

**Доценко І. О.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

**ORCID ID:** 0000-0003-4972-3106

**e-mail:** innohka.docenko@gmail.com

### **Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки**

**Анотація.** Стаття присвячена розгляду проблем стратегії управління фінансовими ризиками в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства. Розглянуто теоретичні проблеми управління фінансовими ризиками підприємства. На підставі критичного аналізу економічної літератури запропоновано авторське трактування поняття «стратегічне управління» з позиції забезпечення фінансової безпеки підприємства. Визначено поняття і сутність «управління ризиками» підприємства. Виокремлено два підходи до трактування поняття «управління ризиком»: процесний та системний. Визначено сутність стратегії управління ризиками підприємства та її взаємозв'язок з фінансовою безпекою підприємства. Розроблено стратегію управління фінансовими ризиками підприємства в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства, яка передбачає реалізацію дев'яти основних етапів, що виконуються у встановленій послідовності. Виокремлено суб'єкти та об'єкти управління фінансовими ризиками підприємства. Запропоновано принципи, на яких має базуватися розроблена стратегія управління фінансовими ризиками підприємства.

**Ключові слова:** ризики; фінансові ризики; управління фінансовими ризиками; стратегія управління; фінансова безпека підприємства; принципи управління; суб'єкти та об'єкти управління.

**Dotsenko Inna**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Khmelnytsky National University, Khmelnytsky, Ukraine

### **Strategy of Management of Financial Risks of the Enterprise in the Process of Formation of its Financial Security**

**Abstract. Introduction.** In order to avoid the global effects of financial risks, entrepreneurs should have a system of measures to detect valuation and prevent significant financial losses, integrated into the economic management system. That is why the strategy of financial risk management is of particular practical value in the process of financial security formation. Developing a strategy for managing financial risks as a basis for safe development of the enterprise is a protection against ineffectively chosen model of behavior in the market, errors in commodity, marketing policy, pricing policy, detection of uncompetitive products.

**Purpose.** The purpose of the article is to research and develop an enterprise financial risk management strategy to ensure the financial security of an enterprise.

**Results.** Based on the generalization of the considered interpretations of strategic management and its features, it is proposed to interpret "strategic management" as a process related to the development and decision-making, the result of which determines the overall effectiveness of the entity in the market, which necessitates the consideration of environmental conditions and is a set of factors influencing the activity of the enterprise and, as a consequence, the level of its financial security. There are two approaches to interpreting the concept of "risk management": process and system. It is proposed to interpret the concept of "risk management" of the enterprise as a process based on predicting the realization of risk, determining the likely extent of its manifestation, as well as the formation and further implementation of a set of measures aimed at preventing or minimizing the losses associated with their implementation. The essence of the enterprise risk management strategy and its relationship with the financial security of the enterprise is determined. The strategy of management of financial risks of the enterprise in the process of ensuring the financial security of the enterprise has been developed, which envisages the implementation of nine main steps that are performed in the established sequence. The entities and objects of financial risk management of the enterprise are distinguished. The principles on which the developed strategy of financial risk management of the enterprise should be based are proposed: system of construction, orientation to strategic goals of the enterprise, complexity of approved management decisions, continuity of process, promptness and dynamism of management, efficiency and dynamism, continuity of monitoring and control.

**Conclusions.** It is substantiated that financial risk management is an important aspect of ensuring financial security. Its basis is a weighted identification of the sources of those types of risk that, if implemented, lead to threats to the stable and efficient development of the enterprise. It's proved that the strategy of financial risk management of the enterprise is of practical value in the process of forming the financial security of the enterprise.

**Keywords:** risks; financial risks; financial risk management; management strategy; financial security of the enterprise; management principles; subjects and objects of management.

**JEL Classification:** D81; L29; M11.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки суб'єкти господарювання у процесі здійснення будь-яких бізнес-операцій повинні враховувати факт вірогідності негативного розвитку подій та їх фінансових наслідків. З метою уникнення глобальних наслідків прояву фінансових ризиків підприємці повинні мати систему заходів виявлення, оцінки та запобігання значних фінансових втрат, інтегровану в систему управління господарським механізмом. Саме тому конкретну практичну цінність у процесі формування фінансової безпеки підприємства становить стратегія управління фінансовими ризиками. Розроблення стратегії управління фінансовими ризиками як основи безпечного розвитку підприємства являє собою захист від неефективно обраної моделі поведінки на ринку, помилок у товарній, збутовій політиці, політиці ціноутворення, виявлення неконкурентоспроможної продукції. Ефективна стратегія управління фінансовими ризиками є однією з чинників, що дає змогу підтримувати належний рівень фінансової безпеки підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у визначення місця і ролі фінансових ризиків у системі управління фінансовою безпекою підприємств зробили такі іноземні та вітчизняні науковці, як О. Барановський, І. Бланк, К. Горячева, А. Єпіфанов, М. Єрмошенко, О. Марченко, Н. Реверчук та інші.

Вирішенню теоретичних, методичних та практичних проблем, пов'язаних із розробкою та реалізацією фінансової стратегії підприємства, присвятили свої наукові праці такі вчені як: І. Ансофф, І. Бланк, А. Гриньов, О. Ляшенко, Л. Радова, А. Поддєрьогін, М. Портер, О. Ястремська та інші.

Питання формування стратегії управління фінансовими ризиками як основи розвитку підприємства з урахуванням умов безпеки його функціонування залишаються недостатньо дослідженими як в теоретичному, так і в практичному аспектах, що значно ускладнює обґрунтування наукових рекомендацій щодо підвищення ефективності управління як підприємством загалом, так і його фінансовими ресурсами зокрема. Так, виникає необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямі.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є розроблення стратегії управління фінансовими ризиками підприємства для забезпечення фінансової безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для забезпечення стабільного розвитку, стійкої конкурентної позиції на ринку підприємству необхідно враховувати невизначеність та мінливість умов діяльності й пристосовуватися до наявних змін. Пріоритетним завданням управління підприємством є дослідження та прогнозування негативних впливів і

загроз функціонуванню, тобто формування ефективної стратегії управління ризиками підприємства в нерозривному зв'язку із загальною стратегією підприємства для безпечного його розвитку.

У науковій і методичній літературі представлена велика кількість варіантів визначень стратегічного управління [1-6], що акцентують увагу на різних аспектах цього складного управлінського процесу. Узагальнивши розглянуті трактування стратегічного управління та його особливості, ми дійшли висновку, що «стратегічне управління» можна трактувати як процес, пов'язаний із розробкою і прийняттям рішень, результат реалізації яких визначає загальну ефективність діяльності суб'єкта господарювання на ринку, що обумовлює необхідність врахування умов зовнішнього середовища та являє собою сукупність факторів впливу на діяльність підприємства і, як наслідок, на рівень його фінансової безпеки.

Одним із чинників, що перешкоджають реалізації ефективної діяльності підприємства, виступають ризики. Ризик – це невіддільна частина процесу стратегічного управління; його неможливо уникнути, але можна і потрібно враховувати. У загальному розумінні ризик є можливістю настання в процесі реалізації прийнятих рішень несприятливих для суб'єкта господарювання наслідків.

Сьогодні у вітчизняній економічній теорії та практиці немає єдиного підходу до визначення сутності управління ризиками. На основі аналізу наукових досліджень нами виокремлено два підходи до визначення поняття «управління ризиком», які представлено в таблиці 1.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що управління ризиками на підприємстві є процесом, який ґрунтується на передбаченні реалізації ризику, визначенні ймовірних масштабів його прояву, а також формуванні та подальшому впровадженні комплексу заходів, спрямованих на попередження або мінімізацію втрат, пов'язаних із їх реалізацією.

Ризики, які супроводжують фінансову діяльність підприємства, формують великий портфель ризиків і визначаються загальним поняттям – фінансовий ризик [7, с. 448]. Оскільки ризик є можливістю прояву загрози, управління ризиками можна вважати одним з інструментів забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Управління фінансовим ризиком є дією управляючої підсистеми на потенціал підприємства, що трансформує його структуру і поведінку у бік упорядкування грошових потоків шляхом взаємодії підприємства з суб'єктами невизначеного зовнішнього середовища. При цьому слід зауважити, що фінансовий ризик – явище динамічне, яке змінює власні кількісні характеристики в процесі розвитку підприємства на різних стадіях життєвого циклу.

Таблиця 1 Підходи до визначення понять «управління ризиком»

Підхід	Трактування поняття	Автор та джерело
Процесний	Процес впливу на об'єкт, при якому забезпечується охоплення максимально широкого діапазону можливих ризиків, застосування всіх методів впливу на них, а також зведення рівня виявлених ризиків до мінімальних або прийнятних меж.	Т. Мостенська, Н. Скопенко [8, с. 74]
	Цілісний безперервний процес, який спрямований на мінімізацію дії негативних факторів ризику, що передбачає моніторинг ринку, ідентифікацію та оцінку ризиків, аналіз прийнятних методів управління ризиками, реалізацію заходів з управління ризиками відповідно до вибраних методів управління, моніторинг результатів.	М. Турко [9, с. 87]
	Процес виявлення ризиків, з якими стикається суб'єкт господарювання, проведення їх якісного та кількісного аналізу, оцінювання ризиків, а також розроблення стратегії поведінки даного суб'єкта у випадку реалізації конкретних видів ризиків.	В. Кочетков, Н. Сирочук [10, с. 155]
Системний	Система заходів організаційно-фінансового характеру, які об'єднані спільною ідеєю і спрямовані на попередження настання випадкових подій, усунення, обмеження, мінімізацію втрат, пов'язаних з ними, а також на фінансування втрат.	Р. Пікус [11, с. 15]
	Систематична діяльність з аналізу, оцінки, узгодження та впровадження відповідних заходів щодо мінімізації наслідків дії ризикових ситуацій стосовно тих сфер діяльності підприємства, що пов'язані з можливістю втрати своїх ресурсів, недоотримання доходу або появи додаткових витрат.	О. Таран [12, с. 8]
	Система цілеспрямованих заходів, що направлені на виявлення та оцінку ступеня всієї сукупності ризиків, які впливають на діяльність підприємства, з метою розробки механізмів протидії їх можливого негативного впливу.	К. Семенова, К. Тарасова [13]

*Джерело: узагальнено автором*

Для удосконалення управління фінансовим ризиком, а також чинників фінансового ризику, необхідно розробити стратегію організації взаємодії суб'єкта господарювання з зовнішнім та внутрішнім оточенням, у результаті запровадження якої знизиться рівень фінансового ризику.

Під стратегією управління фінансовим ризиком розуміють напрями й способи використання засобів для досягнення поставленої цілі. Кожному способу відповідає визначений набір правил і обмежень для ухвалення кращого рішення. Стратегія допомагає сконцентрувати зусилля на різних варіантах рішення, які не суперечать генеральній лінії стратегії, і відкинути всі інші варіанти. Після досягнення поставленої цілі дана стратегія припиняє своє існування, оскільки нові цілі висувають необхідність розроблення нової стратегії.

Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства ґрунтується на формуванні сукупності цілеспрямованих управлінських рішень, що забезпечують підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку підприємства.

На рис. 1 представлена послідовність розробки стратегії управління фінансовими ризиками підприємства.

Основною стратегічною метою управління фінансовими ризиками можна визначити завдання захисту підприємства від несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища, оптимізації внутрішнього середовища в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства.

У процесі розроблення стратегії управління фінансовими ризиками підприємства потрібно виокремити суб'єкти та об'єкти управління. Суб'єктами управління фінансовими ризиками підприємства

виступають фінансові менеджери з ризику, в обов'язки яких входить: обґрунтування доцільності здійснення ризикових операцій; ідентифікація та оцінка фінансових ризиків; вибір способів уникнення фінансових ризиків та методів їх зниження; контроль за рівнем фінансових ризиків та їх нейтралізація й інші.

Об'єктами управління фінансовими ризиками підприємства є ризикові вкладення капіталу і система фінансових відносин, яка склалася в процесі забезпечення його фінансової безпеки. У кожному конкретному випадку вибір стратегії управління фінансовими ризиками має здійснюватися суб'єктами господарювання з врахуванням ряду факторів, таких як наявність вільних фінансових ресурсів, тип організаційної структури підприємства, стадія життєвого циклу продукції й організації та інші. У процесі управління фінансові менеджери цілеспрямовано впливають на об'єкти управління в межах своїх управлінських функцій. До основних функцій суб'єкта управління фінансовими ризиками в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства відносять планування, організацію, мотивацію і контроль.

Як зазначає Ю. Самура [14, с. 733], функція планування полягає у прогнозуванні ймовірності можливих втрат за альтернативних варіантів здійснення фінансово-господарських операцій. Організаційна функція полягає у створенні спеціальних підрозділів для управління фінансовими ризиками, визначенні функціональних обов'язків окремих фінансових менеджерів і спеціалістів з питань страхування, координації їх дій. Функція мотивації пов'язана зі стимулюванням зацікавленості фінансових менеджерів у здійсненні фінансового моніторингу за рівнем ризикованості окремих

операцій і виробленням ефективного механізму реагування на небажані тенденції економічного розвитку з метою мінімізації фінансових втрат. Контрольна функція передбачає перевірку організації

роботи зі зменшення ризиків, оцінку ефективності здійснених заходів з нейтралізації ризиків, оперативне втручання у перебіг фінансових процесів з метою своєчасного запобігання ризиковим подіям.



Рисунок 1 – Стратегія управління фінансовими ризиками в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства

Джерело: розроблено автором

Управління фінансовими ризиками в процесі забезпечення фінансової безпеки має здійснюватися за певними правилами, принципами та на основі відповідних методів управління.

У літературі виділяють різні принципи результативного функціонування системи управління фінансовими ризиками. Наприклад, В. Вітлінський зазначає, що при виборі стратегії та тактики управління ризиком менеджер повинен дотримуватися наступних принципів: недоцільно ризикувати більшим заради меншого; недоцільно ризикувати більше, ніж це дозволять власні засоби; необхідно заздалегідь піклуватися відносно можливих наслідків ризику [15].

Ткаченко С. зазначає, що «система управління фінансовими ризиками підприємства має будуватися на принципах системності, керованості, адекватності та модульності» [16, с. 173]. Принцип системності в процесі управління розглядає підприємство як складну економічну систему, що підпадає під вплив

зовнішнього середовища. Принцип керованості реалізується через застосування на підприємстві тих важелів, які дають змогу компенсувати негативний вплив і локалізувати поширення ризикової ситуації. Сутність принципу адекватності полягає в тому, що управлінські рішення стосовно зниження впливу фінансових ризиків на діяльність підприємства мають відповідати виду та рівню кожного з ризиків, а ефективність цих рішень повинна оцінюватися з точки зору покращення фінансового стану підприємства. Принцип модульності означає, що система управління фінансовими ризиками має складатися з логічно пов'язаних модулів, на які покладається завдання з ідентифікації, визначення рівня, локалізації ризиків, а також здійснення оцінки ефективності управлінських заходів [16].

На наш погляд, здійснюючи стратегічне управління фінансовим ризиком, необхідно орієнтуватися на наступні принципи управління:

– системність побудови – усі елементи стратегії управління фінансовими ризиками підприємства мають бути взаємопов’язані та взаємоузгоджені з системою фінансової безпеки підприємства;

– спрямованість на стратегічні цілі фінансового розвитку підприємства – усі прийняті управлінські рішення не повинні суперечити загальній стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства;

– комплексність схвалюваних управлінських рішень – усі прийняті управлінські рішення мають бути збалансованими та несуперечливими;

– безперервність процесу – управління фінансовими ризиками підприємства має відбуватися безперервно;

– оперативність та динамічність – стратегія управління фінансовими ризиками для досягнення відповідного рівня фінансової безпеки має забезпечувати швидку реакцію підприємства на появу реальних та потенційних загроз та своєчасне прийняття відповідних управлінських рішень;

– неперервність моніторингу та контролю – постійний моніторинг та контроль з метою своєчасного виявлення та ідентифікації загроз фінансовій безпеці підприємства.

Використання вказаних принципів зрештою дозволить створити дієву й ефективну систему стратегічного управління фінансами підприємства в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Отже, забезпечення фінансової безпеки підприємства багато в чому залежить від правильності

сформованої стратегії управління фінансовими ризиками підприємства. Формування та реалізація стратегії управління фінансовими ризиками підприємства, спрямованої на забезпечення фінансової безпеки підприємства, ґрунтується на використанні механізмів та інструментів фінансового менеджменту.

**Висновки.** Важливим аспектом забезпечення фінансової безпеки є управління фінансовими ризиками підприємства, що являє собою складний процес, який ґрунтується на передбаченні реалізації ризику, визначенні ймовірних масштабів його прояву, а також формуванні та подальшому впровадженні комплексу заходів, спрямованих на попередження або мінімізацію втрат, пов’язаних із їх реалізацією. Його основою є зважене визначення джерел тих видів ризику, які у разі реалізації призводять до виникнення загроз стабільному й ефективному розвитку підприємства. Саме тому конкретну практичну цінність у процесі формування фінансової безпеки підприємства становить стратегія управління фінансовими ризиками підприємства. Розроблена стратегія передбачає реалізацію дев’яти основних етапів, що виконуються у встановленій послідовності та здійснюється за певними принципами: системність побудови, спрямованість на стратегічні цілі підприємства, комплексність схвалюваних управлінських рішень, безперервність процесу, оперативність та динамічність управління, оперативність та динамічність, неперервність моніторингу та контролю.

#### Література:

1. Бурденюк Т. Г. Стратегічний аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. № 1 (28). С. 39-50.
2. Вагнер І. Роль стратегічного аналізу у виборі та розробці стратегії управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2010. № 8. С. 98-104.
3. Стратегія підприємства : навч. посіб. / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитко. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
4. Стратегічне управління : навч. посібник / В. М. Порожня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. Київ : Центр навч. л-ри, 2012. 224 с.
5. Chaffee E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*. 1985. № 10 (1). Р. 89-98.
6. Higgins J. M. *Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases.* – 2-nd ed. Chicago : The Dryden Press, 1983. 237 p.
7. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посібн. для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.
8. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 72-79.
9. Турко М. О. Теоретичні основи управління ризиками підприємства. *Економіка розвитку*. 2011. № 4(60). С. 85-89.
10. Кочетков В. М., Сирочук Н. А. Сутність і особливості ризик-менеджменту на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10(124). С. 150-156.
11. Пікус Р. В. Управління фінансовими ризиками: навч. посібн. Київ : Знання. 2010. 598 с.
12. Таран О. В. Фінансовий ризик-менеджмент економічних агентів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит. Харків, 2005. 21 с.
13. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Організація системи управління ризиками на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2015. Вип. 3. № 58. С. 221-227.
14. Самура Ю. О. Ризик-менеджмент в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, установ та організацій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 732-738.
15. Вітлінський В. В., Скіцько В. І. Ризик-менеджмент ланцюгів постачання в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 384-392.
16. Ткаченко С. Є. Теоретичні засади управління фінансовими ризиками підприємства. URL: <http://dSPACE.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/1070/1/21.pdf> (дата звернення: 20.02.2020).

#### References:

1. Burdeniuk, T. H. (2014). Strategic analysis of enterprise competitiveness criteria. *Problemy teorii ta metodologii bukhhalters'koho obliku, kontroliu i analizu*, 1 (28), 39-50 [in Ukrainian].
2. Vahner, I. (2010). The role of strategic analysis in the selection and development of enterprise management strategy. *Ekonomichnyj analiz*, 8, 98-104 [in Ukrainian].
3. Dovbnia, S. B., Najdovs'ka, A. O. & Khyt'ko, M. M. (2011). *Stratehiia pidpriemstva*. Dnipropetrovs'k : NMetaAU [in Ukrainian].
4. Porokhnia, V. M., Bezzemel'na, T. O. & Kravchenko T. A. (2012). *Stratehichne upravlinnia*. Kyiv : Tsentri navch [in Ukrainian].
5. Chaffee, E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10 (1), pp 89-98.
6. Higgins, J. (1983). *Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases* (2-nd ed). Chicago : The Dryden Press.
7. Farion, I. D. (2009). *Stratehichnyj analiz*. Ternopil': TNEU [in Ukrainian].
8. Mostens'ka, T. L. & Skopenko, N. S. (2010). Risk management as a tool for managing an enterprise's economic risk. *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu*, 3(7), 72-79 [in Ukrainian].
9. Turko, M. O. (2011). Theoretical bases of enterprise risk management. *Ekonomika rozvytku*. 4(60). 85-89 [in Ukrainian].
10. Kochetkov, V. M. & Syrochuk, N. A. (2011). The essence and features of risk management in the enterprise. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 10(124), 150–156 [in Ukrainian].
11. Pikus, R. V. (2010). *Upravlinnia finansovymy ryzykamy*. Kyiv : Znannia [in Ukrainian].
12. Taran, O. V. (2005). *Financial risk management of economic agents*. (Ph.D. Thesis). Finansy, hroshovyj obih i kredyt. Kharkiv.
13. Semenova, K. D. & Tarasova, K. I. (2015). Organization of risk management system at the enterprise. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, 58, 221-227 [in Ukrainian].
14. Samura, Yu. O. (2018). Risk management in the system of financial and economic security of enterprises, institutions and organizations. *Ekonomika i suspil'stvo*, 15, 732-738 [in Ukrainian].
15. Vitlins'kyj, V. V. & Skits'ko, V. I. (2018). Risk management of supply chains in the digital economy. *Biznes Inform.* 4. 384-392 [in Ukrainian].
16. Tkachenko, S. Ye. (2013). Theoretical principles of financial risk management of an enterprise. Retrieved from <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/1070/1/21.pdf> [in Ukrainian].



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License