

*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. 2022. № 6.*

**DOI: 10.32702/2307-2105.2022.6.29**

**УДК: 330.131.7**

*В. І. Кифяк,*

*к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича,  
ORCID ID: 0000-0002-6104-6403*

*О. І. Загул,*

*студентка кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича  
ORCID ID: 0000-0002-7984-1210*

*О. В. Кашул,*

*студент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича  
ORCID ID: 0000-0002-9760-4518*

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

*V. Kyfyak,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Economics and Human Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

*O. Zahul,*

*Student of the Department of Business Economics and Human Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

*O. Kashul,*

*Student of the Department of Business Economics and Human Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

## **RISK MANAGEMENT IN CONDITIONS OF GROWING UNCERTAINTY**

*У статті обґрунтовано актуальність пошуку нових інструментів управління ризиками як необхідної умови здійснення успішної підприємницької діяльності. Визначено категорії «ризик» як ймовірність настання небажаної та непередбаченої події унаслідок прийняття управлінських рішень та дії*

*факторів середовища господарювання та «управління ризиками» як систему методів та інструментів оцінки ризиків, їх аналізу та пошуку засобів їх уникнення або зменшення їх негативного впливу. Охарактеризовано функції та етапи управління ризиками в умовах невизначеності, описані новітні методи моніторингу ризику та зони ризику.*

*Запропоновано для управління ризиками підприємницької діяльності використовувати цифрові інструменти виявлення та оцінки ризиків на основі когнітивних методів їх виявлення та комплексного підходу.*

*Зроблено висновки, що імплементація ефективних інструментів управління ризиками у бізнес-процеси може стати каталізатором позитивних змін у стратегічному розвитку бізнесу.*

*Fluctuations in economic systems, uncertainty and new social challenges are the conditions for the economic entities functioning, which form risk as an entrepreneurial activity sign. Risk management is a necessary function of entrepreneurship and a component of the business environment. In modern conditions, the research actuality and search for effective risk management mechanisms is obvious, because the enterprises strategic success depends on its ability to make management decisions and achieve goals by assessing risks.*

*The aim of the study is the theoretical characteristics of the risk management process from the standpoint of a systems approach and the analysis of practical risk management tools under conditions of high uncertainty caused by coronary crisis.*

*The article substantiates the relevance of finding new risk management tools as a necessary condition for successful business. The categories "risk" are defined as the probability of undesirable occurrence and unforeseen events due to management decisions and the action of environmental factors and "risk management" as a system of methods and tools for risk assessment, analysis and finding ways to avoid or reduce their negative impact. The functions and stages of risk management in uncertainty conditions, the main methods of risk monitoring and risk zones are described. The risks of entrepreneurial activity in the conditions of coronary crisis are analyzed and it is revealed that the main internal risks are slow reforms and growing state budget deficit, and external - the risks of a new global crisis and other waves of the pandemic in the world. The newest tools of risk management on the basis of cognitive methods of detection and the complex approach are offered.*

*The approach to risk management in conditions of growing uncertainty involves changing the approach to risk management, which should be aimed at improving the sustainability of enterprise strategy, the tools formation to prepare for new crises,*

*cover the entire system of risks from operational to strategic at all levels of business using modern risk management technologies.*

**Ключові слова:** *ризиками, управління ризиками, невизначеність, оцінка ризиків, когнітивні обчислення.*

**Keywords:** *risks, risk management, uncertainty, risk assessment, cognitive calculations.*

**Постановка проблеми.** Флуктуації економічних систем, невизначеність та нові соціальні виклики – це умови функціонування суб'єктів господарювання, які формують ризикованість як ознаку підприємницької діяльності. Управління ризиками є необхідною функцією підприємництва та складовою бізнес-середовища. У сучасних умовах актуальність дослідження та пошуку ефективних механізмів управління ризиками є очевидною, адже стратегічний успіх підприємств залежить від його здатності приймати управлінські рішення та досягати цілей оцінюючи ризики. При чому ризик є інструментом управління, з одного боку, та критерієм вибору альтернатив – з іншого. Тож, управління ризиками є необхідними елементом ефективної підприємницької, проектної та інноваційної діяльності. Це зумовлює важливість застосування на практиці дієвих підходів до обґрунтування, ідентифікації, аналізу та мінімізації ризиків, а також розроблення ефективного механізму прийняття та реалізації рішень в умовах високої невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ризик у різні часи розвитку підприємницької діяльності розглядався з різних поглядів та із застосуванням різноманітних методичних підходів до його дослідження. Процес управління ризиками привертав увагу науковців зокрема, з позицій дослідження сутності та функцій ризику І.Т. Балабанової, В.В. Вітлінського, Т.Л. Мостенської, А.Д. Штефаніч.

У напрямі пошуку механізмів управління ризиками як інструменту прийняття рішень в умовах невизначеності таких науковців: П.І. Великоіваненко, І.І. Вербіцька, В.М. Гранатуров, Н.В. Коленда, О.М. Крайнік, Л.М.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте в умовах коли, невизначеність стала новим викликом для функціонування підприємницьких структур в умовах коронакризи та флуктуацій зумовлених військовими діями, проблема управління ризиками потребує пошуку нових інструментів їх моніторингу та мінімізації з застосуванням комплексного та системного підходів.

**Метою дослідження** є теоретична характеристика процесу управління ризиками з позицій системного підходу та аналіз практичних інструментів управління ризиками за умов високої невизначеності, спричиненою такими флуктуаціями як пандемія COVID-19 та військові дії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах, які характеризуються флуктуаціями, новими викликами соціального середовища та фінансово-економічною, політичною нестабільністю, проблема виявлення ризиків підприємницької діяльності підприємств набуває додаткової актуальності, оскільки посилення ризиків підтверджується даними про збитковість підприємств протягом останніх кількох років. Як свідчать реалії підприємницької діяльності, більша половина нових фірм припиняють діяльність наприкінці другого року існування. Проте, чималі успіхи, відомих бізнесменів та підприємців світового ринку, нам показують, що системний аналіз та правильне використання ризику – це не лише критерій прийняття кращої альтернативи, а це також інструмент ведення підприємницької діяльності. Корисність ризику значно посилює актуальність даної теми, тим самим, спонукаючи нас до комплексного дослідження та детального обговорення всіх можливих проблем, які можуть траплятися, при здійсненні управління ризиками в підприємстві.

У сучасних умовах вчені та практики не дійшли однозначного розуміння і тлумачення сутності «ризик». Зокрема застосовуються застосовують такі підходи до визначення:

- ймовірність виникнення непередбачених фінансових втрат (зменшення прибутку, доходів, втрати капіталу та ін.) [1];

- можливість позитивного (шанс) або негативного (збиток) відхилення в процесі діяльності від очікуваних або планованих значень [2, с. 38];

- можливість нездійснення запланованих цілей інвестування (таких, як прибуток або соціальний ефект) і отримання грошових збитків [3].

- це імовірність виникнення збитків або неодолення доходів порівняно з варіантом, що прогнозується; невизначеність очікуваних доходів [4].

- як небезпека потенційно-можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоотримання доходу в порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів [3].

- як загроза того, що підприємець зазнає втрат у вигляді додаткових витрат, понад передбачені прогнозом, програмою його дій або отримує доходи нижчі за ті, на які він розраховував.

Отже, ризик – це ймовірність настання небажаної та несприятливої для розвитку бізнесу події в результаті дії факторів зовнішнього середовища. А процес управління ризиками – це діяльність суб'єктів господарювання, пов'язана з оцінкою факторів зовнішнього середовища та налаштуванням бізнес-процесів відповідно до умов та соціальних викликів, що склалися у певний період часу та у визначеному просторі з метою досягнення бажаного результату, мінімізації втрат та відхилення від цілей, а також пошуку можливостей зростання вартості бізнесу, що містяться в обраних альтернативах. Тому ризик-менеджмент – це система методів та інструментів для оцінки, аналізу ризиків та пошуку шляхів їх уникнення або зменшення їх негативного впливу.

Аналіз сутності ризику та процесу управління ними дозволяє виділити основні його функції та характеристики, а саме:

- Ймовірність та наслідки. Ризик – це оцінка ймовірності очікуваної події в умовах нестійкої, схильної до частих змін кон'юнктури.

- Небезпеки та загрози. При визначенні цього поняття, деякі експерти ставлять знак рівності між ризиком та загрозою. Уточнимо, що загроза – це подія з низькою ймовірністю реалізації, але з високим рівнем негативних

наслідків та складністю прогнозування ймовірності настання. Здебільшого, загроза є наслідком дії флуктуацій зовнішнього середовища, а ризик – невизначеністю.

- Порівняння лише негативних результатів. Дехто розглядає ризик як можливість реалізації лише негативних подій, тоді як інші приймають до уваги всі ознаки, що характеризують настання ризикової події, а саме, як загрози, так і можливості.

- Ризик пов'язаний з прибутковістю та втратами. У цьому випадку ризик трактується як ймовірність досягнення очікуваного результату від конкретної діяльності, що визначається впливом випадкових факторів, які супроводжують її на всіх етапах розвитку, незалежно від напряму застосування [5, С. 54].

Системний підхід до процесу управління ризиками дає змогу виокремити такі основні етапи його реалізації:

1. Ідентифікація ризиків, яка спрямована на визначення усіх ризиків, здатних вплинути на підприємницьку діяльність, та фіксація їхніх характеристик (природа та вид ризиків, сфери та умови їх виникнення, частота виникнення та наслідки прояву, індикатори ризиків, методи реагування тощо). За результатами ідентифікації формується повний перелік можливих ризиків проекту (long list), у якому описані як притаманні йому загрози на момент оцінки, так і потенційні ризики (нові або посилені дії існуючі), які можуть бути реалізовані в процесі виконання проекту. Завершальною процедурою цього етапу є проведення оцінки суттєвості для підприємницької діяльності кожного із виявлених ризиків з погляду ймовірних втрат внаслідок їх настання.

2. Аналіз ризиків, що дозволяє оцінити вплив наслідків ризику на параметри підприємницької діяльності та її кінцевий результат шляхом поєднання методів якісної та кількісної оцінки ризику.

Якісна оцінка передбачає облік суттєвих ризиків підприємницької діяльності та формування портфеля ризиків, ранжування ризиків за ступенем важливості (значущості) з погляду пріоритетності забезпечення контролю за їхнім рівнем у процесі реалізації проекту, діагностику джерел та причин

виникнення ризиків, виявлення можливих втрат або додаткових надходжень від реалізації ризиків, прогнозування різних сценаріїв розвитку несприятливих ситуацій.

Кількісний аналіз проводиться для визначення ймовірності настання бізнес-ризиків, оцінки вартості наслідків несприятливих подій та встановлення прийняттого рівня для різних категорій ризиків.

За результатами проведення комплексного аналізу ризиків формується ризик-профіль підприємницької діяльності, використання якого дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі вичерпної інформації про об'єкт управління.

3. Реагування на ризики, що передбачає розробку детального плану дій щодо зниження ризику на всіх етапах управління, мінімізації негативних наслідків їх прояву та попередження нових ризиків, вибір методів та інструментів впливу на ризики, визначення розміру та джерел ризиків фінансування таких робіт та конкретних виконавців і терміни виконання.

4. Моніторинг і контроль ризиків, метою якого є постійний моніторинг потенційних ризикових напрямків бізнесу, виявлення нових факторів ризику, порівняння досягнутого рівня ризику з прийнятним значенням для бізнесу, оцінка ефективності рішень та ефективності обраних інструментів управління, а також коригування плану реагування на ризики відповідно до проміжних результатів виконання окремих робіт проекту та зміни параметрів його виконання [6, С. 52-53].

Алгоритм і особливості етапів управління ризиками в бізнесі залежать від факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, особливостей діяльності. Але в цілому це систематична діяльність, яка є необхідною функцією підприємницької діяльності.

Ризик є імовірнісною категорією, і в цьому аспекті він найбільш обґрунтований з наукового погляду, а з позиції бізнесу його можна визначити як ймовірність певного рівня збитків. Визначають області або зони ризику залежно від величини втрат.

Безризикова зона – це область, у якій втрати не передбачаються, їй відповідають нульові втрати або негативні (перевищення прибутку).

Під зоною допустимого ризику розуміють область, у межах якої даний вид підприємницької діяльності зберігає свою економічну діяльність, тобто втрати мають місце, але вони менше розрахункового очікуваного прибутку. Межа зони допустимого ризику відповідає рівню втрат, рівному розрахунковому прибутку від підприємницької діяльності.

Іншою, більш небезпечною зоною є зона критичного ризику. Це сфера, що характеризується можливістю збитків, які перевищують суму очікуваного прибутку аж до величини загального розрахункового доходу від підприємництва.

Катастрофічний ризик здатний призвести до краху, банкрутства підприємства, його закриття і розпродажу майна.

Таким чином, зона критичного ризику характеризується ризиком збитків, які перевищують заздалегідь очікуваний прибуток і можуть призвести до максимуму безповоротної втрати всіх коштів, вкладених підприємцем чи інвесторами у бізнес [4]. Перманентне перебування бізнесу у зоні критичного ризику веде до зменшення вартості бізнесу та ситуації, коли відповідальність за ризик перевищує вартість бізнесу.

Складовою в оцінці підприємницького ризику є побудова кривої ймовірностей можливих втрат, визначення зон і показників допустимого, критичного та катастрофічного ризику. Наприклад, якщо імовірність катастрофічної втрати дорівнює 0,2 (а це свідчить про відчутну загрозу втрати майнового стану), то розсудливий, обережний підприємець заздалегідь відмовиться від надто ризикової справи чи пропозиції. Чим нижче значення імовірного рівня втрат прибутку, тим нижчий ступінь ризику.

Вивчаючи підприємницький ризик, необхідно знати методи його оцінки, серед яких: статистичний; експертний; розрахунково-аналітичний.

Статистичний метод полягає у тому, що вивчаються дані про фактичні втрати у минулому періоді, які мали місце у тих чи інших видах



підприємницької діяльності, встановлюється частота появи певних втрат. Якщо статистичний масив достатньо представницький, то частоту фактичної наявності можна умовно прирівняти до імовірності її виникнення у майбутньому.

Експертний метод оцінки ризику базується на узагальненні думок досвідчених підприємців або фахівців. З цією метою проводиться опитування фахівців для отримання оцінки імовірності виникнення втрат або недосягнення запланованих результатів. Різновидом експертного методу є метод бальної оцінки ступеня ризику бізнес-операцій. Використання цього методу передбачає формування переліку можливих видів ризиків і оцінку ступеня їхнього виявлення у балах. Наприклад, високий ризик – 9 балів, середній – 5, низький – 2 бала за 10-бальною шкалою.

Розрахунково-аналітичний метод полягає у визначенні впливу зміни доходу (прибутку) від бізнес-операції або підприємницького проєкту при настанні ризикових ситуацій. Господарські операції або проєкти з меншим ступенем реагування (чутливістю) на можливі ризикові випадки оцінюються як менш ризиковані.

Проаналізуємо ризики у умовах невизначеності, спричиненої пандемією Covid-19. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України разом з Представництвом ЮНІСЕФ в Україні здійснило прогнозування ризиків на наступні роки. Консенсус-прогноз підготовлено з метою висвітлення консенсусного бачення майбутніх тенденцій та об'єктивної оцінки ризиків та викликів, які постали як перед світовою економікою, так і перед економікою України внаслідок світової рецесії та введення в Україні обмежувальних заходів під час боротьби з пандемією гострої респіраторної хвороби COVID-19. Інноваційність цього методологічного підходу полягає в тому, що дослідження дає консенсусне бачення розвитку країни з погляду молоді та його порівняння з експертними оцінками. Оцінка ризику здійснювалася за двома критеріями: ймовірність реалізації конкретного ризику та вплив ризику на економіку України.

На основі наданих матеріалів було розраховано інтегральну оцінку ризиків як добуток оцінок ймовірності реалізації явища та впливу явища на економіку України, зважений на кількість респондентів.

Максимальна консенсус-оцінка як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків має інтегральне значення 16.

**Таблиця 1. Консенсус-оцінка зовнішніх та внутрішніх ризиків**

Ризики (явища)	2020 рік			2021 рік			2022 рік			2023 рік			2024 рік		
Зростання негативних очікувань економічних агентів	8	3	3	6	3	2	5	2	2	2	2	1	4	2	2
Прояв суттєвих девальваційних тенденцій на валютному ринку	8	3	3	7	2	3	6	2	3	5	2	2	3	3	3
Значне безробіття через повернення заробітчан, масове звільнення працівників	8	2	3	5	2	2	4	2	2	3	1	2	3	2	2
Значне зростання дефіциту державного бюджету та касових розривів у Пенсійному фонді, інших Фондах державного соціального страхування	8	3	3	10	3	3	9	3	3	8	3	3	6	2	2
Дефолт по зовнішнім боргам	7	2	3	9	3	3	7	2	3	5	2	3	4	2	2
Експоненціальне поширення COVID-19, не спроможність медичної системи зупинити пандемію в Україні	7	2	3	5	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2
Значний перегляд соціальних стандартів у бік підвищення	5	2	2	5	2	2	6	2	2	4	2	2	4	2	2
Запровадження податку на виведений капітал	4	2	2	4	2	2	5	2	2	4	2	2	4	2	2

*Джерело: [7].*

Погляди молоді та думки експерти щодо оцінки внутрішніх ризиків також майже співпадають. Так високі оцінки (10 та вище) на 2020 рік, на думку експертів, отримали ті ж самі ризики, що і у молоді, окрім ризику «Недостатньо швидкого проведення реформ» (молодь 10, експерти 9). Також експерти вважають, що у 2020 році найбільш значущим буде ризик «Значне зростання дефіциту державного бюджету та касових розривів у ПФУ, інших Фондах державного соціального страхування», на думку ж молоді цей ризик не є

найбільш значущим, однак має високу інтегральну оцінку та негативну пролонговану дію. Високі інтегральні оцінки за зазначеними ризиками залишились і на 2021 рік [7, с. 42].

Найбільш значущими протягом 2020 та 2021 років зазначені ризики нової світової кризи, виникнення інших хвиль пандемії COVID-19 в світі, дефіцит зовнішнього фінансування та вихід нерезидентів із ОВДП. Також однакова позиція молоді та експертів щодо негативного впливу та пролонгованої дії ризику – посилення гібридних загроз національній безпеці України [7, с. 40].

Підприємства й організації використовують дедалі більший обсяг внутрішніх та зовнішніх даних задля використання більш превентивного підходу до регулювання ризиків. Проте за рахунок збільшення обсягу даних ефективність методів традиційного аналізу зменшується. Когнітивні можливості, зокрема машинне навчання, обробка природної мови та багато інших видів когнітивних технологій, складають сучасну альтернативу традиційній аналітиці та застосовуються до масивів даних, що допомагає знайти індикатори відомих та невідомих ризиків.

Когнітивні обчислення особливо ефективні в обробці та оцінці неструктурованих даних – тієї інформації, яка не підходить точно до структурованих рядків та стовпців. Такі когнітивні технології, як обробка природної мови, семантичні обчислення, а також розпізнавання письмового тексту та зображень, використовують розширені алгоритми для аналізу неструктурованих даних з метою отримання знань та думок. За даними дослідження компанії «Інтернешнл Дата Груп» за 2015 рік приблизно 90% даних, що створюються сьогодні, є неструктурованими. А завдяки використанню когнітивних обчислень підприємства можуть опинитися попереду. У цьому напрямі сходяться когнітивні обчислення та управління ризиками.

Когнітивні обчислення можуть допомогти компаніям визначити та оцінити стратегічні ризики, які виникають – загрози, які можуть завдати шкоди будь-якій або всім цілям менеджерів – до того, як ці ризики завдадуть потенційно

значної шкоди або збільшать витрати чи інвестиції. Водночас когнітивні обчислення можуть допомогти компаніям виявляти інші нові тенденції, бачити компроміси між ризиками-винагородами щодо створення цінності, а також вдосконалювати рішення з фінансування та розподілу ресурсів. Керівники, які використовують можливості когнітивних технологій, можуть отримати конкурентну перевагу та використовувати ризики для ефективної роботи своїх організацій.

Як приклад застосування когнітивних обчислень до сфери управління ризиками розглянемо виявлення шахрайства. Старий метод виявлення шахрайства полягав у використанні комп'ютера для аналізу структурованих даних організації відповідно до наборів правил. Наприклад, спеціалісти з боротьби з шахрайством можуть задати порогову суму для переказу коштів у розмірі 10 000 доларів США, тому будь-яка транзакція, що перевищує цю суму, буде позначена комп'ютером як така, що потребує додаткового розслідування. Проблема полягає в тому, що цей тип аналізу структурованих даних часто призводить до великої кількості помилкових спрацьовувань системи, обробка яких потребує багато часу.

Завдяки використанню когнітивних обчислень моделі виявлення шахрайства можуть стати більш надійними та точними. Наприклад, когнітивна система може називати транзакцію потенційним шахрайством. Але якщо людина визначає, що це не шахрайство через фактори X, Y і Z, комп'ютер дізнається про такі людські способи мислення. Наступного разу він не вказуватиме на подібну транзакцію. Комп'ютер стає розумнішим щоразу, коли ви взаємодієте. Це радикальні зміни.

Крім того, оскільки когнітивні системи виявлення шахрайства продовжують вивчатися, вони можуть виявляти більш складні види шахрайства, і такі переваги можуть мати найбільший вплив на управління ризиками. Допмагаючи розробити нові шаблони, які люди ніколи не могли виявити, когнітивні технології створюють нові шаблони пошуку, і це

замкнений цикл, який теоретично ніколи не закінчується, що насправді є перевагою, оскільки шахраї постійно вдосконалюють свої схеми шахрайства.

Можливості когнітивних технологій не обмежуються виявленням ризиків. Вони загалом дозволяють підприємствам швидко розширювати можливості людського інтелекту та допомагають людям краще виконувати завдання. Наприклад, аналізуючи закономірності у великих, малих і «темних» даних, когнітивні технології можуть виявляти поведінку людини та запропонувати варіанти масової персоналізації продуктів і послуг. Першими компаніями, які скористалися цими можливостями, були мережі роздрібної торгівлі, авіакомпанії, автомобілі, медичні та навіть юридичні фірми.

Аналітики прогнозують, що загальний дохід ринку когнітивних рішень до 2025 року перевищить 60 млрд доларів США порівняно з венчурним фінансуванням когнітивних технологій у 2014 і 2015 роках, що, за даними компанії «Інтернешнл Дата Корпорейшн», склало 1 млрд доларів США.

На цьому етапі когнітивні технології ще є допоміжними. Вони допомагають розробити стратегії та визначити ймовірність результатів. Людський досвід все ще важливий, однак люди і комп'ютер вчаться працювати разом, що раніше було неможливо. Протягом останніх п'яти років Deloitte інвестувала багато часу, капіталу та людської праці в аналітику.

Програмне забезпечення, яке сформоване на основі комплексного підходу до оцінки ризиків є COSO-ERM. Розуміння цієї оновленої моделі стане ефективною відправною точкою для тих, хто прагне мати більш стратегічний погляд на ризик. Такий діджиталізований комплексний підхід буде корисним для всіх керівників структурних підрозділів, а не лише для менеджерів з управління ризиками. Це інструмент впровадження можливостей когнітивних технологій у процеси стратегічного планування і тактичного виконання, ефективніше узгоджувати діяльність з управління ризиками з пріоритетами керівництва, а також виявляти нові ризики, перш ніж вони поставлять під загрозу коротко- і довгострокову ефективність організації [8].

Сприяння прийняттю рішень, орієнтованих на ризик, на всіх рівнях організації, особливо на стратегії, є важливим кроком. Експерти Deloitte пропонують заходи, які важливо вжити для успішного управління ризиками [9]:

- переконатися, що оцінка стратегічних ризиків враховує як зовнішні, так і внутрішні чинники, передбачені у програмі управління ризиками (ERM);
- знищити організаційні перепони шляхом впровадження управління ризиками в процеси стратегічного планування та розробки стратегічних ініціатив;
- сприяти обговоренню питань з урахуванням ризиків та прийняттю стратегічних та обґрунтованих рішень керівниками найвищої ланки;
- застосовувати підходи до прийняття рішень з урахуванням ризиків до розробки та реалізації стратегії, а також шляхом постійного моніторингу наявних та нових ризиків, які виникають;
- імплементувати інтегровану програму ERM у бізнес-процеси шляхом спрощення узгоджених термінів, підходів та інструментів, що використовуються групами для виявлення, управління та моніторингу ризиків у організації.

Розглядаючи ризики як сигнал про необхідність застосування передових технологій та інноваційних інструментів управління бізнесом та як засіб сприяння досягненню кращих результатів, керівники можуть застосовувати комплексний підхід до управління ризиками, який:

- допомагає покращити стійкість стратегії компанії та подолати перешкоди на шляху до її реалізації;
- формує нові механізми та підходи до управління бізнесом, у яких ризик-менеджмент є важливою ланкою організаційної структури;
- є засобом вдосконалення розподілу функціональних обов'язків та організаційних рівнів реалізації управлінських рішень;
- є індикатором оперативності, злагодженості та гнучкості системи управління бізнесом;

- є інструментом перерозподілу ресурсів між різними рівнями та структурними одиницями в напрямі мінімізації ризиків та максимізації прибутковості;

- визначають напрями перманентного вдосконалення бізнесу відповідно до нових вимог ринку та середовища господарювання.

**Висновки та пропозиції.** Аналізуючи основні аспекти механізму виявлення, аналізу та мінімізації ризиків у сучасних умовах, можна зробити висновок, що управління ризиками – це складний системний процес, що включає емпіричний, математичний та програмний інструментарій для оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на прийняття управлінських рішень і бізнес-цілей діяльності.

Враховуючі високий рівень невизначеності, посилений пандемією, військовими діями та складними прогнозами, основними інструментами управління ризиками повинні стати програмне забезпечення аналізу ризиків на основі когнітивних досліджень та комплексний підхід до їх виявлення та оптимізації.

Вважаємо, що перспективами подальших досліджень має бути використання когнітивних методів для прийняття рішень в умовах мінливих ризиків.

## Література

1. Крупін В. Є., Злидник Ю. Р. Економічні ризики: сутність, еволюція, підходи до класифікації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. URL:

[https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/13286/1/037\\_Ekonom%20chn%20riziki\\_224\\_229\\_714.pdf](https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/13286/1/037_Ekonom%20chn%20riziki_224_229_714.pdf).

2. Беленкова О. Ю. Система методів управління розвитком будівельного підприємства. *Економіка та держава*. 2007. № 9. С. 38–42.

3. Стеценко С. П., Ільїна Т. А. Ієрархічна модель оцінювання інфраструктурних ризиків підприємницької діяльності у будівництві. *Наукові праці НДФІ*. 2019. № 1 (86). URL: <https://doi.org/10.33763/npndfi2019.01.074>.

4. Стешенко О. Д. Ризикологія: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с.

5. Пильнова В.П., Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. С. 51-57.

6. Галько Л.Р. Управління ризиками в проєктній діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 56. С. 50-57.

7. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді) / Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування: консенсус-прогноз. №52. 2020. 50 с.

8. Як когнітивні обчислення змінюють правила гри в управлінні ризиками. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/risk/articles/cognitive-computing.html>.

9. Чи отримуєте ви цінність завдяки своїй програмі управління ризиками? URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/risk/articles/coso-erm-update.html>.

## References

1. Krupin, V. Ye. and Zlydnyk, Yu. R. (2011), “Economic risks: essence, evolution, approaches to classification”, *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska Politekhnikha»* (electronic journal), available at: [https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/13286/1/037\\_Ekonom%0d1%96chn%0d1%96%20riziki\\_224\\_229\\_714.pdf.pdf](https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/13286/1/037_Ekonom%0d1%96chn%0d1%96%20riziki_224_229_714.pdf.pdf) (accessed 30 April 2022).

2. Bielienkova, O.Y., (2007), “System of methods of management of development of the construction enterprise”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 38–42.



3. Stetsenko, S.P., and Ilyina, T.A. (2019), “Hierarchical model for assessing the infrastructural risks of business activities in construction”, *Naukovi pratsi NDFI*, vol.1, pp.86. <https://doi.org/10.33763/npndfi2019.01.074>

4. Steshenko, O. D. (2019), *Ryzykologhiia: Navch. Posibnyk* [Riscology: Textbook. Manual], UkrDUZT, Kharkiv, Ukraine.

5. Pylnova, V.P., Havrysh, O.M., and Kapeliushna, T.V. (2020), “Formation of the Entrepreneurial Risk Management System”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol.24, pp. 51-57.

6. Galko, L.R. (2020), “Risk management in the project activities of the enterprise”, *Black Sea Economic Studies*, vol.56, pp. 50-56.

7. UNICEF (2020), “Ukraine: Impact of COVID-19 on economy and society (vision of post-pandemic development in 2020-2024 through the eyes of experts and youth)”, available at: <https://www.unicef.org/ukraine/documents/consensus-report> (accessed 27 May 2022).

8. The official site of Deloitte (2022), “How cognitive computing changes the rules of the game in risk management”, available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/risk/articles/cognitive-computing.html> (accessed 27 May 2022).

9. The official site of Deloitte (2022), “Do you gain value through your risk management program?,, available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/risk/articles/coso-erm-update.html> (accessed 27 May 2022).

*Стаття надійшла до редакції 30.05.2022 р.*