

міськвиконкому <https://culture-rivne.com.ua/about/struktura>; 9. Офіційний вебсайт Міністерства культури та інформаційної політики України <https://mkip.gov.ua/>; 10. Якимець Ю.В. Публічне адміністрування сферою культури: автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.07 / Якимець Юлія Валеріївна; Нац. акад. внутр. справ. К., 2012. — 20 с.

1. Antoniuk O.V. Menedzhment kulturno-mystetskoï sfery / O.V. Antoniuk /; 2. Chasopys NMAU im. P.I. Chaikovskoho: naukovyi zhurnal. K., 2011. №2 (11) S. 104–110; 3. Zadvornyi S.I. Terytorialna orhanizatsiia kulturno-mystetskoï sfery rehionu (na materialakh Khmelnytskoi oblasti): avtoref. dys. kand. heohraf. nauk: 11.00.02 / Zadvornyi Serhii Ihorovich; Ternopilskyi natsionalnyi pedahohichnyi universytet im. Volodymyra Hnatiuka. Ternopil, 2016. — 20s.; 4. Zadykhailo O.A. Orhanizatsiia upravlinnia kulturoiu v Ukraini (administratyvno-pravovyi aspekt): avtoref. dys... kand. yuryd. nauk: 12.00.07 / Zadykhailo Olena Anatoliivna; Natsionalna yurydychna akademiia Ukrainy im. Yaroslava Mudroho. Kharkiv, 2006. — 19 s.; 5. Ihnatchenko I.H. Formy ta metody derzhavnoho upravlinnia kulturoiu v Ukraini: avtoref. dys. kand. yuryd. nauk: 12.00.07 / Ihnatchenko Iryna Heorhiivna; Natsionalna yurydychna akademiia Ukrainy im. Yaroslava Mudroho. Kharkiv, 2009. — 20 s.; 6. Malysheva O.V. Derzhavne upravlinnia sferoiu turizmu ta okhoroноiu kulturnoi spadshchyny (rehionalnyi aspekt): dys. kand. nauk z derzh. upr.: 25.00.02 / Malysheva Olena Valeriivna; Natsionalna akademiia derzh. upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy. Kharkivskyi rehionalnyi in-t derzh. upravlinnia. Kharkiv, 2007. — 183 ark; 7. Ofitsiyni veb-sait Rivnenskoï miskoi rady <https://rivnerada.gov.ua/portal/deputies>; 8. Ofitsiyni veb-sait Rivnenskoï oblasnoï derzhavnoï administratsii <https://www.rv.gov.ua/strukturni-pidrozdili-oda>; 9. Ofitsiyni veb-sait upravlinnia kultury i turizmu Rivnenskoho miskvykonkomu <https://culture-rivne.com.ua/about/struktura>; 10. Ofitsiyni veb-sait Ministerstva kultury ta informatsiinoï polityky Ukrainy <https://mkip.gov.ua/>; 11. Yakymets Yu.V. Publichne administruvannia sferoiu kultury: avtoref. dys. kand. yuryd. nauk: 12.00.07 / Yakymets Yuliia Valeriivna; Nats. akad. vnutr. sprav. K., 2012. — 20 s.

УДК: 336.6

DOI: 10.36919/2312-7812.1.2022.52

Н.М. Польова, С.В. Філяр,
Н.О. Чен

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНОЇ ДИНАМІЧНОЇ МОДЕЛІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В даній статті розглянуто ефективність впровадження динамічної моделі ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах та визначено, що ретельно продумана та обґрунтована стратегія ризик-менеджменту дозволить: успішно реалізувати прийняту в організації стратегію розвитку; забезпечити сталий розвиток організації; створити та примножити конкурентні переваги; досягти цільових стратегічних показників діяльності організації. Важливість проблем якісного динамічного ризик-менеджменту зростає у зв'язку із падінням темпів економічного розвитку галузей національної економіки. До основних умов організації ефективного управління ризиками слід віднести: створення служби ризик-менеджменту, визначення стратегічної мети та ролі ризик-менеджменту у її досягненні, вибір моделі управління ризиком.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати організаційний регламент впровадження адаптивної динамічної моделі управління ризиками на підприємствах. Таким чином, у порівнянні з іншими, адаптивна динамічна модель ризик-менеджменту є найважливішою складовою частиною стратегічного та оперативного менеджменту, яка базується на більш точній і в цілому оптимістичній оцінці перспектив, реалізується паралельно до основної підприємницької діяльності, проте потребує значно більших ресурсних можливостей та адміністративних зусиль.

Реалізація адаптивної моделі управління ризиками на вітчизняних підприємствах дозволить досягти зростання ефективності управління, фінансово-економічної стійкості та платоспроможності, забезпечити потенціал для подальшого розвитку та зростання конкурентоспроможності організацій на ринку.

This article examines the effectiveness of the implementation of a dynamic model of risk management at domestic enterprises and determines that a carefully thought out and justified risk management strategy will allow: to successfully implement the development strategy adopted by the organization; ensure sustainable development of the organization; create and multiply competitive advantages; to achieve the target strategic indicators of the organization's activity. The importance of the problems of high-quality dynamic risk management is increasing in connection with the decline in the rates of economic development of the branches of the national economy. The main conditions for the organization of effective risk management should include: creation of a risk management service, definition of a strategic goal and the role of risk management in its achievement, selection of a risk management model.

The conducted research allows formulating organizational regulations for the implementation of an adaptive dynamic model of risk management at enterprises. Thus, compared to others, the adaptive dynamic model of risk management is the most important component of strategic and operational management, which is based on a more accurate and generally optimistic assessment of prospects, is implemented in parallel with the main business activity, but requires significantly greater resource capabilities and administrative efforts.

The implementation of an adaptive model of risk management at domestic enterprises will allow to achieve an increase in management efficiency, financial and economic stability and solvency, provide potential for further development and increase in the competitiveness of organizations on the market.

Ключові слова: ризик-менеджмент, адаптивна динамічна модель, стратегічне управління, конкурентоспроможність

Key words: risk management, adaptive dynamic model, strategic management, competitiveness

Актуальність обраної теми полягає в тому, що безпрецедентне ускладнення та прискорення виробничих процесів, комунікаційне та транспортне різноманіття призвели до лавиноподібного зростання факторів і буквально змусили змінити підхід щодо постійно що з'являються загрози. Інтеграція ефективного ризик-менеджменту в систему стратегічного управління організацій в умовах фінансово-економічної кризи, зростання інфляції є актуальною та пріоритетною проблемою розвитку підприємств.

Постановка проблеми. Реалізація процесу інтеграції ризик-менеджменту дозволяє перерахувати та скоригувати показники роботи підрозділів організації, усунути зміни, та, забезпечити фінансову прозорість стратегічних дій з реалізації програми управління ризиками.

Необхідно відзначити, що стратегічному управлінню ризиками слід приділяти особливу увагу та обов'язково узгоджувати стратегії управління ризиками з поточним

станом підприємства та зі стратегією його розвитку. Ретельно продумана та обґрунтована прийнята стратегія ризик-менеджменту дозволить:

- успішно реалізувати прийняту в організації стратегію розвитку;
- забезпечити сталий розвиток організації;
- створити та примножити конкурентні переваги;
- досягти цільових стратегічних показників діяльності організації.

Динамічний підхід до формування системи ризик-менеджменту ґрунтується на тому, що ефективність та результативність дій, що проводяться, повинні розглядатися з урахуванням динаміки коливань рівня ризику за певний період часу. Такий підхід наголошує на важливості стратегії управління ризиками підприємства на довгострокову перспективу, створює умови для ведення перманентного моніторингу та контролю за діяльністю зі скорочення очікуваних ризиків [1].

Варто зазначити, що управління ризиками в організації неможливе без динамічної моделі ризик-менеджменту, що відповідає принципу різноманітності Ешбі, який свідчить, що «якщо система знаходиться в керованому стані, то необхідно, щоб на випадок будь-якого зовнішнього впливу, здатного вивести систему з допустимого стану, існувала така її реакція, яка б повертала систему в один із допустимих станів» [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ще Ф.Х. Найт у своїй роботі початку ХХ століття довів, що саме від ефективного управління ризиками багато залежить рівень прибутковості організації. Програми управління ризиками, що застосовуються в організаціях, засновані, як правило, на статичних принципах управління: страхування, штучного придушення, огороження, хеджування. В цей час фактично скрізь спостерігаються зрушення у напрямку підвищення складності управління всім спектром ризиків, а також оцінки зв'язків ризиків із вартістю підприємства. Ми дотримуємося думки, що прибутковість організації безпосередньо залежить від впровадження ефективного ризик-менеджменту, що має у своєму розпорядженні інструментарій динамічних методів управління та творчий підхід до вирішення завдань [2].

У сучасних умовах можна назвати певну зміну концептуальних підходів: статичної моделі на динамічну, тобто управління ризиками необхідно застосовувати як у разі ідентифікації та мінімізації ризиків, так і щодо оперативної діяльності у процесі реалізації низки тактичних дій на ринку. До динамічних методів управління ризиками в організації можна віднести такі напрямки, як моніторинг основних фінансово-економічних показників, що періодично повторюється, виявлення та викорінення «вузьких місць» в організації, підвищення ефективності управління персоналом і зміна стратегії розвитку організації в залежності від стану ринкової кон'юнктури, особливо в ситуації антикризового управління та підвищеного рівня ризику [3].

Як відомо, до програми ризик-менеджменту входить виконання багатьох вимог: місії організації, мінімізації витрат, виявлення та оцінки ризиків, нівелювання негативних впливів, складання чіткої програми дій із зазначенням висококваліфікованих виконавців, наділених відповідними повноваженнями та відповідальністю. Тому застосування динамічної програми ризик-менеджменту передбачає не тільки попередню програму та прогнозні розрахунки, а й включає активне використання заходів та засобів з координації заданих параметрів входу, виходячи з особливостей, що виникають. Для цього ризик менеджери за допомогою спеціального інструментарію мають можливість прискорювати або сповільнювати настання ризикових подій та наслідків

від них. У таблиці 1 представлений порівняльний аналіз статичного, динамічного та адаптивного управління ризиками.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика статичного, динамічного та адаптивного управління ризиками в організації

Статичне управління ризиками	Динамічне управління ризиками	Адаптивне управління ризиками
Ризики розраховуються на конкретний період на початок реалізації проєктів з урахуванням 10-15% амплітуди коливань основних параметрів	Здійснюється активне демпфування ризику в часі одночасно з основною підприємницькою діяльністю	Відсутня певна провідна величина та управління встановлює програму на основі попереднього досвіду
Організуються заходи зі страхування або хеджування ризиків	Повинен бути організований штаб управління, який здійснює постійну координацію діяльності з врахуванням обстановки, що змінюється.	Забезпечують швидку реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища, сприяють впровадженню нових виробничих технологій
Витрати на ризик менеджмент співвідносяться з вартістю страховки та є постійною величиною	Реалізується як процес	Характерно під час вирішення внутрішніх проблем організації
Середня вартість страхування ризиків в організації складає 6-8% вартості контракту, майнових ризиків 0,05-1%, ризиків відповідальності - 0,1-0,5%.	Працює на результатах експрес-аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяють виявити нові значущі ризики в процесі реалізації програми	Адаптивне управління має місце на стадії стабільного попиту за низького ступеня конкуренції
Застосовувати доцільно за відносно незначних обсягів втрат, коротких термінів та невеликої періодичності (циклічності) економічних процесів	Доцільно, коли організація функціонує в умовах високої волатильності економічних і виробничих процесів, впливу як постійних, так і змінних динамічних ризиків, що складно систематизуються	Характерний для підприємств приростного типу, які орієнтуються на стабільність та повільні зміни стану зовнішнього середовища

У загальному сенсі адаптивне управління є сукупністю методів теорії управління, що дозволяють синтезувати системи управління, які мають можливість змінювати параметри регулятора або структуру регулятора в залежності від зовнішніх збурень, що діють на об'єкт управління [4].

Мета статті. Метою адаптивного управління є пошук найбільш ефективних варіантів прийняття та виконання рішення, спрямованих на функціонування та розвиток підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Адаптивне управління передбачає пристосування організації до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ з можливим коригуванням оперативних цілей, завдань і планів залежно від ситуації,

що складається. Джерелом адаптивності є можливість технічної бази та широта асортименту. Найбільш ефективно адаптивне управління в період виходу організації з кризи, запровадження інновацій, а також у разі здійснення організаційних змін.

Концепція активного динамічного використання ризиків приходить на зміну концепції статичного управління ризиками, спрямованість дії якої обмежується поточним періодом часу та не враховує необхідності досягнення стратегічних цілей організації у довгостроковій перспективі.

Концепція активного управління вимагає певної точності при використанні інструментів прогнозування, однак, має при цьому досить велику кількість ресурсних можливостей як інтелектуальних, так і матеріальних. Необхідно також наголосити на важливості серйозних адміністративних зусиль керівництва при реалізації концепції активного динамічного використання ризиків [5].

Відповідно до вищевикладених положень можна говорити про можливість використання адаптивної динамічної моделі управління ризиками в організації з метою досягнення кумулятивної ефективності в процесі ризик-менеджменту в організації.

Важливість проблем якісного динамічного ризик-менеджменту зростає у зв'язку із падінням темпів економічного розвитку галузей національної економіки. До основних умов організації ефективного управління ризиками слід віднести: створення служби ризик-менеджменту, визначення стратегічної мети та ролі ризик-менеджменту у її досягненні, вибір моделі управління ризиком [6].

Проведене дослідження дозволяє сформулювати організаційний регламент впровадження адаптивної динамічної моделі управління ризиками на підприємствах, що включає:

1. Визначення методичних підходів до класифікації ризиків залежно від внутрішніх потреб організації з урахуванням специфіки та особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища.
2. Визначення специфічних видів ризиків, увага яких з боку організації обмежена з низки причин (наприклад, екологічні чи репутаційні ризики).
3. Характеристика та аналіз груп факторів, що визначають величину ризику в організації в динамічній перспективі на основі статистичних даних первинного обліку, фінансової та нефінансової звітності.
4. Збір та обробка повного масиву інформації щодо кожного типу та виду ризику, облік яких передбачається в системі ризик-менеджменту організації.
5. Формування та візуалізація технологічної карти ризиків в організації на основі аналізу статистичних даних та прогнозних оцінок, у тому числі з урахуванням залучення сторонніх експертів та консалтингових організацій у форматі аутсорсингу.
6. Визначення частки певних типів і видів ризику у загальній структурі ризику організації, зокрема з використанням сучасних систем обліку ризиків (наприклад VaR (Valueatrisk)).
7. Розробка стійкої стратегії ризик-менеджменту із застосуванням матричних та лінійних методів управління в умовах динамічної моделі.
8. Контроль та коригування ключових постулатів та механізмів відбору організаційно-економічних інструментів з управління ризиками в організації в умовах представленої динамічної моделі.

9. Здійснення низки заходів щодо підвищення комплексної безпеки в організації з урахуванням вимог системи ризик-менеджменту, що впроваджується.

10. Моніторинг та своєчасне впровадження інноваційних методик управління ризиками, у тому числі на основі використання передових цифрових технологій.

Висновки. Таким чином, у порівнянні з іншими, адаптивна динамічна модель ризик-менеджменту є найважливішою складовою частиною стратегічного та оперативного менеджменту, яка базується на більш точній і в цілому оптимістичній оцінці перспектив, реалізується паралельно до основної підприємницької діяльності, проте потребує значно більших ресурсних можливостей та адміністративних зусиль.

Реалізація адаптивної моделі управління ризиками на вітчизняних підприємствах дозволить досягти зростання ефективності управління за розглянутий період, фінансово-економічної стійкості та платоспроможності, забезпечити потенціал для подальшого розвитку та зростання конкурентоспроможності організацій на ринку.

1. Білик О.І. Механізми регулювання та інструменти оцінювання соціальних ризиків: монографія / О.І. Білик. Львів : «Растр -7», 2020 — 396 с.; 2. Бірченко Н. О. Генезис наукових поглядів на категорію «ризик». Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. Економіка і менеджмент. 2011. № 5/1. — С. 10-15; 3. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: [навчальний посібник]. 2-ге вид., доп. і перероб. / С.М. Ілляшенко. К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 220 с.; 4. Новікова О.Ф. Цифровий розвиток у процесах подолання ризиків та небезпек в умовах пандемії COVID-19. / О.Ф. Новікова, О.В. Панькова, А.Д. Шастун /- Бізнес-навігатор. Випуск 4(60), 2020; 5. Панченко Є.Г., Дамаскіна М.В. Міжнародний інвестиційний ризик-менеджмент: крос-культурні аспекти / Панченко Є.Г., Дамаскіна М.В. / Інвестиції: практика та досвід. 2008. № 16. — С. 6-10; 6. Ткач С. М. Управління ризиками інвестиційної діяльності в регіоні: теоретичні основи та прикладні аспекти : монографія / С. М. Ткач. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2015. — 234 с.; 7. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посібник / А. В. Шегда, М. В. Голованенко ; за ред. А. В. Шегди. Київ : Знання, 2008. — 271 с.; 8. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2016. — № 20. — С. 58-62.

1. Bilyk O.I. Regulatory mechanisms and social risk assessment tools: monograph / O.I. Squirrel Lviv: «Rastr -7», 2020. — 396 p.; 2. Birchenko N. O. Genesis of scientific views on the category «risk». Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Ser. Economics and management. 2011. № 5/1. P. 10-15; 3. Ilyashenko S.M. Economic risk: [study guide]. 2nd ed., add. and processing. / S.M. Ilyashenko. - K.: Center of Educational Literature, 2004. — 220 p.; 4. Novikova O.F. Digital development in the processes of overcoming risks and dangers in the conditions of the COVID-19 pandemic. / O.F. Novikova, O.V. Pankova, A.D. Shastun /Business navigator. Issue 4(60), 2020; 5. Panchenko E.G., Damaskina M.V. International investment risk management: cross-cultural aspects / Panchenko E.G., Damaskina M.V. / Investments: practice and experience. 2008. № 16. — P. 6-10; 6. Tkach S. M. Risk management of investment activity in the region: theoretical foundations and applied aspects: monograph / S. M. Tkach. - Lviv: State University «Institute of