

**Канд. екон. наук Бобирь О. І.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ  
В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В умовах глобальної нестабільності, посилення конкуренції та безпрецедентних геополітичних викликів управління ризиками в діяльності суб'єктів господарювання (СГ) набуває стратегічного значення. Для українського бізнесу це питання є особливо критичним: воєнні ризики трансформують усі сфери діяльності – від логістики та виробництва до фінансування та забезпечення безпеки персоналу. За таких умов ефективна система ризик-менеджменту перестає бути лише захисним інструментом і перетворюється на джерело конкурентних переваг, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін та використовувати можливості, які виникають навіть у кризовий період [1].

Таким чином, мета дослідження – систематизувати підходи до управління ризиками в діяльності суб'єктів господарювання, визначити актуальні категорії ризиків та охарактеризувати сучасний інструментарій ризик-менеджменту в умовах воєнної та цифрової трансформації. Управління ризиками (Risk Management) – це систематичний процес ідентифікації, оцінки та контролю потенційних загроз для досягнення цілей організації. Сучасний ризик-менеджмент реалізується через чотири ключові етапи: ідентифікація ризиків (що може статися), їх оцінка (ймовірність і вплив), вибір реакції (уникнення, зменшення, передача або прийняття) та безперервний моніторинг.

Ключовим сучасним підходом є концепція інтегрованого управління ризиками – Enterprise Risk Management (ERM), яка передбачає комплексний розгляд ризиків на всіх рівнях і в усіх підрозділах компанії, а не ізольовано. Методологічною основою ERM є фреймворк COSO, що структурує управління ризиками за компонентами (від визначення цілей до моніторингу) та рівнями організації (підрозділ, бізнес-одиниця, корпоративний рівень). Це дозволяє формувати загальний профіль ризику організації та приймати стратегічно обґрунтовані рішення [1].

Принципами ефективного ризик-менеджменту є: прозорість процесів, інтегрованість у бізнес-стратегію, динамічність реагування та відповідність зовнішньому і внутрішньому контексту суб'єкта господарювання.

В умовах воєнного часу та діджиталізації структура і пріоритетність ризиків суттєво змінилися. Виокремлюємо чотири ключові категорії.

1. Геополітичні та військові ризики охоплюють прямі збитки активам, порушення ланцюгів постачання, масштабну міграцію робочої сили та високу невизначеність регуляторної політики. Управління ними вимагає розроблення детальних антикризових планів, дублювання виробничих потужностей і, у критичних випадках, релокації бізнесу [2].

2. Операційні ризики зазнали суттєвого зростання внаслідок системних перебоїв з енергопостачанням, логістичних проблем та збоїв в IT-інфраструктурі підприємств. Ці ризики безпосередньо впливають на безперервність виробничих і збутових процесів.

3. Кіберризики стали критичними в умовах масового переходу на хмарні технології та дистанційну роботу. Кібератаки здатні призвести до значних фінансових втрат, витоку конфіденційних даних і серйозної репутаційної шкоди. Нейтралізація цих ризиків потребує постійних інвестицій у кібербезпеку та регулярного навчання персоналу [2].

4. Фінансові ризики обумовлені високою інфляцією, значними коливаннями валютного курсу та обмеженим доступом підприємств до кредитних ресурсів, що суттєво посилює загрози ліквідності та платоспроможності суб'єктів господарювання.

Ефективна протидія сучасним ризикам вимагає застосування технологічних та методологічних інновацій. По-перше, активне використання Big Data та штучного інтелекту (AI) відкриває принципово нові можливості для прогнозування ризикових подій – зокрема, ризику дефолту контрагента або порушення логістичного ланцюга – з високою точністю. AI-системи забезпечують автоматизований моніторинг середовища та раннє попередження про потенційні загрози. По-друге, стратегічного значення набуває формування корпоративної культури ризику. Успішне управління ризиками неможливе без того, щоб кожен

співробітник усвідомлював свою роль у процесі ідентифікації та мінімізації загроз. Це перетворює ризик-менеджмент із функції окремого підрозділу на загальноорганізаційний процес. По-третє, важливим інструментом залишаються страхування та хеджування. В українських реаліях особливої актуальності набуло страхування військових і політичних ризиків, тоді як для нейтралізації фінансових ризиків активно застосовуються інструменти валютного та процентного хеджування.

Управління ризиками в діяльності суб'єктів господарювання в сучасній економіці є безперервним, інтегрованим і стратегічно важливим процесом. Проведений аналіз дозволяє сформулювати три пріоритетні напрями для українського бізнесу. По-перше, комплексне впровадження моделі ERM на основі фреймворку COSO, що дозволить сформувати цілісну систему управління ризиками замість фрагментарних захисних заходів. По-друге, системне посилення кібербезпеки як відповідь на зростаючі цифрові загрози. По-третє, розроблення специфічних механізмів адаптації до військових і геополітичних ризиків, що є унікальним завданням для вітчизняних підприємств. Вміння ефективно управляти ризиками в сучасних умовах не лише забезпечить виживання підприємств в умовах кризи, але й створить надійну основу для їхнього економічного відновлення та довгострокового зростання в повоєнний період.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кравчук О. В. Інтегрована система управління ризиками (ERM) у діяльності великих підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 4. С. 112-120.
2. Дудченко С. І. Кіберризики та стратегії їх мінімізації в умовах цифровізації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво*. 2024. № 1. С. 90-97.