



Менеджмент

УДК 65.012.8:658.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15125795>

Ризик-менеджмент в системі безпекового розвитку промислових підприємств

Тарас Богданович Шира

д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу
у видавничо-поліграфічній справі
Національного університету «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-3525-8883>

Віктор Анатолійович Лукащук

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу
у видавничо-поліграфічній справі
Національного університету «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна,
<https://orcid.org/0009-0001-7348-7070>

Прийнято: 14.03.2025 | Опубліковано: 29.03.2025

***Анотація.** У цій статті визначено, що ризик-менеджмент відіграє ключову роль у підтриманні безпекового потенціалу та сприяє сталому функціонуванню промислових підприємств. Доведено, що постійний моніторинг ризиків, а також інтеграція заходів запобігання в загальну стратегію діяльності, дозволяють встановлено високу стійкість та ефективно керувати виробничими, фінансовими й технологічними процесами.*



Охарактеризовано основні підходи до аналізу та оцінювання ризиків, що охоплюють як кількісні, так і якісні методи, даючи змогу приймати виважені управлінські рішення. Обґрунтовано важливість формування культури безпеки, де кожен працівник вважає себе відповідальним за безпековий розвиток. Така культура не лише мінімізує ймовірність виникнення надзвичайних ситуацій, а й забезпечує оперативне реагування у випадку кризових явищ. Крім того, встановлено, що стратегічний характер ризик-менеджменту передбачає довгострокове планування і врахування динамічних змін ринкової кон'юнктури та технологічних інновацій. У статті охарактеризовано структуру сучасної системи ризик-менеджменту, де аналітична складова сфокусована на виявленні, оцінці та моніторингу ризиків, а управлінська складова спрямована на впровадження конкретних заходів, координацію та контроль. Встановлено, що комплексний підхід уможливорює зниження витрат, пов'язаних із потенційними загрозами, та підвищує загальну конкурентоспроможність. Окрему увагу приділено інституційним факторам, що впливають на формування сприятливого середовища для реалізації ризик-менеджменту та забезпечення сталого безпекового розвитку. Матеріали статті можуть бути корисними для керівників і фахівців промислових підприємств, які прагнуть оптимізувати власну систему управління ризиками, а також для науковців, що досліджують проблематику безпекового розвитку. Запропоновані висновки та рекомендації є важливим внеском у формування та вдосконалення сучасних моделей ризик-менеджменту.

Ключові слова: ризик-менеджмент, безпековий розвиток, промислові підприємства, управління ризиками



Risk Management in the System of Safety Development of Industrial Enterprises

Taras Shyra

D.Sc. in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Marketing
in Publishing and Printing,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-3525-8883>

Viktor Lukashchuk

Post-graduate student of the Department of Management and Marketing
in Publishing and Printing,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0001-7348-7070>

Abstract. *This article identifies that risk management plays a key role in maintaining safety potential and contributes to the sustainable functioning of industrial enterprises. It is proven that constant risk monitoring, as well as the integration of prevention measures into the overall strategy of activity, allow for high stability and effective management of production, financial and technological processes. The main approaches to risk analysis and assessment are described, covering both quantitative and qualitative methods, allowing for informed management decisions. The importance of forming a safety culture, where each employee considers himself responsible for safety development, is substantiated. Such a culture not only minimizes the likelihood of emergency situations, but also ensures a prompt response in the event of crisis events. In addition, it is established that the strategic nature of risk management involves long-term planning and taking into account dynamic changes in the market environment and technological innovations. The article describes the structure of a modern risk management system, where the*



analytical component is focused on identifying, assessing and monitoring risks, and the management component is aimed at implementing specific measures, coordination and control. It has been established that an integrated approach makes it possible to reduce costs associated with potential threats and increases overall competitiveness. Special attention is paid to institutional factors that influence the formation of a favorable environment for the implementation of risk management and ensuring sustainable security development. The materials of the article may be useful for managers and specialists of industrial enterprises seeking to optimize their own risk management system, as well as for scientists studying the issues of security development. The proposed conclusions and recommendations are an important contribution to the formation and improvement of modern risk management models.

Keywords: *risk management, safety development, industrial enterprises, risk management*

Постановка проблеми. Актуальність теми полягає в тому, що ефективне управління ризиками дає змогу не лише захищати виробничо-економічні інтереси, а й слугує запорукою сталого розвитку та збереження конкурентоспроможності на тривалу перспективу. З огляду на сучасні виклики, рівень безпекового потенціалу визначається спроможністю своєчасно реагувати на динамічні зміни середовища, визначати ключові пріоритети й реалізовувати необхідні заходи для мінімізації загроз. Ризик-менеджмент у такому розрізі стає незамінним елементом господарської практики, який інтегрує підходи зі сфери економіки, фінансів, технологій та безпеки в єдину дієву систему, здатну витримувати сучасні потрясіння.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатах дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ризик-менеджменту у контексті безпекового розвитку промислових підприємств



розглядається багатьма дослідниками, які наголошують на важливості системного підходу та стратегічного бачення. Так, М.Л. Матюшенко [1] підкреслює необхідність використання інтегральних методів оцінки ризиків, що базуються на принципах багатофакторного аналізу. Т.А. Волкова [2] звертає увагу на роль інформаційних технологій у впровадженні ефективних механізмів раннього попередження та управління надзвичайними ситуаціями. О.В. Семенова [3] акцентує на значенні корпоративної (внутрішньої) культури та залученні персоналу до процесу виявлення загроз. Аналогічно, С.І. Фролов [4] робить висновок про те, що комплексна система управління ризиками повинна охоплювати як фінансові, так і виробничо-технологічні аспекти. Разом з тим, Р.С. Донець [5] звертає увагу на інституційні чинники, такі як законодавче підґрунтя і регулятивна політика, що безпосередньо впливають на ефективність використання інструментів ризик-менеджменту. М.М. Кузнєцов [6] підкреслює, що безпековий розвиток промислових підприємств неможливий без стабільної координації дій між різними суб'єктами господарювання та органами державної влади. Л.П. Бондаренко [7] розробляє методичні рекомендації щодо створення системи моніторингу, яка не лише відстежує поточний стан, а й прогнозує можливі негативні сценарії. Водночас Н.Г. Калюжна [8] зазначає, що важливою складовою залишається формування належної корпоративної культури, оскільки навіть досконалі методи оцінки ризиків не гарантують високого рівня безпеки без активної участі персоналу.

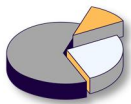
Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій, у контексті саме визначення особливостей стратегічного управління ризиками в контексті формування безпекових умов розвитку для промислових підприємств, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Матеріали можуть стати у пригоді для науковців, керівників і фахівців, які прагнуть підвищити ефективність фінансово-економічної діяльності та забезпечити безпековий розвиток промислових підприємств.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета даної статті полягає у визначенні та комплексному обґрунтуванні концептуальних засад ризик-менеджменту в системі безпекового розвитку промислових підприємств з урахуванням сучасних викликів і тенденцій. Об'єктом дослідження виступають процеси і методи управління ризиками, що забезпечують довгострокову безпеку та конкурентоспроможність промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан розвитку промислових підприємств тісно пов'язаний із різноманітними викликами та загрозами, які можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження. У цьому контексті ризик-менеджмент стає одним із ключових інструментів, що дає змогу виявляти, оцінювати та контролювати потенційно небезпечні фактори, зберігаючи водночас безпековий потенціал економічної і технологічної складової [9-10]. Сутність ризик-менеджменту полягає не лише в пасивному реагуванні на проблемні ситуації, а в активному формуванні комплексу заходів, спрямованих на підтримку стійкого та безпечного розвитку. Саме тому питання безпекового розвитку все частіше розглядається крізь призму того, наскільки ефективно промислові підприємства можуть передбачати та мінімізувати ризики у своїй діяльності.

Необхідність інтегрувати ризик-менеджмент у загальну концепцію безпекового розвитку зумовлена загальною тенденцією до ускладнення виробничих процесів. Зростання обсягів виробництва, диверсифікація технологій та постійне залучення новітніх розробок збільшують кількість імовірних загроз. [11-12] Ці загрози можуть стосуватися як технічних аспектів (аварій, поломок, збоїв), так і фінансово-економічних (курсові коливання, нестабільність на світових ринках). Отже, у межах безпекового розвитку промислові підприємства зобов'язані передбачити ймовірні сценарії кризових ситуацій та розробити ефективні механізми їх подолання. У цьому сенсі ризик-менеджмент стає основою, що сприяє не лише збереженню поточних показників діяльності, а й формуванню довгострокової безпеки (табл.1).



Таблиця 1

Ключові безпекові засади сучасної системи ризик-менеджменту на
промисловому підприємстві

Засади	Суть і зміст
Превентивний моніторинг і діагностика	Своєчасна діагностика дозволяє оперативно розробити коригувальні дії, знижуючи ймовірність настання критичних подій. У результаті промислове підприємство здатне підтримувати високий рівень безпекового потенціалу та вчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку чи появу нових ризиків
Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування	Безпековий розвиток має базуватися на всеохопному охопленні всіх аспектів діяльності: від технологічних інновацій до маркетингових стратегій. Включення ризик-менеджменту в процес формулювання стратегічних цілей гарантує, що можливі загрози враховані на рівні довгострокових планів, а засоби мінімізації та запобігання ризикам стануть частиною управлінських рішень
Культура безпеки та відповідальність персоналу	Ефективне функціонування ризик-менеджменту неможливе без формування належного ставлення працівників до безпеки. Створення культури безпеки передбачає навчання персоналу, мотивацію до виявлення потенційних загроз, а також запровадження внутрішніх стандартів та регламентів, що зобов'язують кожного співробітника дотримуватися встановлених правил
Гнучкість і готовність до кризових ситуацій	Сучасна система ризик-менеджменту на промисловому підприємстві має бути динамічною та здатною до швидкого пристосування. Вчасне оновлення планів реагування, злагоджена взаємодія між підрозділами, можливість залучення додаткових ресурсів – усе це сприяє ефективному подоланню кризових явищ

Джерело: складено авторами

У світлі глобальних змін, що відбуваються у соціально-економічному середовищі, зокрема геополітичних та екологічних, актуальність ризик-



менеджменту в системі безпекового розвитку промислових підприємств набуває особливого значення. Ризик-менеджмент виходить далеко за межі стандартизованих підходів; він передбачає стратегічне планування та прогностичне мислення [13-15]. В умовах підвищеної конкуренції та швидких технологічних новацій ефективне виявлення ризиків дає змогу промисловим підприємствам запобігати критичним збиткам і втраті репутації, а також своєчасно коригувати свою діяльність, зберігаючи конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ключова складова успішного ризик-менеджменту полягає в тому, що він урівноважує потребу зростання з потребою стабільності й безпеки. Безпековий розвиток передбачає сталий поступ уперед, тоді як невважений підхід до ризиків може призвести до катастрофічних наслідків. Приміром, відсутність системної оцінки ризиків може спричинити поломку дороговартісного обладнання, екологічні катастрофи, соціальну напругу чи фінансові кризи, що негативно вплинуть як на конкретне промислове підприємство, так і на галузь у цілому. Тому своєчасне виявлення ризиків і впровадження превентивних заходів є критично важливим завданням, без виконання якого не можна гарантувати сталий безпековий розвиток.

Сутність проблеми полягає й у тому, що ризики постійно трансформуються та розвиваються разом із ринковими, технологічними та суспільними тенденціями. Саме динаміка змін є додатковим викликом для промислових підприємств, які прагнуть забезпечити високий рівень безпекового потенціалу. Множинність форм ризиків – від фінансових і кадрових до інформаційних і технологічних – зумовлює необхідність системного підходу. Такий підхід базується на аналітичних інструментах, методах моніторингу та плануванні відповідних заходів із урахуванням специфіки галузі й внутрішніх особливостей конкретного виробництва. Сучасна теорія та практика менеджменту наголошують на тому, що для забезпечення повноцінної системи ризик-менеджменту промисловим підприємствам слід враховувати як кількісні, так і якісні показники. Кількісні



методи (наприклад, статистична оцінка та моделювання) дозволяють структуровано виміряти ймовірність та вплив кожного ризику. Якісні аспекти ж охоплюють аналіз корпоративної культури (культури безпеки), рівня мотивації персоналу, а також ефективності комунікаційних каналів між різними підрозділами. Лише комплексне охоплення обох аспектів дає змогу розробити гнучку і, водночас, надійну модель управління ризиками, спрямовану на стабільний безпековий розвиток (рис.1).

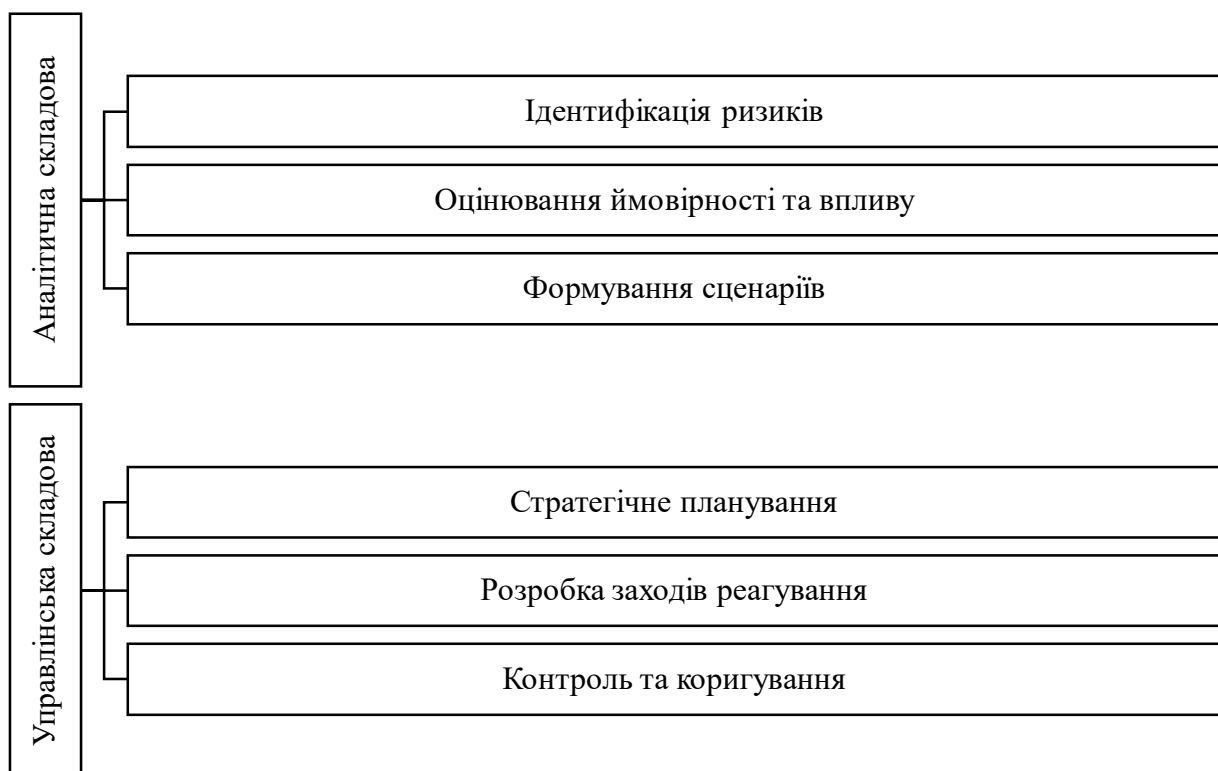


Рис.1. Складові системи ризик-менеджменту на промисловому підприємстві

Джерело: складено авторами

Інституційне середовище відіграє визначальну роль у формуванні сприятливих умов для впровадження ефективного ризик-менеджменту. Законодавче регулювання, державна підтримка інноваційних проєктів, прозора податкова політика та інші фактори можуть суттєво знизити рівень невизначеності, з якою стикаються промислові підприємства. Однак навіть за



наявності розвиненого інституційного підґрунтя, без належного розуміння принципів і інструментів управління ризиками, а також без усвідомлення їхньої важливості для безпекового розвитку, роз

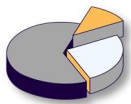
Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що дедалі більшої важливості набуває міжнародний досвід, оскільки тенденції глобалізації диктують потребу постійного зіставлення власних підходів із кращими світовими практиками. У провідних країнах значна увага приділяється розробці й застосуванню систематизованих процедур оцінювання ризиків, стандартизації управлінських процесів і сертифікації систем безпеки. У зв'язку з цим промислові підприємства, які прагнуть закріпитися на міжнародному ринку та забезпечити власний безпековий розвиток, повинні вчасно адаптувати або розробляти свої методи ризик-менеджменту, спираючись на міжнародні норми й рекомендації.

Список використаних джерел

1. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 6. С. 144–147.
2. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. No 1 (53). С. 44–52
3. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. Вісник Запорізького національного університету. 2010. No 3(7). С. 74–79
4. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
5. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України. 2012. Вип. 1(8). С. 446–452.



6. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека. Сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2013. № 25 (1). С. 188–195.
7. Березіна С. Б. Моделі управління соціальними ризиками. Експериментальні та теоретичні дослідження в сучасних науках. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. м. Суми. 2018. С. 26–33
8. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 216 с.
9. Цікавська Н. Інтерпретація понять «виклик», «небезпека», «загроза» та «ризик» у теорії фінансової безпеки. Фінансовий простір. 2013. № 3(11). С. 110–114.
10. Іщенко І. С. Ризики інвестиційних проектів. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 5 (90). С. 91–98
11. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 1 С. 231–241
12. Міщук Є. В. Розвиток теоретико-методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств з урахуванням ефективності управлінських рішень Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2020. № 4 (149). С. 76–91.
13. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
14. Сочинська-Сибірцева І. М. Поведінкові аспекти управлінських рішень. Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи: зб. матеріалів конференції. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. Т. 1. 224 с. 2019. С. 146–149
15. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові



інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)