

УДК 330.131.7:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-2>

### **Гобела Володимир Володимирович**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Інститут управління, психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7438-2329>

### **Леськів Галина Зіновіївна**

кандидат технічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту,  
Інститут управління, психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4900-9466>

### **Фляк Віталій Михайлович**

аспірант,  
Українська академія друкарства  
вулиця Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна

## **МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

***Анотація.** Орієнтиром дослідження стало формування теоретичних та розробка прикладних засад щодо забезпечення ризик-орієнтованого управління підприємством в сучасних умовах. У статті здійснено регламентацію та запропоновано методичне забезпечення процесу формування ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством, що передбачає впровадження низки основних елементів. Запропоновано орієнтовну структуру ризик-орієнтованого управління, що спрямоване на підвищення ефективності системи управління та забезпечення економічної безпеки підприємства, що містить такі складові: обов'язки та зобов'язання топ-менеджменту; етапи процесу побудови моделі управління ризиками на підприємстві; етапи впровадження ризик-орієнтованого підходу; моніторинг і аналізу моделі управління ризиками. Ідентифіковано основні переваги ризик-орієнтований підходу до управління підприємством. Запропоновано основні елементи ризик-орієнтованого підходу до управління в системі економічної безпеки підприємства, що функціонує в сучасних умовах. Також розроблено алгоритм впровадження системи управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки підприємства. Визначено основні фактори, які слід враховувати в процесі оцінки ризиків в сучасних умовах. Для моделювання системи ризик-орієнтованого управління підприємством запропоновано використовувати метод побудови карти ризиків, що дозволяє доволі швидко і достовірно ідентифікувати та оцінити ризики для прийняття зважених управлінських рішень та формування безпекового вектору розвитку підприємства в сучасних умовах. Встановлено переваги застосування методу карти ризиків та визначено її основні структурні елементи. Розроблено орієнтовну карту-схему ризиків підприємства, що функціонує в сучасних умовах та передбачає наявність трьох зон: поле прийняттого ризику; поле помірного ризику; поле загрозливого рівня ризику. Запропоновано перманентне та системне використання ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством в сучасних умовах та на усіх стадіях життєвого циклу товару. Розроблено блок-схему управління ризиками на підприємстві.*

***Ключові слова:** ризик, загроза, ризик-орієнтування управління, економічна безпека, карта ризиків.*

**Hobela Volodymyr, Leskiv Halyna**

Lviv State University of Internal Affairs

**Fliak Vitalii**

Ukrainian Academy of Printing

## THEORETICAL MODELING OF THE RISK-ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

**Abstract.** *The orientation of the research was the formation of a theoretical model and the development of applied principles to ensure risk-oriented management of the enterprise in modern conditions. The article regulates and offers methodological support for the process of forming a risk-oriented approach to enterprise management, which involves the implementation of several basic elements. The study proposed an approximate structure of risk-oriented management aimed at increasing the efficiency of the management system, which includes the following components: duties and obligations of top management; stages of the process of building a risk management model at the enterprise; stages of implementation of a risk-oriented approach; monitoring and analysis of the risk management model. The main advantages of a risk-oriented approach to enterprise management have been identified. The main elements of a risk-oriented approach to management in the system of economic security of an enterprise operating in modern conditions are proposed. An algorithm for the implementation of the risk management system was also developed to ensure the economic security of the enterprise. The main factors that should be taken into account in the process of risk assessment in modern conditions are defined. To model the system of risk-oriented management of the enterprise, it is proposed to use the method of building a risk map, which allows you to quickly and reliably identify and assess risks for making balanced management decisions and forming a safe vector of enterprise development in modern conditions. The advantages of using the risk map method are established and its main structural elements are defined. An indicative map-scheme of risks of the enterprise has been developed, which functions in modern conditions and provides for the presence of three zones: the field of acceptable risk; the moderate risk field; field of threatening risk level. The permanent and systematic use of a risk-oriented approach to enterprise management in modern conditions and at all stages of the product life cycle is proposed. A block diagram of risk management at the enterprise has been developed.*

**Keywords:** *risk, threat, risk-oriented management, economic security, risk map.*

**Вступ.** Забезпечення ефективного управління сучасними підприємства потребує дедалі більшої уваги до різного роду ризиків та загроз. Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується значним рівнем невизначеності та високим рівнем ризику. Події останніх років, зокрема пандемія корона вірусу COVID-19 та війна російської федерації проти України суттєво посилили дію цілої низки ризиків та загроз, що впливають як на економіку держави, так і на окремих суб'єктів господарювання. Для забезпечення успішної діяльності бізнесу в сучасних умовах слід більше уваги приділяти процесам ідентифікації ризиків, їх оцінці та протидії їм в процесі планування та реалізації управлінської діяльності.

Відповідно формування системи управління підприємством на основі ризик-орієнтованого підходу стає актуальним та затребуваним типом діяльності. Саме такими

тенденціями зумовлена активізація наукових розвідок у сфері дослідження ризику, способів його оцінки, мінімізації та уникнення. Отож, теоретичне моделювання та формування ризик-орієнтованого підходу до управління сучасним підприємством матиме вагомий внесок у теорію управління та безпекову практику ведення бізнесу в нинішніх умовах.

**Матеріали і методи.** Дослідження у сфері ризик-орієнтованого управління та оцінці бізнес-ризиків здійснювало чимало науковців, теоретичною основою нашого дослідження стали праці таких науковців: Гобела В. В., Горго І. О., Гнилицька Л. В., Живко З. Б., Кузьмак О.М., Леськів Г. З., Лук'янова В. В., Мельник С. І., Пригунов П. Я., Ріщук Л. І., Скопенко Н. С., Сосновська О. О., Франчук В. І.

Метою дослідження є розроблення теоретичної моделі та прикладних засад щодо забезпечення ризик-орієнтованого управління підприємством в сучасних умовах.

Для реалізації дослідження було використано низку загальнонаукових методів. Зокрема, метод теоретичного аналізу та синтезу для формування теоретичних засад формування моделі ризик-орієнтованого управління підприємством; методи індукції та дедукції для формування алгоритму формування моделі ризик-орієнтованого управління підприємством; метод моделювання та метод карти ризиків для розробки блок-схеми управління ризиками на підприємстві, що функціонує в сучасних умовах.

**Результати.** Регламентация та методологічне забезпечення процесу формування системи ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством передбачає впровадження таких основних елементів:

- політики управління, що ґрунтується на оцінці та прогнозуванні ризиків;
- внутрішньо організаційного документа чи методологічного положення, що повинен регламентувати та регулювати ризик-орієнтоване управління;
- методологічних матеріалів, що спрямовані на оцінку ризиків;
- нормативного документа, щодо покликаний регулювати процеси взаємодії внутрішніх структурних підрозділів у сфері протидії ризикам та забезпечення економічної безпеки підприємства;
- документу, який би передбачав наявність та методіку формування переліку потенційних ризиків для діяльності підприємства та містив обґрунтовану та достовірну інформацію щодо цих ризиків;
- перелік звітних документів щодо діяльності в сфері виявлення, оцінки та протидії ризикам [4; 5].

На рисунку 1 наведено орієнтовну структуру ризик-орієнтованого управління, що спрямоване на підвищення ефективності управління та забезпечення економічної безпеки підприємства.

Використання зазначених підходів дозволить підприємству організувати та застосувати ризик-орієнтований підхід до управління підприємством. Такий підхід забезпечить отримання низки переваг, зокрема [10]:

– реалізовувати оцінку апробованих підходів до організації системи управління ризиками на підприємстві як внутрішніми (експертами та штатними працівниками підприємства) ресурсами так і зовнішніми (стейкхолдерами);

– розкривати слабкі сторони та недоліки в роботі підприємства шляхом виявлення внутрішньо-фірмових ризиків;

сприятиме зменшенню управлінських витрат та спрощенню документообігу на підприємстві;

– делегувати певні повноваження, особливо щодо розробки та запровадження безпеко орієнтованих заходів на аутсорсинг для того аби підвищити рівень професійності таких заходів та скоротити операційні витрати;

– дозволить організувати ефективну систему ідентифікації та протидії потенційним та реальним ризикам для діяльності підприємства, що сприятиме зменшенню потенційних витрат у майбутньому та підвищить загальний рівень ефективності управління та рівень економічної безпеки підприємства;

– організувати систему обміну досвідом та передовими ідеями у сфері ризик-орієнтованого підходу для вдосконалення власних підходів та розвитку загальнонаціональної системи управління ризиками на підприємствах та організаціях.

Для уникнення та подолання ризиків підприємству слід використовувати результати теоретичного дослідження у своїй діяльності, що сприятиме підвищенню ефективності бізнесової діяльності та забезпеченню економічної безпеки підприємства (рис. 2).

Ризик-орієнтований підхід ґрунтується на процесах виявлення, аналізу та оцінці ризиків для діяльності підприємства. Більш того, квінт есенцією такого підходу є глибоке розуміння та усвідомлення усіма працівниками організації важливості ідентифікації вразливих до ризику сфер діяльності чи процесів на підприємстві. Використання ризик-орієнтованого підходу до управління передбачає використання певного алгоритму дій, що представлений на рисунку 3.

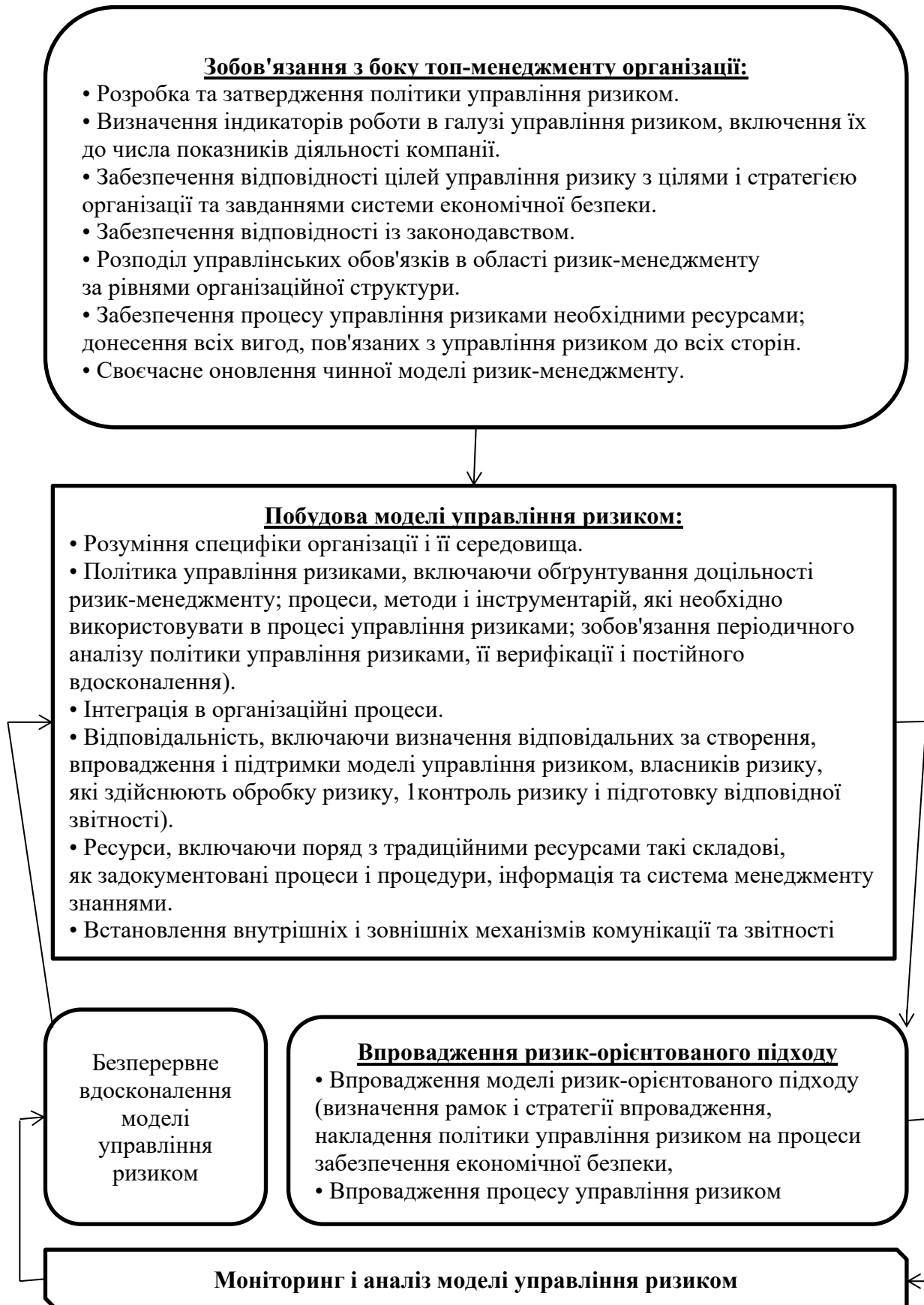


Рис. 1. Структура ризик-орієнтованого управління

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

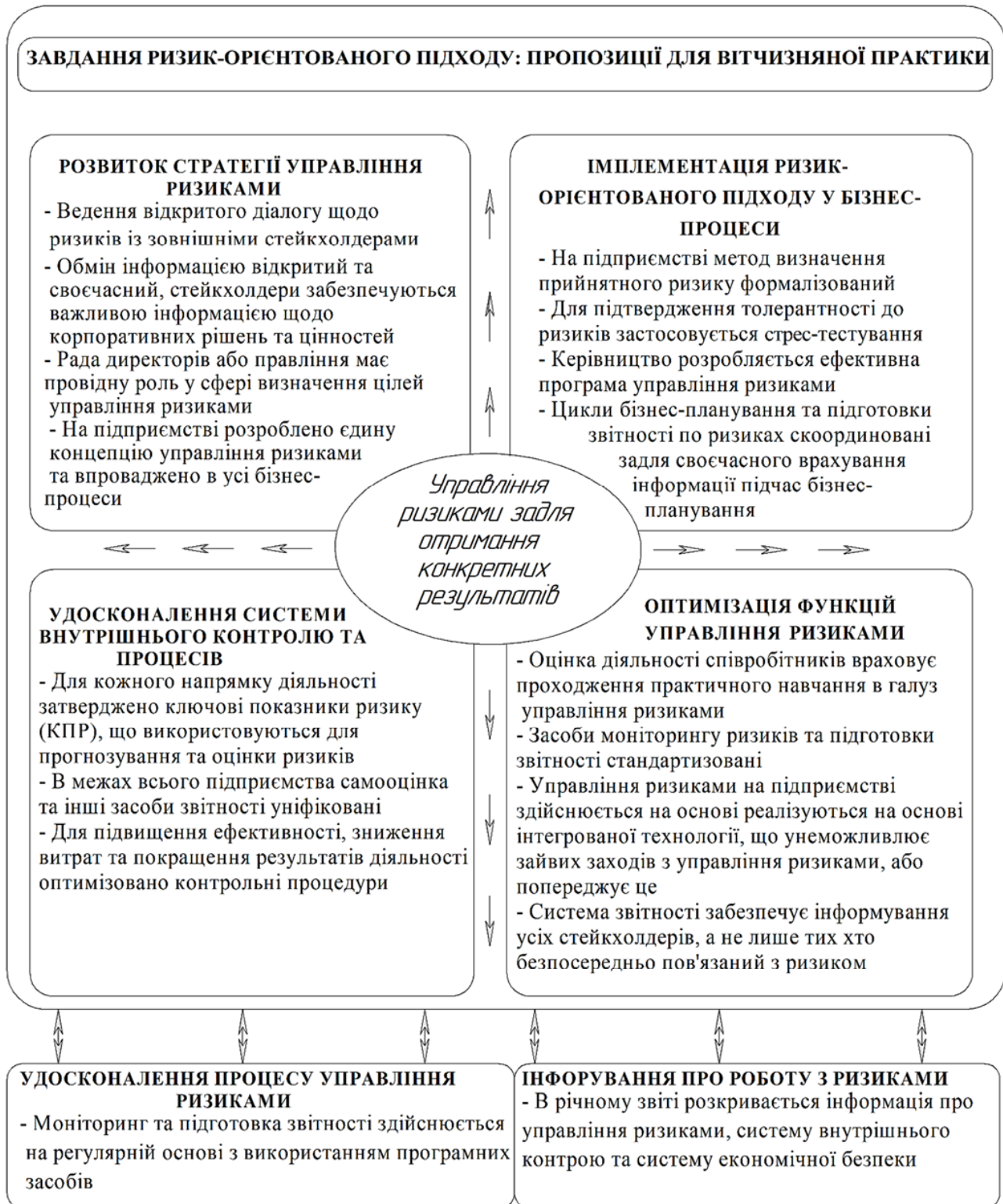
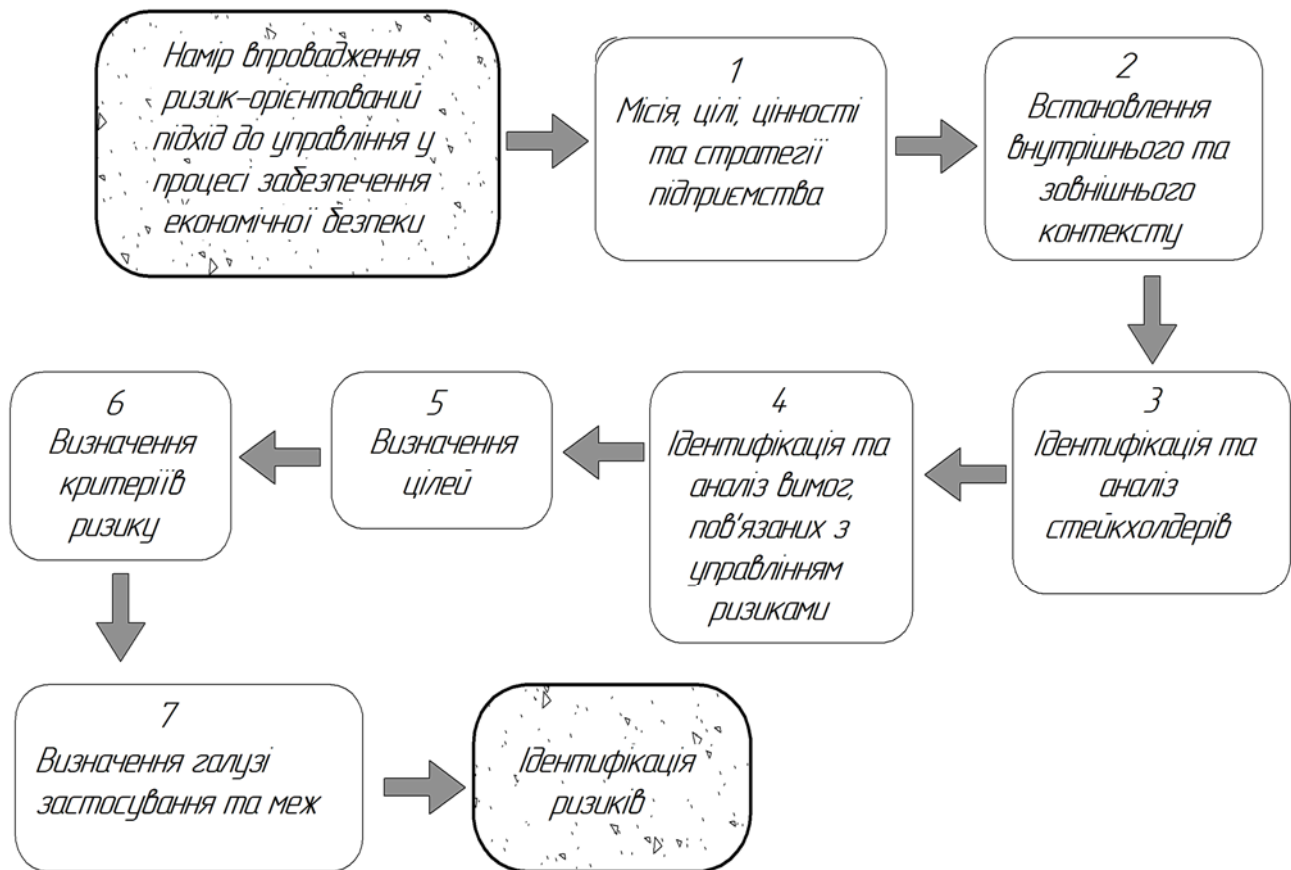


Рис. 2. Елементи ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством

Джерело: розроблено авторами на основі [7; 9]



**Рис. 3.** Алгоритм впровадження системи управління ризиками

Джерело: розроблено авторами на основі [8; 12]

Важливе значення в процесі реалізації ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством належить стейкхолдерам. Тобто, внутрішніх і зовнішніх зацікавлених осіб: керівництво підприємства, працівників підприємства, профспілкові організації, фінансові інститути, постачальник, клієнти, посередники тощо.

Важливим аспектом реалізації ризик-орієнтованого підходу до управління посідає визначення розміру та виду ризику, що можна та неможна приймати у своїй діяльності. також важливим етапом є встановлення критеріїв для ризиків, їх оцінки та класифікації.

Використовуючи ризик-орієнтований підхід до управління підприємством слід також встановити сферу його застосування та межі підходу. Тому що такий підхід може застосовуватись до всієї діяльності підприємства, а може до певних сфер його діяльності. Важ-

ливо також встановити певні обмеження, що впливають на сферу застосування зазначеного підходу на підприємстві, що можуть бути: часові, організаційні, технічні, екологічні, методичні.

Оцінка ризиків в межах досліджуваного підходу передбачає його ідентифікацію, аналіз та встановлення міри впливу на діяльність підприємства чи його персонал або ресурси. Тобто основним думка зазначеного підходу полягає у встановленні міри впливу та величини ризику, що дозволяє прийняти зважене управлінське рішення про прийняття чи протидію певним ризиковим факторам. Тому в процесі оцінки ризиків пропонується враховувати зазначені фактори [11]:

- ймовірність настання певної події чи факторів впливу;
- характер та масштаби руйнівного впливу певного фактору на діяльність підприємства;

– складність та взаємозв'язок певних факторів та внутрішнього середовища підприємства;

– фактор часу;

– рівень загрози певного ризикового фактору.

Основою для визначення ризиків повинен бути єдиний метод, в результаті якого ці ризики поділяють на ті, що необхідно опрацювати та встановляти заходи щодо протидії потенційним загрозам та ті, що не потребують додаткового дослідження та уваги. Крім того, рішення щодо прийняття або неприйняття ризиків, більшою мірою залежить від витрат, які необхідні для такої діяльності. відповідно остаточне рішення менеджменту підприємства в межах ризик-орієнтованого підходу до управління залежить від багатьох чинників, які мають різносторонній характер.

Для формування ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством слід використати один з найбільш трендових та водночас найбільш дієвих способів формування ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством – розробку карти ризиків. Зазначений метод побудови карти ризиків дозволяє доволі швидко та достовірно ідентифікувати та оцінити ризики для прийняття зваженого управлінського рішення. Виявлення та прогнозування ризиків дасть можливість сформуванню безпекового вектора розвитку для підприємства, що сприятиме протидії загрозам і забезпечить розвиток підприємства. Метод карти ризиків є доволі затребуваним інструментом та одним із найпоширеніших елементом ERM – Enterprise Risk Management – системи управління ризиками на підприємстві.

Метод карти ризиків надає можливість для підприємства:

– ідентифікувати та виокремити ризики;

– сформуванню переліку ризиків із врахуванням їхньої пріоритетності для підприємства;

– здійснити оцінку ризиків та провести їх класифікацію.

За умов використання такого методу а підприємстві повинен бути введений та розро-

блений окремий документ – карта ризиків. До складу карти ризиків підприємства повинні входити:

– класифікатор ризиків;

– матриця ризиків;

– додаткова інформація, що отримана в процесі реалізації первинного етапу ризик-орієнтованого підходу.

Така карта повинна містити інформацію про ранжування ризиків для діяльності підприємства, більш того вона повинна періодично розглядатись та затверджуватись керівництвом підприємства.

Ґрунтуючись на результатах теоретичного аналізу, можемо констатувати, що карта ризиків зазвичай повинна містити такі структурні компоненти:

– категорія ризику – слід вказати найменування ризику та надати його коротку характеристику;

– статус ризику, його пріоритетність – структурування ризику, встановлення статусу ризику та визначення його пріоритетності для підприємства;

– ймовірність ризику – визначення ймовірності настання ризику;

– ранг ризику – його вагомість, встановлюється розробниками карти або експертами та стейкхолдерами;

– опис ризику або ризикової події – опис та роз'яснення суті ризику або ризикової події;

– причини виникнення ризику – ідентифікація причин виникнення ризику;

– наслідки ризику – опис ймовірних наслідків прояву ризику для підприємства;

– методи реагування на ризик – тобто планові заходи, що можуть втілюватись за умов реалізації ризику та настання небезпеки для підприємства;

– превентивні заходи – встановлення переліку заходів для попередження ризику;

– коригувальні заходи – перелік заходів, які плануються виконувати у тому випадку якщо ризик буде реалізовано, або ризикова подія настане для підприємства;

– встановлення відповідальної особи за реагування на ризики;

– прийнятний результат – вказується результат, який очікується в результаті запобігання або нейтралізації негативних наслідків ризику.

Зазвичай, карта ризиків – це матриця  $3 \times 3$ , де по вертикальній осі представлено вплив певного ризику на підприємство, а по горизонтальній осі ймовірність настання зазначеного ризику. Орієнтовна карта-схема ризиків представлена на рисунку 4.

Варто зазначити, що такий варіант формування карти ризиків передбачає наявність трьох полів:

– зелене поле – ризик вважається прийнятним для підприємства та жодних безпекових заходів не застосовується;

– жовте поле – ризик помірний, застосовуються заходи щодо контролю ризику та можливості його уникнення в майбутньому;

– червоне поле – критичний та загрозливий рівень ризику, необхідні термінові заходи щодо зниження ризику чи усунення наслідків його негативного впливу.

Варто також зауважити, що для управління підприємством на основі використання ризик-орієнтованого підходу слід усвідомлювати, що робота з управління ризиками повинна проводитись безперервно, та використовуватись на усіх стадіях життєвого циклу та етапах діяльності підприємства. Відповідно пропонуємо використовувати алгоритм дій для управління ризиками на підприємстві (рис. 5).

Результати дослідження дали змогу сформувати карту ризиків для управління підприємством у сучасних умовах. На основі зазначеної карти ризиків та застосування запропонованого алгоритму може бути реалізований ризик-орієнтований підхід до управління підприємством в сучасних умовах.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження визначено основні переваги використання ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством у сучасних умовах. Запропоновано використовувати метод карти ризиків для моделювання ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством, що надасть певні переваги, а саме дозволить: ідентифікувати та виокремити ризики; сформувати перелік ризиків із врахуванням їхньої пріоритетності для підприємства; здійснити оцінку ризиків та провести їх класифікацію.

Встановлено, що карта ризиків містить три поля: зелене поле – ризик вважається прийнятним для підприємства та жодних безпекових заходів не застосовується; жовте поле – ризик помірний, застосовуються заходи щодо контролю ризику та можливості його уникнення в майбутньому; червоне поле – критичний та загрозливий рівень ризику, необхідні термінові заходи щодо зниження ризику чи усунення наслідків його негативного впливу. Сформовано карту ризиків для підприємства і визначено критичні види ризиків в сучасних умовах.

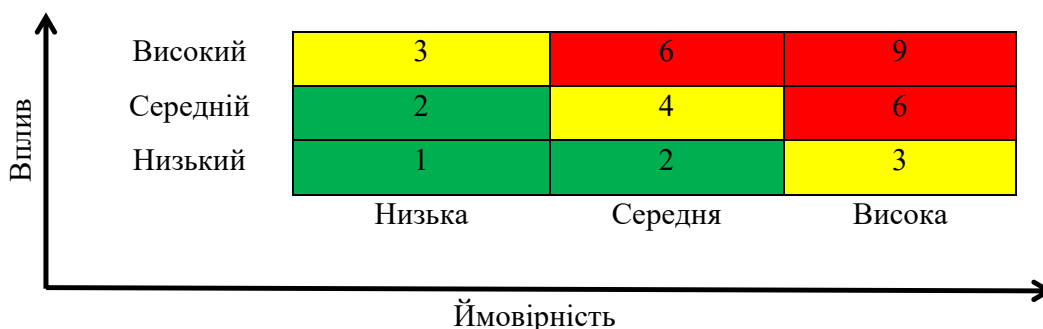


Рис. 4. Графічне представлення карти ризиків

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3]



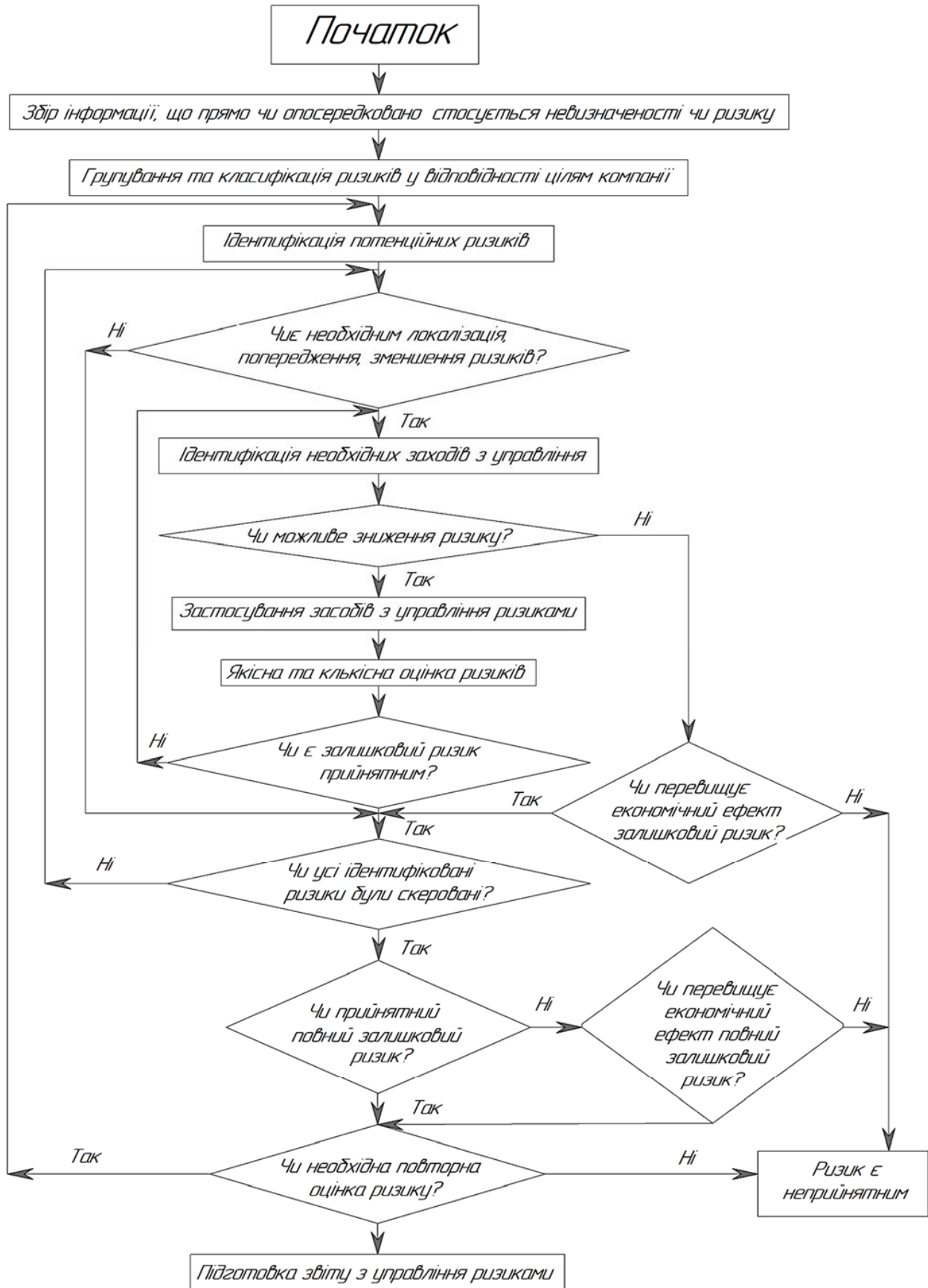


Рис. 5. Блок схема управління ризиками на підприємстві

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2]

**Список використаних джерел:**

1. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S., Hobela V. & Shuprudko N. (2023) Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practi.* № 3(50). P. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>
2. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H. & Hobela V. Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2022. № 4(45). P. 202–210. URL: <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938>
3. Hobela V., Huzenko I., Blaga N. Determining ecological threats to the state's economy. *Znanstvena misel journal.* 2021. № 60. Vol. 1. P. 13–18. URL: <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4118>
4. Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України.* 2019. № 4. С. 34–41.
5. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 227 с.
6. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2018. № 11. С. 29–42.
7. Кузьмак О. М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal>
8. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2022.
9. Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки».* 2014. № 3. Т. 2. С. 33–39.
10. Ріщук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2015. № 1(2). С. 77–82.
11. Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2018. Т. 2, № 2 (66). С. 224–227.
12. Сосновська О. О. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2019. № 1(3). С. 70–79.

**References:**

1. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S., Hobela V. & Shuprudko N. (2023) Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 3(50), pp. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>
2. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H. & Hobela V. (2022) Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 4(45), pp. 202–210. Available at: <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938>
3. Hobela V., Huzenko I., Blaga N. (2021) Determining ecological threats to the state's economy. *Znanstvena misel journal*, no. 60, vol. 1, pp. 13–18. Available at: <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4118>
4. Verbytska H. L. (2019) Upravlinnia ekonomichnym ryzykom [Management of economic risk]. *Finansy Ukrainy*, no. 4, pp. 34–41.
5. Hobela V. V., Zhyvko Z. B., Leskiv H. Z., Melnyk S. I. (2022) *Upravlinnia kryzovymy sytuatsiiamy: navchalnyi posibnyk* [Management of crisis situations]. Lviv : LvDUVS, 227 p.
6. Horho I. O. (2018) Kontseptsiiia formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [The concept of forming a risk management system at the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 11, pp. 29–42.
7. Kuzmak O. M. Efektyvna systema ryzyk-menedzhmentu yak diievyyi zasib zabezpechennia stiiikosti finansovykh ustanov [An effective risk management system as an effective means of ensuring the stability of financial institutions]. Available at: <http://www.nbu.gov.ua/portal>
8. Leskiv H. Z., Franchuk V. I., Levkiv H. Ya., Hobela V. V. (2022) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva : navchalnyi posibnyk [Management of the competitiveness of the enterprise]. Lviv: LvDUVS.
9. Lukianova V. V. (2014) Otsiniuvannia ryzyku i stiiikist ekonomichnoi systemy [Risk assessment and the stability of the economic system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 3, vol. 2, pp. 33–39.
10. Rishchuk L. I. (2015) Pidkhid shchodo rozrobky prohramy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Approach to the development of a risk management program at the enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 1(2), pp. 77–82.

11. Skopenko N. S. (2018) Teoretyko-metodolohichni problemy vyznachennia ryzykiv [Theoretical and methodological problems of risk determination]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 2 (66), pp. 224–227.

12. Sosnovska O. O. (2019) Ryzyk-menedzhment yak instrument zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Risk management as a tool for ensuring stable functioning of the enterprise in conditions of uncertainty]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, no. 1(3), pp. 70–79.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2023