

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**ХАХАЛЄВ Дмитро**

ТОВ «ТАС ЕССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ»

<https://orcid.org/0009-0007-4861-3550>

e-mail: [xaxalev@ukr.net](mailto:xaxalev@ukr.net)

*Сутність культури управління ризиками насамперед полягає у створенні у внутрішньому середовищі підприємства таких цінностей та способу оцінки дій, які б сприяли проведенню аналізу ризиків при прийнятті будь-яких управлінських, інвестиційних, інноваційних чи проєктних рішень з метою формування своєчасної реакції і швидкої адаптації до змін бізнес-середовища. У зв'язку з цим було проаналізовано основні практичні аспекти культури управління ризиками на підприємстві та сучасні інструменти і методи, які можуть використовуватись для мінімізації ризиків з урахуванням їхнього впливу на сталий розвиток підприємства. Також визначено особливості процесу управління сталим розвитком підприємства, заснованого на принципі формування культури управління ризиками, а саме проаналізовано його переваги та недоліки на рівні різних функціональних сфер управління. Зазначено, що при управлінні сталим розвитком підприємств керівництву важливо чітко усвідомлювати галузеву специфіку. Досліджено практичний досвід підприємств щодо впровадження сталого управління в Україні.*

*Ключові слова:* сталий розвиток підприємства, культура управління ризиками, забезпечення, нестабільність, інструменти та методи мінімізації ризиків, інновації.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-38>

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Трансформаційні процеси соціально-економічного розвитку України потребують детального та комплексного дослідження з акцентом на специфіку сучасних ризиків. Особливої уваги потребують дослідження, які поглиблюються у питаннях управління сталим розвитком та ризик-менеджменту, які є передумовою і одночасно регулюючим важелем довгострокової перспективи суб'єктів господарювання. Сучасна парадигма управління сталим розвитком підприємства формується в умовах нестабільності та багатоальтернативності розвитку. По суті підприємство завжди було і є відкритою системою з тим чи іншим ступенем самоорганізації, що передбачає постійний обмін різноманітною інформацією зі складним зовнішнім середовищем. Керівники невпинно повинні працювати над подоланням низки ризиків та проблем, щоб стати більш гнучкими, та мати потенціал швидко перебудуватися для ефективнішого задоволення потреб. Таким чином питання управління сталим розвитком підприємства в сучасних умовах нестабільності, звісно, є актуальними та потрібними в практичному середовищі бізнесу.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічним підґрунтям забезпечення сталого розвитку підприємств є концепція та цілі сталого розвитку. Окремі аспекти управління цим процесом на рівні підприємницьких структурі знайшли своє відображення у численних дослідженнях українських науковців, зокрема, таких, як: В. Воронкова, С. Гриценко, Г. Капінос, К. Ларіонова Н. Метеленко та ін. Основою теоретичних розглядів сучасного розуміння управління ризиками були дослідження О. Гуцалюк, Н. Гаврилова, В. Котлубай, Н. Шматько та ін. Але враховуючи сучасні виклики та трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні на рівні бізнесу, вважаємо за доцільне подальше висвітлення особливостей управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. Такі питання стали надзвичайно актуальними і стратегічно значущими для вибору і формування ефективних стратегій, а також заходів із забезпечення сталості в сучасних умовах з урахуванням ризикоорієнтованого підходу.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є визначення особливостей формування культури управління ризиками в процесі забезпечення сталого розвитку підприємства.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сутність культури управління ризиками насамперед полягає у створенні у внутрішньому середовищі підприємства таких цінностей та способу оцінки дій, які б сприяли проведенню аналізу ризиків при ухваленні будь-яких управлінських, інвестиційних, інноваційних чи проєктних

рішень. Взагалі культура є одним із найскладніших аспектів функціонування організації, оскільки вона глибоко вкорінюється у повсякденній діяльності та важко піддається змінам. Більшість практиків в сучасних складних умовах зосереджені виключно на поточній діяльності своїх підприємств і можуть вважати культурний аспект сталого розвитку не на часі, бо він супроводжується великими витратами. Така позиція керівників стає пасткою в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Погоджуємось з думкою С. Гриценка, що в умовах сучасних глобальних трансформацій підприємства не можуть займатися інноваціями від випадку до випадку [2, с. 151], це має бути інноваційна стратегія з прорахованими стратегічними наслідками та оцінкою досягнення цілей сталого розвитку. Вони зобов'язані постійно впроваджувати інновації швидше, ніж їх існуючі (чи потенційні) конкуренти та в ідеалі орієнтуватись на їх дифузію.

В загальному вигляді культура управління ризиками являє собою сукупність цінностей, переконань і норм, що визначають підходи підприємства до ідентифікації, аналізу, оцінки та управління ризиками в процесі забезпечення його сталого розвитку. Основні практичні аспекти включають декілька складників, що зображено на рис. 1 (складено автором на основі [3, 5, 6, 7]).



Рис. 1. Практичні аспекти культури управління ризиками на підприємстві

На практиці для мінімізації ризиків, що впливають на сталий розвиток підприємства, використовуються різні сучасні інструменти та методи, зокрема такі:

1. Аналіз ризиків (Risk Assessment), що спрямований на ідентифікацію і оцінку ризиків, завдяки чому визначаються потенційні ризики, які можуть вплинути на підприємство (фінансові,

операційні, екологічні, репутаційні тощо). Обов'язково має здійснюватися кількісний та якісний аналіз ймовірності настання ризиків та їх можливих наслідків для підприємства.

2. Створення планів управління ризиками (Risk Management Plans), який містить план реагування на ризики та план безперервності бізнесу (Business Continuity Plan). Завдяки побудові таких планів можлива якісна розробка конкретних дій та сценаріїв реагування на кожен з визначених ризиків [1]. Також відбувається послідовне забезпечення функціонування підприємства в умовах непередбачуваних ситуацій (наприклад, природних катастроф, економічних криз), відстеження кіберзагроз та цифрова безпека.

3. Диверсифікація ризиків як класична концепція, що не втрачає своєї цінності за жодних умов. Її метою є диверсифікація постачальників (робота з різними постачальниками для зниження залежності від одного) та/або диверсифікація продуктів/послуг (розширення асортименту продукції або послуг для зниження ризиків, пов'язаних з попитом на конкретний товар).

4. Страхування ризиків, яке передбачає придбання страхових полісів для покриття можливих втрат від різних ризиків (наприклад, страхування від втрати майна, страхування від перерв у діяльності). В період війни в Україні такий спосіб управління ризиками набув певної специфіки. З одного боку, люди бачать в цьому сенс, оскільки рівень нестабільності дуже високий, а з іншого, – страхувальники ретельніше підходять до організаційних моментів кожного виду страхового випадку через безпекові причини.

5. Фінансові інструменти управління ризиками (хеджування, створення резервних фондів), які передбачають використання деривативів, таких як ф'ючерси або опціони, для захисту від коливань цін на сировину, валютні ризики тощо. Створення резервних фондів підприємством здійснюється для покриття непередбачуваних витрат. В сучасних умовах України дані методи більш доступні великому бізнесу, бо середній і малий зосередженні на виживанні та ретельній економії витрат.

6. Моніторинг та внутрішній аудит ризиків має на меті впровадження системи моніторингу ризиків для своєчасного виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також проведення регулярного аудиту для оцінки ефективності систем управління ризиками.

7. Формування високого рівня культури управління ризиками, що має високий потенціал за умов розробки та дотримання корпоративних політик і процедур, спрямованих на мінімізацію ризиків. При такому підході вкрай актуальним стає навчання персоналу з метою підвищення обізнаності та навичок співробітників щодо управління ризиками в умовах нестабільності.

Наведений інструментарій допомагає підприємствам знизити негативний вплив ризиків на їхній сталий розвиток і забезпечують стабільність у довгостроковій перспективі повоєнного відновлення.

З наукової точки зору доцільним виявляється ідентифікація того, в яких аспектах управління підприємством проявляються переваги та недоліки культури управління ризиками, що дозволяє краще зрозуміти, які підрозділи або процеси підприємства найбільше виграють від цього підходу або навпаки стикаються з викликами. Такий контекст можна простежити у окремих тезах наукових праць [4, 7, 8]. В табл. 1 представлено аналіз переваг та недоліків процесу управління сталим розвитком підприємства, яке засноване на принципі формування культури управління ризиками залежно від його функціональної сфери.

Розгляд перетину функціональних сфер управління дозволяє більш чітко визначити, які підрозділи або процеси підприємства виграють від управління сталим розвитком на основі культури управління ризиками, а де можуть виникнути труднощі, що робить аналіз більш детальним і дозволяє краще орієнтувати управлінські зусилля для досягнення сталого розвитку. Корпоративне управління, засноване на формуванні культури управління ризиками, має багато переваг, таких як підвищення стійкості підприємства, зміцнення довіри зацікавлених сторін і зниження ймовірності втрат. Однак воно також супроводжується певними викликами, такими як високі витрати на впровадження, ризик надмірної обережності та залежність від людського фактору. Успішне впровадження такого підходу вимагає балансу між управлінням ризиками та готовністю до інновацій, а також постійного вдосконалення внутрішніх процесів.

При управлінні сталим розвитком підприємств також важливо усвідомлювати галузеву специфіку. Так, наприклад, процес створення та втілення стратегії екологізації в транспортній галузі слід сприймати як один безперервний взаємопов'язаний вид діяльності, беручи до уваги очікування, емоції та психологію людей [2, с. 152].

Таблиця 1

**Особливості процесу управління сталим розвитком підприємства, заснованого на принципі формування культури управління ризиками**

Функціональна сфера управління	Зміст	Переваги	Недоліки
1. Стратегічне управління, фінанси	Довгострокове планування, розробка антикризових стратегій, оптимізація витрат на впровадження ризик-менеджменту	Підвищення стійкості розвитку підприємства	Високі витрати на впровадження
2. Управління відносинами із зацікавленими сторонами; HR, навчання і розвиток персоналу	Підтримка довіри інвесторів та партнерів, комунікації, PR. Регулярне навчання, забезпечення обізнаності про ризики.	2. Зміцнення довіри зацікавлених сторін	2. Складність у підтримці постійної обізнаності
3. Фінанси, Операційне управління, стратегічне управління, інновації	Мінімізація фінансових збитків, операційних ризиків. Збалансування ризиків і розвитку, уникнення надмірної обережності.	Зниження ймовірності втрат	Ризик надмірної обережності, упущені вигоди
4. Стратегічне управління, фінанси, HR, операційне управління:	Прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу ризиків. Залежність від ефективності роботи співробітників, які реалізують ризик-менеджмент.	Покращення процесу прийняття рішень	Залежність від людського фактору
5. HR, Корпоративна культура: Аналітика, Стратегічне управління:	Підвищення відповідальності та залученості співробітників. Виклики в прогнозуванні та оцінці ризиків.	Формування корпоративної культури	Труднощі в оцінці та прогнозуванні

Орієнтація на стале управління підкреслює важливість балансу між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності підприємства. Це допомагає створити більш стійку та відповідальну організацію, яка здатна успішно функціонувати навіть у мінливих умовах ринку та суспільства.

В Україні є кілька підприємств, які успішно впроваджують практики сталого управління:

1. Миронівський Хлібопродукт (МХП, один із найбільших агропромислових холдингів України, відомим своїми брендами "Наша Ряба", "Легко!"). Він активно впроваджує стратегії сталого розвитку, зокрема, у сфері екологічної відповідальності. Підприємство реалізує проекти з енергоефективності, зменшення викидів, переробки відходів, зокрема, виробництво біогазу на своїх підприємствах. МХП також активно займається соціальною відповідальністю, підтримуючи місцеві громади та освітні ініціативи.

2. Метінвест (один з найбільших гірничо-металургійних холдингів в Україні). Холдинг активно впроваджує екологічні стандарти на своїх підприємствах, модернізує виробничі процеси для зниження впливу на довкілля. Компанія інвестує в технології, що зменшують викиди CO<sub>2</sub>, а також займається соціальними проектами, спрямованими на розвиток громад і підвищення якості життя співробітників.

3. Нібулон (провідне українське агропромислове підприємство, спеціалізується на виробництві зерна та логістиці). Компанія впроваджує практики сталого землеробства, зменшуючи використання хімічних добрив і зберігаючи родючість ґрунтів. Також "Нібулон" інвестує в розвиток внутрішніх водних шляхів для транспортування зерна, що дозволяє зменшити транспортні витрати і вплив на довкілля.

4. ОККО (одна з найбільших мереж автозаправних комплексів в Україні), що активно працює над впровадженням екологічно чистих технологій, таких як зменшення викидів вуглекислого газу, енергозберігаючі рішення на АЗК, використання біопалива різних видів. ОККО також займається соціальними ініціативами, спрямованими на розвиток місцевих громад та благодійність.

5. Фармак (великий виробник фармацевтичної продукції в Україні) на постійній основі інвестує в модернізацію виробничих потужностей з метою зменшення екологічного впливу. Компанія також підтримує соціальні проекти, пов'язані з охороною здоров'я, освітою і наукою.

Ці компанії демонструють, як українські підприємства можуть інтегрувати сталий розвиток у свою діяльність, забезпечуючи не тільки економічний успіх, але й позитивний вплив на довкілля та суспільство.

Отже, як доводить практика, керований процес забезпечення сталого розвитку підприємства дозволяє підприємству стати більш стійким до зовнішніх впливів і ефективно використовувати знання про ризики та інструментарій їх зниження навіть у складних умовах нестабільності.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зважаючи на те, що поточна соціально-економічна ситуація в Україні характеризується високим ступенем нестабільності і ризику, сутність культури управління ризиками насамперед полягає у створенні у внутрішньому середовищі підприємства таких цінностей та способу оцінки дій, які б сприяли проведенню аналізу ризиків при прийнятті будь-яких управлінських, інвестиційних, інноваційних чи проєктних рішень з метою формування своєчасної реакції і швидкої адаптації до змін бізнес-середовища. У зв'язку з цим було проаналізовано основні практичні аспекти культури управління ризиками на підприємстві та сучасні інструменти і методи, які можуть використовуватись для мінімізації ризиків з урахуванням їхнього впливу на сталий розвиток підприємства.

Також визначено особливості процесу управління сталим розвитком підприємства, заснованого на принципі формування культури управління ризиками, а саме проаналізовано його переваги та недоліки на рівні різних функціональних сфер управління. Зазначено, що при управлінні сталим розвитком підприємств керівництву важливо чітко усвідомлювати галузеву специфіку. Досліджено практичний досвід підприємств щодо впровадження сталого управління в Україні.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. BCP (Business Continuity Plan) та DRP (Disaster Recovery Plan) – сучасні підходи до кібербезпеки та бізнес-захисту // Eska. [https://eska.global/blog/bcp-business-continuity-plan-ta-drp-disaster-recovery-plan-suchasni-pidhodi-do-kiberbezpeki-ta-biznes-zahistu\\_1](https://eska.global/blog/bcp-business-continuity-plan-ta-drp-disaster-recovery-plan-suchasni-pidhodi-do-kiberbezpeki-ta-biznes-zahistu_1)
2. Грищенко С. І. Стратегія розвитку екологічно спрямованих транспортно-логістичних кластерів блакитного океану // *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 152–156. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).151-156](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).151-156).
3. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н.В., Котлубай В. О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства // *Вісник економічної науки України*. 2021. №1. С. 74–79. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79).
4. Капінос Г., Ларіонова К. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни // *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 93-103. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13>
5. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 60 – 64. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10>
6. Ревенко О. В. Економічні наслідки цифрової трансформації підприємств України в умовах невизначеності // *Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період становлення інноваційної економіки: збірн. наук. прац. Всеукр. наук.-практ. конф., 10 лист. 2022р. : тези допов. – Кривий Ріг : Криворізький національний університет, 2022. – Ч. 1. – С. 311–316.*
7. Шматько Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством // *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58–62. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62)
8. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.

#### REFERENCES:

1. BCP (Business Continuity Plan) та DRP (Disaster Recovery Plan) – suchasni pidkhody do kiberbezpeky ta biznes-zakhystu // Eska. [https://eska.global/blog/bcp-business-continuity-plan-ta-drp-disaster-recovery-plan-suchasni-pidhodi-do-kiberbezpeki-ta-biznes-zahistu\\_1](https://eska.global/blog/bcp-business-continuity-plan-ta-drp-disaster-recovery-plan-suchasni-pidhodi-do-kiberbezpeki-ta-biznes-zahistu_1)

2. Hrytsenko S. I. Stratehiia rozvytku ekolohichno spriamovanykh transportno-lohistychnykh klasteriv blakytynoho okeanu // Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2019. № 2 (37). S. 152-156. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).151-156](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).151-156).
3. Hutsaliuk O. M., Havrylova N.V., Kotlubai V. O. Suchasni osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstva // Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2021. №1. S. 74-79. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79).
4. Kapinos H., Larionova K. Problemy upravlinnia stalym rozvytkom Ukrainy v umovakh viiny // Modeling the development of the economic systems. 2023. № 1. S. 93-103 <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13>
5. Manuilov O. V. Formuvannia stratehii staloho rozvytku pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti // Ukrainysky zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky. 2024. Tom 9. № 2. S. 60 - 64. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10>
6. Revenko O. V. Ekonomichni naslidky tsyfrovoi transformatsii pidpriemstv Ukrainy v umovakh nevyznachenosti // Finansovo-ekonomichni problemy rozvytku subiektiv hospodariuvannia v period stanovlennia innovatsiinoi ekonomiky: zbirn. nauk. prats. vseukr. nauk.-prakt. konf., 10 lyst. 2022r. : tezy dopov. – Kryvyi Rih : Kryvorizkyi natsionalnyi universytet, 2022. – Ch. 1. – S. 311-316.
7. Shmatko N. M. Zakonomirnosti protsesu zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin u strukturi upravlinnia pidpriemstvom // Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2020. № 2 (39). S. 58-62. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62)
8. Upravlinnia stalym rozvytkom promyslovoho pidpriemstva : teoriia i praktyka : kolektyvna monohrafiia / Za red. d. filosof. n., prof. V. H. Voronkovoï, d. e. n., prof. N. H. Metelenko. Zaporizhzhia : Vydavnychi dim «Helvetyka», 2021. 588 s.

## PECULIARITIES OF THE FORMATION OF A CULTURE OF RISK MANAGEMENT IN THE PROCESS OF ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

**KHAKHALIEV Dmytro**  
«TAS ESSET Management»

*Today, the transformational processes of Ukraine's socio-economic development require a detailed and comprehensive study with an emphasis on the specifics of modern risks. The purpose of the study is to determine the features of the formation of a risk management culture in ensuring the sustainable development of the enterprise.*

*Because the current socio-economic situation in Ukraine is characterized by a high degree of instability and risk, the essence of the risk management culture is primarily to create in the internal environment of the enterprise such values and a way of evaluating actions that would contribute to conducting risk analysis when adopting any managerial, investment, innovative or project solutions in order to form a timely reaction and quick adaptation to changes in the business environment. In this regard, the main practical aspects of the enterprise's risk management culture and modern tools and methods that can be used to minimize risks, taking into account their impact on the sustainable development of the enterprise, were analyzed. These issues were considered in terms of the following components:*

- *the strategic position of the management*
- *the awareness and competence of the staff*
- *the processes and tools of risk analysis*
- *the creation of a favorable environment in the team*

*The features of the process of managing the sustainable development of the enterprise, based on the principle of forming a culture of risk management, are also determined. This includes an analysis of its advantages and disadvantages at the level of various functional areas of management. It is noted that when managing the sustainable development of enterprises, it is important for the management to clearly understand the specifics of the industry. The practical experience of Ukrainian enterprises in implementing sustainable management, which provides real-world examples of the concepts discussed, was studied.*

*Keywords: sustainable development of the enterprise, culture of risk management, assurance, instability, tools and methods of risk minimization, innovation.*