

DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0104>

УДК 336:330.131.7

JEL: D 81, G 32

**Нечипоренко Аліна Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів  
Київський університет імені Бориса Грінченка,  
Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-2494-1465  
e-mail: [a.nechyporenko@kubg.edu.ua](mailto:a.nechyporenko@kubg.edu.ua)

**Костікова Катерина Олександрівна**

магістрантка  
Київський університет імені Бориса Грінченка,  
Київ, Україна  
e-mail: [kokostikova.feu22@kubg.edu.ua](mailto:kokostikova.feu22@kubg.edu.ua)

## АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНИХ ПРАКТИК ФІНАНСОВОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ДО ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Ризик-орієнтоване управління займає особливе місце в організації роботи підприємств, але в той же час є досить новим явищем у вітчизняній практиці. Міжнародні стандарти ризик-менеджменту часто виступають у ролі бази дослідження у значному обсязі робіт вітчизняних та зарубіжних учених. Розгляд та аналіз досвіду розвинених країн лежить в основі розробки пропозицій щодо вдосконалення вітчизняної системи фінансового ризик-менеджменту в умовах сучасних трансформацій та мінливості зовнішнього середовища. У рамках статті проводиться огляд основних стандартів, які використовуються у зарубіжній практиці ризик-менеджменту. В прагненні підвищити ефективність управління фінансовими ризиками багато компаній формують інформаційну базу, що містить приклади як вітчизняних, так і зарубіжних практик. Керівництву компаній важливо звертати увагу на те, що питання ризик-менеджменту і, зокрема, особливості регулювання фінансових ризиків, деякі фахівці розглядають в основному на мікрорівні та рівні ділового оточення організацій. У статті окреслено основні проблемні аспекти щодо розвитку фінансового ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах. Визначено причини, що зумовлюють необхідність організації на підприємствах ефективної системи фінансового ризик-менеджменту. Здійснено порівняльну характеристику зарубіжного та вітчизняного досвіду щодо управління фінансовими ризиками на підприємствах. Враховуючи сучасні тенденції та нестабільність зовнішнього економічного середовища, зроблено висновок про доцільність адаптації до вітчизняних реалій закордонного досвіду управління фінансовими ризиками. Це дасть змогу покращити не тільки теоретичні аспекти, а й сприятиме вдосконаленню практики управління фінансовими ризиками вітчизняних суб'єктів господарювання, що водночас матиме позитивний вплив на розвиток фінансового ризик-менеджменту в цілому.

**Ключові слова:** ризик; фінансові ризики; управління фінансовими ризиками; ризик-менеджмент; зарубіжний досвід управління ризиками; підприємства.

## ВСТУП

**Постановка проблеми.** За умов невизначеності та нестабільної глобальної ринкової економіки підприємства схильні до великих ризиків. Для ефективного провадження діяльності та мінімізації наслідків несприятливих ситуацій, менеджерам компаній необхідно вивчати та аналізувати ризики й водночас розвивати систему управління фінансовими ризиками, тобто систему ризик-менеджменту. В умовах зростання конкуренції і технологічних трансформацій з'являються нові загрози, що призводить до того, що все більше компаній приділяє увагу культурі управління ризиками. Звідси випливає, що управління фінансовими ризиками зараз є одним із пріоритетних напрямів діяльності сучасних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням щодо впровадження фінансового ризик-менеджменту на підприємствах присвячено велику кількість наукових праць. Серед наукових здобутків учених слід відмітити праці вітчизняних авторів, таких як О. Бездітко [1], О. Герасименко [2], В. Гросул, М. Усова [3], А. Жаворонок, А. Марич [4], М. Кужелєв, І. Брітченко [5], І. Федулова, Г. П'ятницька [6], Л. Хромушина [7], а також зарубіжних учених N. M. S. Algeriani [8], H. Haddad, F. Laghzaoui [9], J. Yuan [10] та ін. Проте, незважаючи на достатньо вагомий напрацювання вчених, не повністю залишаються розкритими питання щодо дослідження зарубіжного досвіду управління фінансовими ризиками та їхньої адаптації до системи управління ризиками вітчизняних підприємств.

**Мета статті** – на основі аналізу зарубіжних практик застосування системи фінансового ризик-менеджменту розглянути можливості їх адаптації у діяльність українських підприємств.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах господарювання важливим для ефективної організації підприємницької діяльності є облік, аналіз та оцінка ризиків, що пов'язано з розробкою організаційно-економічних заходів щодо зниження ступеня їх впливу, спрямованих на зменшення збитків.

У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі існує значна кількість різноманітних підходів щодо визначення поняття «ризик». Так, у загальному трактуванні під ризиками розуміється ймовірність (можливість) втрати підприємством (господарюючим суб'єктом) частини своїх коштів, недоотримання прибутку чи виникнення додаткових витрат за зміни економічної ситуації у процесі здійснення діяльності.

О. Бездітко вважає, що ризик являє собою небезпеку, можливість збитків чи шкоди, тобто під ризиком слід розуміти ймовірність втрати суб'єктом господарювання частини наявних ресурсів або появи додаткових, небажаних витрат [1]. Українські дослідники В. Гросул та М. Усова зазначають, що ризик – це міра невизначеності та конфліктності у підприємницькій діяльності, що характеризується імовірісно-можливою небезпекою економіко-фінансових втрат, невдачею або відхиленням від норми [3].

Також ризик можна визначити як певну дію, що вчиняється в надії на позитивний результат за принципом «пощастить – не пощастить». При цьому, що більша невизначеність господарської ситуації при ухваленні управлінського рішення, тим більший і ступінь ризику. Однак, ризику можна уникнути, відмовившись від заходу, пов'язаного з ним, але для підприємця це означає неможливість отримання додаткового прибутку. Використання заходів, здатних певною мірою прогнозувати настання ризикової події та вироблення заходів щодо зниження ступеня ризику дозволяють керувати ними на рівні організації.

Якщо розглянути фінансовий ризик, то це, передусім, ймовірність або можливість настання непередбачуваних фінансових витрат (зниження прибутків, доходів, втрата капіталу тощо) у ситуації невизначеності умов здійснення господарської діяльності. Тобто, фінансовий ризик – це ризик, що безпосередньо пов'язаний із імовірністю втрат фінансових ресурсів.

Під системою управління фінансовими ризиками вчені А. Жаворонок та А. Марич визначають систему управління організацією, яка орієнтована на виявлення та попередження можливих загроз та проблем. Основним завданням фінансового ризик-менеджменту є зменшення впливу можливих негативних впливів та загроз, а також

використання виявлених можливостей з максимальною вигодою для проекту та діяльності підприємства в цілому [4].

Ефективна система управління фінансовими ризиками особливо актуальна для підприємств у період економічно-фінансової кризи та в період війни. Адже криза, спричинена пандемією Covid-19, переросла в економічну кризу внаслідок військових дій на території України, що має відповідні значні негативні та довгострокові наслідки для фінансового сектору країни, порушення налагоджених ланцюгів постачання та логістичних маршрутів, валютну нестабільність та інфляцію.

Серед сукупності фінансових ризиків, варто виділити валютний ризик, що найбільше проявив себе під час війни. Регулятори валютного ринку активно працюють з метою зменшення надмірної волатильності та нарощування міжнародних резервів, Національний банк України розраховує офіційні курси гривні щодо іноземних валют (рис. 1).

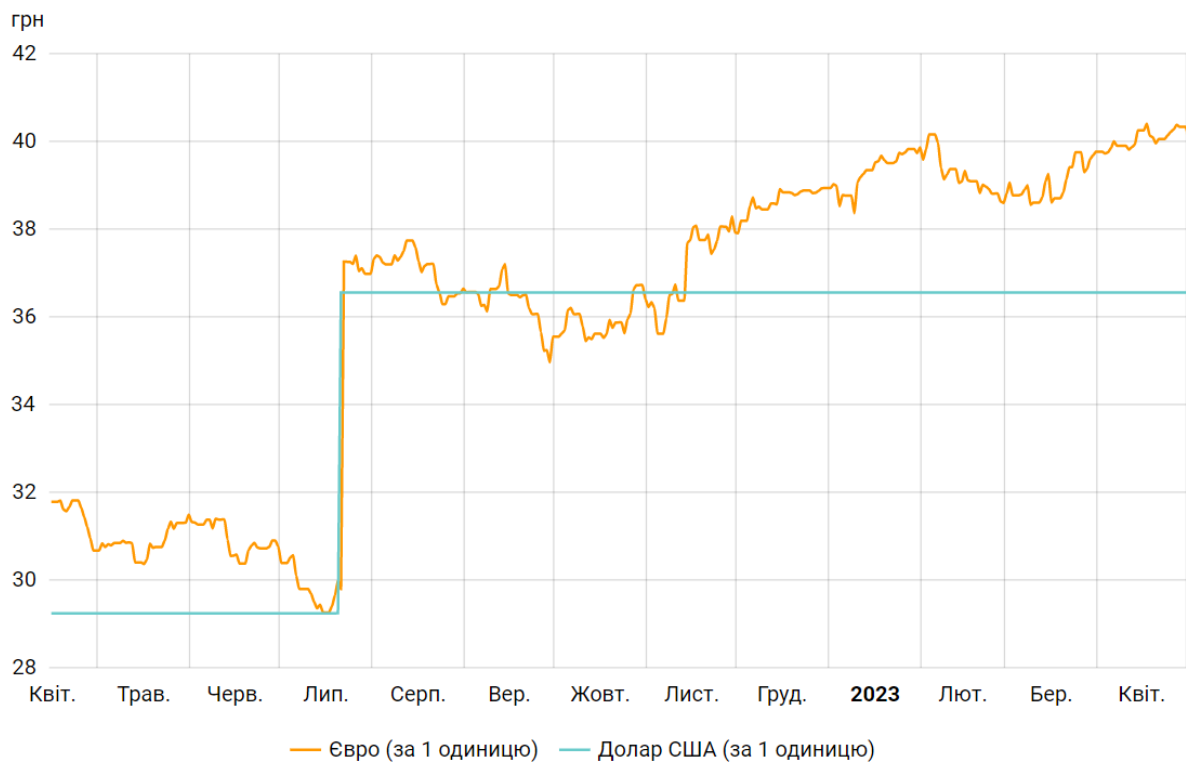


Рис. 1. Динаміка офіційного курсу гривні щодо іноземних валют

Джерело: [11].

Менеджмент підприємства уважно слідкує за динамікою обмінного курсу та ретельно аналізує його зміни та тенденції, щоб зрозуміти майбутні виробничі витрати та очікувані прибутки від реалізації товарів та послуг.

Для компаній, які значною мірою залежать від імпортованих матеріалів, волатильність обмінного курсу ускладнює планування виробництва. Це ще більше ускладнюється, коли велика частка продажів деномінована в іноземній валюті, оскільки майбутні надходження є непередбачуваними. Єдиним показником, який може впливати на обмінний курс, є інфляція, яка часто збігається зі знеціненням валюти.

Також, вагомий вплив спричинив інфляційний ризик, котрий несе потенційне зниження дохідності інвестицій та вартості активів через інфляцію. Метою інвестора є купівельна спроможність, так звана реалізована дохідність. Інфляція зменшує попит на

гроші, тому неочікувані зміни в темпах інфляції створюють ризик того, що майбутня реалізована прибутковість інвестицій або вартість активів буде нижчою, ніж очікувалося.

Очевидно, що війна в Україні має сильний вплив на рівень інфляції. Так, індекс інфляції, або ж індекс споживчих цін, є показником, який характеризує зміни загального рівня цін на товари та послуги, які купує населення для невиробничого споживання [12]. Згідно з офіційними даними, індекс споживчих цін у березні 2023 року склав 101,5 % (рис. 2).

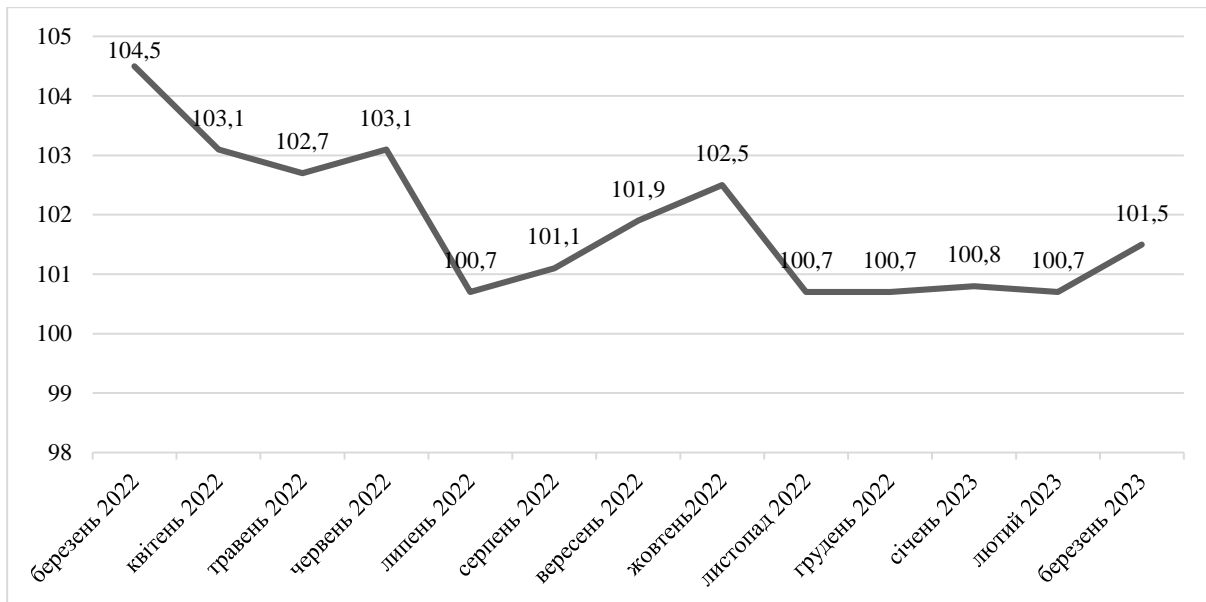


Рис. 2. Динаміка змін індексу споживчих цін

*Джерело: згруповано авторами на основі [13].*

Аналіз рис. 2 показує, що різкі зміни індексу споживчих цін як найважливішого показника, що характеризує інфляційні процеси в економіці країни, відбулися протягом усього 2022 року, натомість, ситуація в кінці 2022 – на початку 2023 року дещо вирівнялася. Однак наразі спостерігається збільшення цін у березні, коли індекс інфляції склав 101,5%, що зумовлено наслідками військових дій в країні.

Варто виділити фінансові наслідки від впливу валютного та інвестиційного ризику (рис. 3). Зростаючий вплив несприятливих умов на результати діяльності підприємств збільшує ризик банкрутства та неплатоспроможності, що змушує їх припиняти свою фінансово-господарську діяльність.

За даними Національного банку України, підприємства погіршили прогнози своїх фінансових показників. Негативна тенденція змін спостерігається від впливу повномасштабної війни на постачання товарів, подальше руйнування енергетичного потенціалу країни та зниження реальних доходів населення. Ці проблеми стали вагомою перешкодою для відновлення економіки, спричинивши погіршення ділової активності в усіх секторах. Про це свідчать дані Індексу очікуваних змін ділової активності, що розраховується Національним банком України щомісяця. Так, станом на 2022 рік показник тримався на досить низькому рівні, а вже у березні 2023 року показник зріс до 49,5 з 45,0 у лютому, що майже відповідає рівноважному значенню. Це найвищий рівень показника з грудня 2021 року [14].

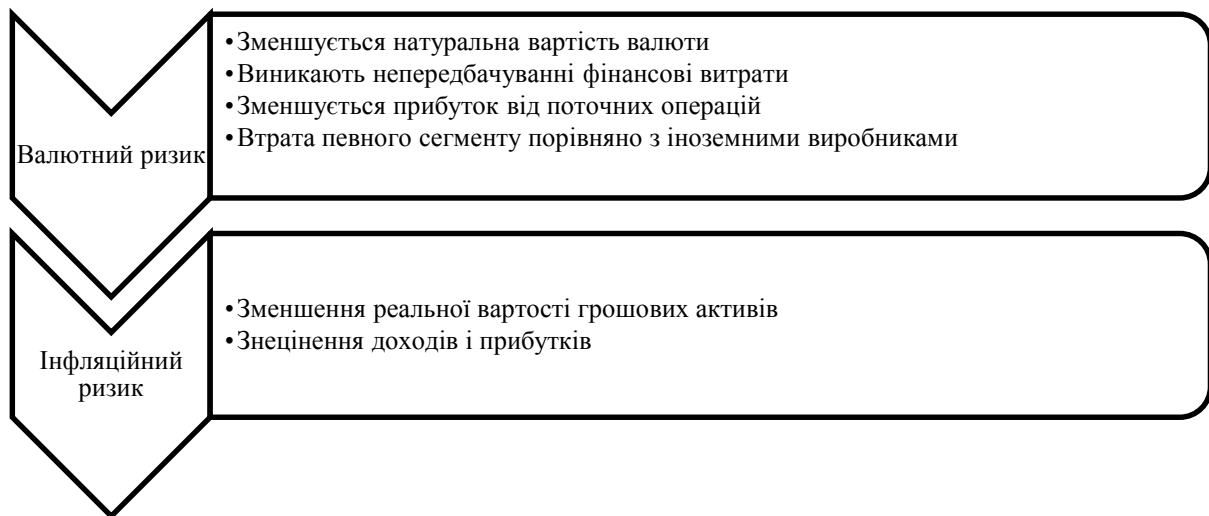


Рис. 3. Наслідки впливу валютного та інфляційного ризиків на діяльність підприємства

Джерело: створено авторами.

Для вирішення нагальних впливів фінансових ризиків, спричинених війною, кожному вітчизняному підприємству необхідно створити власну систему управління фінансовими ризиками.

Фінансовий ризик-менеджмент – це практика створення вартості компанії на основі використання фінансових інструментів в управлінні ризиками. Фінансовий ризик-менеджмент спрямований, передусім, на здійснення оцінки можливостей та необхідності зменшення суттєвих фінансових ризиків, які супроводжують діяльність компаній [5; 15].

В світовій практиці існує низка стандартів, які є базою організації процесу управління ризиками в компанії та регламентують термінологію, визначають основні цілі ризик-менеджменту, методи управління ризиками, а також їхнє практичне застосування:

- міжнародний стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні настанови»;

- стандарти управління ризиками федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA), куди входить Інститут ризик-менеджменту (IRM) та модель COSO.

Стандарт ISO31000 більшою мірою покриває операційні та технологічні ризики. Фінансові ризики, а також фінансові наслідки будь-яких інших типів ризику не знаходять відповідного відображення у цьому стандарті. Такий висновок можна зробити, виходячи зі специфіки діяльності організації ISO, основна мета якої полягає в уніфікації та стандартизації технічних процесів та процесів управління виробництвом.

Наступний документ – "Стандарти управління ризиками" був розроблений організацією «Інститут ризик-менеджменту (IRM) спільно з Європейською асоціацією ризик-менеджерів (FERMA). Історично «Стандарти управління ризиками» з'явилися раніше стандарту ISO, тому за багатьма напрямками ці документи перетинаються. Розробники стандартів виходять із того, що «ризик-менеджмент є центральною частиною стратегічного управління підприємством і являє собою постійний процес, що розвивається, що супроводжує розвиток організації в русі» [2].

Відповідно до стандартів, до кола завдань, що стоять перед системою управління ризиками, входить ідентифікація ризиків, їх оцінка та аналіз, розробка заходів щодо

зниження впливу. На відміну від ISO31000, «Стандарти управління ризиками» мають великий зв'язок із фінансовим середовищем та містять усі необхідні елементи для їх впровадження у практику роботи сучасних підприємств. Однак, як і ISO31000, вони залишилися швидше теоретичним описом системи управління ризиками і не набули достатнього поширення в корпоративному світі.

Модель COSO базується на взаємопов'язаних компонентах процесу управління ризиками. Дана модель є зручним засобом графічної візуалізації системи управління ризиками на всіх рівнях компанії та пов'язує воєдино стратегічні цілі компанії з її організаційною та управлінською структурами.

Відповідно до концепції інтегрованої моделі COSO діяльність, пов'язана з управлінням ризиками, необхідна для вирішення наступних завдань [10]:

– вдосконалення процесу прийняття керівництвом рішень щодо впливу на ризики, що виникають;

– визначення рівня ризик-апетиту відповідно до стратегії розвитку; скорочення кількості непередбачених подій та збитків; управління всією сукупністю ризиків на підприємстві;

– використання сприятливих можливостей;

– раціонального використання капіталу.

Крім того, існують розроблені стандарти, що застосовуються у певних галузях або за конкретних умов, наприклад, Базель I, Базель II, Базель III, ці стандарти регулюють діяльність фінансових інститутів й відповідно регламентують управління ризиками.

Проведемо короткий порівняльний аналіз перерахованих вище зарубіжних стандартів управління ризиком (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Порівняльний аналіз основних зарубіжних стандартів управління ризиками**

Стандарт	ISO 31000	FERMA	COSO II ERM
Основна мета	Сприяння розвитку стандартизації в області ризик-менеджменту	Отримання максимального доходу	Досягнення балансу між рівнем одержуваного доходу та ризиків, що приймаються
Спосіб управління ризиками	На основі оцінки ризиків, що входить у процес управління ними	Управління на основі координування робіт усіх відділів	Безперервний моніторинг та контроль управління ризиками
Можливості автоматизації процесу управління	Є можливість	Є можливість	Є можливість
Застосування на практиці	Застосовується для розробки методичних документів	Застосовується	Застосовується

*Джерело: складено авторами на основі [7–10]*

Виходячи з даних табл. 1, можна зробити висновок, що для вирішення завдання збалансованого розвитку діяльності суб'єкта господарювання найбільш оптимальним може бути стандарт COSO II ERM.

Яскравим зарубіжним прикладом ефективного управління фінансовими ризиками є використання розробленого відповідного корпоративного стандарту управління ризиками в провідних західних компаніях.

Відповідно до корпоративного стандарту, ефективність управління фінансовими ризиками досягається в результаті роботи двох взаємодоповнюючих один одного процесів усередині єдиної узгодженої структури. Перший процес «Прийняття рішень з урахуванням ризику» передбачає необхідність урахування можливих факторів ризику в процесі управління проектом, а другий «Постійне управління ризиками» – постійні моніторинги, управління та попередження ризиків та їх наслідків. У першому процесі відбувається обґрунтоване прийняття рішень з управління з урахуванням прогнозованих факторів ризику в умовах наявних обмежень. Процедури постійного управління ризиками покликані забезпечити безперервний контроль виконання поставлених проектом завдань на всіх етапах його виконання. Таким чином, ці два механізми забезпечують стійке управління підприємством на всіх етапах його життєвого циклу.

Організаційна структура при реалізації проекту управління фінансовими ризиками є досить складною. Вона може бути представлена у вигляді ієрархії, де стратегічні завдання, сформульовані та поставлені на верхніх рівнях, розбиваються на більш дрібні та конкретні завдання на наступних рівнях. Всі структурні підрозділи, що становлять організаційну ієрархію реалізації проекту, взаємодіють зі структурними підрозділами, розташованими на сусідніх рівнях, причому більш загальне завдання конкретизується на наступному, нижчому рівні.

Таким чином, на нижньому рівні організаційної ієрархії встановлюється весь спектр завдань, що визначають реалізацію проекту. На кожному організаційному рівні управління проектом та вирішення необхідних завдань відбувається з урахуванням рекомендацій процесу «Постійне управління ризиками». Навпаки, процедури процесу «Прийняття рішень з урахуванням ризику» розпочинають свою роботу на найнижчому рівні організаційної ієрархії, і сигнали про можливі фінансові ризики передаються на вищі рівні.

Розглянемо також стратегію фінансового ризик-менеджменту в одній із провідних компаній світу Microsoft. Внутрішня мережа корпорації Microsoft поєднує в єдине ціле щоденне управління бізнесом із ризик-менеджментом. Група фінансового ризик-менеджменту Microsoft пропонує методи управління ризиком, які спираються на використання внутрішньої мережі. Робота працівників групи управління ризиками оцінюється залежно від кількості годин приділених ними для роботи над проблемами ризику спільно з іншими менеджерами корпорації. Менеджери по управлінню ризиками корпорації вважають, що робота групи ризик-менеджменту полягає в тому, щоб навчатися у співробітників управлінню ризиками і потім поширювати отримані знання (ефект „зворотної хвилі“) усередині компанії, додаючи до них власну інформацію.

В Україні розвивається нормативно-правова база щодо управління ризиками й на сьогодні опубліковано кілька національних стандартів:

1. «ДСТУ ISO Guide 73:2013 Керування ризиком. Словник термінів» [16];
2. «ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» [17];
3. «ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» [18];
4. «ДСТУ ISO/TR 31004:2018 Менеджмент ризиків. Настанова з впровадження ISO 31000» [19].

Дані стандарти встановлюють принципи та загальні рекомендації з ризик-менеджменту, застосовні на підприємствах різних форм власності та галузей, а також протягом усього життєвого циклу організації.

Аналіз та порівняння вітчизняних та зарубіжних стандартів показує, що в основі комплексного управління ризиками лежить облік галузевої специфіки, що є необхідною умовою для успішного та ефективного управління підприємством, реалізації проекту та функціонування великого виробництва. Застосування зарубіжних стандартів управління ризиками призводить до уніфікації підходів побудови ефективної системи управління фінансовими ризиками.

В Україні проблема комплексного управління фінансовими ризиками є особливо актуальною. Можна виділити кілька основних проблем розвитку фінансового ризик-менеджменту в Україні [7]:

- нерозуміння суті ризик-менеджменту;
- сприйняття процедури управління ризиками як антикризової;
- використання підходів та методів застарілої парадигми управління ризиками;
- низький рівень культури ризик-менеджменту;
- хибне трактування функцій та цілей системи управління фінансовими ризиками;
- низька кваліфікація фахівців у галузі фінансового ризик-менеджменту;
- формальність служби управління ризиками, а саме існування відділу управління ризиками виключно для наглядових органів, акціонерів та підтримки іміджу компанії на ринку.

Крім того, в українській економіці існує безліч бар'єрів, які перешкоджають організації ефективної діяльності підприємств, що, у свою чергу, пов'язано з економічними та політичними аспектами, а саме встановленими правилами ведення бізнесу. До таких відмінних рис може належати зокрема: прояв різних корупційних схем, монополізація, недобросовісна конкуренція та непрозорість ведення бізнесу.

Розвиток фінансового ризик-менеджменту в Україні почався два десятиліття тому як на макроекономічному рівні, так і на рівні окремих компаній. В даний час ризик-менеджмент досягнув певного рівня розвитку, про що свідчить динаміка сприйняття українським бізнесом необхідності управління ризиками, контролю зовнішніх і внутрішніх загроз, а також швидкість адаптації підприємств до умов бізнесу та економіки, які досить швидко змінюються, що є наслідком глобалізації світової економіки.

Такий розвиток економіки, як посилення взаємозалежності національних економік з одного боку, є додатковим джерелом ризиків, а з іншого надає додаткові можливості учасникам світового економічного співтовариства для подальшого розвитку. Впровадження фінансового ризик-менеджменту до української економіки свідчить про зацікавленість вітчизняного бізнесу у довгостроковому стратегічному розвитку компаній.

Необхідність організації ефективної системи фінансового ризик-менеджменту на підприємствах обумовлена такими причинами [6]:

- бажання організації досягти стратегічних цілей;
- підвищення ділової репутації та іміджу компанії на ринку;
- вимога інвесторів;
- прагнення організації вийти на IPO – отримання рейтингу.

Далі варто здійснити порівняння фінансового ризик-менеджменту в українських та зарубіжних компаніях (табл. 2).



Таблиця 2

**Порівняльна характеристика управління фінансовими ризиками на підприємствах**

Український досвід	Зарубіжний досвід
Фрагментарне та ситуативне управління: кожний відділ підприємства управляє власними ризиками. В основному це відноситься до бухгалтерії, відділу фінансів та контролю.	Інтегроване управління: координується керівництвом, а власне управління ризиками є частиною роботи кожного співробітника.
Часткове управління: впроваджується тоді, коли управлінці вбачають у цьому необхідність.	Безперервний ризик-менеджмент: управління та контроль здійснюється безперервно.
Скорочене управління: абстрактне виявлення фінансових ризиків та їх подальше страхування.	Розширене управління: аналізу піддаються всі ризики, визначається ймовірність їх виникнення, можливість регулювання, визначаються заходи впливу.

*Джерело: створено авторами.*

Підсумовуючи викладене, слід відмітити, що для міжнародних практик характерний інтегрований ризик-менеджмент, який протиставляється сформованим в українській практиці ситуативному та фрагментарному ризик-менеджменту. Так, координація управління фінансовими ризиками здійснюється з боку вищого керівництва, хоча ризик управління є невід'ємною частиною роботи кожного співробітника. Окреме місце в управлінні фінансовими ризиками займають позначення його ролі, головної мети, принципів і структури управління, а також адаптація до умов, що змінюються під діяльністю зовнішніх і внутрішніх факторів з урахуванням кращих світових практик.

Розвитку фінансового ризик-менеджменту в Україні допомагають спеціальні організації, які займаються вирішенням питань, пов'язаних з ризик-орієнтованим регулюванням. Активним учасником є консалтингові організації з управління фінансовими ризиками, які, проаналізувавши фінансову установу, пропонують способи мінімізації наявних ризиків. Тому принципового значення набуває формування загальної концепції управління фінансовими ризиками та її адаптації до сучасних умов.

На підставі проведених досліджень виділимо підходи та заходи з управління фінансовими ризиками, що успішно застосовуються в зарубіжних країнах, та визначимо умови їхньої адаптації до вітчизняної практики (табл. 3).

Застосування запропонованих у табл. 3 підходів та заходів у вітчизняній практиці дозволить компаніям досягти підвищення ефективності системи управління ризиками при здійсненні фінансово-господарської діяльності.

Під час реалізації системи фінансового ризик-менеджменту фахівці повинні здійснювати дослідження ефективності прийнятих рішень і забезпечувати коригування цілей та засобів управління ризиками. При цьому рекомендується акумулювати всю інформацію про помилки і недоліки розробки системи, що проявилися в процесі її реалізації. Такий підхід дозволить провести розробку заходів щодо управління фінансовими ризиками на більш якісному рівні.

Таблиця 3

**Застосування підходів і заходів щодо управління ризиками, потенційно прийнятні в українській практиці**

Підходи та заходи управління ризиками	Перевага зарубіжних методів	Адаптація до української практики
Розробка корпоративного документа з управління ризиками	Регламентация процесу управління ризиками на рівні організації дозволяє охопити всі бізнес-процеси та аналізувати весь ризиковий потік, представлений факторами внутрішнього і зовнішнього середовища	Розробка корпоративних нормативних документів не потребує особливих умов, однак у них має враховуватися специфіка компанії (сфера діяльності, якій притаманні специфічні ризики, структура організації, етапність впровадження документа)
Формування підрозділу з управління ризиками	Діяльність подібного підрозділу забезпечує комплексне структуроване управління всіма ризиками та на основі накопиченого досвіду формує перелік заходів щодо запобігання або компенсації наслідків	Реалізація цих заходів потребує розвитку корпоративної стратегічної політики, у тому числі в галузі управління фінансовими ризиками
Підхід до управління ризиками "зверху вниз"	Цей підхід дозволяє обґрунтовано підходити до відбору ризикованих операцій. Він передбачає визначення прийнятного рівня ризику для організації, і якщо ризики операції його перевищують, то приймається рішення про відхилення від ризику	Використання цього підходу до управління ризиками, що передбачає управління ризиками вимагає розробки методики оцінки допустимого для підприємства ризику на підставі формалізованої оцінки його фінансового стану
Управління ризиками на основі обміну досвідом	Обмін досвідом між підрозділами дозволяє скоротити час на прийняття рішень про вибір найбільш ефективних заходів щодо попередження та компенсації ризиків, знизити витрати на розробку цих заходів	Реалізація цього підходу вимагає відповідного нормативного регулювання в рамках підприємства, а також створення платформи обміну інформацією та бази даних про ризики та результати вжитих заходів щодо їх попередження або подолання наслідків з рекомендаціями про найефективніші заходи

*Джерело: створено авторами.*

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Таким чином, господарюючі суб'єкти не можуть нехтувати потребою проведення фінансового аналізу та необхідністю оцінки фінансових ризиків в умовах динамічного зовнішнього середовища. Наслідки такого ігнорування можуть бути руйнівними для підприємств, адже вони можуть стати причиною їхнього банкрутства. Тому ефективне управління ризиками, зокрема запровадження комплексу методів ризик-менеджменту, що охоплюють діяльність усього підприємства є необхідною передумовою успішного його функціонування. Зважаючи на певні прогалини застосування ризик-менеджменту в

Україні, адаптація зарубіжного досвіду щодо аналізу фінансових ризиків, застосування методів щодо їх запобігання та мінімізації у вітчизняній практиці дасть позитивні зрушення для розвитку ризик-менеджменту у нашій державі. Маючи вичерпну інформацію про основні фінансові ризики підприємства, керівництво може застосовувати зарубіжний досвід здійснення фінансового аналізу, а також менеджери зможуть розробляти плани та прогнозувати роботу щодо управління фінансовими ризиками з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бездітко О. Є. Управління фінансовими ризиками підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: економіка*. 2020. № 3. С. 43–49.
2. Герасименко О. Аналітичний огляд міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, орієнтованих на підприємства різних галузей господарства. *European Journal of Economics and Management*. 2018. № 4. С. 10–29.
3. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 58–64.
4. Жаворонок А., Марич А. Управління фінансовими ризиками як складова фінансової безпеки підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 49. С. 167–173.
5. Kuzheliev M., Britchenko I. Theoretical and methodological aspects of formation of corporate control system in Ukraine. *Ikonomicheski Izsledvania*. 2016. № 25(2). P. 3–28.
6. Федулова І. В., П'ятицька Г. Т. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №8. С. 26–34.
7. Хромушина Л. Методологія та стандартизація управління ризиками в процесі менеджменту підприємств. *Збірник наукових праць ДУИТ*. 2021. № 49. С. 99–108.
8. Algheriani N. M. S., Majstorović V., Kirin S., Spasojević-Brkić V. Risk model for integrated management system. *Tehnički vjesnik*. 2019. № 26(6). P. 1833–1840.
9. Haddad H., Laghzaoui F. Review of risk management standards: convergences and divergences. *Moroccan journal of quantitative and qualitative research*. 2020. Vol. 2. №1. P. 71–82.
10. Yuan J. Rethinking the guiding significance of COSO-ERM for enterprise risk management in the post-epidemic era. *International journal of social science and education research*. 2022. № 5(6). P. 418–425.
11. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> (дата звернення: 16.04.2023).
12. Baranovskiy O. I., Kuzheliev, M. O., Zherlitsyn D. M., Nechyporenko A. V., Sokyрко O. S. Econometric models of monetary policy effectiveness in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol 3. № 30. P. 226–235.
13. Індекс інфляції в Україні 2023. Сайт Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 16.04.2023).
14. Індекс очікувань ділової активності підприємств. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/indeks-ochikuvan-dilovoyi-aktivnosti-mayje-dosyag-rivnovajnego-rivnya-rezultati-opituvannya-pidpriemstv-u-berezni> (дата звернення: 16.04.2023).
15. Горбовий А. Ю. Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності : монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового; М. О. Кужелев, С. В. Онишко, В. І. Куценко, А. А. Олешко, М. В. Гусятинський, А. А. Халецька та ін.; Ун-т державної фіскальної служби України. Ірпінь-Білосток, 2018. 305 с.
16. ДСТУ ISO Guide 73:2013 Керування ризиком. Словник термінів (ISO Guide 73:2009, IDT) : Держ. стандарт України від 29.11.2013 р. URL: [http://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page?id\\_doc=59682](http://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page?id_doc=59682) (дата звернення: 15.04.2023).
17. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT) : Держ. стандарт України від 11.12.2013 р. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf> (дата звернення: 15.04.2023).
18. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT) : Держ. стандарт України від 29.11.2018 р. URL: [http://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=80322](http://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322) (дата звернення: 15.04.2023).
19. ДСТУ ISO/TR 31004:2013 Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000 (Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000, IDT) : Держ. стандарт України від 29.11.2018 р. URL: [http://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=80323](http://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80323) (дата звернення: 15.04.2023).

**Alina Nechyporenko**

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Finance  
Borys Grinchenko Kyiv University,  
Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0003-2494-1465  
e-mail: a.nechyporenko@kubg.edu.ua

**Kateryna Kostikova**

master's student  
Borys Grinchenko Kyiv University,  
Kyiv, Ukraine  
e-mail: kokostikova.feu22@kubg.edu.ua

**ADAPTATION OF FOREIGN PRACTICES OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT  
TO THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES**

**Abstract.** Risk-oriented management occupies a special place in the organization of the work of enterprises, but at the same time it is a fairly new phenomenon in domestic practice. International standards of risk management often serve as the basis of research in a significant volume of works by domestic and foreign scientists. Consideration and analysis of the experience of developed countries is the basis of the development of proposals for improving the domestic system of financial risk management in the conditions of modern transformations and the variability of the external environment. The article reviews the main standards used in foreign risk management practice. In an effort to increase the effectiveness of financial risk management, many companies are forming an information base containing examples of both domestic and foreign practices. It is important for the management of companies to pay attention to the fact that the issues of risk management and, in particular, the peculiarities of financial risk regulation, are considered by some experts mainly at the micro level and the level of the business environment of organizations. The article outlines the main problematic aspects regarding the development of financial risk management at domestic enterprises. The reasons for the need to organize an effective financial risk management system at enterprises have been determined. A comparative characterization of foreign and domestic experience in financial risk management at enterprises was carried out. Taking into account the current trends and the instability of the external economic environment, a conclusion was made about the expediency of adapting the foreign experience of financial risk management to domestic realities. This will make it possible to improve not only theoretical aspects, but also contribute to the improvement of the practice of financial risk management of domestic business entities, which at the same time will have a positive effect on the development of financial risk management as a whole.

**Keywords:** financial risk management, financial risks, risk management, foreign risk management experience, enterprises.

**REFERENCES**

1. Bezditko, O. E. (2020). Management of financial risks of the enterprise. *Tavriysk scientific bulletin. Series: economy*. № 3. P. 43–49.
2. Gerasimenko, O. (2018). Analytical review of international standards on risk management, focused on enterprises of various branches of the economy. *European Journal of Economics and Management*. №4. P.10–29.
3. Grosul, V. A, Usova, M. O. (2021). Risk: essence, causes and main types. *Economic space*. № 176. P. 58–64.
4. Zhavoronok, A., Marych, A. (2020). Financial risk management as a component of financial security of enterprises. *Economics and enterprise management*. № 49. P. 167–173.
5. Kuzheliev, M., Britchenko, I. (2016). Theoretical and methodological aspects of formation of corporate control system in Ukraine. *Ikonomicheski Izsledvania*. № 25(2). P. 3–28.
6. Fedulova, I. V., Pyatnytska, G. T. (2020). Significance of risk management, anti-crisis management and compliance in the management of financial security of the enterprise. *Economy and the state*. №8. P. 26–34.
7. Hromushyna, L. (2021). Methodology and standardization of risk management in the process of enterprise management. *Collection of scientific papers DUIT*. № 49. P. 99–108.
8. Algheriani, N. M. S., Majstorović, V., Kirin, S., Spasojević-Brkić, V. (2019). Risk model for integrated management system. *Tehnički vjesnik*. № 26(6). P. 1833–1840.
9. Haddad, H., Laghzaoui, F. (2020). Review of risk management standards: convergences and divergences. *Moroccan journal of quantitative and qualitative research*. Vol. 2 . №1. P. 71–82.

10. Yuan, J. (2022). Rethinking the guiding significance of COSO-ERM for enterprise risk management in the post-epidemic era. *International journal of social science and education research*. № 5(6). P. 418–425.
11. The official exchange rate of the hryvnia against foreign currencies. The official website of the National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> (access date: 16.04.2023).
12. Baranovskyi, O. I., Kuzheliev, M. O., Zherlitsyn, D. M., Nechyporenko, A. V., Sokyрко, O. S. (2019) Econometric models of monetary policy effectiveness in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol 3. № 30. P. 226–235.
13. Inflation index in Ukraine 2023. Website of the Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (access date: 16.04.2023).
14. Index of expectations of business activity of enterprises. The official website of the the National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/indeks-ochikuvan-dilovoyi-aktivnosti-mayje-dosyag-rivnovajnego-rivnya--rezultati-opituvannya-pidpriemstv-u-berezni> (access date: 16.04.2023).
15. Gorbovoy, A. Yu. (Ed.) (2018). Innovative modernization of management in conditions of global instability: monograph. State Fiscal Service University of Ukraine. Irpin-Bialystok, 305 p.
16. DSTU ISO Guide 73:2013 Risk management. Glossary of terms (ISO Guide 73:2009, IDT): Govt. standard of Ukraine dated November 29, 2013. URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=59682](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=59682) (access date: 15.04.2023).
17. DSTU IEC/ISO 31010:2013 Risk management. Methods of general risk assessment (IEC/ISO 31010:2009, IDT): Govt. standard of Ukraine dated December 11, 2013. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf> (access date: 15.04.2023).
18. DSTU ISO 31000:2018 Risk management. Principles and guidelines (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT): Govt. standard of Ukraine dated November 29, 2018. URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=80322](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322) (access date: 15.04.2023).
19. DSTU ISO/TR 31004:2013 Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000 (Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000, IDT): Govt. standard of Ukraine dated November 29, 2018. URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=80323](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80323) (access date: 15.04.2023).



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.