

Таким чином, сучасний корпоративний менеджмент зазнає суттєвих змін під впливом глобальних тенденцій, серед яких цифровізація бізнес-процесів, посилення соціальної відповідальності та зростання уваги до сталого розвитку. В Україні основними завданнями залишаються адаптація міжнародних практик, підвищення рівня прозорості управління та формування ефективної системи контролю за діяльністю корпорацій. Реалізація цих заходів сприятиме покращенню інвестиційного клімату, підвищенню конкурентоспроможності українських компаній та їхньому сталому розвитку.

Список використаних джерел:

1. Дідур Г., Молдун І. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87>.
2. Іоргачова М. І. Проблеми корпоративного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6653>.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Загинайло В.А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *Бізнес-інформ*. 2022. № 5. С. 75–83. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83>.

Єрмаков М. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Осмислення інтеграції ризик-менеджменту в систему стратегічного планування малих та середніх підприємств (МСП) створює підґрунтя для формування нової парадигми управління в умовах турбулентного бізнес-середовища [1]. Така інтеграція виходить за межі традиційного розуміння ризик-менеджменту як інструменту захисту від можливих загроз і трансформується у стратегічний підхід до управління, спрямований на ідентифікацію можливостей та конкурентних переваг у ситуаціях невизначеності [2].

Фундаментальною основою інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне планування МСП є синтез кількох управлінських підходів: ресурсно-орієнтованого

підходу, динамічних здібностей та прийняття рішень в умовах невизначеності [3; 9]. Відповідно до ресурсно-орієнтованого підходу, здатність підприємства ефективно управляти ризиками є стратегічним ресурсом, який важко імітувати конкурентам.

Ідея динамічних здібностей розглядає ризик-менеджмент як процес адаптації до змін зовнішнього середовища, що забезпечує організаційну гнучкість та стійкість. Підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності наголошують на важливості формування системного погляду на аналіз та оцінку потенційних сценаріїв розвитку подій [4].

Системна інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування МСП передбачає формування цілісної моделі, яка охоплює всі рівні управління – від операційного до стратегічного. Така модель ґрунтується на п'яти ключових принципах [5]:

1. Принцип стратегічної орієнтації. Передбачає узгодження процесів управління ризиками зі стратегічними цілями підприємства та розгляд ризик-менеджменту як невід'ємної складової стратегічного планування.

2. Принцип проактивності. Наголошує на необхідності випереджувального виявлення потенційних ризиків та можливостей, а не реагування на вже наявні загрози.

3. Принцип системності. Розглядає ризик-менеджмент як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, інтегровану в загальну систему управління підприємством.

4. Принцип пропорційності. Передбачає відповідність масштабу та складності системи управління ризиками розміру, галузевій специфіці та організаційній структурі підприємства.

5. Принцип адаптивності. Наголошує на необхідності постійного вдосконалення системи управління ризиками відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

З позицій організаційної культури, інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування МСП потребує формування відповідної культури управління ризиками, яка передбачає не лише впровадження формальних процедур та інструментів, але й розвиток ризик-орієнтованого мислення серед усіх працівників

організації [6]. Сутність культури ризик-менеджменту проявляється у трьох основних компонентах: когнітивному (розуміння сутності ризиків та принципів управління ними), афективному (ставлення до ризиків та готовність до їх прийняття) та поведінковому (дії, спрямовані на ідентифікацію, оцінку та управління ризиками) [1].

З огляду на ідею життєвого циклу організації, процес інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне планування МСП має відповідати стадії розвитку підприємства та враховувати специфічні ризики, характерні для кожного етапу [7]. На етапі створення підприємства домінують ризики, пов'язані з формуванням бізнес-моделі та виходом на ринок; на етапі зростання – ризики, пов'язані з масштабуванням діяльності та залученням ресурсів; на етапі зрілості – ризики втрати конкурентоспроможності та ринкових позицій; на етапі трансформації – ризики, пов'язані з організаційними змінами та інноваціями [2].

Структурна модель інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне планування МСП представляє собою циклічний процес, що включає п'ять взаємопов'язаних етапів [3]:

1. Стратегічне позиціонування ризик-менеджменту (визначення ролі управління ризиками в загальній системі стратегічного управління підприємством та формування відповідної політики).
2. Ідентифікація стратегічних ризиків (виявлення потенційних ризиків, що можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів).
3. Оцінка стратегічних ризиків (аналіз ідентифікованих ризиків з позицій їх потенційного впливу на стратегічні цілі та ймовірності виникнення).
4. Інтеграція стратегій управління ризиками в загальну стратегію підприємства (розробка та впровадження стратегій управління ризиками як невід'ємної складової корпоративної, бізнес та функціональних стратегій).
5. Моніторинг та корекція (постійне відстеження змін у профілі ризиків підприємства та відповідне коригування стратегій).

Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування МСП створює синергетичний ефект, який проявляється у підвищенні якості стратегічних рішень, зростанні адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища

та формуванні стійких конкурентних переваг [4]. Разом з тим, така інтеграція потребує подолання низки методологічних викликів, пов'язаних з обмеженістю ресурсів МСП та складністю формалізації процесів управління ризиками в умовах високої невизначеності [5].

У сучасному розумінні, інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування МСП передбачає трансформацію підходів до управління від реактивного до проактивного, від фрагментарного до системного, від короткострокового до довгострокового [6; 8]. Така трансформація створює підґрунтя для формування нової управлінської парадигми, в рамках якої ризик розглядається не лише як загроза, але й як потенційне джерело конкурентних переваг та інновацій [7].

Список використаних джерел:

1. Brustbauer, J. Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*. 2021. Vol. 39(4). P. 424–445.
2. Falkner, E.M., Hiebl, M.R.W. Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*. 2022. Vol. 18(1). P. 52–80.
3. Gao, S.S., Sung, M.C., Zhang, J. Risk management capability building in SMEs: A social capital perspective. *International Small Business Journal*. 2023. Vol. 31(6). P. 677–700.
4. Karadag, H. Financial Management Challenges In Small and Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*. 2022. Vol. 5(1). P. 26–40.
5. Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría Lazcano, A.M., Villanueva, P. Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*. 2024. Vol. 32(2). P. 327–340.
6. Verbano, C., Venturini, K. Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2023. Vol. 8(3). P. 186–197.
7. Zhao, X., Hwang, B. G., Low, S. P. Enterprise risk management implementation in construction firms: An organizational change perspective. *Management Decision*. 2021. Vol. 52(5). P. 814–833.
8. Pavlov, R., Zarutskaya, O., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O., & Hordieieva-Herasymova, L. (2024). Blockchain as a management technology: Institutionalization of crypto-assets and transformation of entrepreneurial models using the example of Ethereum. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 151–166. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.59.2024.4529>.
9. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: Біла К.О. 2023. С. 121–186.