

УДК 330.131.7:658

Дячков Д.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування

Германчук О.О., магістрант

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

В статті узагальнено підходи до визначення поняття ризику. Запропоновано формування систему ризик-менеджменту сучасного підприємства, яка складається з блоків (організація і розробка загальної політики ризик-менеджменту, ідентифікація ризиків, оцінка ризиків та результатів їх впливу на діяльність підприємства, розробка методики ризик-менеджменту, формування системи моніторингу та контролю), що відповідають класифікації ризиків. В межах кожного з блоків визначено можливість застосування різнопланових інструментів. Визначений алгоритм формування адаптивної системи ризик-менеджменту на підприємстві.

**Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент, система, середовище, підприємство, невизначеність.

Diachkov D.V., Hermanchuk O.O.

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

## **FORMATION OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT**

The article summarizes the approaches to the definition of risk. Forming a system of risk management of the modern enterprise, which consists of units (the organization and development of the general policy of risk management, risk identification, risk assessment and the results of their impact on the business, develop methods of risk management, the formation of monitoring and control system) that equal to classification of risk. Within each of the blocks determined the applicability of diverse instruments. Designated forming algorithm of adaptive risk management system in the enterprise.

**Key words:** risk, risk management, system, environment, enterprise, uncertainty.

Дячков Д.В., Герменчук О.О.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье обобщены подходы к определению понятия риска. Предложено формирование системы риск-менеджмента современного предприятия, состоящая из блоков (организация и разработка общей политики риск-менеджмента, идентификация рисков, оценка рисков и результатов их влияния на деятельность предприятия, разработка методики риск-менеджмента, формирования системы мониторинга и контроля), что соответствуют классификации рисков. В рамках каждого из блоков определена возможность применения разноплановых инструментов. Определен алгоритм формирования адаптивной системы риск-менеджмента на предприятии.

**Ключевые слова:** риск, риск-менеджмент, система, среда, предприятие, неопределенность.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Одним з важливіших аспектів ефективної діяльності сучасного підприємства є професійне управління ризиками. Управління ризиком, або ризик-менеджмент, визначає шляхи і можливості забезпечення стійкості підприємства, його здатності протистояти несприятливим ситуаціям. Необхідність освоєння і впровадження методів ризик-менеджменту в умовах трансформаційної економіки обумовлена, перш за все відсутністю реальних механізмів фінансової підтримки вітчизняних підприємств в кризових ситуаціях.

Варто відзначити, що фрагментарний ризик-менеджмент в тому чи іншому вигляді присутній на кожному підприємстві. Однак такий підхід потребує перегляду, оскільки ризики взаємопов'язані і не можуть бути розділені і управлятися кожен окремо.

Комплексний підхід до ризик-менеджменту кардинально змінює уявлення про управління ризиками, виводячи його на якісно новий рівень. Ризик-менеджмент в межах всього підприємства, або інтегрований ризик-менеджмент, передбачає не тільки зв'язок всіх факторів, причин і видів ризику, але взаємозв'язок всіх елементів системи управління ризиками, а саме аналізу та оцінки ризиків, заходів щодо зниження їх негативного впливу, формалізацію механізмів підготовки управлінських рішень та аналізу їх ефективності. Крім того, відповідно до нової інтерпретації ризик-менеджменту, мета управління ризиками полягає не тільки в скороченні можливих збитків у разі реалізації ризикової ситуації, але й у збільшенні вигод шляхом використання потенційних можливостей.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми формування адаптивної системи ризик-менеджменту відображено в напрацюваннях відомих теоретиків та практиків, зокрема таких авторів як Альгін А. П., Балабанов І. Т., Івасенко А. Г., Маркіна І. А., Мостенська Т. Л., Щербак В. Г. та ін. [1, 4, 8, 13, 14, 22]. В останні роки кількість таких публікацій збільшилася. У нашій країні цією проблематикою займаються як групи дослідників, що готують аналітичні доповіді, ґрунтовні колективні монографії, так і окремі науковці. Проте, дієвість подібних досліджень, практичне використання їх основних результатів для розробки ефективної системи ризик-менеджменту є фрагментарними та недостатньо обґрунтованими.

**Цілі статті.** Цілі дослідження полягають: по-перше, в узагальненні підходів щодо визначення поняття ризику та, по-друге, у формуванні системи ризик-менеджменту сучасного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Незважаючи на досить довгий період розвитку ризик-менеджменту, в економічній науці і практиці управління бізнес-процесами досі відсутні загально визнані теоретичні положення про ризик, а спектр підходів, висловлювань і тверджень щодо його сутності дуже широкий. Це обумовлює існування багатьох визначень ризику.

У сучасній вітчизняній і зарубіжній літературі не існує єдиного підходу до визначення категорії ризику. Узагальнюючи більшість існуючих підходів, можна говорити про умовне існування двох основних напрямків у трактуванні цього поняття [9].

У рамках першого підходу при визначенні ризику виходять, в першу чергу, з результату події (успіху або невдачі). Такої точки зору дотримуються Клейнер Г. [10], Ястремський А. [23], Романченко О. [17], Стрільців А., Цамуталі О. [20], Кривов В. [12], Сердюкова І. [18], та ін. У загальному випадку ризик в рамках цього підходу являє собою можливість настання якоїсь несприятливої події.

У межах другого підходу при визначенні категорії ризику враховують сутність феномену ризику. Для цього наукового напрямку характерне трактування ризику як дії, процесу. Такої точки зору дотримуються Вітлінський В., Макаренко В. [5], Масленчиков Ю., Тронін Ю. [21], Серьогін Є. [19], Івасенко А. [8], Єгорова Є. [6], Тронін Ю. [21], Мостенська Т. Л. [15]. Так, наприклад, Альгін А. трактує ризик як «діяльність суб'єктів господарювання, що пов'язана з невизначеністю в ситуації неминучого вибору» [1], а Балабанов Т. – як «подію, яка може відбутися, а може і не відбутися» [4].

Існує точка зору, згідно з якою про ризик можна говорити тільки тоді, коли існує відхилення між плановим і фактичним результатом [13, 19].

Відповідно до іншого підходу під ризиком розуміється не тільки ймовірність втрати частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат,

але і зворотний процес, а саме можливість отримання значної вигоди в результаті здійснення підприємницької діяльності в умовах невизначеності [1, 8, 16].

Отже, враховуючи концептуальні особливості розглянутих підходів в даному дослідженні ризик пропонується трактувати як міру можливості настання несприятливої події або певного поєднання низки таких подій. Прояв ризикової ситуації полягає у відхиленні фактичних значень критичних показників від нормального, стійкого, середнього або альтернативного рівнів. Хоча категорія ризику займає значне місце в економічній науці і практиці, формування теорії ризику ще далеко від завершення. Ризик є елементом результатів виконання будь-якого управлінського рішення в силу того, що невизначеність – неминуча умова господарювання.

Оскільки повністю уникнути ризиків неможливо, то ними можна і потрібно усвідомлено управляти, враховуючи те, що всі види ризиків пов'язані між собою і їх рівень не є статичним, а постійно змінюється під впливом змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. У міжнародній науці і практиці управління ризиками вже давно розглядається як один з основних розділів менеджменту. Ризик-менеджмент є частиною ефективного управління підприємством. Він замінює традиційний підхід, пасивний і оборонний, оснований на повній передачі ризиків страховим компаніям, підходом активним, наступальним, що базується на оволодінні ризиком, впевненості в наявності багатоваріантності рішень існуючих проблем. Саме останній підхід і визначає необхідність формування та реалізації ефективною системи управління ризиками на сучасному підприємстві.

У літературі зустрічається низка підходів до визначення етапів процесу управління ризиками [8, 12, 22, 23]. Узагальнивши їх переваги та недоліки існуючих підходів, у дослідженні запропонована система ризик-менеджменту підприємства, що повинна враховувати всі види діяльності підприємства і управляти не тільки впливом внутрішніх факторів ризику, але і зовнішніх, сприяти ефективному прийняттю рішень в області ризиків. Максимальне покриття ризиків досягається за рахунок того, що система складена з блоків, які повторюють розроблену класифікацію економічних ризиків, і в рамках кожного з блоків пропонує кілька різнопланових інструментів (рис. 1).

Система управління ризиком є підсистемою управління підприємством, тому вона повинна мати чітке місце в системі управління підприємством, відповідати ієрархії управління підприємством на всіх його рівнях і, відповідно, мати горизонтальні і вертикальні двосторонні зв'язки з елементами системи управління підприємством, взаємодія з якими необхідна для його функціонування.

Можна виділити ключові чинники, що визначають ефективність впроваджуваної системи управління ризиками:

- інтеграція оцінки ризиків в стратегічні та оперативні процеси. Оскільки процес управління ризиками стає невід'ємною частиною оперативного управління, менеджери стають більш обачними при прийнятті рішень;

- впровадження більш ефективної аналітичної техніки. Виявлення ризиків на рівні бізнес-процесів призводить до прийняття більш зважених управлінських рішень;

- підвищення ефективності у вимірі та моніторингу конкретних ризиків. Підготовка звітів за ключовими ризиками дозволить обмінюватися знаннями з різних аспектів управління ризиками;

- зменшення кількості негативних подій у порівнянні з середніми показниками по галузі;

- зниження витрат на залучення капіталу. Ефективна система управління ризиками дає компанії можливість залучати фінансування на більш вигідних умовах і позитивно

впливає на її капіталізацію. При аналізі ризиків підприємство повинно використовувати як кількісні, так і якісні методи аналізу. Використання максимально широкого спектру методів аналізу дозволяє максимально повно оцінити ризики, а також знижує ймовірність некоректної оцінки.

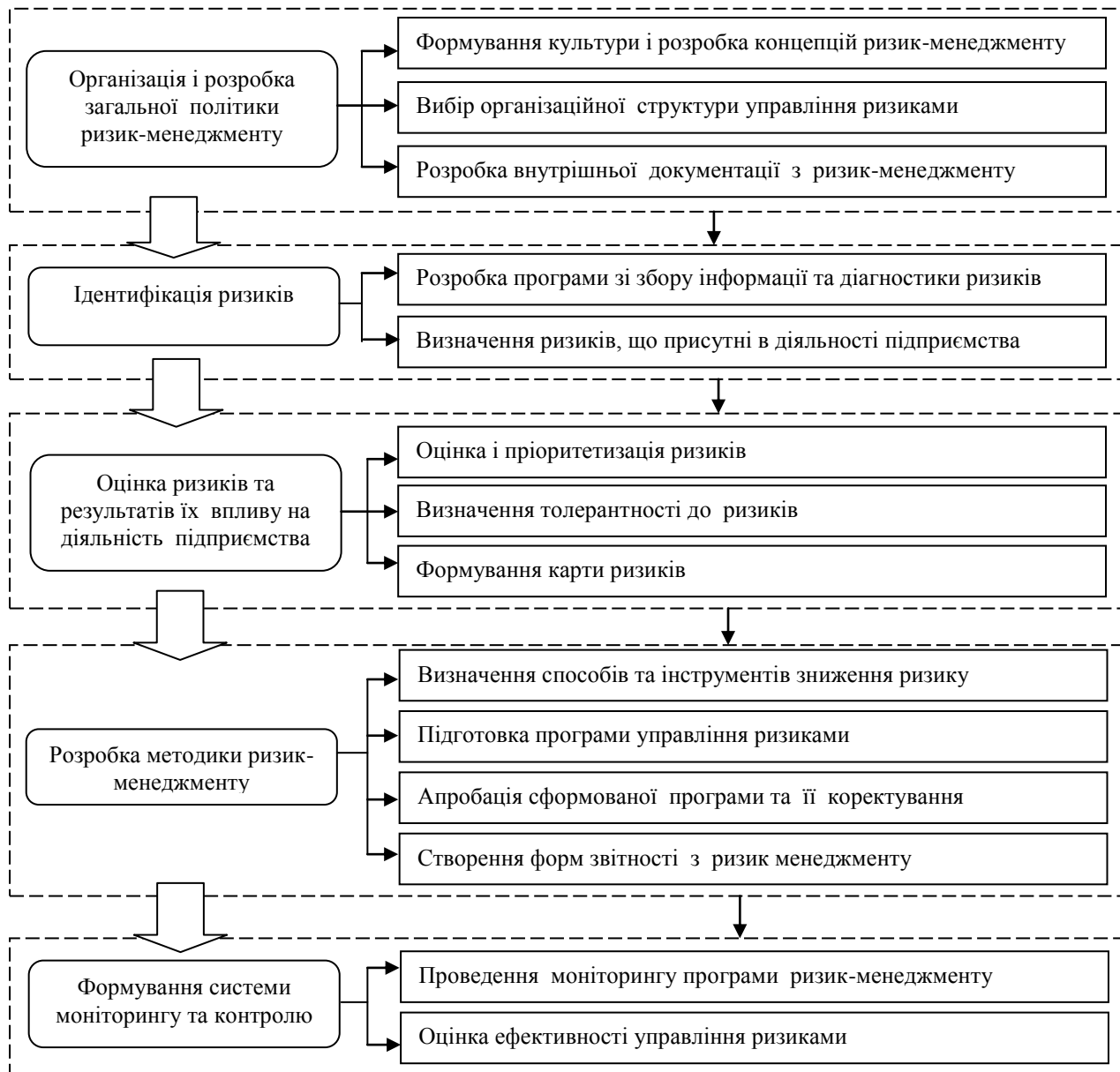


Рис. 1. Система ризик-менеджменту підприємства

Для кожної організації профіль ризиків, а також сукупність конкретних дій і рішень у питаннях ризик-менеджменту носять унікальний характер з огляду специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури, сформованої структури управління, форми власності, органів управління тощо. Проте, незважаючи на індивідуальний погляд на процес інтегрованого ризик-менеджменту, досвід і практика провідних зарубіжних і вітчизняних підприємств дозволяють вибудувати загальний алгоритм побудови системи управління ризиками в організації. Процес побудови системи ризик-менеджменту доцільно здійснювати в кілька послідовних етапів (рис. 2). Створення адаптивної системи ризик-менеджменту підприємства являє собою замкнутий і циклічний процес, для здійснення якого, виходячи з поточного стану

внутрішньої і зовнішнього середовища підприємства, кожен з його елементів модифікується в сфері своїх функцій і завдань.

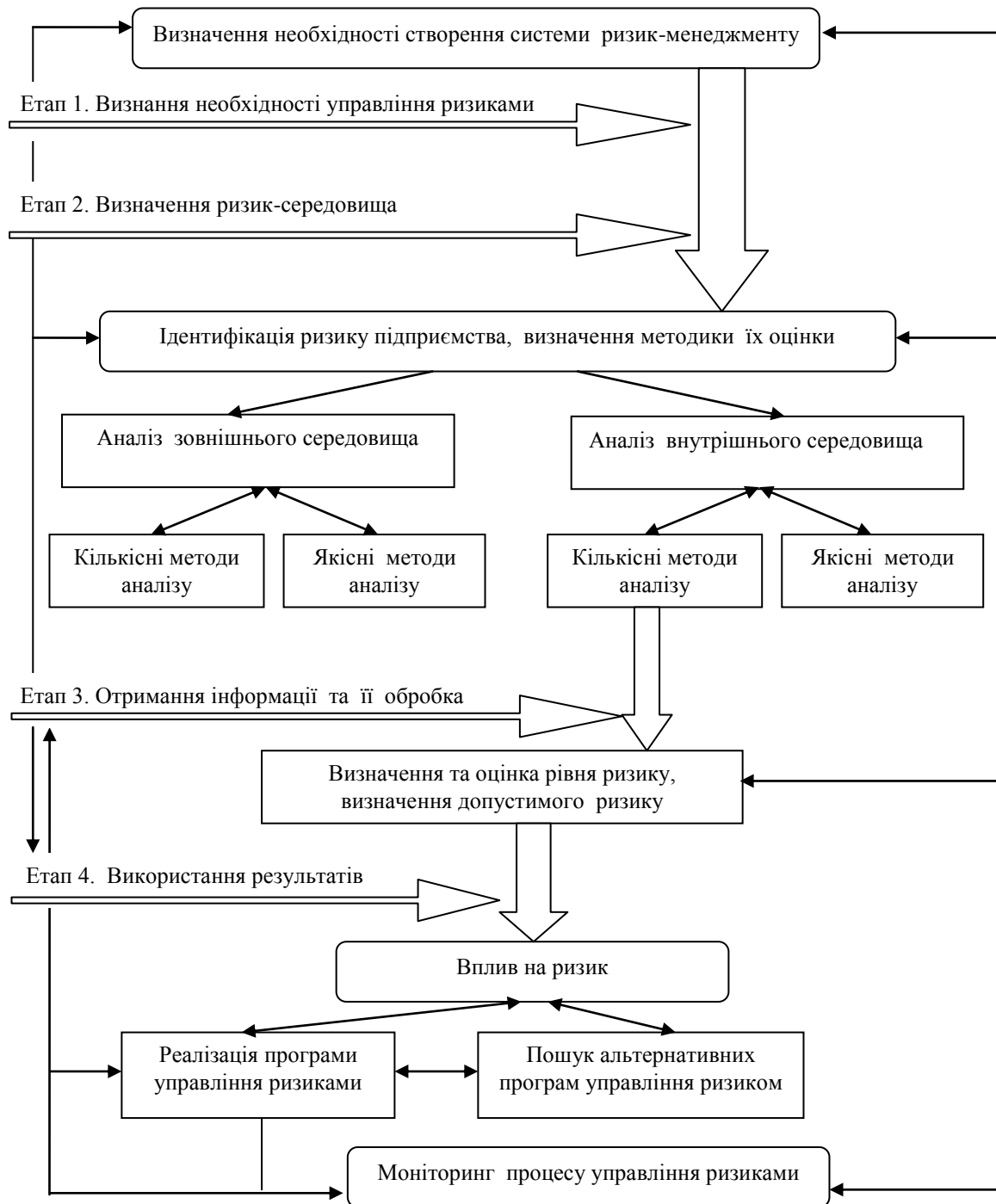


Рис. 2. Алгоритм формування адаптивної системи ризик-менеджменту підприємства

Від динаміки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства залежить період проходження одного циклу. Формування системи управління ризиком підприємства починається з визнання існування ризику як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства.

Наступним етапом є постановка цілей. Виходячи з нескінченної безлічі можливих подій, а відповідно і ризикових ситуацій, керівництво підприємства повинно в повній

мірі усвідомити, які саме події можуть вплинути на організацію і наскільки значимі можуть бути їх наслідки. При розгляді даних питань необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства і чітко розділяти потенційно можливі події як прямі так і непрямі.

Наступним кроком є оцінка за ступенем впливу на діяльність підприємства. Використовуючи отримані дані, керівництво підприємства повинно визначити пріоритетні напрямки функціонування системи ризик-менеджменту, оскільки в кожному виді бізнесу є набір параметрів, які характеризують здатність організації до розвитку і досягненню цілей. До них можна віднести прибуток, частку ринку, обсяг оборотів тощо. Проте для різних підприємств всі ці характеристики бізнесу мають різну значимість. Тому важливо оцінити не тільки величину і ймовірність втрат, але і актуальність ризику.

Наступним етапом створення системи управління ризиками є інтеграція філософії в корпоративну культуру підприємства. При цьому кожен із співробітників, залучених в функціонування системи управління ризиком, в рамках своїх компетенцій, зобов'язаний усвідомлювати стратегічні цілі підприємства.

Наступним етапом побудови системи управління ризиком підприємства є моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища на предмет виявлення потенційних подій, які можуть вплинути на функціонування підприємства. Потенційні події, вплив яких буде негативним, є ризиками, які вимагають оцінки та реагування на них з боку керівництва. Події з малою ймовірністю виникнення не повинні ігноруватися, якщо їх вплив на досягнення ключової для підприємства цілі є суттєвим. Існує два рівні для визначення події: на рівні підприємства і на рівні видів діяльності. Такий поділ допомагає зосередити процес оцінки ризику за основними господарськими підрозділами або функціями: виробництво, продаж, маркетинг, розробка технологій, інновації.

Наступним етапом є оцінка ризиків, яка дозволяє підприємству враховувати, якою мірою потенційні події можуть вплинути на досягнення його цілей. Керівництво оцінює події з двох точок зору – ймовірності виникнення та ступенем впливу і використовує для цього симбіоз кількісних і якісних методів.

Ключовим елементом, відповідальним за ефективність системи управління ризиком, є елемент контролю та моніторингу, що відповідає за оцінку ефективності діяльності даного механізму, а отже, і за необхідність його перегляду та зміни на вищих і середніх рівнях ієрархії.

Система обліку та моніторингу включає в себе два основних елементи: моніторинг ризикостворюючих факторів підприємства та моніторинг ризикових подій, що сталися на підприємстві. Моніторинг внутрішніх подій вимагає наявності адекватної ERP-системи підприємства і розвиненою аналітики обліку.

Механізми управління ризиками підприємства повинні бути організовані, як правило, таким чином, щоб забезпечувати самоперевірку на постійній основі. Чим глибше і ефективніше процес поточного моніторингу, тим менше проявляється потреба у проведенні додаткових перевірок.

### **Висновок.**

Беззаперечною умовою ефективної діяльності суб'єкта господарювання має стати формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Управління ризиками повинен стати невід'ємною складовою системи управління підприємством у цілому. Оскільки ґрунтовний аналіз, проведення ідентифікації, оцінки та подальшого коригування ступеня ризику необхідні для прийняття стратегічних, інноваційних рішень; прогнозування кон'юнктури ринку, маркетингових досліджень тощо.

Слід враховувати, що на практиці впровадження системи ризик-менеджменту не дає щохвилинного результату і носить довгостроковий характер і націлена на отримання додаткових конкурентних переваг в перспективі. І тільки коли підприємство кілька разів пройде цикл менеджменту ризиків від їх ідентифікації до вироблення заходів протидії і переконається, що кількість погроз зменшилася, а ризики, що залишилися є прийнятними для його діяльності, можна стверджувати, що система управління ризиками діє.

#### Список літератури:

1. Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни. – М.: Мысль, 1989. – 112 с.
2. Артеменко В.Б., Журавлев Ю.В. Комплексная оценка инновационного риска / В.Б. Артеменко, Ю.В. Журавлев // Управление риском. – 2003. – №1. – С.5-9.
3. Асамбаев Н. Оценка, анализ, измерение и управление рисками / Н. Асамбаев // Управление риском. – 2002. – №1. – С.9-18.
4. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
5. Вітлінський В. В., Макаренко В. О. Модель вибору інвестиційного проекту / В.В.Вітлінський, В.О. Макаренко // Фінанси України. – 2002. – №4. – С.63-72.
6. Егорова Е. Е. Еще раз о сущности риска и системном подходе / Е. Е. Егорова // Управление риском. – 2002. – №2. – С.9-12.
7. Ендовицкий Д., Коменденко С. Систематизация методов анализа и оценка инвестиционного риска / Д. Ендовицкий, С. Коменденко // Инвестиции в России. – 2001. – №3. – С.39-46.
8. Ивасенко А. Г. Банковские риски. – М.: Вузовская книга, 1998. – 455 с.
9. Кинев Ю.Ю. Оценка рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятий на этапе принятия решения / Ю.Ю. Кинев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №5. – С.73-83.
10. Клейнер Г. Риски промышленных предприятий (как их уменьшить или компенсировать) / Г. Клейнер // Российский экономический журнал. – 1994. – №4. – С.53-63.
11. Коломієць Г. М. Ризик-менеджмент як фактор сталого розвитку світової економіки / Г. М. Коломієць // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 43-49
12. Кривов В. Проблема рисков при принятии управленческих решений / В. Кривов // Управление риском. – 2000. – №4. – С.15-17.
13. Маркіна І. А. Ризик у менеджменті: навчально-методичний посібник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://catalog.uccu.org.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/index/175663/default>
14. Масленчиков Ю. С., Тронин Ю. Н. Системное и ситуационное управление банковской деятельностью / Ю. С. Масленчиков, Ю. Н. Тронин // Бизнес и банки. – 1998. – №3. – С.2-4
15. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств / Т. Л. Мостенська, Ю. В. Білан, Т. Г. Мостенська // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 8. – С. 24-29
16. Панченко Є. Нова міжнародна поведінкова парадигма її значення для підвищення ефективності ризик-менеджменту в Україні / Є. Панченко // Економіка України. – 2010. – №7. – С.22-36.
17. Романченко О.В. До питання теорії економічного ризику / О.В. Романченко // Фінанси України. – 1997. – №7. – С.113-117.
18. Сердюкова И. Д. Управление финансовыми рисками / И. Д. Сердюкова // Финансы. – 1995. – №12. – С.6-9.
19. Серегин Е. В. Предпринимательские риски. – М.: Финансовая академия, 1994. – 348 с.
20. Стрельцов А., Цамутали О. Оценка риска при обновлении производственного аппарата / А. Стрельцов, О. Цамутали // Управление риском. – 2000. – №2. – С.12-14.
21. Тронин Ю.Н. Можно ли управлять рисками? / Ю.Н. Тронин // Банковские технологии. – 2000. – №3. – С.60-63.
22. Щербак В. Г. Формування інтегрованої системи ризик-менеджменту транснаціональними корпораціями / В. Г. Щербак, О. В. Щербак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 7/8. – С. 3-6.
23. Ястремський О. І. Основи теорії економічного ризику. – К.: – Артек. – 1997. – 265 с.