

УДК 658.114:005.21:005.334

*А. В. Непочатенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0809-8482>

*В. А. Непочатенко,
д. ф.-м. н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій, вищої математики
та фізики, Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3641-5713>

*Н. О. Томілова-Яремчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6409-7487>

*Р. П. Задорожна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1229-5611>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.107

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ ТА ЗМІНАМИ В МАЛОМУ І СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ТА КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДХОДІВ

A. Nepochatenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Exchange Activity, Bila Tserkva National Agrarian University

V. Nepochatenko,
Doctor of Physico-Mathematical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information
Technologies, Higher Mathematics and Physics, Bila Tserkva National Agrarian University

N. Tomilova-Yaremchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and taxation,
Bila Tserkva National Agrarian University

R. Zadorozhna,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Exchange Activity, Bila Tserkva National Agrarian University

DEVELOPING A STRATEGY FOR MANAGING PROJECT RISKS AND CHANGE IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES BASED ON BENCHMARKING AND CONSULTING APPROACHES

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії управління ризиками й змінами суб'єктами малого та середнього бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища. Розкрито сутність ризик-менеджменту як невід'ємної складової системи управління підприємством, що інтегрується в усі бізнес-процеси та передбачає їх системну ідентифікацію, оцінювання, оптимізацію та контроль.

Запропоновано удосконалений алгоритм процесу управління ризиками, який охоплює етапи підготовки, ідентифікації, аналізу та оцінювання, вибору методів і стратегій, реалізацію стратегії ризик-менеджменту, оцінювання її ефективності та виявлення недоліків, розроблення й впровадження вдосконаленої стратегії, а також її подальший моніторинг та контроль.

Узагальнено класифікацію ризиків за ступенем контрольованості та визначено їх особливості залежно від внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Систематизовано основні методи управління ризиками (прийняття, зниження, передача, уникнення) та обгрунтовано доцільність їх застосування залежно від рівня можливих втрат і ймовірності настання ризикових подій. Виділено ключові стратегії управління ризиками (обачливу, виважену та ризиковану) й визначено умови доцільності їх використання.

Визначено особливості організації ризик-менеджменту на малих і середніх підприємствах, зокрема обмеженість ресурсів та відсутність вузькопрофільних фахівців.

Запропоновано використання суб'єктами малого та середнього бізнесу удосконаленої матриці ризиків (на основі очікуваної ймовірності виникнення втрат та максимально можливого рівня збитків) як інструменту оптимізації управлінських рішень.

Обгрунтовано доцільність застосування консалтингового підходу, який передбачає розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження ефективної системи управління ризиками та змінами з урахуванням специфіки діяльності підприємств МСБ.

Акцентовано увагу на можливості використання бенчмаркінгу як інструменту порівняльного аналізу, що дозволяє адаптувати кращі практики управління ризиками та змінами до специфічних умов діяльності підприємства.

Доведено, що ефективне управління ризиками полягає у досягненні оптимального балансу між рівнем ризику та очікуваними результатами діяльності підприємства. Підкреслено необхідність гнучкого поєднання різних підходів до управління ризиками з урахуванням ресурсних обмежень та стратегічних цілей підприємства.

This article examines the theoretical and practical aspects of developing strategies for managing risks and change for small and medium-sized enterprises in an unstable market environment.

It reveals the essence of risk management as an integral component of the enterprise management system, which is integrated into all business processes and involves their systematic identification, assessment, optimisation and control. It is demonstrated that effective risk management enables the timely identification of potential threats, the assessment of their impact on the enterprise's operations, and the adoption of informed management decisions to minimise negative consequences.

The article proposes an improved algorithm for the risk management process, which includes the stages of preparation, identification, analysis and assessment of risks, selection of methods and strategies, implementation of the risk management strategy, evaluation of its effectiveness and identification of shortcomings, development and implementation of an improved strategy, as well as subsequent monitoring and control. A classification of risks according to their controllability is defined, and the characteristics of each type are described depending on the enterprise's internal and external environment.

The main methods of risk management — namely, acceptance, mitigation, transfer and avoidance — have been systematised, and the appropriateness of their application has been justified depending on the level of potential losses and the probability of risk events occurring. Key risk management strategies — prudent, balanced and risky — have been identified, and the conditions for their practical application have been defined.

The specific features of risk management in small and medium-sized enterprises have been identified, in particular the limited resources and the lack of specialist experts.

It is proposed that small and medium-sized enterprises use an improved risk matrix (based on the expected probability of losses occurring and the maximum possible level of losses) as a tool for optimising management decisions.

The paper justifies the use of a consultative approach, which involves developing practical recommendations for implementing an effective risk and change management system, taking into account the specific nature of SME operations.

Attention is drawn to the possibility of using benchmarking as a tool for comparative analysis, which allows best practices in risk and change management to be adapted to the specific conditions of the enterprise's operations.

It has been demonstrated that effective risk management lies in achieving an optimal balance between the level of risk and the expected results of the enterprise's operations. The need for a flexible combination of different approaches to risk management, taking into account resource constraints and the enterprise's strategic objectives, has been emphasised.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, управління ризиками, стратегія, методи управління ризиками, матриця ризиків, малий та середній бізнес.

Key words: risk, risk management, risk management, strategy, risk management methods, risk matrix, small and medium-sized enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах економічного розвитку особливої значущості набувають питання ефективного управління ризиками та змінами в діяльності підприємств. Актуальність дослідження, присвяченого формуванню стратегії управління ризиками та змінами суб'єктами малого та середнього бізнесу (МСБ), зумовлена сукупністю факторів, що відображають сучасні виклики та можливості функціонування цієї категорії підприємств як в Україні, так і у світовому економічному просторі.

По-перше, нестабільність економічного середовища є постійним викликом для бізнесу. Глобальні економічні коливання, інфляційні процеси, зміни споживчого попиту та політична нестабільність, особливо в контексті сучасних подій в Україні, формують високий рівень невизначеності для підприємств. За таких умов здатність суб'єктів МСБ ефективно ідентифікувати, оцінювати та управляти потенційними ризиками набуває критичного значення для їх виживання та подальшого розвитку. Відсутність чітко визначеної стратегії управління ризиками може призвести до суттєвих фінансових втрат, зниженню конкурентоспроможності та навіть банкрутства.

По-друге, динамізм змін у сучасному бізнес-середовищі зумовлює необхідність забезпечення адаптивності та гнучкості підприємств. Технологічний прогрес, цифровізація, поява нових бізнес-моделей, а також посилення соціальних і екологічних вимог зумовлюють потребу в постійній адаптації. При цьому управління змінами є невід'ємною складовою забезпечення ефективності діяльності, оскільки дає змогу не лише своєчасно реагувати на зовнішні виклики, а й використовувати нові можливості для інноваційного розвитку. За відсутності належної стратегії управління ризиками та змінами підприємство може втратити свої конкурентні переваги, а отже, й позиції на ринку.

Вищезазначене свідчить про актуальність дослідження питань формування стратегій управління ризиками та змінами у підприємницькій діяльності не лише з позиції мінімізації негативних наслідків, а й у контексті створення передумов для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Висвітленню різних теоретичних і практичних аспектів управління ризиками присвячено багато сучасних наукових праць, зокрема: М.М. Деліні та Ї. Ван розкрили сутність понять "ризик" і "ризик-менеджмент", визначили основні принципи та завдання системи управління ризиками на підприємстві, а також запропонували етапізацію процесу управління ризиками, що включає шість основних етапів [1].

Питання класифікації ризиків досліджено та відображено у працях С.М. Семенової, К.І. Тарасової, В.А. Цопи, Н.Ю. Захарової [6—8].

У статті В.М. Бутенка та М.В. Байдацького наведено алгоритм формування системи управління ризиками на підприємстві й охарактеризовано основні його етапи [2].

Н.В. Овсієнко, Н.М. Котвицькою та В.В. Овсієнко запропоновано концепцію стратегії управління ризиками сучасних підприємств і удосконалений алгоритм управління ризиками підприємства [3].

А.В. Огієнком — розглянуто процедуру стратегічного управління ризиками та визначено основні заходи щодо зниження ймовірності настання ризиків під час проведення подієвих заходів [4].

У праці В.М. Балдинюка проведено аналіз ролі ризик-менеджменту в ефективному управлінні підприємством і висвітлено ключові методи та стратегії ризик-менеджменту [9].

О.О. Світовим та О.О. Солом'яним виділено особливості розробки та застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності [10].

Т.Л. Мостенською та Н.С. Скопенко визначено основні етапи ризик-менеджменту та принципи його функціонування [11].

Т.В. Цвігуном висвітлено основні принципи розроблення стратегії управління ризиками з урахуванням методів управління ними та визначено основні умови її реалізації [12].

У дослідженні Г.Б. Мірошніченка проаналізовано основні стратегії управління ризиками бізнес-структур і визначено їхні ключові характеристики та цілі [13].

Поряд із цим слід зазначити, що багато питань, пов'язаних з управлінням ризиками, залишаються недо-

статньо висвітленими та дослідженими. На нашу думку, доцільно приділити більше уваги аспектам формування стратегії управління ризиками та змінами на підприємствах малого й середнього бізнесу, що є критично важливим для підвищення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та здатності до впровадження інновацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є поглиблення теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління ризиками та змінами в малому та середньому бізнесі у сучасних умовах господарювання з використанням бенчмаркінгового та консалтингового підходів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах конкуренції та постійно змінюваних вимог ринку важко уявити успішну компанію, в якій не приділяється належна увага процесу управління ризиками.

Управління ризиками необхідне компанії не тільки для того, щоб попереджати появу надзвичайних ситуацій, для нівелювання або зменшення загроз і втрат, а й для ухвалення виважених управлінських рішень щодо цілої низки викликів, які постають перед підприємством.

Система управління ризиками — це процес, що здійснюється як керівництвом компанії, так і її працівниками. Метою цього процесу є виявлення потенційних подій, які можуть впливати на результати діяльності компанії як позитивно, так і негативно, а також забезпечення прийнятного для підприємства рівня ризиків і реалізації його можливостей.

Специфічною особливістю цього процесу є те, що він охоплює всі без винятку бізнес-процеси компанії і реалізується в рамках як зовнішнього, так і внутрішнього контекстів бізнесу.

Сам по собі ризик-менеджмент не здатний повністю нейтралізувати всі потенційні небезпеки для компанії. По-перше, це є об'єктивно неможливим, оскільки ризики притаманні будь-яким бізнес-процесам підприємства. По-друге, повне уникнення ризиків обмежує можливості розвитку бізнесу, оскільки підприємство відмовляється від перспективних проєктів через страх перед можливою невдачею.

Управління ризиками є складовою стратегії підприємства, спрямованої на запобігання негативного впливу на досягнення поставлених цілей. Ризики можуть виникнути в будь-якій сфері діяльності: постачанні, виробництві, збуті, НДДКР, або будь-якому іншому напрямі. Вони можуть негативно позначитися на якості виконання робіт, дотриманні термінів і бюджету проєкту, а також на репутації компанії.

Ризик-менеджмент дозволяє заздалегідь визначити потенційні ризики, оцінити ймовірність їхньої появи та передбачити ймовірні наслідки. Завдяки цьому можна розробити оптимальні стратегії із мінімізації негативних впливів для конкретної компанії.

Таким чином, основне завдання ризик-менеджерів полягає не в повному усуненні ризиків, а в ефективному управлінні ними, що передбачає профілактику, зни-

ження ймовірності їх появи, мінімізацію можливих негативних наслідків, пошук оптимальних рішень і використання ризиків на користь компанії як джерела додатної вартості. У певних випадках доцільним є свідоме прийняття ризиків.

Однією з особливостей управління ризиками на малих та середніх підприємствах є, як правило, відсутність спеціалізованих фахівців з ризик-менеджменту. Виконання їхніх функціональних обов'язків покладається на менеджерів "широкого профілю", що у свою чергу, негативно позначається на ефективності управління ризиками.

Тому пропонуємо менеджерам суб'єктів малого і середнього бізнесу, які не мають достатнього рівня кваліфікації у сфері управління ризиками та змінами, здійснювати цей процес на основі застосування бенчмаркінгового та консалтингового підходів.

Бенчмаркінг розглядається як дієвий інструмент порівняльного аналізу, що забезпечує виявлення та оцінювання кращих практик управління ризиками та змінами в діяльності підприємств. Його застосування дозволяє не лише ідентифікувати ефективні управлінські рішення інших суб'єктів господарювання, але й адаптувати їх до специфічних умов функціонування конкретного підприємства. У контексті управління ризиками та змінами це набуває особливого значення, оскільки дає змогу підвищити якість управлінських рішень, зменшити рівень невизначеності та забезпечити більш обґрунтований вибір стратегій управління ними. Таким чином, бенчмаркінг виступає інструментом удосконалення внутрішніх управлінських процесів та підвищення ефективності стратегічного управління підприємством.

За відсутності у суб'єктів малого та середнього бізнесу компетентних фахівців з ризик-менеджменту доцільним є застосування консалтингового підходу як важливого інструменту вдосконалення системи управління ризиками та змінами на підприємствах. Консалтинг у даному контексті виходить за межі простого надання рекомендацій і розглядається як комплексний процес аналітичної підтримки управлінських рішень, що охоплює діагностику поточного стану підприємства, виявлення проблемних зон у системі ризик-менеджменту, а також розроблення заходів щодо їх усунення.

Такий підхід передбачає формування адаптованих управлінських рішень, які враховують специфіку діяльності підприємств МСБ, їх ресурсні обмеження та особливості зовнішнього середовища. Важливою складовою консалтингового підходу є трансформація результатів аналізу ризиків і змін у практичні рекомендації щодо впровадження або коригування системи управління підприємством для підвищення її ефективності та гнучкості.

Застосування консалтингового підходу дозволяє інтегрувати процеси оцінювання ризиків, обґрунтування господарських рішень та стратегічного планування в єдину систему підтримки управління. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню стійкості підприємства до змін зовнішнього середовища, зниженню рівня невизначеності та підвищенню ефективності його управління.

Нами запропоновано удосконалений алгоритм процесу управління ризиками на підприємстві, який представлено на рис. 1.

На підготовчому етапі здійснюється постановка цілей управління ризиками, збір необхідної інформації, її обробка та систематизація.

На етапі ідентифікації ризиків проводиться дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства з метою виявлення всіх потенційно можливих ризиків, загроз та вразливостей, які можуть вплинути на реалізацію проєкту, досягнення поставлених цілей або діяльність компанії. Зібрана інформація слугує базою для проведення аналізу та оцінки ризиків.

На наступному етапі здійснюється детальний опис та характеристика ризиків, дослідження їх потенційного впливу на підприємство та його діяльність.

Оцінка ризиків передбачає проведення кількісної та/або якісної оцінки, включаючи визначення ймовірності їх виникнення та ранжування за ступенем значущості. Це дає змогу визначити пріоритетність ризиків для підприємства та допомагає на наступному етапі процесу обрати найбільш ефективні методи їх управління.

Вибір стратегії та методу (методів) управління ризиками передбачає визначення ресурсних можливостей компанії та інших обмежень щодо впливу на ризики, а також обрання оптимальної стратегії, відповідних методів і інструментів управління.

На наступних етапах процесу управління ризиками на підприємстві здійснюється впровадження обраної

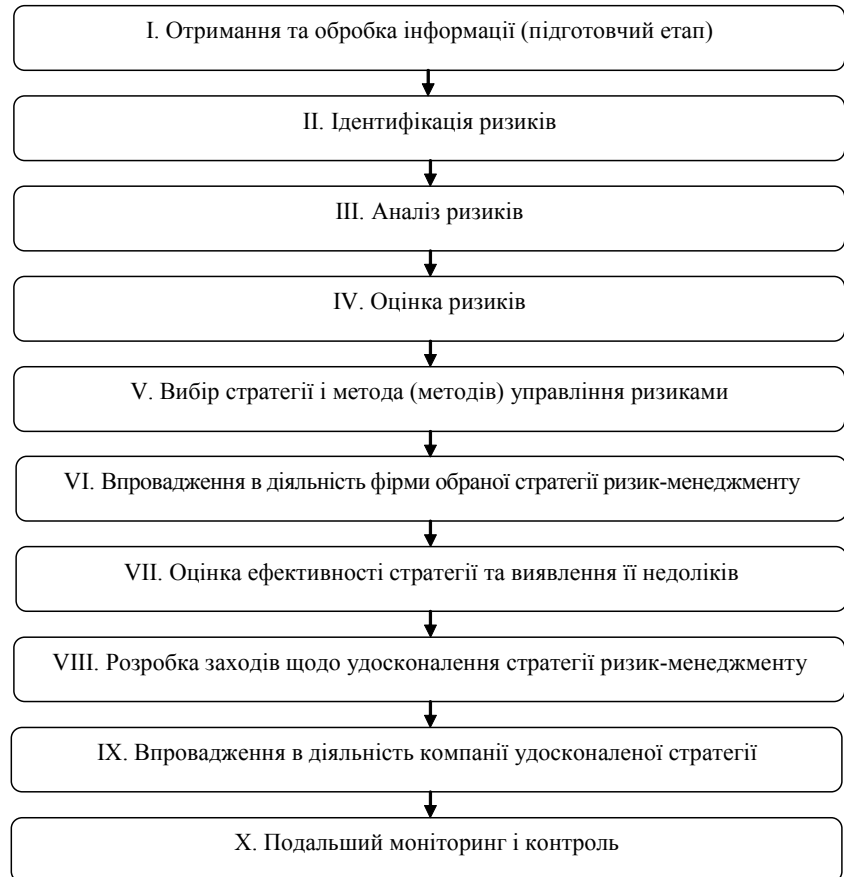


Рис. 1. Удосконалений алгоритм процесу управління ризиками на підприємстві

Джерело: сформовано авторами на основі [1—4].

стратегії ризик-менеджменту у діяльність компанії, оцінка її ефективності, виявлення недоліків, розробка удосконаленої стратегії та її впровадження, а також подальший моніторинг і контроль.

При організації процесу управління ризиками на підприємстві необхідно враховувати ступінь їх контролюваності (Рис. 2).



Рис. 2. Класифікація ризиків в залежності від ступеня контролюваності

Джерело: сформовано авторами на основі [5—7].

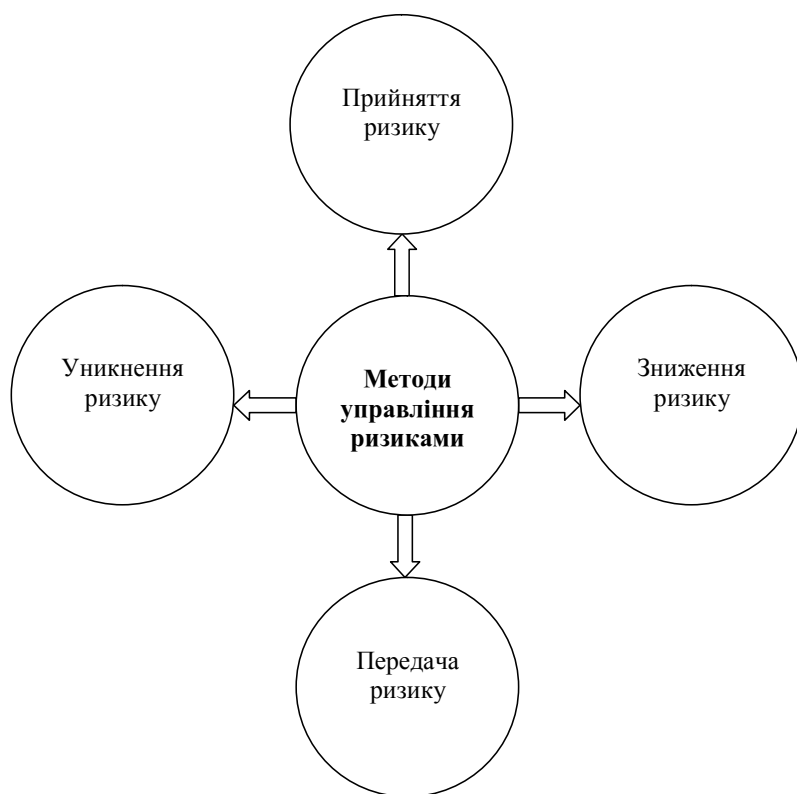


Рис. 3. Основні методи управління ризиками

Джерело: сформовано авторами на основі [8—11].

При цьому необхідно враховувати, що зовнішні ризики контролюються гірше, ніж внутрішні, а передбачувані — краще, ніж непередбачувані.

Неконтрольовані зовнішні ризики включають втручання державних структур, природні явища та стихійні лиха, навмисне шкідництво, тощо.

Зовнішні передбачувані, але слабо контрольовані ризики охоплюють соціальні, маркетингові, інфляційні та валютні ризики.

Частково контрольовані внутрішні нетехнічні ризики, пов'язані з управлінням проектом, а також із доступністю фінансових та інших ресурсів.

Переважно контрольовані внутрішні технічні ризики включають помилки в проектуванні, зміни технологій, збої в роботі та поломки обладнання.

Переважно контрольовані внутрішні контрактні та юридичні ризики пов'язані з контрактами, ліцензіями, патентами та іншими правовими аспектами.

Серед основних методів управління ризиками виділяють (рис. 3): Прийняття (збереження) ризику; зниження ризику; передача (розподіл) ризику; уникнення ризику.

Прийняття (збереження) ризику — означає усвідомлене погодження з можливими негативними наслідками ризику з одночасним визначенням джерел для покриття потенційних збитків. Зазвичай реалізується шляхом створення резервних фондів у грошовій або натуральній формі, спеціальних фондів ризику, а також залученням зовнішнього фінансування (державні дотації, позики, кредити, тощо).

Зниження ризику — передбачає заходи щодо зменшення ймовірності настання ризику або пом'якшення його негативних наслідків і/або посилення позитивних ефектів у разі реалізації рішення або проєкту. Зазвичай це досягається шляхом диверсифікації, встановлення лімітів або отримання додаткової інформації.

Передача (розподіл) ризику — полягає у передачі ризику іншій стороні (повністю або частково), наприклад, шляхом укладання договорів страхування, факторингу, хеджування, аутсорсингу тощо. Це дозволяє зменшити негативний або посилити позитивний ефект ризику на досягнення цілей компанії.

Уникнення ризику — передбачає відмову від здійснення дій, заходів, рішень чи проєктів, які характеризуються високим ступенем ризику та значними потенційними втратами.

Виділяють 3 основних види стратегій управління ризиками: обачлива (обережна); виважена (зважена); ризикова (табл. 1).

Пропонуємо менеджерам для спрощення вибору оптимальної стратегії та методу управління ризиками ви-

Таблиця 1. Основні види стратегій управління ризиками на підприємстві

Вид стратегії управління ризиками	Пріоритетні методи управління ризиками	Характеристика та умови застосування стратегії
Обачлива (обережна)	Уникнення ризику / передача ризику	Стратегія полягає в уникненні або мінімізації можливих втрат підприємством. Особи, що приймають управлінські рішення відмовляються від ризикових проєктів, рішень та дій, якщо їх надійність викликає хоча б найменші сумніви. Доцільно застосовувати у випадку, коли рівень можливих втрат для підприємства від настання ризикової події оцінюється в межах від середнього до катастрофічного.
Виважена (зважена)	Зниження ризику та прийняття ризику. В окремих випадках — передача ризику або уникнення ризику	Стратегія передбачає зменшення ймовірності виникнення ризиків та / або зменшення розміру можливих втрат підприємства. Методи прийняття та зниження ризиків доцільно застосовувати лише тоді, коли розмір можливих втрат є незначним або помірним для підприємства. В іншому випадку слід відмовитися від ризикових проєктів і рішень або застосувати метод передачі ризику.
Ризикова	Прийняття (збереження) ризику / передача ризику	Стратегія передбачає свідоме взяття на себе ризику при прийнятті управлінських рішень з метою отримання бажаного рівня віддачі при прийнятному рівні ризику. Застосовується тоді, коли очікуваний розмір прибутку виправдовує розмір можливих втрат для підприємства.

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 12; 13].

Таблиця 2. Матриця ризиків (ймовірність виникнення втрат / максимальний рівень збитків)

Максимально можливий розмір збитків	Ймовірність настання втрат					
	Близька до нуля	Низька	Середня	Вища за середню	Велика	Близька до одиниці
Незначний	Прийняття ризику			Прийняття ризику чи його зниження		Зниження ризiku
Малий	Прийняття ризику		Прийняття ризику чи його зниження		Зниження ризику	
Середній	Прийняття ризику чи його зниження		Зниження чи передача ризiku		Передача ризику чи його уникнення	
Вище за середній	Зниження чи передача ризику	Передача ризику чи його уникнення			Уникнення ризику	
Великий	Передача ризику чи його уникнення			Уникнення ризику		
Критичний	Передача ризику чи його уникнення	Уникнення ризику				
Катастрофічний	Уникнення ризику					

Джерело: удосконалено авторами на основі [4; 9; 11].

користувати матрицю ризиків (ймовірність виникнення втрат / рівень збитків), представлену у табл. 2.

Розмір можливих втрат (збитків) підприємства від настання ризикової події доцільно співставляти не лише з обсягом прибутку та виручки, а й із розміром власного капіталу компанії.

Допустимий (прийнятний) рівень ризику, вважається таким, при якому ймовірні втрати не перевищують прибутку підприємства. Критичний рівень ризику — передбачає можливу втрату повної виручки компанії, а катастрофічний — втрату капіталу [7].

Вважаємо, що підприємству слід, якщо це можливо, утримуватись від ухвалення проєктів, рішень і дій, пов'язаних із катастрофічним рівнем можливих втрат, навіть за близької до нуля ймовірності настання такого негативного сценарію. У таких випадках доцільно обирати метод уникнення ризику.

Звісно, наведений нами алгоритм дій щодо оптимізації ступеня ризику в матриці носить рекомендаційний характер, оскільки застосування методів управління ризиками залежить не лише від виду ризику, можливо-го розміру та ймовірності настання втрат, а й від обсягу наявних ресурсів підприємства, його можливостей, а також від ставлення до ризику особи, яка ухвалює відповідне управлінське рішення.

Під час ухвалення рішень менеджери також повинні враховувати основні правила керування ризиками, зокрема: не ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал; не ризикувати "великим" заради "малого"; не вкладувати всі ресурси в один актив; завжди думати про наслідки ризику; ухвалювати позитивне рішення лише у випадку відсутності критичних сумнівів; розглядати альтернативні варіанти рішення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИ ВИПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління ризиками на сьогоднішній день є ключовим аспектом у діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, що функціонують в умовах динамічного ринку.

Це пов'язано з тим, що ризик охоплює всі бізнес-процеси та сфери діяльності підприємства. Саме тому його своєчасне виявлення, аналіз і прийняття обґрунтованого рішення щодо способу управління дають змогу

організації уникати кризових явищ і, таким чином, забезпечувати її стабільний розвиток.

Ефективне управління ризиками полягає у досягненні оптимального балансу між рівнем ризику та очікуваними результатами. При цьому необхідне гнучке поєднання різних підходів до управління ризиками з урахуванням ресурсних обмежень та стратегічних цілей підприємства.

Встановлено, що однією з особливостей управління ризиками на малих та середніх підприємствах є, як правило, відсутність у штаті спеціалізованих фахівців з ризик-менеджменту, що негативно позначається на ефективності управління ризиками.

Менеджерам МСБ, які не мають достатнього рівня кваліфікації в галузі управління ризиками та змінами, пропонуємо здійснювати цей процес на основі застосування бенчмаркінгового та консалтингового підходів.

При ухваленні рішень, менеджерам слід враховувати основні правила керування ризиками.

Для полегшення процесу вибору оптимальної стратегії та методу управління ризиками рекомендуємо менеджерам підприємств використовувати матрицю ризиків (ймовірність виникнення втрат / максимальний рівень збитків), що дозволяє оптимізувати ступінь ризику для конкретного підприємства, з урахуванням наявних ресурсів, діючих умов та обмежень.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у поглибленому вивченні механізмів інтеграції бенчмаркінгового та консалтингового підходів у систему стратегічного управління ризиками підприємств малого і середнього бізнесу. Особливої уваги потребує розроблення адаптивних моделей оцінювання та прогнозування ризиків з врахуванням галузевої специфіки та цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. Доцільним є також проведення досліджень можливостей впровадження цифрових інструментів та аналітичних платформ для автоматизації процесів ризик-менеджменту, а також формування інтегрованих систем підтримки прийняття управлінських рішень у сфері управління змінами та проєкними ризиками.

Література:

1. Деліні М.М., Ван І. Теоретичні засади формування системи ризик-менеджменту підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 40—46. DOI: <https://doi.org/10.26907/2542-0410.2024.20.40-46>

/doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.40 (дата звернення: 30.03.2026).

2. Бутенко В.М., Байдацький М.В. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35> (дата звернення: 30.03.2026).

3. Овсієнко Н.В., Котвицька Н.М., Овсієнко В.В. Методичні підходи до створення стратегії управління ризиками сучасних підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 199—203. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.199-203> (дата звернення: 30.03.2026).

4. Огієнко А.В. Вибір стратегії управління ризиками під час проведення подієвих заходів. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2020. Вип. 49. С. 201—207. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-34> (дата звернення: 31.03.2026).

5. Семенова С.М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з темою управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Том 2. С. 42—51. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8) (дата звернення: 31.03.2026).

6. Тарасова К.І. Класифікація ризиків в економічній теорії. *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2012. № 1 (153). С. 102—115. URL: <https://surl.li/osowmq> (дата звернення: 01.04.2026).

7. Віталій Цопа. Ідентифікація і класифікація ризиків. *Онлайн-консультант фахівця з якості*. 30.11.2023. URL: <https://surl.li/njbyxj> (дата звернення: 01.04.2026).

8. Захарова Н.Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203—209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-20> (дата звернення: 01.04.2026).

9. Балдинюк В.М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. Вип. 55. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39> (дата звернення: 02.04.2026).

10. Світовий О.М., Солом'яний О.О. Особливості застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-120> (дата звернення: 02.04.2026).

11. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3. С. 72—79. URL: <https://surl.li/jxksfm> (дата звернення: 02.04.2026).

12. Цвігун Т.В. Стратегія управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2 (1). С. 84—88. URL: <https://surl.li/ikwkfy> (дата звернення: 02.04.2026).

13. Мирошніченко Г.Б. Стратегії управління ризиками підприємницьких структур. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2024. № 2 (30). С. 4—11. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2\(30\)-4-10](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2(30)-4-10) (дата звернення: 02.04.2026).

References:

1. Dielini, M.M. and Van, Yi (2024), "Theoretical foundations of enterprise risk management system formation", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 40—46. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.40>.

2. Butenko, V.M. and Baidatskyi, M.V. (2023), "Theoretical bases of risk management system formation at the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>.

3. Ovsienko, N.V., Kotvytska, N.M. and Ovsienko, V.V. (2025), "Methodical approaches to forming risk management strategy of modern enterprises", *Ekonomichniy prostir*, vol. 197, pp. 199—203. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.199-203>.

4. Ohienko, A.V. (2020), "Choice of risk management strategy in event management", *Rozvytok produktyvnykh syl i rehionalna ekonomika*, vol. 49, pp. 201-207. (Accessed 31 March 2026).

5. Semenova, S.M. (2020), "Risk classification: a systematized approach to management", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 4, no. 2, pp. 42—51. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8) (Accessed 31 March 2026).

6. Tarasova, K.I. (2012), "Risk classification in economic theory", *Naukovyi visnyk Odeskoho derzhavnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1 (153), pp. 102—115, available at: <https://surl.li/osowmq> (Accessed 01 April 2026).

7. Tsopa, V. (2023), "Identification and classification of risks", *Onlain-konsultant fakhivtsia z yakosti*, 30 November, available at: <https://surl.li/njbyxj> (accessed April 01, 2026).

8. Zakharova, N.Yu. (2023), "Enterprise risk management: essence, approaches and methods", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 203—209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-20>.

9. Baldyniuk, V.M. (2023), "Risk management as a tool for managing business entities", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.

10. Svitovyi, O.M. and Solomianyi, O.O. (2025), "Features of application of risk management strategies at enterprises under economic instability", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-120>.

11. Mostenska, T.L. and Skopenko, N.S. (2010), "Risk management as a tool for enterprise risk management", *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 72—79, available at: <https://surl.li/jxksfm> (Accessed 02 April 2026).

12. Tsvihun, T.V. (2017), "Enterprise risk management strategy", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2 (1), pp. 84—88, available at: <https://surl.li/ikwkfy> (Accessed 02 April 2026).

13. Myroshnychenko, H.B. (2024), "Risk management strategies of business structures", *Naukovi pratsi DonNTU. Serii: ekonomichna*, vol. 2 (30), pp. 4—11. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2\(30\)-4-10](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2(30)-4-10).

Отримано редакцією журналу / Received: 28.04.26

Процеженовано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26