

УДК 338.24:336.71.
JEL D81; L 19; M 11
ORCID: 0000-0003-4540-3455
ORCID 0000-0002-2112-4745
ORCID 0000-0003-2142-928X
ORCID 0000-0001-6962-2463
DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.18>

Скопенко Н.С., д.е.н., професор
ННІЕіУ НУХТ
skopnata67@gmail.com

Мостенська Т.Л., д.е.н., професор
ФАМ НУБІП України
tmosten@ukr.net

Ковтун О.А., к.е.н., доцент
ФАМ НУБІП України
ekovtoun@nubip.edu.ua

Мостенська Т. Г., к.е.н., доцент
ФТМЛ КАІ
T.mostenskaya@gmail.com

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В статті розглядаються основи стратегічного управління та ризик-менеджменту в організаціях, що є важливими аспектами для забезпечення ефективного функціонування і адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Імплементация ризик-менеджменту в систему стратегічного управління є важливим аспектом для забезпечення ефективного функціонування організацій у складних умовах сучасного бізнес-середовища. Реалізація стратегічних планів підприємства вимагає врахування невизначеності зовнішнього середовища та здійснення управлінських впливів на ризики, які супроводжують реалізацію стратегії. Саме тому ризики повинні враховуватись при розробці та реалізації стратегії. Визначено місце управління ризиками у стратегічному плануванні. Доведено, що інтеграція ризик-менеджменту в процеси стратегічного планування дозволяє мінімізувати негативний вплив ризиків на досягнення організаційних цілей. Запропоновано процедуру здійснення стратегічного управління з урахуванням ризиків, що передбачає проходження десяти послідовних етапів: ідентифікація ризику, аналіз та оцінювання ризиків, планування реагування на ризики на основі результату оцінювання ризиків, вибір методу управління ризиком (оброблення ризиків), вибір управлінських дій при обробленні ризиків, розроблення стратегії управління ризиками, реалізація, оцінювання результатів стратегії, моніторинг ризиків, коригування стратегії. Імплементация стратегії ризик-менеджменту у загальноорганізаційну стратегію дозволяє мінімізувати можливі втрати в умовах невизначеності. Проведено компаративний аналіз якісного та кількісного методів оцінки ризиків. Представлена характеристика методів оцінки та управління ризиками дає можливість обрати той, що найбільшою мірою відповідає стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та забезпечує ефективну реалізацію стратегії. Доведено, що одним із основних інструментів ризик-менеджменту виступає моніторинг ризиків. Моніторинг ризиків повинен

супроводжувати весь процес реалізації стратегії, що дозволяє з'ясувати відхилення фактичного рівня ризиків від запланованого та внести відповідні корективи у реалізацію стратегії.

Ключові слова: ризик-менеджмент, управління ризиком, стратегія, стратегічне управління, аналіз ризиків, оцінювання ризиків, методи управління ризиком, невизначеність

Постановка проблеми. Зростаюча невизначеність зовнішнього середовища ставить під загрозу реалізацію стратегічних планів підприємства. В умовах непередбачуваних змін менеджмент повинен враховувати вплив низки чинників на можливість досягнення стратегічних цілей.

З огляду на це «супроводжуваним елементом стратегічного управління виступає наявність множини можливих рішень проблемних ситуацій, альтернатив розвитку подій і результатів рішень, що ставлять підприємства перед вибором наступного кроку» [5, с. 74].

Аналіз останніх публікацій. Питаннями управління ризиками займаються як вітчизняні, так і закордонні науковці:

- питання стратегічного управління розглядаються в працях [4; 5; 9 та ін.];
- вплив ризиків на стратегічне управління досліджено в роботах [3; 10; 18; 19; 11; 12 та інші];
- характеристика ризиків, основних елементів ризику та методів оцінювання ризиків розглядається у працях [1; 2; 7, 8].
- ризики та їх вплив на діяльність підприємства розглядається у Міжнародних стандартах та у документах міжнародних організацій [6; 13; 14; 15; 16; 17].

Невирішені частини проблеми. Імплементация ризик-менеджменту в систему стратегічного управління вимагає додаткових управлінських дій в частині оцінювання ризиків та обґрунтування методів управління ними. В цих умовах виникає необхідність розроблення чіткої послідовності управлінських дій з метою забезпечення ефективності реалізації стратегії.

Мета статті. Визначення ролі ризик-менеджменту в системі стратегічного управління підприємством та розроблення процедури управління ризиками з метою мінімізації втрат підприємства.

Методологія дослідження. При написанні статті була використана сукупність методів, а саме: загальнонаукові, спеціальні, візуально-графічні, теоретичні, міждисциплінарні, узагальнень.

Результати дослідження. Стратегічне управління спрямоване на досягнення таких основних результатів:

- визначення ресурсного потенціалу, який дозволить забезпечити досягнення цілей організації (матеріальний, фінансовий, виробничий, інвестиційний, інноваційний, кадровий);
- створення пропозиції продукції або послуг, що відповідають вимогам ринку (відповідність за критеріями якості та ціни);
- розвиток позитивного іміджу організації (за рахунок дотримання вимог споживачів, орієнтації на екологізацію виробництва та впровадження високих соціальних стандартів);

Крім того, автори [4] зазначають, що стратегічне управління повинно забезпечувати удосконалення структури організації, створення умов для зміни внутрішнього середовища задля забезпечення гнучкої адаптації до динамічного зовнішнього середовища.

Основними характеристиками стратегічного управління є наступні:

- забезпечує створення конкурентних переваг, які дозволяють утримувати підприємству ефективну стратегічну позицію. Такий підхід у подальшому створює передумови для майбутньої ринкової стійкості підприємства у мінливих умовах;
- будується на ключових факторах – сильних сторонах, до яких відносяться сильні сторони галузі та підприємства. Чинниками внутрішнього середовища, що визначають ефективність стратегічного управління можуть бути: чітко визначені місія та стратегічна мета, визначені інтереси менеджменту та власників, рівень кваліфікації персоналу, досвід формулювання та реалізації стратегічних планів;
- динамічний процес, який вимагає коригувальних дій та врахування змін у зовнішньому середовищі.

Райковська І. вважає, що стратегічне управління підприємством виступає захисним елементом, котрий дозволяє йому впевнено рухатись до поставленої мети, незважаючи на несприятливі впливи навколишнього середовища» [9].

Стратегічне управління передбачає виконання основних функцій менеджменту, однією із яких є стратегічне планування. Стратегічне планування представляє складний процес, який дозволяє зрозуміти напрями руху підприємства на довгострокову перспективу.

Намагання представити процес стратегічного планування і реалізації стратегії як спрощений процес, в основі якого лежить неповноцінне дослідження ринку, неврахування важливих чинників зовнішнього середовища та власних можливостей підприємства веде до створення нереальних, завищених планів [5, с. 77].

Стратегічне планування у наукових публікаціях розглядається з різних точок зору:

- як довгостроковий, чітко визначений напрям розвитку підприємства, який побудований на знаннях щодо масштабів, засобів і форм діяльності підприємства, системи внутрішніх виробничих відносин, стану підприємства у зовнішньому середовищі;
- як конкретний довгостроковий план досягнення конкретної мети. При такому підході розробка стратегії виступає як процес пошуку конкретної мети та складання довгострокового плану. Такий підхід будується на тому, що всі зміни, що відбуваються при реалізації стратегії, передбачувані, а процеси, що відбуваються в зовнішньому середовищі, детерміновані та підлягають повному контролю та управлінню;
- як загальна концепція щодо досягнення цілей організації, де елементами стратегічного планування виступають система цілей, політика, правила дій організації, що спрямовані на досягнення цілей.

Як всередині, так і за межами організації виникають нові непередбачені ситуації, які не вписуються в початкову концепцію стратегії. Ці ситуації можуть бути спрямовані як на відкриття нових перспектив та можливостей для покращення поточного стану справ, так і навпаки на погіршення ситуації, яка може призвести до відмови від запропонованої стратегії. Таким чином, сформована стратегія втрачає актуальність, цілі не досягаються. Компанія повинна перейти до формулювання нових стратегічних завдань [19; с. 16-17, с. 19].

Стратегічне управління в умовах невизначеності буде ефективним, якщо при формулюванні та реалізації стратегії будуть враховані ризики (рис. 1).

При здійсненні ідентифікації ризиків важливе розуміння дії, причин, наслідків ризиків та визначення впливу ризиків на процес стратегічного планування. Класифікація ризиків наведена на рис.2.

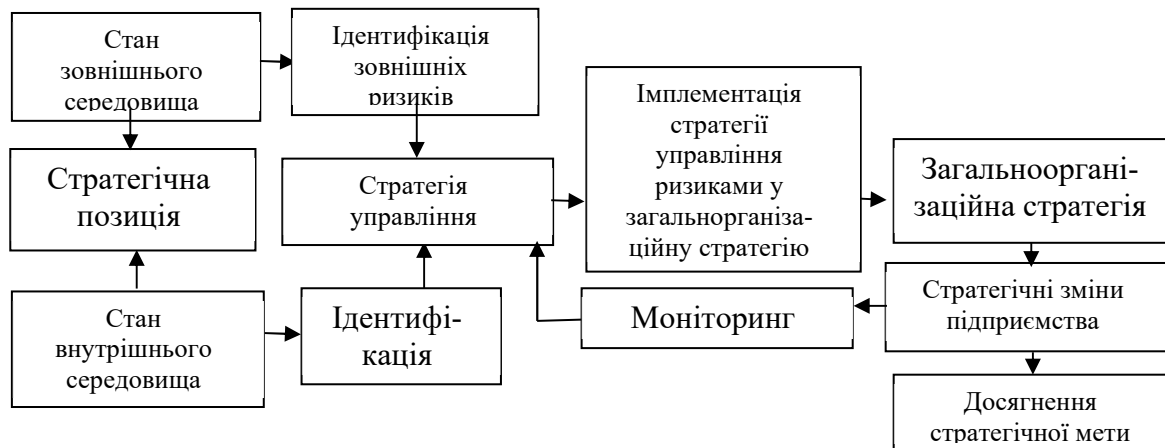


Рис. 1. Місце управління ризиками у стратегічному плануванні
Джерело: запропоновано авторами

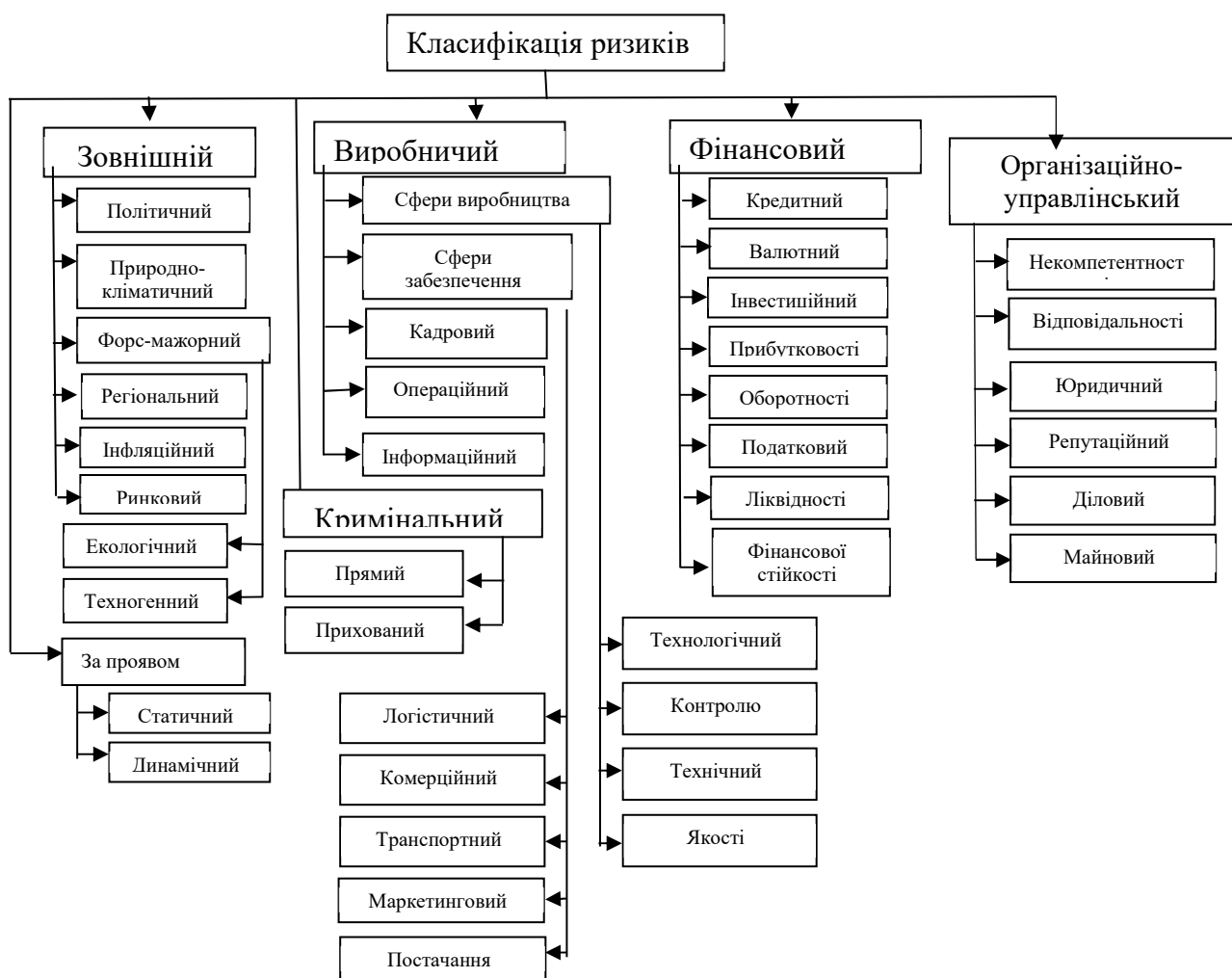


Рис. 2. Класифікація ризиків
Джерело: удосконалено авторами

Ризик виникає під дією об'єктивних і суб'єктивних причин. Об'єктивні причини виникнення ризику не залежать від суб'єкта господарювання. Об'єктивний ризик існує незалежно від того, чи є усвідомлення ризику управлінцями і враховують вони ризик чи ігнорують.

Натомість суб'єктивні причини ризику напряду пов'язані із особою, яка приймає рішення, здійснює вибір із можливих альтернатив в процесі прийняття рішення. Особистісні характеристики людини, її ставлення до ризику впливають на вибір альтернативи.

Менеджери неоднаково сприймають однакову величину ризику, вони визначають, який рівень ризику для них є більш прийнятним. Задача менеджера знайти шляхи зниження та/або запобігання ризику або ж використати додаткові можливості, що надає ризикова ситуація.

Вибір дії в ситуаціях ризику так чи інакше визначається особою, що приймає рішення, її відношенням до ризику, психологічним складом, мотивами [18, с. 55].

Для зменшення ймовірності настання ризику та його негативного впливу на реалізацію стратегічних планів здійснюють управління ризиками (ризик-менеджмент). Ризиком можна управляти, використовуючи різні заходи, які дозволяють передбачити настання ризикової події та зменшити негативний вплив ризиків або збільшити позитивний вплив ризикової ситуації.

Таким чином, ефективний ризик-менеджмент передбачає виявлення та оцінку ризику, розроблення заходів з мінімізації втрат, реалізацію розроблених заходів, здійснення контролю. Ризик-менеджмент може стати одним із управлінських інструментів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства.

Так, можна уникнути ризику, відмовившись від дії, пов'язаної з ризиком, проте наявність адекватної моделі об'єкта управління ризиком забезпечить прийняття обґрунтованих управлінських рішень [18, с. 55].

Процес ризик-менеджменту відбувається у певній послідовності за правилами будь-якого процесу управління. Проте існують різні підходи як щодо визначення процесу управління ризиками так і його протікання [7; 8]. Так, на думку багатьох авторів основними етапами управління ризиками виступають визначення мети, оцінка ризику, вибору управлінського рішення, визначення результату управлінського рішення.

Автори дотримуються думки, що процедура здійснення стратегічного управління з урахуванням ризиків (рис.3) передбачає проходження 10 послідовних етапів.

Перший етап. Ідентифікація ризику. Ідентифікація ризиків дозволяє виявити потенційні проблеми, з'ясувати можливі загрози, визначити можливі внутрішні і зовнішні ризики та причини їх виникнення, визначити ризикові області діяльності.

Відповідно до Стандарту з ризик-менеджменту COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission / Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея) ідентифікація стосується визначення і вивчення подій, які розглядаються, як випадок або ситуація, яка виникає внаслідок дії внутрішніх або зовнішніх факторів, що здійснює вплив на реалізацію стратегії або досягнення цілей організації. Вплив подій тут розглядається як позитивний, негативний або змішаний [14].

Відповідно до стандарту FERMA (The Federation of European Risk Management Associations / Федерація європейських асоціацій ризик-менеджменту) ідентифікація

ризиків – це процес виявлення в організації невизначеності, що передбачає наявність повної інформації про організацію, ринок, законодавство, соціальне, культурне та політичне середовище організації, а також про стратегії її розвитку та операційну діяльність, включаючи інформацію про загрози та можливості досягнення поставлених цілей [15].

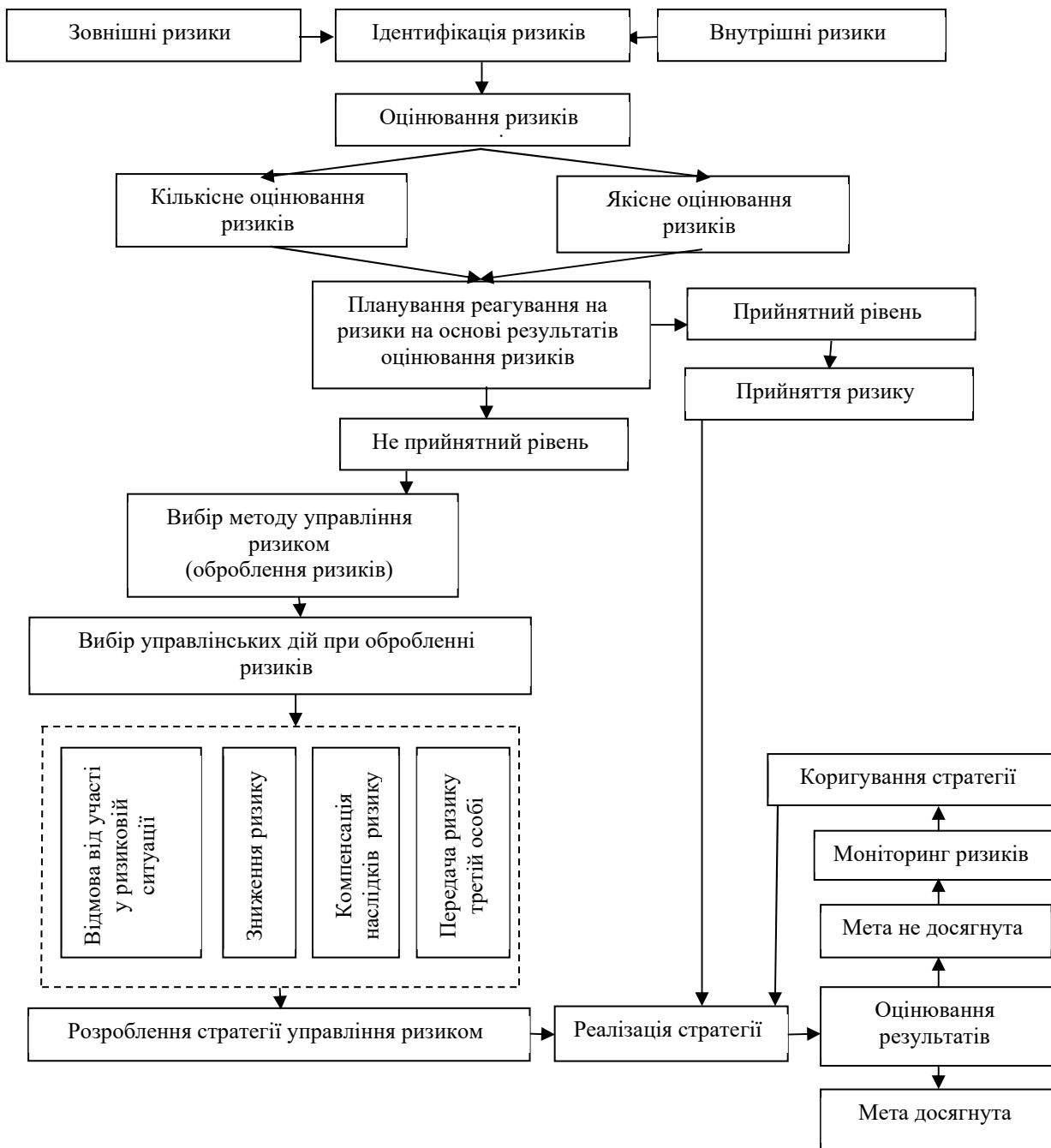


Рис.3. Процедура стратегічного управління ризиками

Джерело: Розроблено авторами

Відповідно до Стандарту ISO 31000 ідентифікація – це процес знаходження, розпізнавання і опису ризику [6].

Отже, ідентифікація ризику – це процес систематичного виявлення, вивчення, складання переліку та опису елементів ризику (джерела або фактори ризику, симптоми,

небезпечні події, причини, наслідки), які характерні для певного виду діяльності і можуть здійснювати позитивний і негативний вплив на досягнення цілей організації. Вона дозволяє визначити, які ризики існують або очікуються, їх характеристики, віддаленість у часі, тривалість та можливі результати з погляду на те, як вони можуть вплинути на діяльність організації або проєкт.

Необхідно зауважити, що ідентифікація ризику не передбачає фіксацію факту настання ризикової події, це виявлення гіпотетичної можливості такої події, що може в майбутньому здійснити вплив (негативний або позитивний) на діяльність суб'єкту господарювання.

Метою ідентифікації ризиків є складання повного переліку ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей організації в рамках інтегрованої системи менеджменту. Цей перелік повинен бути максимально повним, так як неідентифіковані ризики можуть становити суттєву небезпеку для досягнення поставлених цілей, викликати втрату контролю над процесами і привести до втрати перспективних можливостей.

Другий етап. Аналіз та оцінювання ризиків. Аналіз ризику — це ключовий етап у процесі управління ризиками, метою якого є збирання важливої інформації про структуру та характеристики об'єкта ризику. Він передбачає оцінку основних видів ризиків, які можуть впливати на цей об'єкт. Це дозволяє зрозуміти потенційні загрози та підготуватися до них, забезпечуючи ефективніше управління ризиками. Оцінювання ризику відбувається з точки зору об'єкта ризику та допустимих меж прийняття ризику. Оцінка ризику передбачає здійснення оцінки економічних та організаційних наслідків виникнення ризиків.

Для здійснення аналізу ризиків використовуються якісний та кількісний методи, які є взаємодоповнюючими. Переваги та недоліки якісного та кількісного аналізу наведено у табл. 1.

Результатом аналізу ризику має бути побудований реєстр ризиків, який містить перелік всіх ідентифікованих ризиків та їх чисельну оцінку.

При якісному методі застосовуються експертні підходи до опису та оцінювання ризику. Він побудований на використанні суб'єктивних критеріїв, в основі яких є припущення. Мета якісного аналізу – збір інформації про структуру та властивості об'єкту, виявлення небезпек та інцидентів, складання переліку (реєстру) небезпек, визначення внутрішніх і зовнішніх факторів ризику, області ризику, ідентифікація усіх можливих ризиків, а також визначення та опис причин і факторів, що впливають на даний рівень ризику, опис елементів ризику.

Підсумкові результати якісного аналізу ризику служать вихідною інформацією для проведення кількісного аналізу.

Кількісний аналіз забезпечує кількісне вимірювання ризику. Кількісний аналіз ризику (оцінювання) – це числове визначення ступеня окремих ризиків та ризику даного виду діяльності взагалі, а також впливу змін ризикованих факторів на поведінку критеріїв ефективності діяльності [2].

Компаративний аналіз якісного та кількісного методів оцінки ризиків

Види аналізу	Переваги	Недоліки
Якісний - базується на чуттєвому сприйнятті результатів діяльності і являє собою професійне (експертне) судження про ймовірність настання ризикової події і її негативні наслідки. При цьому використовуються практика і накопичений досвід, консультування, анкетні опитування і експертні методи оцінки	<ul style="list-style-type: none"> - є відносно швидким і легким; - надає широке коло інформації, що стосується визначення впливу на фінансові показники та вірогідності, такі як уразливість, швидкість настання та нефінансові наслідки, котрі стосуються здоров'я, безпеки та репутації; - легко зрозумілий великою кількістю працівників; - не потребує спеціального навчання у складній кількісній оцінці 	<ul style="list-style-type: none"> - дає обмежену диференціацію між рівнями ризику (дуже високий, високий, середній та низький); - неточний - ризикові події, в межах одного рівня ризику можуть істотно розрізнятися за обсягами; - відсутність числового визначення а також можливості оцінювати взаємодію та кореляцію ризику; - обмежена можливість порівнювати витрати та вигоди
Кількісний - передбачає чисельне визначення величин окремих ризиків і ризику в цілому. Кількісний аналіз базується на теорії ймовірностей, математичній статистиці теорії досліджень операцій, тощо	<ul style="list-style-type: none"> - дозволяє отримати числову оцінку ризику і використовувати оцінку ризику під час розрахунку показників, наприклад, грошовий потік з ризиком; - дозволяє визначити вартісні переваги та вигоди при порівнянні варіантів рішень - дозволяє розподілити ризиковий капітал в бізнес діяльності з оптимальним поверненням; - може врахувати вимоги до капіталу, підтримувати платоспроможність в екстремальних умовах. 	<ul style="list-style-type: none"> - передбачає багато часу і затрат під час розробки моделі аналізу; - потребує вибору одиниць виміру, чого не потребує якісний аналіз; - використання чисельної оцінки може вимагати більшої точності ніж гарантує невизначеність вхідних даних; - припущення можуть бути не очевидними

Джерело: складено за [13]

Оцінювання ризику – це процес порівняння числових значень кількісного оцінювання ризику з вибраними для визначення його значущості критеріями, це визначення кількісним або якісним способом величини (ступеня) ризиків. Рівень ризику – це значення ризику або комбінації ризиків, виражене певним сполученням показників наслідків та їх вірогідності [6; 16].

Оцінка ризиків передбачає визначення ймовірності їх виникнення та потенційного впливу на організацію, що дозволяє встановити пріоритети для подальших дій.

Отже, аналіз та оцінювання ризиків передуює ухваленню рішень щодо їх оброблення та зниження їх впливу до прийняттого рівня.

Третій етап. Планування реагування на ризики на основі результату оцінювання ризиків. На цьому етапі відповідно до допустимого результату реалізації ризикової операції, визначеного особою, яка приймає рішення, визначається ступінь прийнятності ризику, узагальнюються характеристики ризику, визначається його величина та ймовірність настання ризикової події. Формулювання альтернатив прийняття управлінських рішень, при яких ризик визначається як прийнятний, дозволяє ухвалити управлінське рішення щодо реалізації запланованих заходів. У разі прийнятності ризика

мета управління досягається, відбувається настання події. Якщо ризик не прийнятний – відбувається перехід на наступний етап управління ризиком.

Четвертий етап. Вибір методу управління ризиком (оброблення ризиків). Існує значна кількість методів оброблення ризиків, кожен з яких дозволяє вирішувати специфічні завдання, що впливають на ті чи інші сторони діяльності підприємства. Аналіз основних підходів до оброблення ризиків дозволяє виділити ряд загальних процедур.

З точки зору співвідношення між моментом здійснення конкретних заходів та моментом виникнення несприятливої події всі методи управління ризиком умовно розподіляють на дві великі групи:

- превентивні методи управління ризиком – це плановані і здійснювані завчасно методи, які спрямовані на зниження ймовірності настання збитку, зменшення розміру можливого збитку і модифікацію структурних характеристик ризику. До цієї групи методів управління ризиком відносять методи трансформації ризиків, що припускають здійснення таких заходів, котрі будуть перешкоджати реалізації відповідних ризиків;

- методи впливу за результатом реалізованого ризику – це процедури, які здійснюються після настання збитку, спрямовані на ліквідацію наслідків несприятливої події і відшкодування збитку. Основним для даної групи методів є те, що вони спрямовані на фінансування ризику, тобто на формування фінансових джерел, котрі використовуються на покриття збитку, що є наслідком реалізації ризиків.

При описуванні способів оброблення ризиків, що пов'язані з негативними наслідками, використовують наступні процедури:

- ухилення від ризику (risk elimination) - заходи, що дають можливість повністю уникнути впливу тих чи інших несприятливих подій;

- скорочення ризику (risk reduction або risk mitigation) - набір методів, які сприяють зменшенню несприятливих наслідків дій підприємства або фізичної особи. Дана процедура передбачає, що ризики залишаються на власній відповідальності носія, тому її іноді називають прийняттям ризиків на себе (risk retention або risk assumption);

- передачу ризику (risk transfer) - сукупність заходів, що дозволяють перекласти відповідальність за зниження можливості виникнення несприятливих подій і за відшкодування пов'язаного з ними збитку на інший суб'єкт.

В стандарті ISO визначено наступні форми оброблення ризиків [17]:

- ухилення від ризику;
- прийняття існуючого ризику чи навіть згода на його зростання заради досягнення мети;

- ліквідування джерела ризику;
- змінювання вірогідності виникнення подій;
- змінювання наслідків;
- розшарування ризиків;
- обґрунтоване утримування ризиків.

Оброблення ризиків як процес складається із послідовного або одночасного застосування окремих прийомів і методів управління ризиком. Основні методи ризик-менеджменту наведено на рис.3.

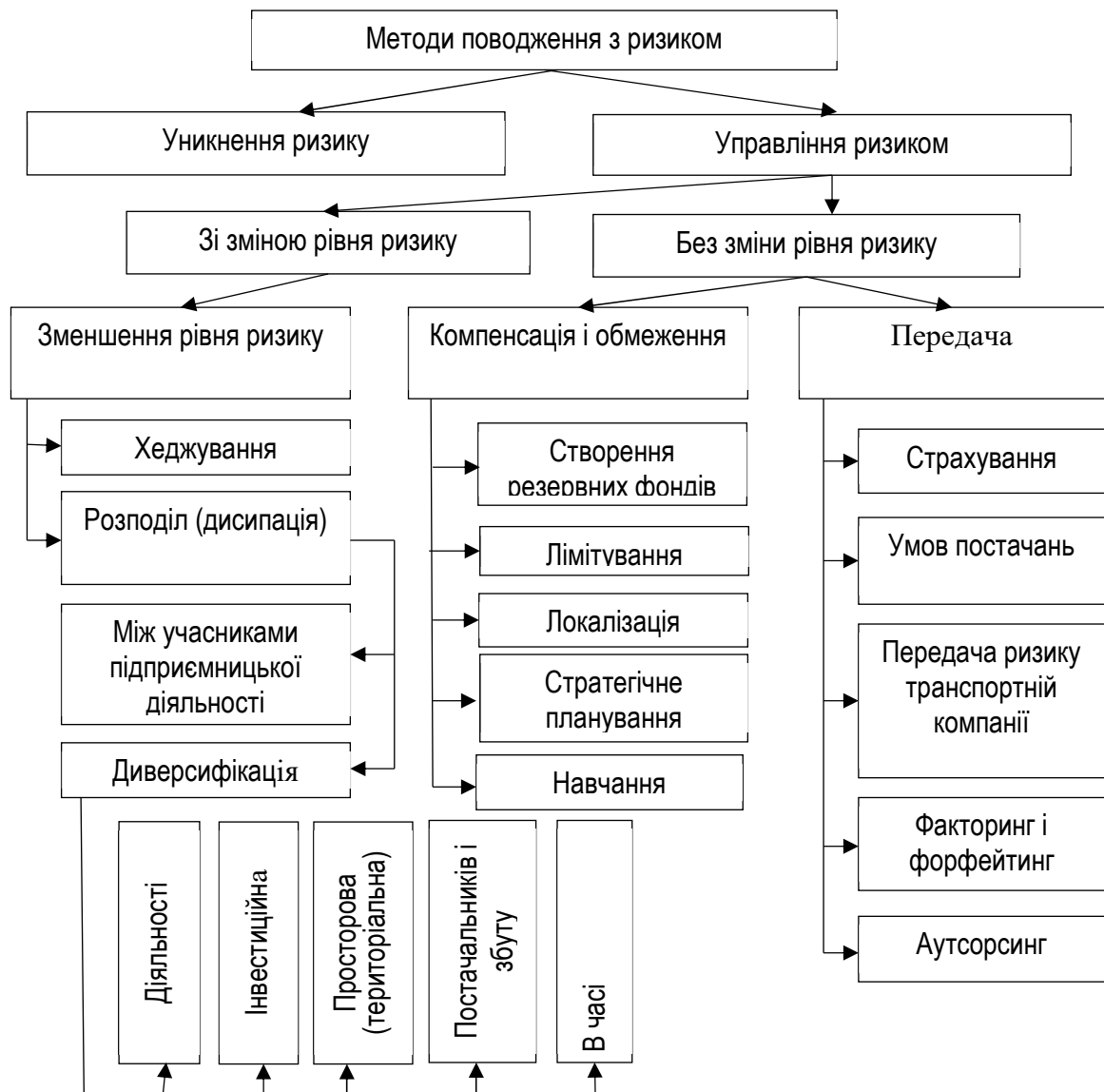


Рис. 4. Класифікація методів оброблення ризиків
Джерело: систематизовано авторами

В якості методів управління позитивним аспектом ризику пропонується використовувати наступні: стратегічне управління; навчання персоналу; використання ситуації на свою користь; посилення ситуації; розподіл ризику; прийняття ризику.

П'ятий етап. Вибір управлінських дій при обробленні ризиків. Управлінські дії, котрі застосовуються в ситуації оброблення ризику, можна віднести до одного із чотирьох напрямів:

- відмова від участі у ризикованій ситуації (свідоме уникнення ризику);
- дії спрямовані на зниження рівня ризику;
- дії з компенсації наслідків ризику;
- дії з передачі ризику третій особі.

Отже, на цьому етапі відбувається, залежно від проведеної оцінки, та мети, яку визначили особи, котрі приймають рішення, обрання одного або декількох методів ризик-менеджменту. Це дозволяє почати процедуру розроблення стратегії управління ризиками.

Шостий етап. Розроблення стратегії управління ризиками. Стратегічне управління ризиками спрямоване на забезпечення довгострокового існування підприємства та передбачає визначення рівнів ємності ризику і ризик-апетиту. Стратегія ризик-менеджменту пов'язана із визначенням цільових орієнтирів розвитку і завдань, які постають перед підприємством у досягненні цих цільових орієнтирів [10, с. 67, с. 71].

Розроблення стратегії управління ризиками передбачає встановлення мети управління ризиками, розроблення заходів та прийомів управління ризиками та розробку програми дій зі зниження ризику. Крім того, на цьому етапі здійснюється вироблення політики, процедур та правил управління ризиком [3].

Підприємства можуть обрати одну зі стратегій зменшення ризиків для ефективного досягнення цілей. До стратегій зменшення ризиків відносять наступні:

1. Стратегія запобігання ризикам, що спрямована на зменшення ймовірності виникнення ризиків шляхом впровадження превентивних заходів.

2. Стратегія пом'якшення ризиків, яка зосереджена на зменшенні впливу ризиків, що вже виникли або тих, яких неможливо повністю уникнути.

3. Стратегія передачі ризику, яка передбачає передачу наслідків ризику іншій стороні через страхування або договірні угоди.

4. Стратегія утримання ризиків, яка дозволяє організаціям прийняти певні ризики, особливо якщо витрати на передачу ризиків занадто високі або ризики добре контролюються [12].

Інший підхід до визначення видів стратегій управління ризиками наведено в роботі [11, с. 86-87]. Автор розглядає три види стратегій: обачлива, виважена та ризикована.

Обачлива стратегія передбачає уникнення усіх можливих втрат. В цьому разі керівники підприємств відмовляються від послуг ненадійних партнерів або відмовляються від ризикових проектів, рішень, якщо їх ефективність викликає хоча б найменші сумніви.

Виважена стратегія орієнтована на проведення заходів, що спрямовані на мінімізацію частини втрат. Методи, що використовуються при реалізації цієї стратегії знімають значну долю невизначеності, попереджають погіршення позицій підприємства у ринковому сегменті, ідентифікувати специфічний профіль факторів ризику підприємства та розробити заздалегідь комплекс заходів, що попереджають негативний вплив ризиків.

Ризикована стратегія передбачає прийняття ризиків, що можуть забезпечити прийнятний рівень. Покриття збитків в цьому разі відбувається за рахунок власних коштів підприємства. Реалізація цих методів забезпечується надходженням стабільного прибутку або за рахунок кредитних ресурсів.

Сьомий етап. Реалізація стратегії. Реалізація стратегії характеризується здійсненням управління для забезпечення досягнення визначених стратегічних цілей. Це передбачає реалізацію стратегічних змін, забезпечення адаптації до викликів зовнішнього середовища та перерозподіл ресурсів. Менеджмент повинен використовувати стратегічні інструменти для здійснення стратегічних змін, реалізовувати політики, тактики та інструменти стратегічного управління в процесі управління ризиками.

Восьмий етап. Оцінювання результатів. Оцінювання результатів відбувається через процес визначення відповідності запланованих результатів встановленим стратегічним цілям та ключовим показникам ефективності. У разі відсутності відхилень

мета стратегічного управління ризиками досягнута. У протилежному випадку управління стратегією передбачає перехід до наступного етапу.

Дев'ятий етап. Моніторинг ризиків. Ризики та стратегії їхнього управління потребують постійного моніторингу. Ризик-менеджмент — це динамічний процес, тому необхідно регулярно перевіряти та переглядати стратегії в умовах змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах організації. Для моніторингу ризиків можуть використовуватися методи переоцінки ризиків та аудит ризику. Результатом моніторингу має стати визначення пріоритетів і проблем, що потребують першочергової уваги [1].

Крім того, регулярний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти нові ризики або зміни в уже існуючих ризиках. У разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов господарювання доцільним є перегляд політик і процедур ризик-менеджменту.

Десятий етап. Коригування стратегії. На підставі проведеного аналізу ризику визначаються необхідні зміни стратегії управління ризиками та вносяться корективи у тактичних та операційних планах і процес реалізації стратегії продовжується до досягнення визначеної мети.

Викладене вище дає загальне розуміння того, як стратегічне управління взаємодіє з процесами ризик-менеджменту, допомагаючи організаціям не лише планувати, а й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, при цьому мінімізуючи негативні наслідки та використовуючи нові можливості для розвитку.

Відзначимо основні переваги інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне управління підприємством:

- *Покращення процесу прийняття рішень:* систематичне управління ризиками дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані стратегічні рішення.
- *Зниження ймовірності негативних наслідків:* уникнення або зменшення впливу ризиків на організацію.
- *Підвищення стійкості організації:* ризик-менеджмент дозволяє організації ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі.
- *Покращення репутації та довіри до організації:* організації, які здатні ефективно управляти ризиками, часто мають кращу репутацію серед партнерів та інвесторів.

Необхідно зауважити, що в сучасних умовах для забезпечення стійкості організації необхідна інтеграція ризик-менеджменту в усі функціональні підрозділи організації, від фінансів до операційної діяльності. Також важливо, щоб управління ризиками стало частиною корпоративної культури організації. Це означає: підвищення обізнаності співробітників щодо важливості ризик-менеджменту; створення середовища, в якому співробітники на всіх рівнях можуть активно брати участь в управлінні ризиками; розвиток системи навчання та тренінгів з управління ризиками.

Висновки. Імплементация ризик-менеджменту в систему стратегічного управління є необхідною умовою для досягнення довгострокового успіху організації в умовах невизначеності та швидких змін. Вона забезпечує здатність організації адаптуватися до нових викликів, приймати більш обґрунтовані рішення та максимізувати свої стратегічні переваги. Запропонований авторами чіткий алгоритм управлінських дій з ідентифікації та врахування ризиків при плануванні стратегії дозволяє мінімізувати втрати підприємства та забезпечити досягнення стратегічних цілей в умовах невизначеності. Проте в умовах

високої невизначеності стратегічне планування та реалізація стратегій повинні бути гнучкими і здатними до коригування, щоб бути ефективними в мінливому середовищі.

В подальшому наукові дослідження можуть бути спрямовані на розроблення алгоритму оцінювання стратегічних ризиків.

Література

1. Артёмова А. Ю. Процедурні аспекти стратегії управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/683/656>
2. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц., Київ: КНЕУ, 2000. 292 с.
3. Герасименко О. М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019>
4. Гнатенко А. І., Поліщук Ю. А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія і практика державного управління*. 2017. № 2 (57). С. 65—72.
5. 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. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79)
6. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). URL: https://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322;
7. Коленда Н.В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка і суспільство*. 2018. вип.17. С. 333-337
8. Проскура В.Ф., Білак В.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. вип. 9. С. 599-607
9. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ*. 2015. №3 (73). С. 106-117 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_18
10. Федулова І. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. Випуск 1. №1 С. 65-74. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2019.01.065>
11. Цвігун Т. В. Стратегія управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Том 1. С. 84-88
12. Ansyari S.. Implementation of Risk Management in Strategic Decision Makin. *Journal of Scientific Interdisciplinary*. 2024. Vol.1, №1. pp.35-44
13. Deloitte & Touche LLP, Dr. Patchin Curtis, Mark Carey. Risk Assessment In Practice Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, October 2012. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf>
14. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). New York, NY. 2004. URL: <http://www.coso.org>
15. Federation of European Risk Management Assotiations. Risk Management Standards. <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>
16. IEC 31010:2019 Risk management — Risk assessment techniques <https://www.iso.org/ru/standard/72140.html>
17. ISO/IEC Guide 73:2009. Risk management – Vocabulary, 2009. URL: http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/wp6/documents/2011/ISO_GUIDE_73
18. Kalaman O., Okulicz-Kozaryn W., Purtskhvanidze O. Risk as a specific component of strategic enterprises management in the agrarian sector in the current conditions of Ukraine development. *Економіка харчової промисловості*. 2019. №11(2). pp. 54-61, doi: 10.15673/fie.v11i2.1395

19. Malinoshevska K. Procedure for forming and implementing the strategy of enterprise development. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1(1). pp.14-21. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/ce28/10b66ab1e70833b3c30a4d69b797ec03b5a8.pdf>

References

1. Artomova A. Yu. Protsedurni aspekty stratehii upravlinnia ryzykamy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vyp. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/683/656>
2. Vitlinskyi V. V., Verchenko P. I. Analiz, modeliuvannia ta upravlinnia ekonomichnym ryzykom: Navch.-metod. posibnyk dlia samost. vyvch. dysts., Kyiv: KNEU, 2000. 292 s.
3. Herasymenko O. M. Formuvannia kompleksnoi systemy ryzyk-menedzhmentu z vrakhuvanniam chutlyvosti kompanii do rynkovykh ryzykiv. *Efektivna ekonomika*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019>
4. Hnatenko A. I., Polishchuk Yu. A. Aktualni pytannia zaprovadzhennia stratehichnoho pidkhdou v menedzhment pidpriemstv Ukrainy. *Teoriia i praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2017. № 2 (57). S. 65—72.
5. Hutsaliuk O. M., Havrylova N. V., Kotlubai V. O. Suchasni osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstva. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2021. №1 (40)/ S. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79)
6. DSTU ISO 31000:2018 Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy (ISO 31000:2018, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322;
7. Kolenda N.V. Stratehichni pidkhyd do upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v umovakh zabezpechennia yoho sotsio-ekoloho-ekonomichnoi bezpeky. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. vyp.17. S. 333-337
8. Proskura V.F., Bilak V.H. Metodolohichni pidkhydy do upravlinnia ryzykamy. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. vyp.9, s. 599-607
9. Raikovska I. T. Model suchasnoho stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom: zmist i komponenty. *Visnyk ZhDTU*. 2015. №3 (73). C. 106-117 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_18
10. Fedulova I. Stratehiia ryzyk-menedzhmentu. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini*. 2019. Vypusk 1. №1 s. 65-74. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2019.01.065>
11. Tsvihun T. V. Stratehiia upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2017. № 2. Tom 1. s. 84-88
12. Ansyari S.. Implementation of Risk Management in Strategic Decision Makin. *Journal of ScientificInterdisciplinary*. 2024. Vol.1, №1. pp.35-44
13. Deloitte & Touche LLP, Dr. Patchin Curtis, Mark Carey. Risk Assessment In Practice Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, October 2012. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf>
14. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). New York, NY. 2004. URL: <http://www.coso.org>
15. Federation of European Risk Management Assotiations. Risk Management Standards. <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>
16. IEC 31010:2019 Risk management — Risk assessment techniques <https://www.iso.org/ru/standard/72140.html>
17. ISO/IEC Guide 73:2009. Risk management – Vocabulary, 2009. URL: http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/wp6/documents/2011/ISO_GUIDE_73
18. Kalaman O., Okulicz-Kozaryn W., Purtskhvanidze O. Risk as a specific component of strategic enterprises management in the agrarian sector in the current conditions of Ukraine development. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. 2019. №11(2). pp. 54-61. doi: 10.15673/fie.v11i2.1395
19. Malinoshevska K. Procedure for forming and implementing the strategy of enterprise development. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1(1). pp.14-21. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/ce28/10b66ab1e70833b3c30a4d69b797ec03b5a8.pdf>

RISK MANAGEMENT IMPLEMENTATION INTO THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

The article considers the basic notions of strategic and risk management of entities as an essential factor in ensuring efficient functioning and adaptation to the fast-changing conditions of the external environment. Implementation of risk management into the strategic management system is a valuable factor for a company's effective functioning in complex conditions of the contemporary business environment. Embodying a company's strategic plans demands considering the ambiguity of the environment and carrying managerial influence on risks as a must during the implementation of any strategy. That is why, when developing and implementing any strategy, one must consider associated risks. The article defines the place of risk management in the strategic planning process. It proves that being integrated into strategic planning, risk management enables the minimization of their negative effect on reaching organizational goals. The author offers a procedure to carry out risk-considering strategical management, stipulating ten successive steps: identification, analysis and assessment, elaborating responses based on the risk assessment results, choosing a method for risk management (processing risks), selecting managerial actions for risk processing, development risks management strategy, implementation, assessment of the strategy results, risks monitoring, corrections to the strategy. Risk management implementation into the general organizational strategy enables the minimization of probable losses within the uncertainty of conditions. The article contains a comparative analysis of qualitative and quantitative risk assessment methods. The represented pattern of the risk assessment and management methods enables the selection of the one that fits excellently to the internal and external environment of a company and ensures the effective delivery of the strategy. Risk monitoring has been demonstrated to be one of the basement risk-management tools. Risk monitoring shall accompany the whole strategy implementation process to detect any deviations between actual risk levels and forecasted ones and correct the implementation of the strategy.

Keywords: risk management, strategy, strategic management, risk assessment, risk management methods, uncertainty