

Anna Pavlovska, Doctor of Economic Sciences, Professor
Cherkasy State Technological University
Cherkasy, Ukraine

Denis Dzhavlah, Bachelor
Cherkasy State Technological University
Cherkasy, Ukraine

Ilya Zabolotny, Bachelor
Cherkasy State Technological University
Cherkasy, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-676-8-25>

RISK-ORIENTED REVENUE MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних умовах високої невизначеності економічного середовища, зумовленої воєнними, фінансовими та ринковими чинниками, особливої актуальності набуває впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління доходами суб'єктів господарювання. Традиційні методи фінансового менеджменту, що базуються на детермінованих показниках, поступово втрачають ефективність, що обумовлює необхідність інтеграції ризик-менеджменту у процес формування та оптимізації доходів. Це, у свою чергу, вимагає впровадження сучасних аналітичних інструментів та підходів, спрямованих на оцінювання невизначеності й підвищення адаптивності управлінських рішень.

Ризик-орієнтоване управління доходами доцільно трактувати як систему методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків, що впливають на формування, розподіл і використання доходів підприємства з метою забезпечення їх стабільності та зростання. Так, Бобиль, В. та Лоскутова, Г. підтверджують, що «ефективне ризик-орієнтування управління залежить від належної ідентифікації ризиків» [1]. Дуднєва Ю., Зайцева А. розглядають ризик-орієнтоване управління як «чинник забезпечення адаптивності та стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього контексту» [2]. Заїчко І. «визначає сутність і принципи управління ризиками, що дозволяють ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати фінансові загрози» [3]. Вітчизняні науковці Бутенко, В., Байдацький, М. в своїх дослідженнях пропонують «алгоритм формування системи управління ризиками на підприємстві».

Тобто, сучасні наукові дослідження свідчать, що основою ризик-орієнтованого підходу є ідентифікація ризиків, їх діагностика та інтеграція у стратегічне і оперативне планування діяльності підприємства. При цьому управління ризиками виступає ключовим елементом забезпечення фінансової стійкості та адаптивності суб'єктів господарювання.

Доходи підприємства формуються під впливом значної кількості ризиків, серед яких доцільно виділити: ринкові (зміна попиту, цінова волатильність); фінансові (кредитні, валютні, інфляційні); операційні (збої у виробництві, логістиці); інституційні (податкові зміни, регуляторна нестабільність); інвестиційні (неефективність інвестиційних проєктів); кредитні (неплатоспроможність контрагентів); репутаційні (втрата ділової репутації).

Для систематизації впливу ризиків на формування доходів доцільно узагальнити їх у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Види ризиків та їх вплив на доходи суб'єкта господарювання

Вид ризику	Механізм впливу на доходи	Можливі управлінські інструменти
Ринковий	Зниження обсягів реалізації, коливання виручки	Диверсифікація ринків, гнучка цінова політика
Фінансовий	Зменшення чистого доходу, зростання витрат	Хеджування, управління структурою капіталу
Операційний	Втрата частини доходу через простої або неякісну продукцію	Оптимізація процесів, контроль якості
Інституційний	Зростання податкового навантаження, штрафні санкції	Податкове планування, юридичний супровід
Інвестиційний	Недоотримання запланованих доходів	Оцінка ефективності проєктів (NPV, IRR), диверсифікація
Кредитний	Втрата доходів через дебіторську заборгованість	Кредитний контроль, страхування ризиків
Репутаційний	Зменшення клієнтської бази та обсягів реалізації	PR-менеджмент, управління якістю обслуговування

Джерело: [1; 4; 5]

Як видно з таблиці, різні види ризиків мають як прямий, так і опосередкований вплив на доходи підприємства, що обумовлює необхідність комплексного підходу до їх управління. В умовах ризик-орієнтованого управління особливого значення набуває використання сценарного підходу та варіативного планування доходів, що передбачає розгляд декількох можливих сценаріїв розвитку подій із відповідною оцінкою їх ймовірності. Це дозволяє підприємству підвищити якість управлінських рішень та знизити рівень невизначеності (рис. 1):

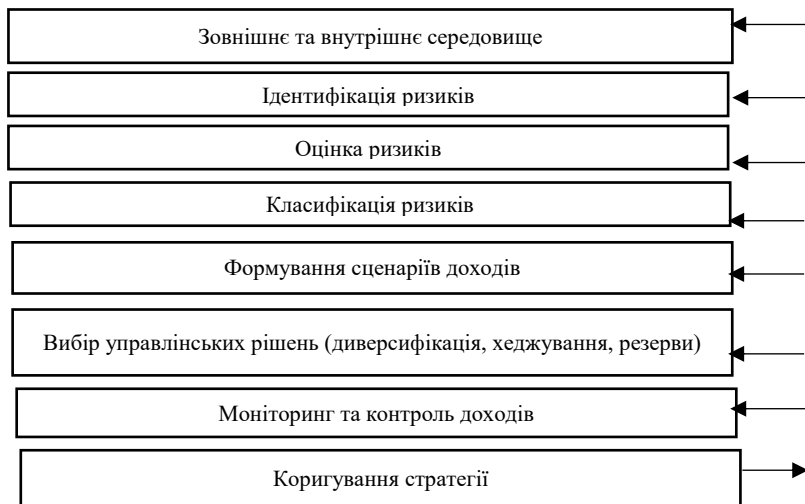


Рис. 1. Модель ризик-орієнтованого управління доходами підприємства

Джерело: [1; 3; 5]

Важливою складовою ризик-орієнтованого управління доходами є інтеграція відповідних інструментів у систему фінансового менеджменту підприємства. До таких інструментів належать: бюджетування з урахуванням ризиків; аналіз чутливості доходів; побудова матриць ризиків; використання KPI (Key Performance Indicators) з урахуванням ризикових параметрів. Як зазначають вітчизняні науковці, ефективна система ризик-менеджменту повинна мати комплексний характер і охоплювати всі рівні управління підприємством, що забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень [1; 3].

Таким чином, впровадження ризик-орієнтованого управління доходами дозволяє: підвищити стабільність фінансових результатів; мінімізувати втрати від негативних факторів; забезпечити гнучкість та адаптивність підприємства; сформувати конкурентні переваги у нестабільному середовищі. Отже, ризик-орієнтоване управління доходами є невід'ємною складовою сучасного фінансового менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання в умовах невизначеності.

Література:

1. Бобиль В. В., Лоскутова Г. А. Ризик-орієнтоване управління як складова фінансово-економічної безпеки підприємства. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. № 9 (25). С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/288918>.

2. Дуднєва Ю. Е., Зайцева А. В. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. № 15 (30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10).
3. Заїчко І. В. Стратегічний корпоративний ризик-менеджмент як основа антикризового фінансового управління підприємством. *Економічні горизонти*. 2025. № 3 (32). С. 144–154. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.338679](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338679).
4. Бутенко В. В., Байдацький М. О. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>.
5. Finance.ua. URL: <https://finance.ua> (дата звернення: 26.03.2026).