

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.1.14>  
УДК 330.131.7(075.8)

**Владислав Вікторович КОНЄВ**

здобувач, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0435-4861>

e-mail: vladislavkonev@gmail.com

**Лілія Володимирівна МАРТИНОВА**

к.е.н., доцент кафедри, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5593-990X>

e-mail: mar-soft@ukr.net

## АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Досліджено природу та особливості формування ризиків господарської діяльності підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування інструментів адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства. Сформовано модель адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства на основі прецедентів, що включає підсистеми активного та реактивного управління ризиками. Запропоновано векторну модель адаптивної трансформації системи управління ризиками на підприємстві, що сприяє комплексному розумінню процесу розвитку системи адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** ризики господарської діяльності, фактори ризику, управління ризиками, прецедент, адаптивне управління, середовище господарювання, підприємство

### ВСТУП

Загострення соціально-економічної ситуації в Україні, накопичення кризових явищ на тлі військового конфлікту здійснюють дестабілізуючий вплив на стан економічного розвитку підприємств, обумовлюють посилення впливу наявних ризиків господарської діяльності підприємств та формування нових видів ризику. В цьому контексті важливого значення набуває дослідження підходів та методів управління ризиками з метою підвищення стійкості промислових підприємств як передумови забезпечення прийнятного рівня безпеки національної економічної системи.

#### *Аналіз останніх досліджень та публікацій*

Питання управління ризиками господарської діяльності підприємств отримали глибоке висвітлення в роботах широкого кола вітчизняних дослідників, серед яких: І. Бланк, В. Вітлінський, Л. Донець, В. Лук'янова, О. Коваленко, О. Крайнік, А. Таран, О. Шарапова та ін. Зміст, природу та методи управління ризиками досліджували такі зарубіжні дослідники, як: Ф. Найт, Дж. Нейман, М. Мескон, А. Маршалл.

Незважаючи на широке коло наукових досліджень у сфері управління ризиками підприємств, проблема формування ефективної моделі управління підприємством в умовах ризику в сучасних надзвичайних умовах й досі не є остаточно вирішеною, а отже, залишається актуальною та вимагає пошуку нових наукових підходів та інструментів, що дадуть змогу підприємству протистояти факторам ризику в нестійкому середовищі господарювання.

Низький рівень передбачуваності розвитку ризиків в сучасних умовах господарювання обумовлює доцільність застосування інструментарію адаптивного управління, що дає змогу оперативно пристосовувати систему управління ризиками до швидкозмінюваних умов господарювання та забезпечувати дієвий захист підприємства від впливу численних дестабілізуючих чинників.

Проблеми адаптації підприємств в мінливому середовищі господарювання розглянуто в роботах І. Ансоффа,

С. Алексєєва, В. Дорофєєвої, П. Друкера, С. Кравченко, А. Томпсона, А. Тоффлера, В. Хворостова та ін. Однак, на наш погляд, недостатньо уваги приділено вивченню питань системного застосування адаптивних інструментів у процесі управління ризиками підприємств, що дає змогу значно зменшити негативний вплив дестабілізуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання підприємства за рахунок своєчасного та оперативного пристосування системи управління до змінюваних умов господарювання. Отже, в таких умовах питання використання адаптивного принципу в процесі формування моделі управління ризиками на підприємстві є своєчасним, перспективним та актуальним науковим завданням.

**МЕТА** статті – розроблення підходів до адаптивного управління ризиками господарської діяльності промислових підприємств в умовах мінливого кризового середовища господарювання.

### РЕЗУЛЬТАТИ

В умовах високого рівня деструктивного впливу факторів ризику на результати господарської діяльності підприємства ключовим завданням є забезпечення стійкості та життєздатності підприємства шляхом формування механізму компенсації впливу несприятливих факторів середовища господарювання на основі внутрішніх організаційно-економічних резервів підприємства.

В загальному розумінні ризик відображає вірогідність настання несприятливих подій, що призводять до фінансових втрат підприємства. Ключовою характеристикою ситуації ризику є невизначеність, нестача інформації про розвиток будь-яких подій, вірогідний характер зміни характеру впливу факторів зовнішнього середовища підприємства у майбутньому. Ризик є невід'ємним складником будь-якої підприємницької діяльності та супроводжує процес отримання прибутку. Як наслідок, прагнення до отримання більшого прибутку підвищує рівень припустимого рівня ризику для підприємства.

На думку І.О. Горго, вся організація господарської діяльності підприємства є відповіддю на дії ззовні, а

управління ризиком відображає спроби адаптації господарської діяльності підприємства до умов невизначеності [1, с. 31].

Категорія ризику тісно пов'язана із невизначеністю умов прийняття управлінських рішень. Саме нестача інформації з перебігу подій в майбутньому обумовлює виникнення ситуації ризику. Отже, оптимізація інформаційного забезпечення управління підприємством є важливим напрямком підвищення ефективності системи протидії ризикам господарської діяльності підприємства. Крім того, інформаційне забезпечення є інструментом комунікації в процесі управління ризиком господарської діяльності між суб'єктом управління та внутрішнім й зовнішнім середовищем господарювання підприємства. За умов загальної тенденції інформатизації та комп'ютеризації економіки можливості системи інформаційного забезпечення значно розширюються надаючи підприємству додаткові можливості та інструменти протидії негативному впливу факторів ризику.

Економічний ризик пов'язаний з подоланням невизначеності й конфліктності в ситуації неминучого вибору у ході виробничо-господарської діяльності [2].

Систематизація підходів до визначення категорії «ризик» дає змогу визначити три основні ракурси розгляду цього комплексного економічного поняття: ризик як інструмент; ризик як процес та ризик як складник корпоративного управління [3, с. 15].

Управління ризиками характеризує процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків та прийняттям рішення, що включає максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій [4].

Загалом процес управління ризиками на підприємстві включає виконання послідовності стадій ідентифікації, оцінювання ризику та розробки й реалізації заходів з мінімізації негативного впливу ризиків на результати господарської діяльності підприємства. Оцінювання й аналіз ризиків базується на застосуванні сукупності формалізованих й неформалізованих інструментів.

Сукупність ризиків, які супроводжують діяльність підприємства, поділяється на ті що безпосередньо мають відношення до підприємницької діяльності (підприємницькі ризики) та ті, що супроводжують підприємницьку діяльність (супутні ризики). Важливою рисою ризиків у господарській діяльності підприємства є неможливість їх повного уникнення, що обумовлено великою чисельністю суб'єктів підприємницької діяльності, економічною свободою підприємництва, конкуренцією, правовим полем договірних відносин, прагненням підприємств до високих прибутків.

Об'єктом управління ризиками є проведення господарської діяльності в умовах невизначеності та відносини, що виникають між суб'єктами господарювання у процесі ліквідації чи здійснення ризику [5, с. 145].

Суб'єктами управління ризиками є управлінські співробітники підприємства, внутрішні та зовнішні спеціалісти, залучені до сфери управління ризиками.

Методологічна основа управління ризиками базується на поєднанні інструментів неокласичної теорії управління ризиками, згідно з якою прийняття управлінських рішень відбувається на основі раціонального аналізу та максимізації очікуваної корисності, а можливі втрати та збитки є результатом прийнятого в умовах

ризиків управлінського рішення [6], та класичної теорії управління ризиками, орієнтованої на інструментарій статистики з акцентом в управлінні на диверсифікацію активів та інтерпретацією ризикової події як відхилення від поставлених цілей [7].

Залежно від способу протидії ризикам на підприємстві виділяють: уникнення ризику (ухилення), попередження ризику (запобігання втратам), прийняття ризику та зниження (оптимізація) ступеню ризику [8].

Важливим елементом формування системи управління на підприємстві є формалізація наявних ризиків, тобто виявлення й систематизація притаманних господарській діяльності підприємства ризиків, здійснення їх детального опису та визначення взаємозв'язків, результатом чого є формування так званої «карти ризиків». Схильність до ризику конкретного підприємства визначається рівнем його «толерантності до ризику».

Толерантність до ризику характеризує, наскільки значний ризик те чи інше підприємство здатне прийняти, витримати і ефективно оптимізувати [2].

Як визначає Н.О. Рязанова, сучасна концепція ризик-менеджменту у своїй основі містить інтегрований підхід до управління та включає безперервний ризик-менеджмент [9, с. 63].

Основою для реалізації адаптивного принципу управління ризиками підприємства є застосування ситуаційного підходу та дослідження системи управління ризиками у динаміці. В зовнішньому та внутрішньому середовищі формуються обмеження, стимули й визначаються перспективи розвитку підприємства. У відповідь на зовнішні та внутрішні впливи ризиків підприємство застосовує інструменти пасивної адаптації, що орієнтована лише на пристосування підприємства до змін, та активної адаптації, спрямованої на активний захисний вплив на зовнішнє й внутрішнє середовище господарювання. За способом реагування на зміни середовища господарювання, обумовлені впливом факторів ризику, можна виділити адаптацію, що змінює спосіб реагування системи управління на зовнішні й внутрішні впливи, та адаптацію, що змінює структуру системи управління з метою пристосування до нових умов господарської діяльності підприємства.

У зовнішньому оточенні підприємства виокремлюють три рівні: макро-, мезо- та мікрорівень, в межах яких здійснює свій вплив сукупність об'єктивно наявних чинників зовнішнього середовища (економічні закони суспільства, урядові рішення, податкова ставка, стан міжнародного ринку, стан національного і регіонального ринку тощо) та суб'єктивно існуючих чинників зовнішнього середовища (розпорядження вищих органів управління, позиція конкурентів на ринку тощо) [10, с. 152-154].

У процесі адаптації підприємства відбувається узгодження мети розвитку підприємства, його антиризикової стратегії з динамікою факторів ризику внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання підприємства. Ефективність антиризикової стратегії визначається ступенем досягнення цілей антиризикового управління на підприємстві.

Сутнісною характеристикою адаптивного управління є вирішення управлінських задач в умовах високого рівня мінливості умов господарської діяльності підприємства. В цьому контексті поняття антиризикового та адаптивного управління мають схожі властивості:

відсутність достатнього об'єму релевантної інформації, виникнення непередбачуваних факторів, що створюють негативний вплив на стійкість, конкурентоспроможність та результати діяльності підприємства в теперішньому та майбутньому часі. Отже, застосування адаптивного принципу в управлінні ризиками підприємства є природним та невід'ємним атрибутом забезпечення ефективності системи антиризикового управління на підприємстві.

Адаптивне управління – це процес прийняття рішень, що відбувається в умовах недостатньої інформації про об'єкт управління або керований процес. Водночас структура та способи управлінського впливу в системі адаптивного управління змінюються в результаті накопичення інформації з орієнтацією на оптимізацію процесу управління.

Як вказують Н.М. Кулік та Т.М. Соколенко, процеси активної адаптації підприємства безпосередньо пов'язані з механізмом адаптивного управління, а ефект антиципації – з процесами пасивної адаптації. Адаптивність підприємства співвідноситься з можливостями до самоорганізації підприємства як системи (змінюється структура та організація) та саморегулювання системи (змінюється спосіб регулювання) [11, с. 99].

Водночас активне адаптивне управління орієнтоване на здійснення активного впливу на середовище господарювання підприємства, а реактивне адаптивне управління означає пасивне пристосування підприємства до змін з метою збереження конкурентних переваг та частки ринку.

Як вважає Г.М. Гужва, бар'єрами застосування для соціально-економічних систем напрацьованих в технічній сфері методів побудови адаптивних систем управління є: неможливість точної математичної формалізації структури об'єкта; похибка вимірів параметрів, що відображають процес функціонування об'єкта; відсутність достовірної інформації про початкові координати; наявність непередбачуваних зовнішніх впливів тощо [12, с. 176].

Важливою рисою адаптивного управління є накопичення інформації для прийняття ефективних управлінських рішень та вдосконалення системи управління безпосередньо у процесі функціонування об'єкта управління. Ключовою категорією розвитку системи адаптивного управління є прецедент, що являє собою відображення конкретної проблемної ситуації з практичними рекомендаціями з її вирішення, перевіреними на практиці.

На основі проведеного дослідження запропоновано модель адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства на основі прецедентів, що включає підсистему активного та реактивного управління ризиками господарської діяльності підприємства (рис. 1).

Система адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства має ознаки відкритої системи, що є здатною до розвитку та самонавчання. Накопичення інформації про об'єкт управління дає змогу розробляти оптимальні управлінські рішення, накопичувати інформацію про прийняті адаптивні рішення в Банку прецедентів прийнятих управлінських рішень та застосовувати їх як шаблон у прийнятті управлінських рішень в схожих (типових) ситуаціях.

Послідовне самонавчання системи адаптивного управління дає змогу вдосконалювати інструментарій адап-

тивного управління, робить систему управління гнучкою та створює передумови для економії ресурсів підприємства у розробленні й прийнятті управлінських рішень.

Важливими компонентами впливу на систему адаптивного управління є поточна ситуація ризику, обумовлена наявними факторами ризику, динаміка розвитку факторів ризику та прийнята підприємством стратегія управління ризиками господарської діяльності, що визначає цільові настанови, пріоритети та передумови прийняття адаптивних управлінських рішень на підприємстві в умовах ризику. Зміна поточної ситуації ризику викликає необхідність застосування інструментів регулювання системи адаптивного управління, та водночас може призводити до необхідності трансформування окремих завдань та цілей адаптивного управління, що відображається у коректуванні окремих складників стратегії управління ризиками господарської діяльності на підприємстві.

Комплексному розумінню процесу розвитку системи адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства, на наш погляд, сприятиме формування векторної моделі адаптивної трансформації системи управління ризиками на підприємстві (рис. 2).

На наш погляд, важливою рисою розвитку системи адаптивного управління господарськими ризиками на підприємстві є наявність певного напрямку трансформації – вектору розвитку системи адаптивного управління.

Трансформація системи адаптивного управління ризиками на підприємстві відбувається під впливом численних сприятливих факторів та обмежень, найважливішими з яких є: зміна впливу факторів ризику господарської діяльності підприємства, що відповідно до поточної ситуації ризику обумовлює виникнення нових проблем в сфері управління ризиками на підприємстві; вихідні цільові стратегічні настанови, що визначають нормативно закріплені цілі, завдання та правила побудови системи управління ризиками на підприємстві, рівень толерантності підприємства до ризику; накопичений досвід прецедентів прийняття управлінських рішень на підприємстві, що визначає традиції та практику адаптивного управління ризиками на підприємстві; інструменти оцінювання ефективності системи адаптивного управління ризиками господарської діяльності на підприємстві, що дозволяють отримати дієві критерії вимірювання оптимальності наявного механізму адаптивного управління на підприємстві та визначати напрямки його подальшого вдосконалення.

Загалом побудова моделі управління ризиками на підприємстві на основі прецедентів з урахуванням векторного характеру її розвитку сприятиме цілісному розумінню закономірностей формування й трансформації системи адаптивного управління ризиками господарської діяльності на підприємстві. Застосування прецедентів прийняття управлінських рішень в системі адаптивного управління ризиками на підприємстві забезпечує передумови для економії ресурсів у прийнятті типових управлінських рішень в умовах ризику.

## ВИСНОВКИ

Отже, в ході проведеного дослідження обґрунтовано доцільність застосування адаптивного підходу в системі управління господарськими ризиками підприємства, що розглядається як гнучка відкрита система, здатна

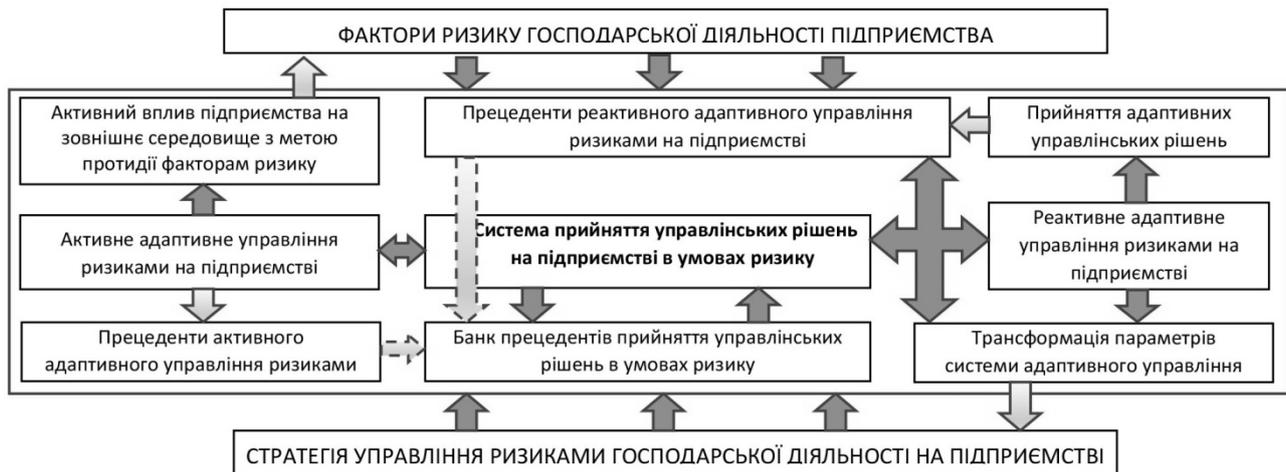


Рис. 1. Модель адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства на основі прецедентів



Рис. 2. Векторна модель адаптивної трансформації системи управління ризиками на підприємстві

до самонавчання та прогресивного розвитку. Застосування адаптивного підходу дає змогу зробити систему управління ризиками більш гнучкою, а застосування прецедентів прийняття управлінських рішень підвищує здатність системи до саморозвитку й більш ефективного пристосування до змінюваних умов зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання підприємства. Інструменти активного та реактивного адаптивного управління доповнюють одне одного, дозволяючи найбільш

повно застосовувати інструменти пристосування підприємства до динаміки середовища господарювання, протистояти ризикам та використовувати можливості забезпечення сталого розвитку підприємства.

Подальші дослідження може бути спрямовано на деталізацію інструментів адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства із застосуванням прецедентів та формування організаційної структури адаптивного управління ризиками на підприємстві.

### Список використаних джерел

- Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №11. С. 29-42.
- Вітлінський В.В., Великоіваненко В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ, 2004. 480 с.
- Бабіна О.Є., Тарешевський М.М. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 14-17.
- Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. Розділ III. *Економіка та управління підприємствами*. С. 51-55.
- Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. № 6(62). С. 144-147.
- Кармінська-Белоброва М.В., Ігнатова М.В. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків, 2014. 169 с.
- Борисова Г.М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 7. С. 116-121.
- Балдинюк В.М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57.
- Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. №1(56). С. 63-71.
- Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / за заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. Харків, 2006. 448 с.
- Кулік Н.М., Соколенко Т.М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 96-100.
- Гужва В.М. Адаптивне управління підприємствами на основі прецедентів: агентно-орієнтований підхід. *Проблеми*

економіки. 2013. № 2. С. 175-180.

### **References**

1. Horgo I.O. The concept of forming a risk management system at the enterprise. *Economics. Finance. Management: topical issues of science and practice*. 2018. №11. pp. 29-42. (in Ukrainian).
2. Vitlinsky V.V., Velykoivanenko V.V. Riskology in Economics and Entrepreneurship: monograph. Kyiv, 2004. 480 p. (in Ukrainian).
3. Babina O.Y., Tareshchevskyi M.M. Business risk management: essence, components, solutions. *Economy and state*. 2017. №7. pp. 14-17. (in Ukrainian).
4. Volynets I. Organization of risk management at the enterprise. *Economic Journal of Lesya Ukrainka East European National University*. 2016. № 2. Section III. *Economics and enterprise management*. pp. 51-55. (in Ukrainian).
5. Mykhailenko O.V., Nikolaienko S.M., Nasikanova A.A. Risk management of the enterprise. Problems of system approach in economy. 2017. Issue 6 (62). pp. 144-147 (in Ukrainian).
6. Karmynska-Belobrova M.V., Ihnatova M.V. Risk management in entrepreneurship. Kharkiv, 2014. 169 p (in Ukrainian).
7. Borysova H.M. Theoretical aspects of risk management at the enterprise. *Actual problems of the economy*. 2005. №7. pp. 116-121. (in Ukrainian).
8. Baldyniuk V.M. Management of risks of economic activity of enterprise and ways of their reduction. *Economy and society*. 2023. Issue 57. (in Ukrainian).
9. Ryazanova N.O. Formation of risk management system at industrial enterprises. *Academic review*. 2022. №1(56). pp. 63-71. (in Ukrainian).
10. Diagnostics of the state of enterprise: theory and practice: monograph / ed. A.E. Voronkova. Kharkiv, 2006. 448 p. (in Ukrainian).
11. Kulik N.M., Sokolenko T.M. Technology of adaptation in the enterprise management system. *Economic analysis*. 2013. Volume 14. №3. pp. 96-100. (in Ukrainian).
12. Huzhva V.M. Adaptive enterprise management based on precedents: agent-oriented approach. *Problems of the economy*. 2013. №2. pp. 175-180. (in Ukrainian).

#### **Vladyslav KONIEV**

applicant, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0435-4861>  
e-mail: vladislavkonev@gmail.com

#### **Liliia MARTYNOVA**

PhD in Economics, Associate Professor of department, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5593-990X>  
e-mail: mar-sofi@ukr.net

### **ADAPTIVE RISK MANAGEMENT OF THE ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

*The nature and peculiarities of formation of risks of economic activity of enterprise are researched. Expediency of application of instruments of adaptive risk management of economic activity of enterprise on the basis of use of the situational approach and study of the risk management system in dynamics is substantiated.*

*A model of adaptive risk management of economic activity of enterprise on the basis of precedents has been formed, which includes subsystems of active and reactive risk management. Important components of influence on the adaptive management system are the current risk situation caused by the existing risk factors, the dynamics of risk factors development and the strategy of risk management of economic activity adopted by the enterprise, which defines the targets, priorities and prerequisites for making adaptive management decisions at the enterprise in the face of risk. The accumulation of information about the object of management within this model allows developing optimal management decisions, accumulating information about adaptive decisions in the Bank of precedents of management decisions and using them as a template for making management decisions in similar (typical) situations.*

*It is substantiated that an important feature of the development of the system of adaptive management of economic risks at enterprise is the presence of a certain direction of transformation - the vector of development of the adaptive management system. A vector model of adaptive transformation of the risk management system at enterprise has been proposed, which contributes to a comprehensive understanding of the process of development of the system of adaptive risk management of economic activity of enterprise.*

*Building a model of risk management at enterprise on the basis of precedents, taking into account the vector nature of its development, will contribute to a holistic understanding of the patterns of formation and transformation of the system of adaptive risk management of economic activity at enterprise.*

*The study substantiates the feasibility of using an adaptive approach in the system of enterprise economic risk management, which is considered as a flexible open system capable of self-learning and progressive development. The use of precedents for making adaptive management decisions increases the system's ability to self-develop and more effectively adapt to the changing conditions of the external and internal environment of the enterprise.*

**Keywords:** business risks, risk factors, risk management, precedent, adaptive management, business environment, enterprise