

УДК 338.2

Богданова Є.О.¹, Пархомець І.Б.²¹ к.е.н., ст. викл. Хмельницького національного університету² студ.гр. БІНЕ-23-1 Хмельницького національного університету

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасному бізнес-середовищі компанії дедалі частіше опиняються в умовах глибокої невизначеності, спричиненої взаємодією економічних, політичних та технологічних змін. Для українських підприємств до звичайних викликів додаються особливі загрози: воєнні ризики, порушення логістичних маршрутів, руйнування інфраструктури, регуляторна нестабільність, а також залежність від імпорتنих матеріалів чи енергоносіїв. В таких умовах управління ризиками стає критичною функцією бізнес-аналітики: воно не просто зменшує втрати, але й стає основою для побудови стійкості, здатності організації адаптуватися до швидких змін.

Ризик і невизначеність – це близькі за змістом поняття, проте вони мають суттєві відмінності. Ризик передбачає існування визначених параметрів або хоча б оцінок ймовірності настання подій – наприклад, ризик коливання валютного курсу, інфляції, або ймовірність виходу із ладу логістичного маршруту. В свою чергу, невизначеність має на увазі, що інформації недостатньо: не відомі всі можливі сценарії, важко спрогнозувати тенденції, немає чітких даних чи сигналів, щоб точно оцінити ймовірність. На практиці ж рішення часто приймаються в змішаних умовах, де є часткові дані про ризики, але існує й значна доля невизначеності [1].

Процес управління ризиками охоплює кілька етапів (рис.1), серед яких: ідентифікація можливих загроз, їх кількісна та якісна оцінка, вибір стратегії реагування, а також постійний моніторинг та контроль.

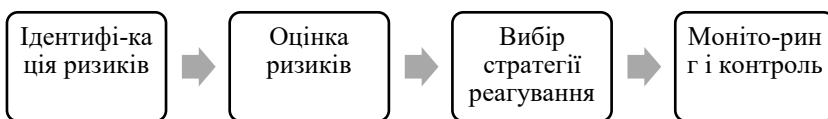


Рисунок 1. – Етапи управління ризиками

У міжнародній практиці застосовуються різні інструменти: матриці ризиків, сценарний аналіз, скорингові моделі, цифрові панелі моніторингу. В українському бізнесі дедалі більше підприємств починають інтегрувати ризик-орієнтоване мислення у стратегічне планування [2].

Таблиця 1. – Класифікація ризиків підприємства в умовах невизначеності

Вид ризику	Приклади в Україні
Ринкові	зниження попиту, зростання конкуренції
Фінансові	валютні коливання, інфляція, нестача кредитів
Операційні	перебої в логістиці, нестача ресурсів
Стратегічні	помилки у плануванні, репутаційні втрати
Зовнішні фактори	воєнні дії, політична та регуляторна нестабільність

В умовах невизначеності, характерних для України, зростає актуальність застосування комплексного підходу до оцінювання ризиків. Наприклад, агробізнес враховує виробничі, кліматичні та логістичні ризики, а промислові підприємства зосереджуються на валютних коливаннях, перебоях у постачанні та репутаційних загрозах. Водночас, воєнний фактор примушує компанії створювати плани безперервної діяльності, диверсифікувати постачання та швидкої перебудови бізнес-процесів із врахуванням невизначеності [3, 4].

Таким чином, ефективне управління ризиками в умовах невизначеності стає не просто реакцією на загрози, а суттєвим стратегічним ресурсом для підприємств. Компанії, які вміють швидко адаптувати бізнес-стратегії, змінювати постачальників, диверсифікувати логістичні маршрути, гнучко реагувати на зміну попиту чи порушення регуляторного середовища, здатні не лише мінімізувати втрати, але й забезпечити конкурентну перевагу. Наприклад, організації, що застосовують сценарне планування, створюють резервні плани на випадок форс-мажорів, або будують внутрішні запаси чи альтернативні джерела ресурсів, мають більшу стійкість. Так само важливими є рішення щодо залучення персоналу, модернізації виробничих процесів, які дозволяють зменшити залежність від зовнішніх чинників. У підсумку, те, як компанія управляє ризиками та невизначеністю, може стати ключовим фактором її виживання й розвитку – перетворюючи виклики на майбутні можливості.

У науковій літературі дедалі більше уваги приділяється вбудовуванню управління ризиками в систему економічної безпеки держави, що набуває особливої актуальності для підприємств в умовах глибокої невизначеності та частих зовнішніх шоків. Стратегічний підхід до фінансових ризиків, підкріплений належним рівнем корпоративної культури, відкритості та комунікації, сприяє побудові організацій, здатних адаптуватися до кризових ситуацій та мінімізувати ймовірні втрати. Важливою складовою виступає також використання прогнозування як превентивної міри у системі ризик-менеджменту: завдяки застосуванню аналітичних інструментів виявлення потенційних загроз відбувається на ранньому етапі, що відкриває можливості

для своєчасної розробки заходів з їхнього попередження або пом'якшення негативних наслідків.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація управління ризиками, адже саме технологічні інновації забезпечують безперервний моніторинг як зовнішнього середовища, так і внутрішніх бізнес-процесів. Використання аналітичних платформ, великих масивів даних та прогнозних моделей дозволяє підвищувати точність оцінки ризиків, формувати гнучкі сценарії реагування та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Водночас ефективність ризик-менеджменту значною мірою залежить від організаційної культури: створення атмосфери відповідального ставлення до ризиків, готовності до колективних дій у кризових умовах та розвитку гнучкості мислення персоналу є не менш важливими чинниками, ніж наявність сучасних інструментів. Такий підхід дозволяє перетворювати ризики не лише на виклик, а й на джерело нових можливостей для розвитку та інновацій.

Не можна оминати увагою й інтеграцію ризик-менеджменту у систему стратегічного планування та забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Включення оцінки ризиків на етапі формування довгострокових стратегій забезпечує кращу адаптацію до мінливих умов ринку та дозволяє знизити рівень невизначеності ще на стадії ухвалення ключових рішень. Організаційно-ресурсне забезпечення управління ризиками охоплює кадровий, інформаційно-аналітичний, правовий та матеріально-технічний компоненти, без яких система залишається декларативною і не виконує своєї захисної функції. Таким чином, сучасний ризик-менеджмент набуває комплексного характеру, поєднуючи стратегічні, технологічні та культурно-організаційні елементи. Саме інтегрований підхід дозволяє підприємствам не лише протидіяти загрозам, але й формувати конкурентні переваги в умовах постійної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Деліні М.М., Ван І. Теоретичні засади формування системи управління ризиком на підприємстві. – Київ: Nauka, 2023. С 40-47. URL:<https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4769/4810/10918>
2. Лоскутова Г.А. Аналіз сучасних методів управління ризиками у діяльності підприємств: світовий досвід та українські реалії. – Київ: Nauka, 2022. С. 9-11. URL:<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/4687/4726/10750>
3. Тарлопов І.О. Система управління ризиками при прийнятті управлінських рішень. – Economy and Society, 2024. С. 1-6. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4702/4643>
4. Хома І.Б., Худоба С.В. Управління інноваційними ризиками в підприємницькій діяльності в умовах війни. С. 39-43. URL:<https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/868/826>