дає змогу зафіксувати основні загрози, джерела їх виникнення, можливі наслідки, імовірність реалізації та відповідальних осіб. Карта ризиків дозволяє візуалізувати пріоритетність ризиків за критеріями ймовірності та сили впливу, що є основою для вибору управлінської реакції: уникнення, прийняття, мінімізації, передачі або диверсифікації ризику.

Формування системи управління ризиками доцільно розглядати як послідовний процес. До його ключових етапів належать ідентифікація ризиків, аналіз, оцінювання, вибір методів реагування, моніторинг і коригування управлінських дій. У цьому контексті обґрунтованою є позиція, що «основними етапами управління ризиками є ідентифікація ризиків, аналіз, оцінювання, модифікація ризиків та моніторинг». Такий підхід дає змогу підприємству не лише реагувати на вже наявні загрози, а й формувати превентивну систему захисту від потенційних кризових явищ.

У воєнних умовах перелік ризиків істотно розширюється. Поряд із традиційними фінансовими, виробничими та комерційними ризиками зростає значення ризику припинення діяльності, втрати майна, пошкодження виробничих потужностей, енергетичних ризиків, кадрової нестабільності та репутаційних загроз. Саме тому науковці виокремлюють серед найбільш суттєвих «ризик припинення діяльності та втрати майна підприємства». Для їх мінімізації підприємствам доцільно впроваджувати плани безперервності бізнесу, резервне енергозабезпечення, дублювання критичних даних, страхування активів, релокаційні сценарії, а також антикризові комунікаційні протоколи.

Окремого значення набуває ризик-орієнтоване мислення керівництва та персоналу. У ситуації швидких змін минулий досвід не завжди може бути достатньою основою для ухвалення рішень. Зокрема, раніше накопичений досвід не забезпечує необхідної початкової інформаційної основи, що актуалізує потребу в розвитку ризик-культури підприємства, тобто здатності працівників різних рівнів управління виявляти загрози, повідомляти про них, брати участь у формуванні рішень і діяти відповідно до затверджених кризових сценаріїв.

У практичному аспекті підприємства можуть використовувати різні стратегії управління ризиками. Найбільш доцільними в умовах нестабільності є стратегія активних дій, стратегія внутрішнього захисту та стратегія диверсифікації, які у науковій літературі визначаються як «стратегії активних дій, внутрішнього захисту та диверсифікації» [3, с. 14].

Стратегія активних дій передбачає пошук нових ринків, адаптацію бізнес-моделі, цифровізацію процесів і впровадження інновацій.

Стратегія внутрішнього захисту орієнтована на оптимізацію витрат, контроль ліквідності, створення резервів і посилення фінансової дисципліни.

Стратегія диверсифікації полягає у розширенні асортименту, зміні каналів збуту, роботі з кількома постачальниками та зменшенні залежності від одного ринку чи контрагента.

Сучасний ризик-менеджмент також має враховувати цифрові ризики. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління, електронного документообігу, хмарних сервісів, штучного інтелекту та аналітики даних створює нові можливості для підвищення ефективності, але водночас посилює кіберризики, ризики втрати даних, технічних збоїв і помилкових управлінських рішень. Тому ризик-менеджмент доцільно розглядати як «стратегічну основу управління економічною діяльністю підприємства» [4, с. 79], яка поєднує економічну безпеку, цифрову стійкість, управління фінансовими потоками, операційну безперервність і стратегічну адаптивність.

Отже, управління ризиками підприємств в умовах політико-економічної нестабільності є необхідною передумовою забезпечення їх стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Сучасний ризик-менеджмент має бути не допоміжною функцією, а складовою стратегічного управління підприємством.

Ефективна система управління ризиками повинна включати ідентифікацію загроз, формування реєстру й карти ризиків, оцінювання ймовірності та сили впливу ризиків, вибір адекватних методів реагування, моніторинг ключових індикаторів ризику та регулярне коригування управлінських рішень. В умовах війни й нестабільності особливої ваги набувають фінансові, логістичні, кадрові, енергетичні, регуляторні, зовнішньоекономічні, репутаційні та цифрові ризики.

Практична результативність ризик-менеджменту залежить від його інтеграції в систему управління підприємством, розвитку ризик-орієнтованої корпоративної культури, готовності менеджменту до сценарного планування, використання цифрових інструментів аналітики та формування резервних механізмів забезпечення безперервності бізнесу. Саме такий підхід дає змогу підприємствам не лише знижувати втрати від ризиків, а й використовувати нестабільність як джерело організаційного оновлення, стратегічної гнучкості та посилення ринкових позицій.

#### **Перелік використаних джерел:**

1. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2019. № 1(3). С. 70-79.
2. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337> (дата звернення до ресурсу 11.05.2026)
3. Бабенко В., Назарова Т. Ю. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. Vol. 3. № 4. Р. 9-16.
4. Козловський С. В., Чеботок В. В. Ризик-менеджмент як стратегія управління економічною діяльністю підприємства. Економіка і організація управління. 2026. № 1(61). С. 79-96.

УДК 336.221:005.334

**Маркович Ірина**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

### **ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та трансформації регуляторного середовища оподаткування підприємницька діяльність зіштовхується з принципово новими викликами у сфері управління податковими зобов'язаннями. Ефективний податковий менеджмент сьогодні виходить за межі суто облікових функцій і перетворюється на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його фінансової стійкості.

Під податковим менеджментом підприємства слід розуміти систему цілеспрямованого управлінського впливу на процеси формування, обліку та оптимізації податкових зобов'язань, спрямовану на мінімізацію податкового навантаження у межах чинного