

УДК 005.334

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-277-293

Валерій Ільчук, Олена Шишкіна

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Валерий Ильчук, Елена Шишкина

**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Valerii Ilchuk, Olena Shyshkina

**MECHANISM FOR FINANCIAL RISK MANAGEMENT  
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

У статті доведено необхідність і доцільність розробки механізму управління фінансовими ризиками в умовах невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування промислових підприємств. Узагальнено структуру сфер виникнення ризикоформуючих факторів промислових підприємств. Охарактеризовано методичний підхід до розробки комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками та окреслено альтернативні варіанти вибору стратегії протидії фінансовим ризикам. Досліджено основні складові потенціалу протидії фінансовим ризикам промислового підприємства та систематизовано основні напрями й методи управління фінансовими ризиками. Представлено блок-схему управління фінансовими ризиками та систему управління фінансовими ризиками. Запропоновано комплексно-поетапний механізм управління фінансовими ризиками, сформульовано зміст його основних складових.

**Ключові слова:** промислові підприємства; фінансові ризики; управління фінансовими ризиками; ризикоформуючі фактори; стратегія протидії фінансовим ризикам; потенціалу протидії фінансовим ризикам; комплексно-поетапний механізм управління фінансовими ризикам.

Рис.: 8. Табл.: 2. Бібл.: 10.

В статье доказана необходимость и целесообразность разработки механизма управления финансовыми рисками в условиях неопределенности внешней и внутренней среды функционирования промышленных предприятий. Сделан обзор структуры сфер возникновения рискоформирующих факторов промышленных предприятий. Охарактеризован методический подход к разработке комплексно-поэтапного механизма управления финансовыми рисками и намечены альтернативные варианты выбора стратегии противодействия финансовым рискам. Исследованы основные составляющие потенциала противодействия финансовым рискам промышленного предприятия и систематизированы основные направления и методы управления финансовыми рисками. Представлена блок-схема управления финансовыми рисками и система управления финансовыми рисками. Предложен комплексно-поэтапный механизм управления финансовыми рисками и сформулировано содержание его основных составляющих.

**Ключевые слова:** промышленные предприятия; финансовые риски; управление финансовыми рисками; рискоформирующие факторы; стратегия противодействия финансовым рискам; потенциал противодействия финансовым рискам; комплексно-поэтапный механизм управления финансовыми рисками.

Рис.: 8. Табл.: 2. Библ.: 10.

The article proves the necessity and feasibility of the development of the mechanism for financial risk management in the conditions of uncertainty of the external and internal environment of the functioning of industrial enterprises. The structure of the spheres of the emergence of risk-forming factors of industrial enterprises has been generalized. A methodological approach to the development of a comprehensive phased mechanism for financial risk management has been described, and alternative options for choosing a strategy to counter financial risks have been outlined. The main components of the potential to counter the financial risks of an industrial enterprise have been investigated and the main directions and methods of financial risk management have been systematized. A financial risk management flowchart and a financial risk management system have been presented. A complex phased mechanism for financial risk management has been proposed, and the content of its main components has been formulated.

**Keywords:** industrial enterprises; financial risks; financial risk management; risk-forming factors; strategy for countering financial risks; potential for countering financial risks; comprehensive phased mechanism for financial risk management.

Fig.: 8. Table: 2. References: 10.

JEL Classification: D10; D59

**Постановка проблеми.** Виробнича та комерційна діяльність промислових підприємств різних сфер і видів діяльності супроводжується фінансовими ризиками, виникнення яких зумовлене факторами зовнішнього макро- і мезосередовища та особливостями виконання фінансово-економічних операцій.

Фінансовий ризик, як і результат будь-якого рішення, прийнятого за наявності альтернатив, завжди несе із собою загрозу фінансових втрат. Величина фінансових втрат залежить від невизначеності, не прогнозованості кінцевого результату, особливо на

---

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

---

інноваційних напрямках діяльності підприємства, пов'язаних із технологічним оновленням основних засобів виробництва, впровадженням нових технологічних процесів, створенням інноваційної продукції, освоєнням нових ринків збуту тощо. У зазначених сферах діяльності виникають відповідні фактори впливу, які спричиняють ризики фінансових втрат, що призводить до зниження рівня фінансової безпеки підприємства.

Сталий розвиток промислового підприємництва, що функціонує в конкурентному середовищі, можливий за умов відповідного рівня фінансової безпеки, яка визначається ефективністю протидії факторам ризику зовнішнього і внутрішнього середовища, які негативно впливають на їхню фінансову діяльність. Звідси розробка ефективного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств є актуальним завданням, вирішення якого створить належні умови їх успішного функціонування і сталого розвитку.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Питанням дослідження теоретико-методичних основ, методичних підходів, схем та механізмів нейтралізації або мінімізації фінансових ризиків присвячені праці таких учених, як А. П. Альгін [1], І. А. Бланк, Т. А. Васильєва [7], Н. О. Гріщенко, К. С. Горечева, М. Г. Лапуста [3], Л. Г. Шаршукова [3], С. М. Нескородєв [4], О. Ю. Полякова [6] та інших, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії ризику та методів управління ними. До того ж узагальнення світового досвіду у сфері управління ризиками знайшло відображення в міжнародних стандартів ризик-менеджменту [5; 11; 12].

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на численні напрацювання вітчизняних та іноземних науковців щодо управління ризиками в різних сферах і видах діяльності, проблема створення ефективного механізму, здатного забезпечити ефективну протидію негативному стохастичному впливу макро-, мезо- і мікросередовища на результативність функціонування і розвитку промислового підприємства, залишається остаточно невирішеною, що підкреслює актуальність і своєчасність проведення цього наукового дослідження і дозволяє сформулювати її мету й основні завдання.

**Метою статті** є розробка механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств в умовах невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища.

Реалізація поставленої мети потребує попереднього вирішення таких ключових завдань:

- дослідження факторів, що спричиняють виникнення фінансових ризиків;
- визначення потенціалу промислового підприємства протидії негативного впливу ризиків;
- систематизація методів і засобів протидії виникненню фінансових ризиків.

Вирішення поставлених завдань та досягнення зазначеної мети потребує використання в науковому дослідженні загальних та спеціальних методів, які ґрунтуються на об'єктивних законах економіки, а саме: для систематизації наукового доробку закордонних і вітчизняних учених, розкриття теоретичних основ, ролі та місця об'єкта дослідження в системі протидії фінансовим ризикам, формування фінансової безпеки та забезпечення сталого розвитку промислових підприємств пропонується використання діалектичного підходу та системного аналізу; у процесі дослідження еволюції розробки методів та засобів протидії фінансовим ризикам – історико-логічного методу; для формулюванні висновків та пропозицій – логічного узагальнення.

**Виклад основного матеріалу.** Динамічні зміни у фінансових відносинах суб'єктів господарювання та їхніх контрагентів (постачальників і споживачів, держави, суб'єктів фінансового ринку (банків, страхових компаній і т. ін.)) призводять до виникнення невизначеності та певних загроз в їхній фінансово-господарській діяльності, що суттєво актуалізує проблему протидії фінансовим ризикам.

---

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

---

Операційна, інвестиційна та фінансова діяльність підприємств супроводжується небезпекою фінансових втрат, що визначається множиною факторів на різних напрямках ділової активності, починаючи з організації закупівель сировини і матеріалів, виробничої діяльності, збуту продукції в умовах посилення конкуренції, фінансовими відносинами з державою та іншими суб'єктами ринку тощо. Такі фактори спричиняють сукупність загроз функціонуванню і розвитку будь-якого промислового підприємства, тобто є ризикоформуючими.

Різні види ризиків, які спричинені факторами впливу в різних сферах діяльності підприємства, в інтегральному вимірі позначаються на його кінцевих фінансових результатах. Тобто, досліджуючи ці процеси, у кінцевому результаті маємо справу з фінансовими наслідками ризиків, втрати від яких найбільш повно характеризують наявний рівень загроз та викликів, які негативно впливають на господарську діяльність промислового підприємства. Звідси управління будь-якими ризиками, зокрема й фінансовими є першочерговим завданням, що додатково актуалізується особливо в умовах турбулентності розвитку національної економіки, нестабільності макроекономічної ситуації, зміни кон'юнктури фінансового ринку.

Саме в реальному секторі економіки, де відбувається реструктуризація вітчизняного виробництва, оновлення основних засобів підприємств і їх виробничої програми, реформування управлінського апарату відповідно до сучасним вимог, значної уваги потребує вирішення проблеми усунення або ліквідації фінансових ризиків промислових підприємств. Особливістю означених ризиків є джерела їх виникнення, які переважно розосереджуються у напрямках прийняття рішень техніко-технологічного характеру у сферах постачання, збуту, маркетингової діяльності і т. ін., що в кінцевому рахунку спричинює фінансові втрати прибутку / доходу / капіталу.

В умовах поглиблення ринкових відносин особливо актуалізуються ризики ділової активності, неплатоспроможності, зниження фінансової стійкості, валютний, депозитний, кредитний, комерційний, маркетинговий, криміногенний та інші, а розвиток інфляційних процесів, постійні зміни у правовому полі й нормативно-законодавчій базі породжують сукупність інфляційних, податкових, та інших ризиків, які загалом негативно відбиваються на результатах фінансово-господарської діяльності і, відповідно, на параметрах фінансової безпеки промислового підприємства.

Запобігання фінансовим ризикам та мінімізація їх негативного впливу на функціонування і розвиток промислового підприємства потребує дослідження умов виникнення та характеру дії кожного фактору, здатного спричинити фінансові втрати, і тим самим негативно вплинути інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринку.

Узагальнена структура сфер виникнення ризикоформуючих факторів промислових підприємств може бути представлена об'єктивними і суб'єктивними засадами, а найбільш типові фактори, що спричиняють виникнення фінансових ризиків за визначеними сферами, нами систематизовані й наведені у табл. 1.

Прогнозування ризиків, їх попередження та управління, усунення або мінімізація здійснюються з метою захисту промислового підприємства від фінансових втрат у процесі його функціонування в умовах жорстких конкурентних відносин. Різні сфери виявлення факторів, що спричиняють фінансові ризики промислових підприємств, показують різну природу їх походження, що потребує розробки адекватних методів і способів їх нейтралізації або мінімізації.

Таблиця 1

*Сфери виникнення факторів, що спричиняють фінансові ризики  
промислових підприємств*

Фактори зовнішнього середовища		Фактори внутрішнього середовища
Джерела надходження фінансових ресурсів	Фінансові відносини з іншими суб'єктами ринку та державою	Перерозподіл фінансових ресурсів усередині підприємства
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризики, пов'язані з недостатньою та/або непрофесійною підтримкою нового товару при введенні його на ринок;</li> <li>- ризики збуту традиційної продукції підприємства;</li> <li>- ризики недобросовісної поведінки конкурентів;</li> <li>- ризики перспектив розвитку підприємств;</li> <li>- ризики незабезпечення підприємств достатнім рівнем фінансування;</li> <li>- ризики виникнення непередбачених втрат у зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку;</li> <li>- ризики коливання валютних курсів;</li> <li>- ризики змін у податковій системі;</li> <li>- інфляційні ризики;</li> <li>- ризики у системі митного регулювання і оподаткування;</li> <li>- ризики, пов'язані із забезпеченням прав власності на інновації і патенти;</li> <li>- ризик зниження очікуваних фінансових надходжень тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризики невиконання господарських угод;</li> <li>- ризики поточного постачання сировини, матеріалів, комплектуючих запасних частин (спричинені строками поставки, якістю отриманих матеріалів, транспортуванням і належним збереженням) і т. ін.;</li> <li>- ризики зовнішніх загроз техногенного і природного характеру (аварії, забруднення навколишнього середовища, стихійні лиха, землетруси, повені, військові дії тощо);</li> <li>- ризики недостатнього врахування факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства;</li> <li>- ризик неплатоспроможності підприємства;</li> <li>- оптимізація портфеля боргових зобов'язань (диверсифікація кредиторів, максимізація рівня показника дюрації – середньозваженого терміну непогашеної заборгованості; мінімізація платежів за користування позиковим капіталом і т. ін.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неефективне управління витратами, доходами та фінансовими результатами;</li> <li>- ризики оптимізації структури капіталу (співвідношення між власними й позиковими джерелами формування фінансових ресурсів);</li> <li>- ризики помилкового вибору та оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту;</li> <li>- ризики, пов'язані з помилками ведення бухгалтерської звітності;</li> <li>- ризики незадовільної фінансової політики підприємства;</li> <li>- ризики диверсифікації активів шляхом розподілу їх між найбільш ліквідними, безпечними і прибутковими напрямками вкладення капіталу (кошти на поточних рахунках, банківські депозити, корпоративні та державні цінні папери тощо);</li> <li>- ризики, пов'язані з реструктуризацією підприємства;</li> <li>- ризики втрати або псування майна (унаслідок форс-мажорних обставин та спричинені криміногенними діями адміністрації і персоналу підприємства);</li> <li>- ризики підвищення витрат виробництва;</li> <li>- ризики, пов'язані з недостатнім рівнем кадрового забезпечення;</li> <li>- ризики втрати фінансової стійкості та платоспроможності підприємства і т. ін.</li> </ul>

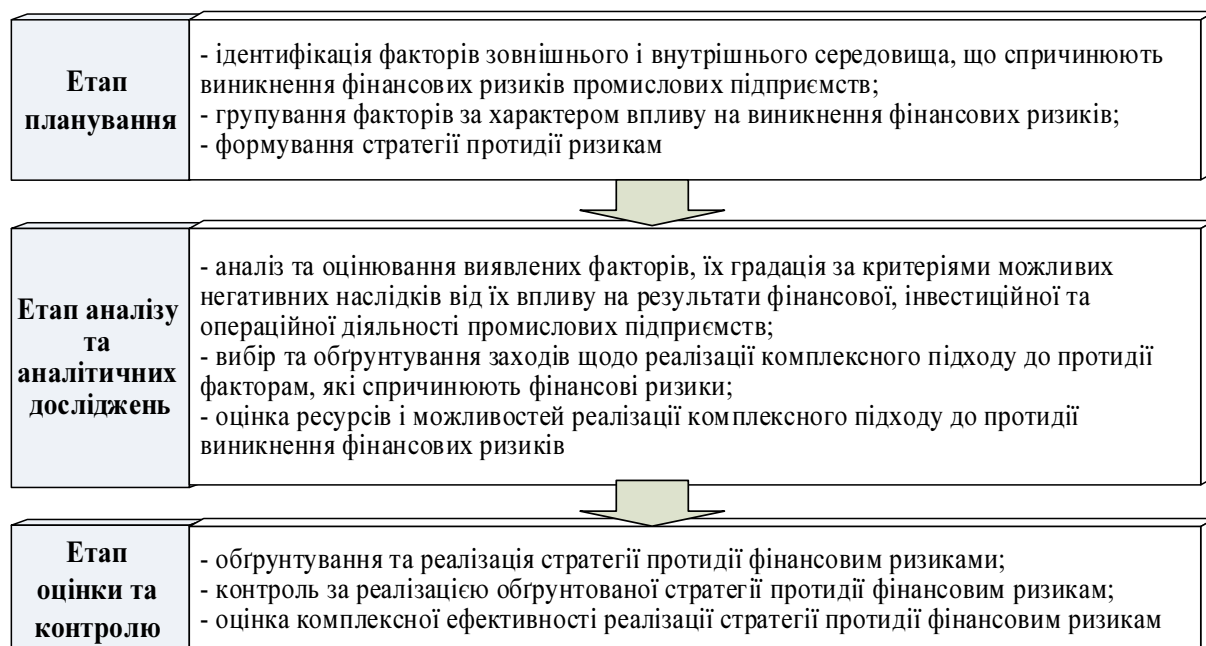
Джерело: розроблено авторами.

Фінансові ризики промислових підприємств мають як об'єктивні, так і суб'єктивні засади виникнення. *Об'єктивні* – обумовлюються факторами зовнішнього середовища, на які підприємство не має впливу, *суб'єктивні* – факторами внутрішнього середовища – через прийняття неефективних (необґрунтованих, помилкових) рішень відповідальними особами переважно на рівні підприємства у межах делегованих їм повноважень.

Для управління фінансовими ризиками необхідно розробити відповідний механізм спроможний мінімізувати або усунути фінансові ризики з метою формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства.

Протидія фінансовим ризикам є стратегічним напрямом вирішення проблеми фінансової безпеки, що актуалізує дослідження, спрямовані на розробку механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств. Концептуальний підхід до організації і планування заходів щодо протидії фінансовим ризикам промислових підприємств представлений на рис. 1.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ



*Рис. 1. Комплексний підхід до організації та планування заходів щодо протидії фінансовим ризикам промислових підприємств*

Джерело: розроблено авторами.

З рис. 2 видно, що концептуальний підхід до організації та планування заходів щодо протидії фінансовим ризикам передбачає розробку комплексного поетапного механізму управління фінансовим ризикам промислових підприємств.

Під *комплексно-поетапним механізмом управління фінансовими ризиками* будемо розуміти сукупність методів, важелів та інструментів, узгоджена взаємодія яких забезпечує поетапну реалізацію комплексного підходу до цілеспрямованого впливу на всі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що спричиняють фінансові ризики, з метою їх ліквідації або мінімізації негативного впливу на функціонування та розвиток промислових підприємств.

Окреслений механізм як система, крім зазначених методів важелів, інструментів і т. ін., які виступають як підсистеми, має використовувати також підсистеми забезпечення (правове, інформаційне, нормативне та ін.).

*Комплексно-поетапний механізм управління фінансовими ризиками*, крім виконання певних загальних і специфічних функцій, врахування інтересів стейкхолдерів, повинен охоплювати управлінські впливи та важелі, принципи, методи та інструменти, потоки фінансових, матеріальних, інформаційних та інших видів ресурсів, які виступають складовими механізму (рис. 2).

При застосуванні означеного механізму в практиці господарюючого суб'єкта доцільно враховувати фактори, які впливають на процес його функціонування та певні обмеження, що визначають досягнення цілей, а також цільових результатів об'єкта управління – промислового підприємства, за яких механізм виконав свою функцію управління.

Окреслені складові завжди мають місце в структурі комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств, зумовлюють взаємозв'язки ризикоформуючих факторів.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ



Рис. 2. Складові комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі [1-4; 6-12].

Забезпечення виконання зазначеним механізмом властивих йому функцій у процесі досягнення стратегічних і тактичних цілей функціонування і розвитку промислового підприємства здійснюється за допомогою відповідних методів, які, у свою чергу, реалізуються через відповідні інструменти.

Створення дієвого комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств забезпечить вирішення проблеми мінімізації ризиків, що супроводжують їх функціонування, зокрема, завдяки удосконаленню підсистем зазначеного механізму, а саме, функцій, методів, принципів та інструментів.

Результативність зазначеного механізму визначається передусім ефективністю засобів впливу на фактори, які створюють умови ризикового функціонування промислових підприємств. За таких умов зазначений механізм виступає організаційно-економічною формою управління ризиками, що забезпечує застосування сучасних, інноваційних та ефективних методів впливу на фактори, які спонукають до виникнення фінансових ризиків у ході операційної, інвестиційної і фінансової діяльності промислових підприємств, забезпечує планування та організацію процесів виробничо-фінансової діяльності і має на меті мінімізацію ризиків.

Загалом зазначений механізм ґрунтується на визначених принципах, сучасних управлінських технологіях, формах, методах, важелях та інструментах, впровадження яких дозволяє промисловим підприємствам мінімізувати ризики своєї діяльності, збільшити економічний та соціальний ефект для подальшого сталого розвитку.

Концептуальний підхід до розробки комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств ґрунтується на визначенні стратегічного напрямку управління, який зумовлює формулювання глобальної мети та постановку пріоритетних завдань (рис. 3).

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

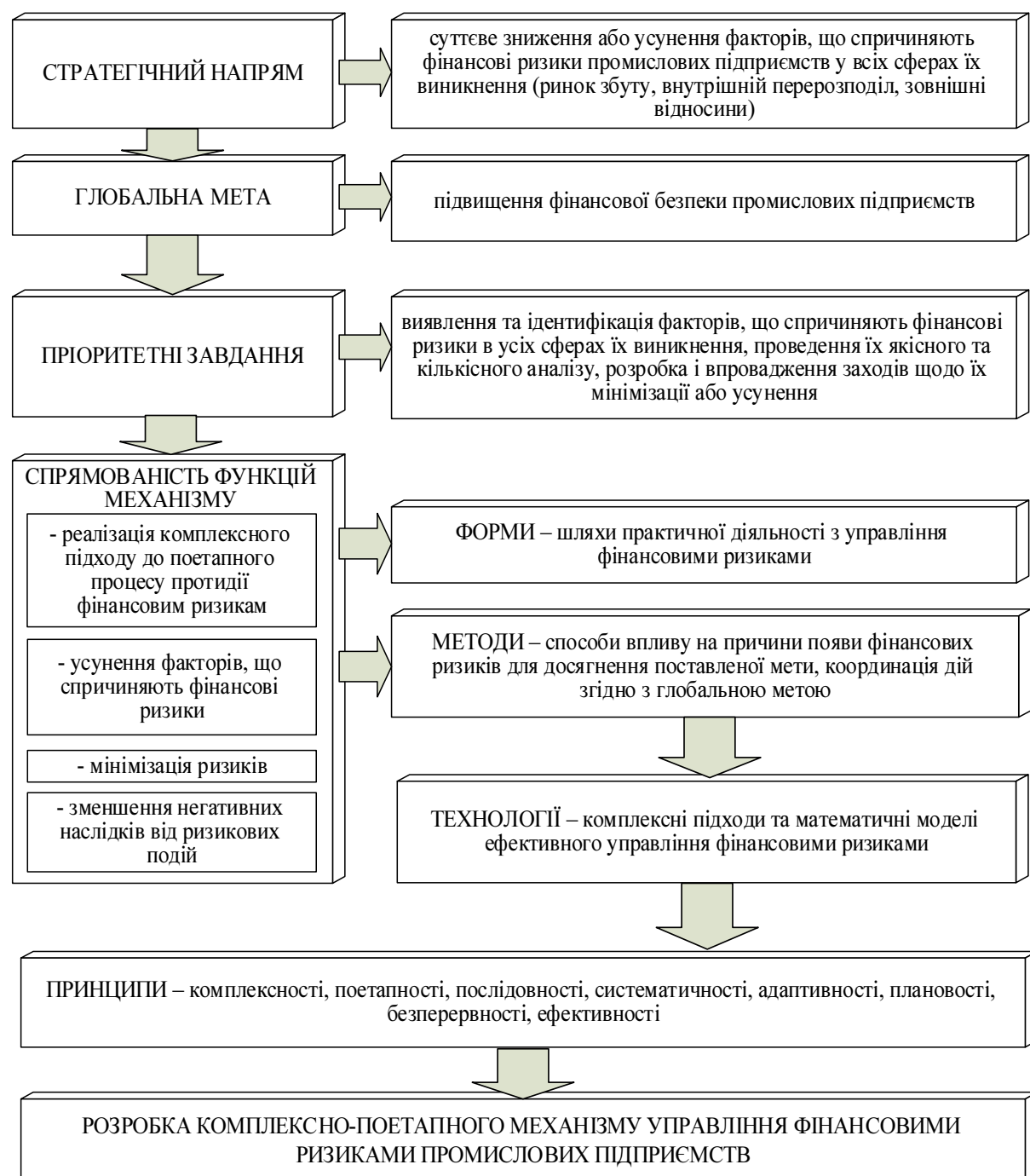


Рис. 3. Схема методичного підходу до розробки комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі [5; 11; 12].

Стратегічний напрям управління ризиками орієнтований на суттєве зниження або усунення фінансових ризиків функціонування промислових підприємств на всіх рівнях їх виникнення. Вибір стратегії протидії фінансовим ризикам здійснюється за допомогою відповідної матриці (рис. 4) і визначається рівнем потенціалу протидії фінансовим ризикам і бажаним рівнем фінансової безпеки промислового підприємства.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

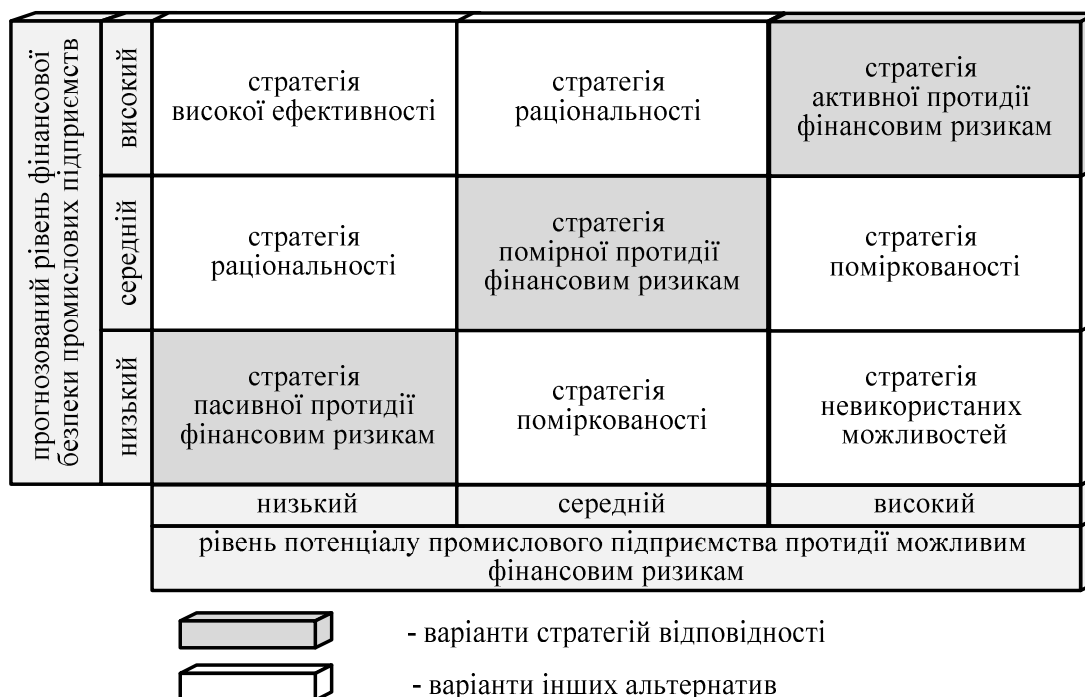


Рис. 4. Матриця альтернативних варіантів вибору стратегії протидії фінансовим ризикам

Джерело: розроблено авторами на основі [5; 11; 12].

Реалізація вибраної стратегії протидії фінансовим ризикам здійснюється поетапно. На першому етапі оцінюється наявний потенціал протидії фінансовим ризикам, характеристика якого наведена в табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика потенціалу протидії фінансовим ризикам промислового підприємства

Потенціал протидії факторам впливу, що спричиняють виникнення фінансових ризиків	фінансові ресурси	<div>Джерела фінансових ресурсів, що можуть бути використані в заходах протидії негативно-му впливу фінансових ризиків</div> <div><div></div><div></div></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>- власні</li><li>- позикові</li><li>- залучені</li></ul></div>	
	можливості	використання фінансових ресурсів	достатність фінансових ресурсів для їх спрямування на протидію виникнення фінансових ризиків
		впровадження організаційних заходів на різних напрямках протидії фінансовим ризикам	<ul style="list-style-type: none"><li>- організація розробки та реалізації зваженої фінансової політики;</li><li>- організація залучення висококваліфікованих кадрів;</li><li>- організація раціонального використання всіх видів ресурсів;</li><li>- організація ефективного управління виробництвом та збутом продукції і т. ін.</li></ul>

Джерело: розроблено авторами.

На другому етапі досліджують фактори, що визначають схильність промислових підприємств до виникнення фінансових ризиків з метою визначення рівня фінансової безпеки, якого можна досягнути, використовуючи наявний потенціал. До таких факторів, на нашу думку, варто віднести: профіль роботи (галузь діяльності, виробнича програма та масштаби виробництва), фінансово-економічний стан підприємства (фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, ділова активність, рентабельність капіталу і продукції тощо) та інноваційність підприємства (інноваційний капітал, рівень запровадження інновацій у виробництво тощо).



---

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

---

Крім того, аналізу підлягають загрози й невизначеності, пов'язані з прийняттям управлінських рішень за такими напрямками, як диверсифікація виробництва, реструктуризація підприємства, реалізація інноваційних зрушень стосовно виробничої програми, ринків збуту тощо.

Зазначимо, що інноваційне спрямування діяльності підприємства пов'язано з максимальним ризиком і вимагає вибору стратегії адаптивної протидії ризикам.

За умов відсутності радикальних інноваційних змін достатньо дотримуватись стратегії помірної протидії ризикам.

Стратегія високої ефективності, що забезпечує високий рівень фінансової безпеки за низького рівня потенціалу протидії, характерна для конкурентоспроможних підприємств, які дотримуються зваженої фінансової політики і мають висококваліфікований персонал для прийняття відповідальних фінансових рішень.

На третьому етапі визначають бажаний рівень фінансової безпеки промислового підприємства, який можна досягнути, мобілізувавши додаткові ресурси й можливості потенціалу протидії фінансовим ризикам.

Забезпечення ефективної реалізації стратегії протидії фінансовим ризикам потребує дослідження факторів впливу, що спричиняють їх виникнення та визначення рівнем потенціалу (ресурсів і можливостей), які необхідно задіяти для досягнення бажаного рівня фінансової безпеки промислових підприємств, що визначається мінімізацією ризиків, які супроводжують їхню діяльність. Глобальна мета спрямовує залучення всіх засобів і методів на забезпечення безпеки промислових підприємств, що функціонують в умовах жорсткої конкуренції і протидії загрозам зовнішнього і внутрішнього середовища.

Пріоритетні завдання стосуються виявлення та ідентифікації фінансових ризиків функціонування промислових підприємств на всіх можливих рівнях виникнення, проведення їх якісного і кількісного аналізу та розробки системи заходів щодо їх мінімізації або усунення. Напрями та методи управління фінансовими ризиками наведені на рис. 5.

На наш погляд, процес управління фінансовими ризиками можна розглядати як поетапний. На першому етапі здійснюється виявлення факторів, які спричиняють виникнення фінансових ризиків промислових підприємств. Другий етап стосується ідентифікації факторів, що спричиняють виникнення фінансових ризиків, аналізу безпосередньо джерел виникнення фінансових ризиків та визначення схильності до ризику, тобто ризик-апетиту.

На третьому етапі здійснюється розробка заходів щодо протидії фінансовим ризикам за трьома основними напрямками: уникнення ризиків, мінімізація ризиків і утримання ризиків з реалізацією заходів щодо уникнення тяжких негативних наслідків їхнього впливу на фінансово-господарську діяльність промислового підприємства. Із зазначених напрямів найбільш поширеними є мінімізація та утримання фінансових ризиків із розробкою заходів щодо зменшення їхніх негативних наслідків.

Уникнення ризику, що пов'язано із відмовою або радикальними рішеннями щодо усунення загроз їх виникнення може суттєво загальмувати інноваційні прагнення і знизити інноваційні можливості промислового підприємства в подальшому розвитку та спричинити втрату прибутку / доходу / капіталу в ході реалізації стратегічних і тактичних планів і програм.

Кінцевим завданням протидії фінансовим ризикам є усунення або мінімізація ризиків з метою формування фінансової безпеки для забезпечення сталого розвитку промислових підприємств. Блок-схема управління фінансовими ризиками промислових підприємств наведена на рис. 6.



Рис. 5. Напрями та методи управління фінансовими ризиками промислових підприємств

Джерело: розроблено авторами.

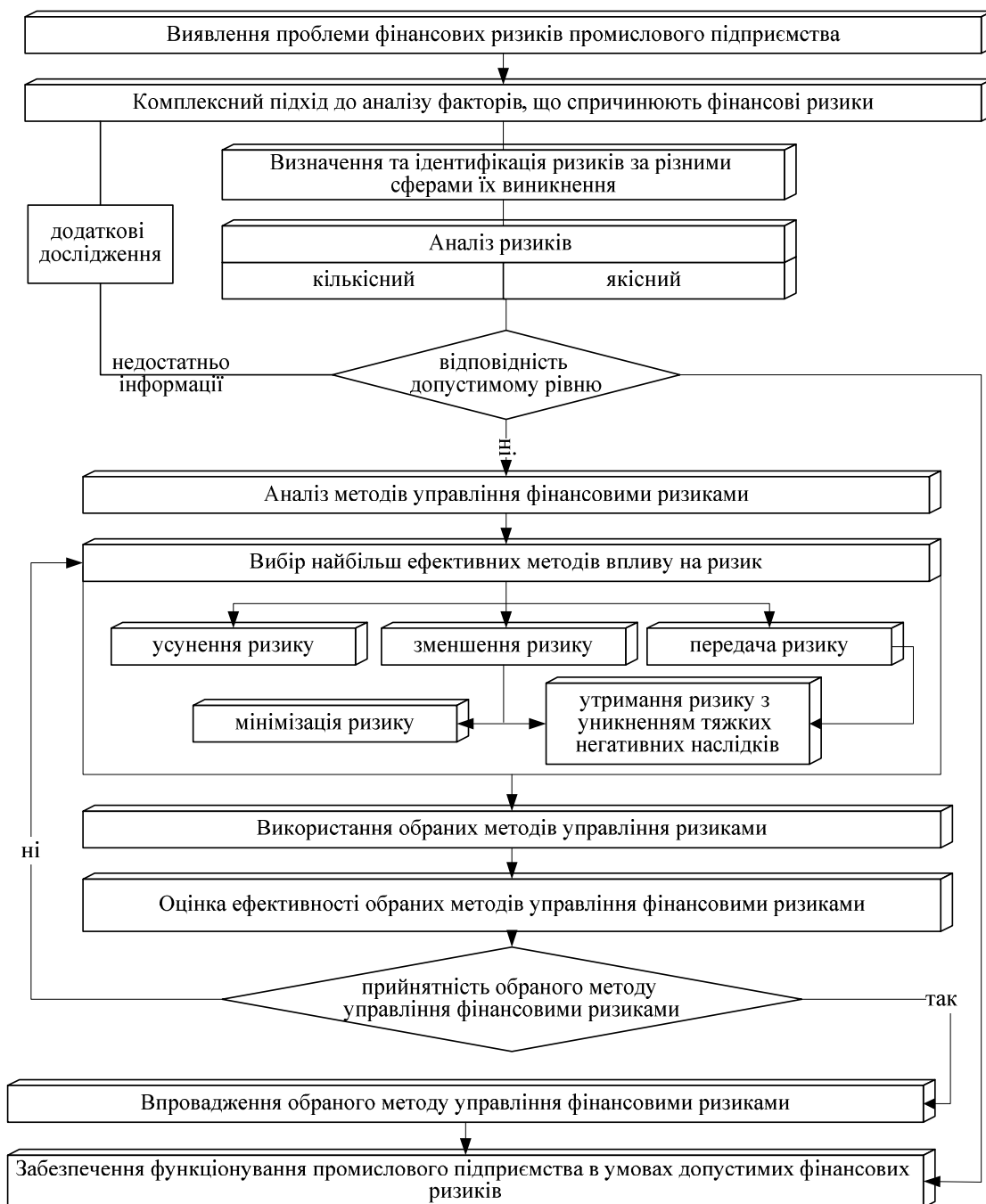


Рис. 6. Блок-схема управління фінансовими ризиками промислових підприємств  
Джерело: розроблено авторами.

Блок-схема передбачає виявлення та формулювання проблеми мінімізації негативно-го впливу фінансових ризиків на господарську діяльність промислових підприємств з комплексним підходом до аналізу факторів, що їх спричиняють. У проведеній процедурі аналізу здійснюється ідентифікація фінансових ризиків, їх якісне і кількісне оцінювання.

Перший логічний елемент блок-схеми визначає відповідність ризиків допустимому рівню, де за цим критерієм можливі два варіанти розвитку подій: ризик може характеризуватись як прийнятий або як такий, що потребує певних рішень для його усунення або мінімізації. В останньому випадку реалізується варіант пошуку методів та засобів щодо протидії його негативного впливу на підприємство, проводиться оцінювання їх

---

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

---

ефективності, за результатами якого передбачені два варіанти прийняття рішень, що здійснюються за допомогою другого логічного елементу. Одне з рішень, за умови низької ефективності реалізованих заходів, передбачає повторний вибір найбільш ефективних методів впливу на ризик, інше – запровадження вибраного методу для протидії негативному впливу фінансових ризиків на господарську діяльність промислового підприємства, що забезпечує його належне функціонування та сталий розвиток.

Система управління фінансовими ризиками промислових підприємств (рис. 7) охоплює сукупність послідовних рішень, які реалізують процес управління, починаючи з формулювання стратегічного напрямку, визначення глобальної мети вибору стратегії протидії фінансовим ризикам, реалізації управлінських функцій стосовно аналізу макро- і мікросередовища, виявлення факторів впливу в різних сферах господарської діяльності підприємства. Зазначена система управління охоплює керуючу й керовану підсистеми та комунікації між ними, а також складові процесу управління фінансовими ризиками з управлінським впливом і зворотним зв'язком, забезпечуючи тісний взаємозв'язок із комплексно-поетапним механізмом управління фінансовими ризиками промислових підприємств.

Керуюча підсистема представлена суб'єктом управління – адміністративно-управлінським апаратом промислового підприємства, тобто певними особами, які мають повноваження приймати управлінські рішення і які мають відповідну кваліфікацію і компетенції стосовно специфіки функціонування промислового підприємства. Керуюча підсистема реалізує процес управління фінансовими ризиками і здійснює вплив на керовану підсистему.

Керованою підсистемою (об'єктом управління) є фінансові ризики промислових підприємств. З огляду на природу виникнення фінансових ризиків, зумовлених факторами, що їх спричиняють, і які мають місце у різних сферах діяльності підприємства, протидія їх негативному впливу можлива за наявності таких складових, як потенціал протидії та прийняття зважених управлінських рішень щодо протидії фінансовим ризикам. Вказані складові керованої підсистеми реалізують процес усунення або мінімізації фінансових ризиків шляхом впливу на фактори, що спричиняють ризики, і тим самим сприяють формуванню фінансової безпеки промислових підприємств.

Система управління фінансовими ризиками промислових підприємств спрямована на отримання економічного ефекту, який може бути виявлений як:

- мінімізація впливу або усунення факторів, що спричиняють фінансові ризики;
- зниження відхилень фактичних значень ключових фінансових показників від планових;
- зниження питомої ваги нереалізованих фінансових можливостей у загальній структурі фінансового потенціалу;
- підвищення фінансової безпеки промислових підприємств;
- підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств;
- забезпечення сталого розвитку промислових підприємств.

Однією з причин низької результативності протидії фінансовим ризикам промислових підприємств є відсутність дієвого механізму управління фінансовими ризиками. Наведені вище науково-практичні напрацювання авторів, а саме: концептуальний підхід до організації і планування заходів протидії фінансовим ризикам, методичний підхід до розробки механізму управління фінансовими ризиками, матриця альтернативних варіантів вибору стратегії протидії фінансовим ризикам, напрями та методи управління фінансовими ризиками та система управління фінансовими ризиками дозволили розробити комплексно-поетапний механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств (рис. 8).

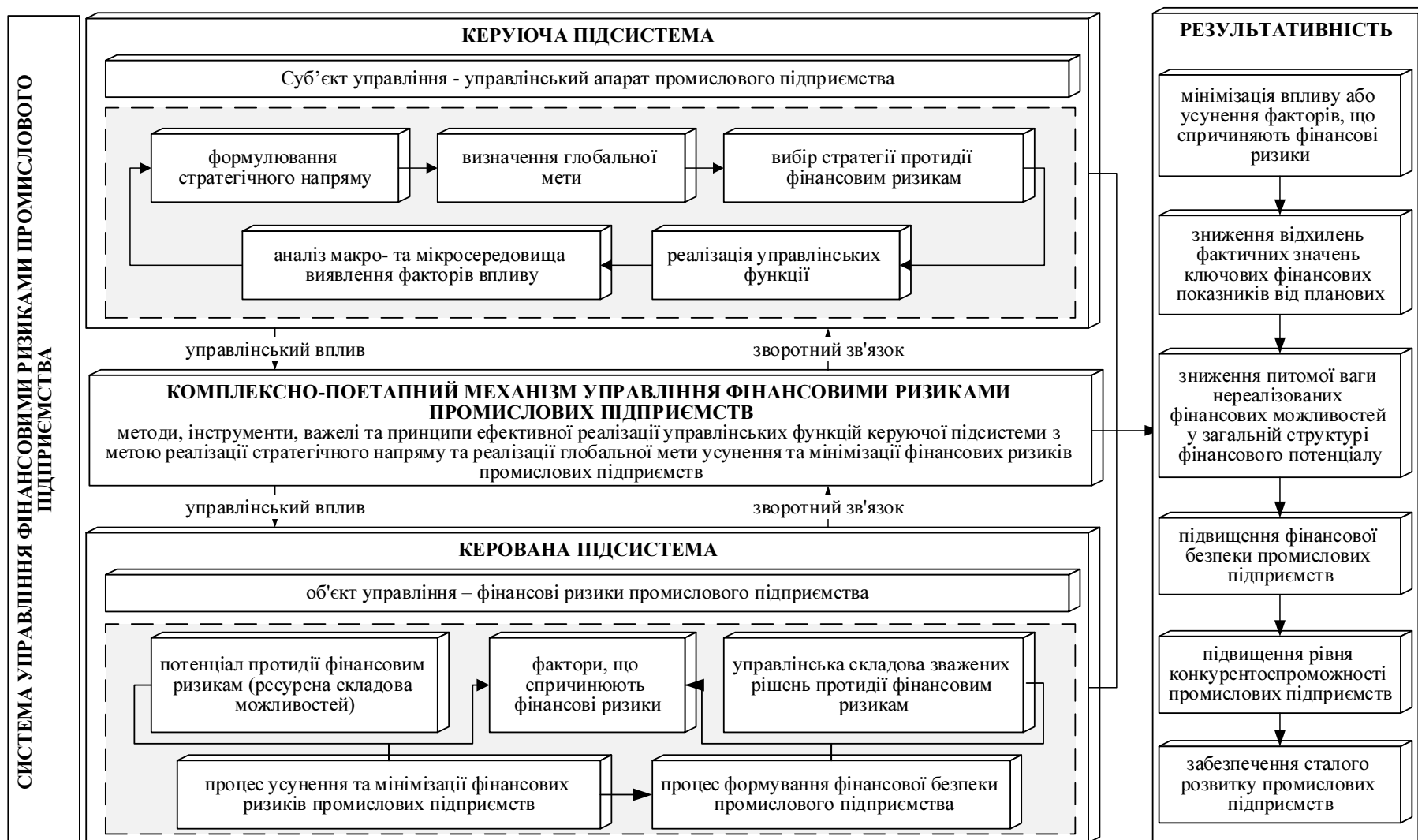


Рис. 7. Схема системи управління фінансовими ризиками промислового підприємства

Джерело: розроблено авторами.

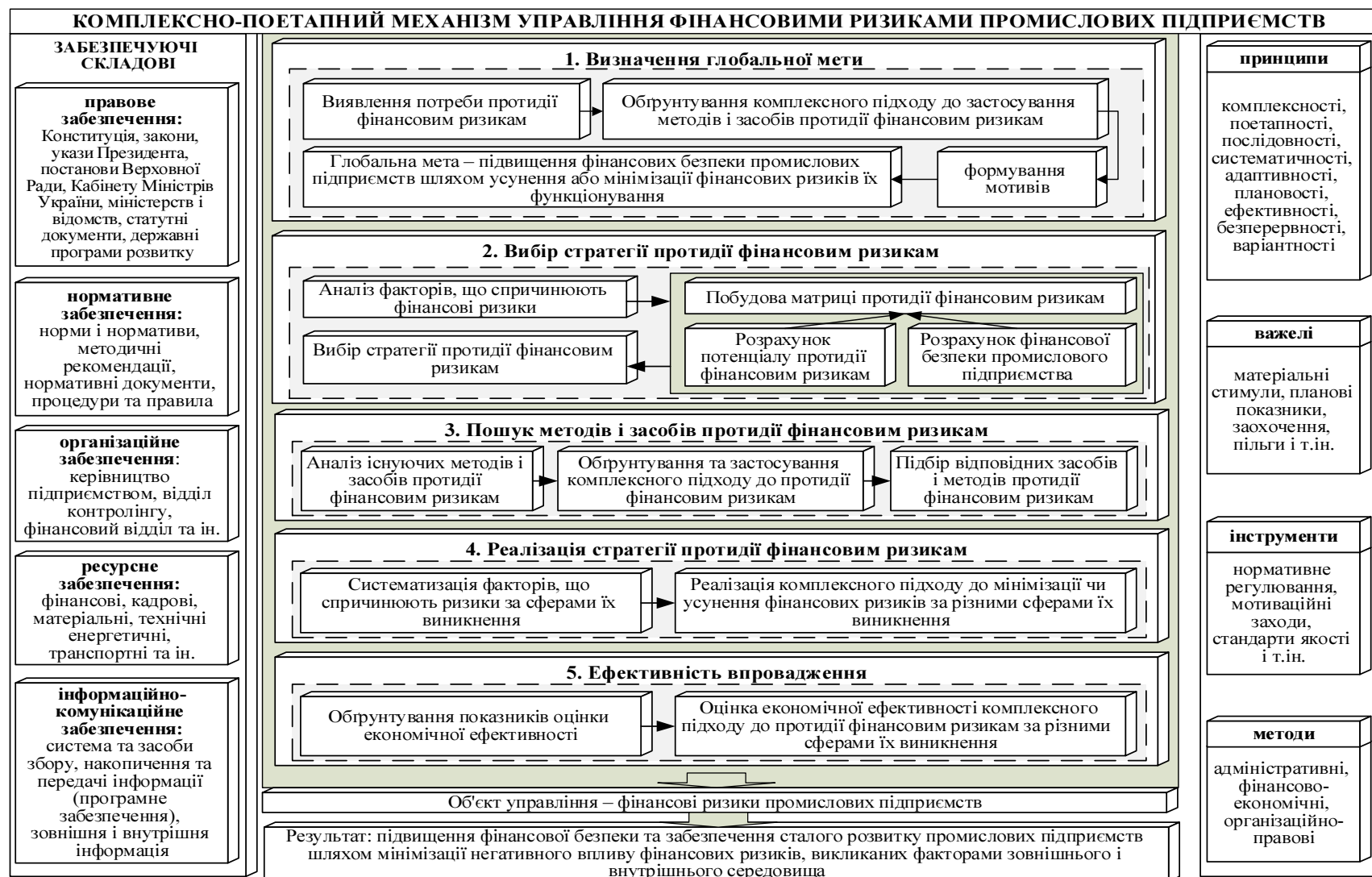


Рис. 8. Схема комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств  
Джерело: розроблено авторами.

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

До особливостей зазначеного механізму слід віднести:

- реалізацію комплексного підходу до протидії фінансовим ризикам промислових підприємств з підбором відповідних методів та засобів для мінімізації ризиків, спричинених факторами в різних сферах діяльності підприємства;
- вибір стратегії протидії фінансовим ризикам на базі наявного потенціалу протидії та планового рівня фінансової безпеки, варіанти якої позиціонуються у відповідній матриці;
- реалізація поетапного процесу протидії факторам, що зумовлюють виникнення фінансових ризиків, спрямованого на досягнення високого рівня фінансової безпеки промислового підприємства.

Інформаційні, фінансові, матеріальні потоки зазначеного механізму, що проходять між керуючою і керованою підсистемами є невід'ємними елементами механізму. На першому етапі комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств відбувається виявлення потреби протидії факторам, що спричиняють фінансові ризики та визначається глобальна мета функціонування механізму.

На другому етапі здійснюється вибір стратегії протидії фінансовим ризикам, де передбачається аналіз факторів, що спричиняють фінансові ризики, побудова матриці вибору стратегії протидії фінансовим ризикам, та, власне, вибір стратегії з урахуванням наявного потенціалу підприємств щодо протидії фінансовим ризикам та запланованого рівня фінансової безпеки промислового підприємства.

На третьому етапі управління фінансовими ризиками за допомогою зазначеного механізму здійснюється пошук існуючих методів і засобів протидії фінансовим ризикам, що передбачає їх порівняльний аналіз та оцінку з метою вибору найбільш обґрунтованих, застосування яких забезпечує очікуваний результат.

Четвертий етап механізму присвячується реалізації стратегії протидії фінансовим ризикам, у межах якої здійснюється аналіз ризикоформуючих факторів, їх систематизація за сферами виникнення та реалізація комплексного підходу до їх усунення або мінімізації.

На п'ятому етапі оцінюється ефективність використання зазначеного механізму, де обґрунтовуються показники оцінки та здійснюється оцінювання економічної ефективності функціонування механізму.

Запровадження зваженого механізму управління фінансовими ризиками промислового підприємства дозволить забезпечити ефективну реалізацію тактичних і стратегічних планів в умовах невизначеності макро-, мезо- і мікросередовища.

**Висновки і пропозиції.** У процесі проведеного дослідження нами було запропоновано концептуальний підхід до організації і планування заходів протидії фінансовим ризикам, розкрито методичний підхід до розробки механізму управління фінансовими ризиками й побудовано матрицю альтернативних варіантів вибору стратегії протидії фінансовим ризикам. Це дало можливість сформулювати основні напрями та систематизувати й узагальнити методи управління фінансовими ризиками та відобразити їхнє місце і роль у системі управління ризиками промислового підприємства.

Зазначимо, що ґрунтуючись на виконанні зазначених етапів комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств та орієнтуючись на вибрану стратегію протидії факторам, які спричиняють фінансові ризики, можна досягти очікуваного результату – підвищення фінансової безпеки та забезпечення сталого розвитку промислових підприємств шляхом мінімізації негативного впливу фінансових ризиків, спричинених факторами зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Список використаних джерел**

1. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни. Москва: Мысль, 1989. 187 с.
2. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі формування інституту довіри: теорія, методологія, практика: монографія. Чернівці: ЧНТУ, 2018. 668 с.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

3. Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности. Москва: ИНФРА-М, 1998. 224 с.
4. Нескородев С. М., Грачова О. О. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 132–136.
5. Огляд міжнародних стандартів з управління ризиками. URL: <http://oppb.com.ua/news/oglyad-mizhnarodnyh-standartiv-z-upravlinnya-ryzykamy>.
6. Полякова О. Ю., Гольцяєва Л. А. Основні засади формування комплексу моделей управління фінансовими ризиками підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 106–110.
7. Риск-менеджмент инноваций / Васильева Т. А., Диденко О. Н., Епифанов А. А. и др. Сумы: Деловые перспективы, 2005. 260 с.
8. Шишкіна О. В. Ідентифікація та експрес-оцінка фінансових ризиків промислових підприємств. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 4. С. 238–246. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vcndtue\\_2014\\_4\\_37.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vcndtue_2014_4_37.pdf).
9. Шишкіна О. Термінологічні проблеми пізнання природи фінансового ризику. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1 (17). С. 253–264.
10. Шкарлет С. М., Гонта О. І., Маргасова В. Г., Дубина М. В. Механізм формування системи парабанківських посередників на фінансовому ринку в контексті забезпечення економічної безпеки України: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2014. 272 с.
11. AIRMIC, ALARM, IRM: Стандарти управления рисками. URL: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>.
12. Risk management standards of The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards>.

## References

1. Algin, A. P. (1989). *Risk i ego rol v obshchestvennoi zhizni [Risk and its role in public life]*. Moscow: Mysl [in Russian].
2. Dubyna, M. V. (2018). Mekhanizm rozvytku rynku finansovykh posluh na osnovi formuvannia instytutu doviry: teoriia, metodolohiia, praktyka [The mechanism of development of the financial services market based on the formation of the institute of trust: theory, methodology, practice]. Chernihiv: ChNTU [in Ukrainian].
3. Lapusta, M. H., Sharshukova, L. H. (1998). *Riski v predprinimatelskoi deiatelnosti [Risks in business]*. Moscow: INFRA-M [in Russian].
4. Neskoroediev, S. M., Hrachova, O. O. (2014). Doslidzhennia sutnosti upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva [Investigation of the essence of management of financial risks of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Journal of economy and transport industry*, 47, 132–136 [in Ukrainian].
5. Ohliad mizhnarodnykh standartiv z upravlinnia ryzykamy [Review of International Risk Management Standards]. Retrieved from <http://oppb.com.ua/news/oglyad-mizhnarodnyh-standartiv-z-upravlinnya-ryzykamy>.
6. Poliakova, O. Yu., Holtiaieva, L. A. (2013). Osnovni zasady formuvannia kompleksu modelei upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva [Main Principles of Formation of the Complex of Models of Management of Financial Risks of a Company]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, 106–110 [in Ukrainian].
7. Vasyleva, T. A., Dydenko, O. N., Epyfanov, A. A. et al. (2005). *Risk-menedzhment innovatsii [Risk Management Innovation]*. Sumy: Delovye perspektivy [in Russian].
8. Shyshkina, O. (2014). Identyfikatsiia ta ekspres-otsinka finansovykh ryzykiv promyslovykh pidpriemstv [Identification and rapid assessment of financial risks of industrial enterprises]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Visnyk of Chernihiv State Technological University. Series: Economic Sciences*, 4, 238–246. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vcndtue\\_2014\\_4\\_37.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vcndtue_2014_4_37.pdf).
9. Shyshkina, O. (2019). Terminolohichni problemy piznannya pryrody finansovoho ryzyku [Terminological problems of knowledge of nature of financial risk]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 1 (17), 253–264 [in Ukrainian].



## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

10. Shkarlet, S. M., Honta, O. I., Marhasova, V. H., Dubyna, M. V. (2014). *Mekhanizm formuvannia systemy parabankivskykh poserednykiv na finansovomu rynku v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [The mechanism of formation of the system of parbank intermediaries in the financial market in the context of ensuring the economic security of Ukraine]*. Chernihiv: ChNTU [in Ukrainian].

11. AIRMIC, ALARM, IRM: *Standarty upravleniya riskami [Risk Management Standards]*. Retrieved from <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>.

12. Risk management standards of The Institute of Risk Management. Retrieved from <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards>.

**Ільчук Валерій Петрович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Ильчук Валерий Петрович** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Pchuk Valerii** – Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [ivp5@ukr.net](mailto:ivp5@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4844-1326>

**Шишкіна Олена Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Шишкіна Елена Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Shyshkina Olena** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [shyshkina.olena.v@gmail.com](mailto:shyshkina.olena.v@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>

**ResearcherID:** F-3208-2014