

УДК 005.334:658.15

DOI: 10.25140/2411-5215-2021-1(25)-127-133

Олена Шишкіна

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СТРУКТУРНОЇ МОДЕЛІ  
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПРОМИСЛОВОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

Olena Shyshkina

**CONCEPTUAL FUNDAMENTALS OF CREATING A STRUCTURAL MODEL  
OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

У статті досліджено кризові умови, у яких опинились вітчизняні промислові підприємства. Аргументовано необхідність здійснення ефективного управління фінансовими ризиками в умовах нестационарної економіки України. Сформульовано сутність процесу управління та його складових. Наголошено на тому, що спектр необхідних управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту значним чином визначається циклічністю розвитку промислових підприємств, тривалістю життєвого циклу галузі / підприємства / технологій та обладнання / продукції, що виготовляється, а також стадіями циклів, на яких перебуває досліджуване підприємство. Доведено доцільність побудови моделі управління фінансовими ризиками, яка може базуватись на одній із трьох форм ризик-менеджменту, що можуть бути представлені зовнішнім, внутрішнім або комбінованим управлінням. Розроблено та представлено узагальнену схему моделі управління фінансовими ризиками промислового підприємства, яка враховує ризикоформулюючі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, включає суб'єкт і об'єкт управління, ґрунтується на цілях і задачах управління. Обґрунтовано необхідність врахування наявних нормативно-правових, кадрових, фінансових та інших обмежень, які знатні посилюють негативний вплив фінансових ризиків на процеси функціонування і розвитку підприємства, та підвищити ймовірність отримання додаткових збитків.

**Ключові слова:** фінансові ризики; управління фінансовими ризиками; форми управління фінансовими ризиками; модель управління фінансовими ризиками; мінімізація ризиків.

Рис.: 2. Бібл.: 10.

The article examines the crisis conditions in which domestic industrial enterprises found themselves. The necessity of effective financial risk management in the conditions of non-stationary economy of Ukraine is argued. The essence of the management process and its components is formulated. It is emphasized that the range of necessary management decisions in the field of risk management is largely determined by the cyclical development of industrial enterprises, the life cycle of the industry / enterprise / technology and equipment / products, as well as the stages of cycles in which the researched enterprise. The expediency of building a model of financial risk management, which can be based on one of three forms of risk management, which can be represented by external, internal or combined management, is proved. It is established that external management involves the provision of risk management by external specialists (for example, consulting companies, management companies, specialists and experts specializing in risk management); internal management is focused on independent management of financial risks of the enterprise and provides for the provision of strategic, tactical and operational management; combined management, which involves a combination of external and internal management. The generalized scheme of the model of management of financial risks of the industrial enterprise which considers risk-forming factors of external and internal environment, includes the subject and object of management, is based on the purposes and tasks of management is developed and presented. The need to take into account the existing regulatory, legal, personnel, financial and other constraints, which significantly increase the negative impact of financial risks on the functioning and development of enterprises and increase the likelihood of additional losses.

**Keywords:** financial risks; financial risk management; forms of financial risk management; financial risk management model; risk minimization.

Fig.: 2. Bibl.: 10.

JEL Classification: G21, G33, M21, M40

**Постановка проблеми.** Розгортання кризових процесів у світовій економічній системі негативно позначається на розвитку національних економік. Одночасно розвиток ринкових умов господарювання вносить істотний елемент невизначеності й ризику в діяльність промислових підприємств.

Наслідки впливу ризиків на функціонування і розвиток промислових підприємств не завжди є однозначно негативними. За умови неефективного менеджменту, відсутності чітко визначених цілей і задач на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу, змін у зовнішньому середовищі, спричинених непрогнозованою зміною нормативно-правових актів, переподілом товарних і фінансових ринків, коливанням валютного курсу тощо, виникнення ризиків спричинює розвиток важких кризових ситуацій у діяльності промислового підприємства, а отже, його регресію що супроводжується збільшен-

ням нераціональних напрямів використання фінансових ресурсів і зростанням обсягів збитків, які загрожують безпеці його подальшої діяльності. Однак із ризиками може бути пов'язаний і прогресивний напрям розвитку промислових підприємств, за умови врахування ключових ризикоформуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та створення ефективної системи управління ризиками, здатної попередити виникнення ризиків фінансових втрат. З огляду на це, актуальність і своєчасність розгляду сформульованої теми дослідження не викликає заперечень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні, методологічні і прикладні аспекти управління ризиками промислових підприємств різних видів діяльності в останні десятиліття активно розробляються численними іноземними та вітчизняними вченими, зокрема: К. Балдіним, Н. Внуковою, П. Грабовим, В. Гранатуровим, Н. Куніциною, А. Поповою, Г. Клейнером, А. Куликовим, В. Тамбовцевим, М. Роговим, Р. Фатхутдіновим, А. Шапкіним та ін.

Окремі підходи, загальні та специфічні особливості управління ризиками промислових підприємств, причини їх виникнення, методи мінімізації розкриті в роботах А. Бадалової, І. Бланка, І. Балабанова, П. Браунерхельма, Ю. Брігхема, Н. Брегіна, А. Пантелєєва, В. Проскури, В. Савчука, Л. Тепмана та ін. Проте, незважаючи на зростання публікацій у зазначеній сфері, низка проблемних питань залишається недостатньо вивченими.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Проведені дослідження дозволяють наголосити на істотному впливі ризиків на діяльність промислових підприємств, при цьому практичних рекомендацій і науково обґрунтованих методів управління ризиками явно недостатньо для створення підприємствами ефективної системи управління фінансовими та іншими видами ризиків, розробки і запровадження ними ефективних методів, прийомів і інструментів мінімізації негативного впливу ризиків на процеси функціонування та розвитку. У зв'язку з цим набувають актуальності питання дослідження концептуальних основ створення структурної моделі управління фінансовими ризиками та необхідності її впровадження в практику діяльності фінансово-економічних підрозділів промислових підприємств в умовах нестаціонарної економіки України.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї наукової статті є побудова структурної моделі управління фінансовими ризиками, спрямованої на мінімізацію негативного прояву фінансових та інших видів ризиків в умовах невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Реалії вітчизняної економіки дедалі більше вимагають від сучасного керівництва вміння бачити перспективи розвитку, підвищення результативного досвіду в розробці та прийнятті ефективних стратегічних і тактичних управлінських рішень у сформованих ризикованих умовах господарювання, залучення високопрофесійних фахівців не тільки у сфері виробництва і збуту, а і у сфері фінансового й ризик-менеджменту. Крім того, необхідно дотримуватися основних принципів стратегічного менеджменту, реалізація яких повинна здійснюватися, насамперед, через прийняття зважених управлінських рішень, заснованих передусім на системному і процесному підходах, ідентифікації і аналізі факторів зовнішнього і внутрішнього макро-, мезо- і мікросередовища, що безпосередньо або опосередковано впливають на операційну, фінансову та інвестиційну діяльність промислового підприємства.

Фінансово-економічна криза спричинює розбалансування економічного й управлінського механізмів промислового підприємства та унеможливорює його нормальне функціонування. У таких умовах відсутність кардинальних заходів попереджувального та профілактичного характеру сприяє поглибленню кризових явищ, і при песимістичному

---

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

---

сценарії розвитку може призвести до банкрутства і ліквідації промислового підприємства. Найбільш небезпечною така ситуація є для підприємств середнього і великого бізнесу, які унаслідок особливостей власної структури майна неспроможні швидко адаптуватись до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, запровадити випуск кардинально інших видів продукції тощо.

Вищеперераховане спричинює потребу в певному найкращому з усіх можливих способів процесі, у контексті поставлених цілей тактичного і стратегічного характеру, враховуючи фінансові, економічні та інші ризики при прийнятті та реалізації всіх видів програм / заходів / рішень.

Таким процесом є управління ризиками як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою аналізувати, оцінювати і прогнозувати наступ ризикових подій, а також вживати ефективних заходів до мінімізації або нейтралізації негативних наслідків настання зазначених подій.

Необхідно зазначити, що спектр необхідних управлінських рішень та їх наповнення значними чином визначається циклічністю розвитку промислових підприємств, тривалістю життєвого циклу галузі / підприємства / технологій та обладнання / продукції, що виготовляється, а також стадіями циклу, на яких знаходиться досліджуване підприємство. Зауважимо, що виникнення кризових ситуацій протягом різних видів вищезначених життєвих циклів слід розглядати не як збіг певних несприятливих і випадкових явищ, а як загальну закономірність, властиву ринковим умовам господарювання, яку треба враховувати в процесі ідентифікації, оцінки ризиків та розробки і впровадження антиризикових заходів.

Управління фінансовими ризиками є важливою і невід'ємною складовою стратегічного менеджменту. Пов'язано це насамперед з тим, що успішне ведення всіх видів діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової) вимагає не тільки чіткого уявлення про всі можливі джерела виникнення фінансових та супутніх їм ризиків, оскільки від них залежить ефективність прийняття і реалізації рішень, а й з тим, що діагностування, аналіз і облік ризикових ситуацій / явищ і процесів повинен супроводжуватися розробкою заходів, спрямованих на зниження їх негативного впливу, які уособлюються у вигляді втрат прибутку / доходу / капіталу.

Сьогодні, більшість промислових підприємств, навіть приналежні до однієї галузі, відрізняються один від одного за фінансовими можливостями та рівнем залучення інвестиційних та/або кредитних ресурсів, кадровим складом та здатністю залучати потрібних спеціалістів, наявністю інноваційних розробок і рівнем їх впровадження та іншими чинниками, що формують загальний та специфічний спектр загроз і ризиків.

Тому важливим завданням є виявлення і документування тих загальних аспектів управління фінансовими ризиками, які могли б допомогти керівництву промислових підприємств розробляти власні стратегії управління, формувати відповідну політику їх реалізації та створювати ефективні структурні моделі управління ризиками, що можуть базуватись на одній із трьох форм ризик-менеджменту, які представлені зовнішнім управлінням, внутрішнім управлінням та комбінованим управлінням. Сутність цих форм управління ризиками відображено на рис. 1.

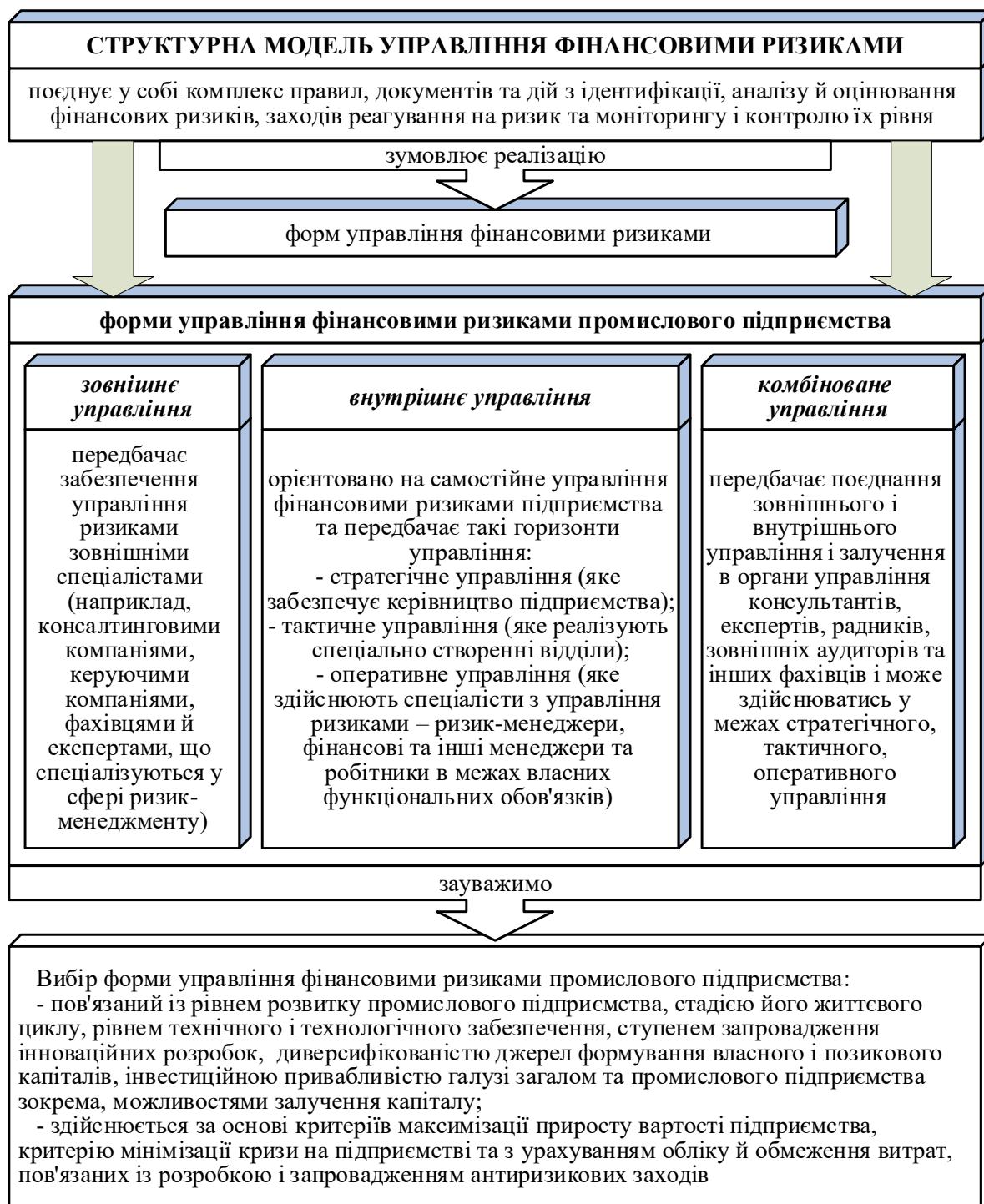


Рис. 1. Сутність і зміст структурної моделі управління фінансовими ризиками промислового підприємства

Джерело: розроблено авторкою на основі [2 – 4, 7, 8, 10].

Концепцію управління фінансовими ризиками можна представити у вигляді узагальненої схеми структурної моделі управління фінансовими ризиками промислових підприємств (рис. 2).

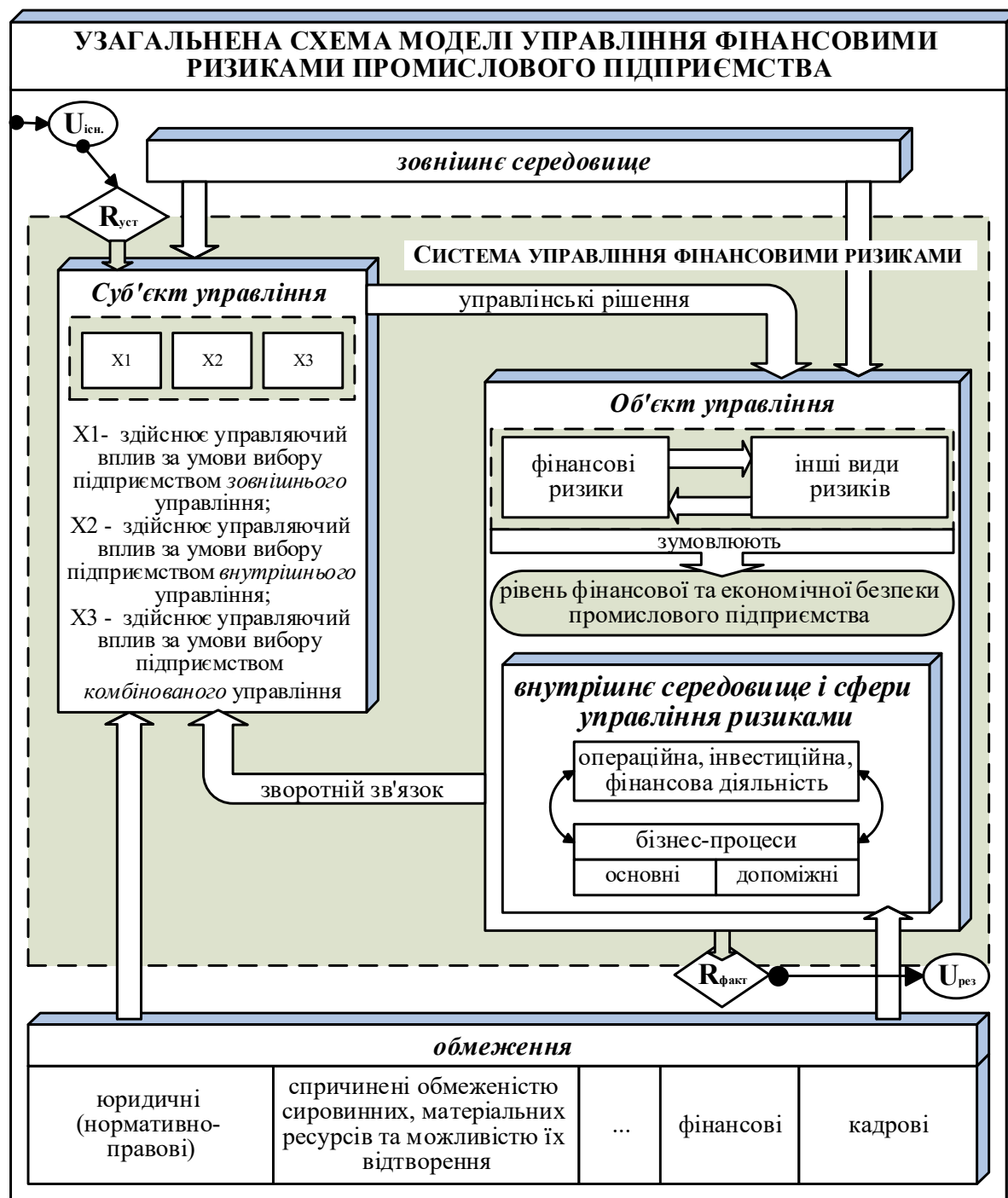


Рис. 2. Узагальнена схема моделі управління фінансовими ризиками промислових підприємств

Джерело: розроблено авторкою на основі [1-8, 10].

Зауважимо, що зміна ризикоформуючих факторів зовнішнього середовища впливає на систему управління фінансовими ризиками, на об'єкт і суб'єкт управління і формує, тим самим, численні загрози, які породжують сукупність фінансових і інших видів ризиків, здатних негативно впливати на параметри фінансово-економічної безпеки будь-якого промислового підприємства. З іншого боку, підприємство належить до певної галузі / виду діяльності й займає певну ринкову нішу на ринку, з огляду на що можливо також виокремити сукупність збурюючих факторів, здатних спричинити втрати фінансової ресурсів.

Сукупність означених факторів ( $U_{\text{існ.}}$ ) дозволяє визначити параметри дійсного становища промислового підприємства та визначити необхідні параметри управління ( $R_{\text{уст.}}$ ). Результатом застосування системи управління фінансовими ризиками є досягнення фактичних результатів управління ( $R_{\text{факт.}}$ ), а також положення підприємства на ринку і рівня загроз, які вдалось контролювати ( $U_{\text{рез.}}$ ).

Запропонована система управління ризиками промислових підприємств відповідає основним принципам управління, а саме:

- безперервність – неперервне реагування на результати впливу ризикоутворюючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- системність – що передбачає наявність зворотного зв'язку, а отже можливість виявлення впливу фінансових результатів підприємства на характер його функціонування, що дозволяє гнучко реагувати на зміну параметрів управління досягнення більш ефективних результатів управління;
- комплексність – система дозволяє управляти різними групами як фінансових, так і не фінансових ризиків, а також сукупним ризиком промислового підприємства
- цілеспрямованість – орієнтованість системи управління ризиками на досягнення тактичних і стратегічних цілей промислового підприємства.

У ході управління фінансовими ризиками промислових підприємств необхідно враховувати наявність різного роду обмежень (нормативно-правових, фінансових, кадрових та інших), які здатні підвищити ймовірність виникнення тих чи інших ризиків та збільшити рівень їх впливу, що може спричинити додаткові фінансові втрати.

**Висновки і пропозиції.** Стан і зміна зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування промислового підприємства впливає на систему управління ризиками й визначає специфічні особливості об'єкта і суб'єкта управління. Ефективність створення зваженої системи управління ризиками визначає також становище, що посідає промислове підприємство на ринку, рівень фінансово-економічної безпеки, а отже, можливість його стійкого функціонування у перспективі.

Запропонована схема моделі управління фінансовими ризиками промислових підприємств може базуватись на одній з трьох форм ризик-менеджменту, які представлені зовнішнім управлінням, внутрішнім управлінням та комбінованим управлінням і спрямована на мінімізацію негативного впливу ризиків й уникнення додаткових фінансових втрат. Питання щодо оцінювання результативності запропонованої системи і відповідної моделі стане предметом наших подальших досліджень.

#### Список використаних джерел

1. Braunerhjelm P., Feldman M. Cluster Genesis: Technology Based Industrial Development. Oxford: Oxford University Press, 2006. 353 p.
2. Drucker P. F., Maciariello J. A. Management: tasks, responsibilities, practices. Revised edition. HarperCollins Publishers, 2008. 573 p.
3. Бадалова А. Г. Управление рисками производственных систем: теория, методология, механизмы реализации. Москва : ИЦ МГТУ «Станкин», «Янус - К», 2006. 328 с.
4. Бадалова А. Г., Пантелеев А. В. Промышленный риск-менеджмент. Москва : Издательство «Доброе слово», 2018. 288 с.
5. Балдин К. В., Воробьев С. Н. Риск-менеджмент : учеб. пособие. Москва : Гардарики, 2012. 285 с.
6. Куницына Н.Н. Экономическая динамика и риски. Москва : Редакция журнала «Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий», 2002. 288 с.
7. Проскура В. Ф., Білак Р. Г. Методологічні підходи до управління ризиками. : збірник наукових праць. Мукачєво, 2017. № 9. С. 599–607.
8. Тепман Л. Н. Управление рисками : учеб. пособие. Москва : АНКИЛ, 2011. 352 с.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

9. 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).

10. Шишкіна О. В. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 318 с.

## References

1. Braunerhjelm P., & Feldman M. (2006). *Cluster Genesis: Technology Based Industrial Development*. Oxford: Oxford University Press.

2. Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management: tasks, responsibilities, practices. Revised edition*. HarperCollins Publishers.

3. Badalova, A. G. (2006). *Upravleniye riskami proizvodstvennykh sistem: teoriya, metodologiya, mekhanizmy realizatsii [Risk management of production systems: theory, methodology, implementation mechanisms]*. ITS MGTU "Stankin", "Yanus - K".

4. Badalova, A. G., Panteleyev, A. V. (2018). *Promyshlennyy risk-menedzhment [Industrial risk management]*. Izdatel'stvo «Dobroye slovo».

5. Baldin, K. V., Vorobiev, S. N. (2012). *Risk-menedzhment [Risk management]*. Gardariki.

6. Kunitsyna, N. N. (2002). *Ekonomicheskaya dinamika i riski [Economic dynamics and risks]*. Redaktsiya zhurnala «Ekonomika selskokhoziaistvennykh i pererabatyvaiushchikh predpriyatii».

7. Proskura, V. F., Bilak, R. H. (2017). Metodologichni pidkhody do upravlinnia ryzykamy [Methodological approach to managing rizikami]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, (9), pp. С. 599–607.

8. Tepman, L. N., Shvandara, V. A. (2002). *Riski v ekonomike [Risks in the economy]*. YuNITi-DANA.

9. Shyshkina, O. (2014). Identyfikatsiia ta ekspres-otsinka finansovykh ryzykiv promyslovykh pidpriemstv [Identification and rapid assessment of financial risks of industrial enterprises]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of Chernihiv State Technological University. Series: Economic Sciences*, (4), pp. 238-246. [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vcndtue\\_2014\\_4\\_37.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vcndtue_2014_4_37.pdf).

10. Shyshkina, O. (2020). *Mekhanizm upravlinnia finansovymy ryzykamy promyslovykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Mechanism of financial management of industrial enterprises: theory, methodology, practice]*. ChNTU.

**Шишкіна Олена Вікторівна** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка» (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Shyshkina Olena** – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University (95 Shevchenko 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