

**Заріцька Н.М., к.е.н., Юрченко М.О.**

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Анотація.** В статті викладено наукові підходи до визначення поняття «ризик-менеджменту», розглянуто основні положення міжнародних стандартів та стандарту з ризик-менеджменту ISO 31000:2018 «Управління ризиками. Принципи та рекомендації», на основі якого будуються процеси управління ризик-менеджментом на підприємствах, який складається з наступних основних етапів: визначення мети ризикованих подій (цілі ризику) та ризикованого вкладення капіталу, діагностика проблеми, визначення можливих ризиків-аналіз ризику-визначення методів впливу на ризик-вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності, розробка управлінського рішення, ухвалення рішення, безпосередній вплив на ризик, контроль і коригування результатів процесу управління.

**Ключові слова:** управління ризиками; ризик-менеджмент; схема управління ризиками на підприємстві.

**Zaritska N., Yurchenko M.**

*Kyiv National University of Technologies and Design*

### **PROCESS OF RISK MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE**

**Abstract.** The article presents scientific approaches to the definition of "risk management", considers the main provisions of international standards and the standard of risk management ISO 31000: 2018 Risk management. Principles and recommendations "on the basis of which the processes of risk management in enterprises are built, which consists of the following main stages: determining the purpose of risky events (risk objectives) and risky capital investment, problem diagnosis, identification of possible risks-risk analysis-identification of methods of impact on risk-selection of the optimal method of influence under the conditions of comparative efficiency assessment, development of management decision, decision-making, direct influence on risk, control and adjustment of results of management process.

**Keywords:** risk management; risk management; risk management scheme at the enterprise.

**Постановка проблеми.** У сучасному світу суб'єкти господарювання функціонують в динамічному середовищі, яке впливає на всі види підприємницької діяльності. Глибока структурна криза економіки України, політична нестабільність в державі, бюрократична спрямованість та високий рівень корупції, воєнні дії на сході держави, а також висока соціальна напруженість у суспільстві істотно посилюють ситуацію невизначеності, роблячи господарську діяльність вітчизняних підприємств, навіть в короткостроковій перспективі, процесом важко детермінованим та складно прогнозованим, що є передумовою виникнення ризику. Нестабільне середовище несе в собі загрози щодо сталого розвитку підприємства, його економічній діяльності та можливості функціонування взагалі. Таким чином, в умовах сучасних реалій важливо вчасно визначати та аналізувати ризики з метою їхньої мінімізації та ліквідації.

Діяльність підприємства, завжди містить елемент невизначеності, що пов'язаний з ризиком та можливими втратами. В зв'язку з цим виникає потреба в певному механізмі, який би дозволив найраціональнішим способом врахувати ризик та мінімізувати його потенційні негативні наслідки. Саме тому управління ризиком в системі ринкових відносин є об'єктивно необхідною категорією, яка на сьогодні потребує вдосконалення теоретико-методологічних засад і розширення практики застосування.

**Аналіз останніх публікацій з проблеми.** Фундаментальні основи теорії та практики управління ризиками наведено у працях таких зарубіжних вчених-економістів

як А. Маршалл, Р. Мертон, М. Міллер, Дж. Мілль, Ф. Модільяні, Ф. Найт, Дж. фон Нейман, А. Пігу, Н. Сеніор, Дж. Тобін, В. Шарп, Й. Шумпетер. Вагомий внесок у дослідження проблематики ризику зробили також учені України та країн ближнього зарубіжжя: А. Альгін, І. Балабанов, Ю. Блех, У. Гетце, В. Вітлінський, В. Глушенко, П. Грабовий, В. Гранатуров, М. Грачова, М. Лапуста, З. Литвин, В. Лук'янова, А. Петросов, К. Мангуш, О. Мартякова, О. Устенко та інші. В їх роботах проаналізовані визначення поняття «ризик-менеджмент», розроблені іншими іноземними та українськими вченими, наведені власні визначення ризику, досліджені методи оцінки ризиків та управління ними.

**Невирішені частини дослідження.** систематизувати теоретичні положення щодо управління ризиками діяльності підприємств.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Діяльність підприємства, завжди містить елемент невизначеності, що пов'язаний з ризиком та можливими втратами. В зв'язку з цим виникає потреба в певному механізмі, який би дозволив найраціональнішим способом врахувати ризик та мінімізувати його потенційні негативні наслідки. Саме тому управління ризиком в системі ринкових відносин є об'єктивно необхідною категорією, яка на сьогодні потребує вдосконалення теоретико-методологічних засад і розширення практики застосування.

Ризик-менеджмент – це система управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків, що спрямована на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику, а також знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до банкрутства підприємства, та повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності.

В системі управління підприємством система ризик-менеджменту покликана стати складовою частиною підсистеми менеджменту організації, тобто має бути інтегрована в її загальну політику, плани роботи та діяльність. При виконанні даної умови застосування системи ризик-менеджменту є дієвим процесом.

Наукові підходи до визначення поняття «ризик-менеджменту» по-різному тлумачить поняття управління ризиком, його риси, властивості, елементи, функції та етапи (табл. 1).

Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «ризик-менеджменту»**

| Автор(-и)        | Визначення ризик-менеджменту   |
|------------------|--|
| В.В. Вітлінський | «Управління ризиком, це необхідність використовувати в управлінській діяльності різноманітні підходи, процеси, заходи, які дозволяють певною мірою (наскільки це можливо) прогнозувати можливість настання ризикових подій і домагатися зниження ступеня ризику до допустимих меж» [1].  |
| І.Т. Балабанов   | «Ризик-менеджмент – система управління ризиком та економічними, точніше фінансовими відносинами, які виникають у процесі управління підприємством» [2].  |
| Л.І. Донець      | «Ризик-менеджмент – специфічна галузь менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, страхової компанії, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань» [3].   |
| О.Л. Устенко     | «Управління ризиком – це процес впливу на суб'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття та зведення ступеня їх впливу до мінімальних меж, а також розробка стратегії поведінки даного суб'єкта в разі реалізації конкретних видів ризику» [4]. |

Закінчення табл. 1

**Підходи до визначення поняття «ризик-менеджменту»**

| Автор(-и)       | Визначення ризик-менеджменту  |
|-----------------|---|
| Н.В. Хохлов     | «Управління ризиком – багатоступінний процес, мета якого зменшити чи компенсувати збитки для об'єкта при настанні несприятливих подій» [5].   |
| В.М. Гранатуров | «Управління ризиком можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій і вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання» [6].                                       |
| Д.А. Штефаніч   | «Управління підприємницьким ризиком – сукупність дій економічного, організаційного і технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку і реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливих втрат» [7]. |

Неоднозначність тлумачення поняття управління ризиками викликана відсутністю єдиної позиції щодо визначення поняття управління. Існуючі теоретичні підходи до визначення ризик-менеджменту недостатньо повно його характеризують.

Зарубіжна ж практика свідчить, що керівники компаній успішно використовують систему управління ризиками як в окремих сегментах, так і в цілому. За даними опитування проведеним Федерацією європейських асоціацій з ризик-менеджменту: 79% опитаних підприємств проводять картографування ризиків, при цьому 44% з них виокремили управління ризиками підсистемою менеджменту підприємства. Впровадженню комплексного ризик-менеджменту також сприяє використання низки професійних та міжнародних стандартів. Положення, які містяться в міжнародних стандартах, дають змістовну та якісну інформацію щодо певних груп ризиків та методів запровадження ризик-менеджменту.

Так, розглянувши міжнародний стандарт AS/NZS Standard 4360:1999, виокремлюємо, що процес ризик-менеджменту визначається як систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: установа контексту, аналізу (виявлення й оцінки), впливу, моніторингу і комунікації [8].

Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA) розглядає процес ризик-менеджменту, як центральну складову стратегічного управління підприємством та (або) проектами, завданням якої є ідентифікація ризиків та управління ними. Даний документ також містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику, процеси управління ризиками, методологію та технологію оцінки ризиків, а також загальні обов'язки ризик-менеджера [9].

Комплексні основи ризик-менеджменту в межах усієї компанії (COSO), США містять рекомендації менеджменту з питань оцінки, опису та вдосконалення систем внутрішнього аудиту, представлена загальна модель внутрішнього аудиту, в порівнянні з якою компанії і організації можуть оцінити власні системи управління. Цей документ описує концептуальні основи управління ризиками підприємств, в якому міститься детальна інформація та рекомендації стосовно створення корпоративної системи ризик-менеджменту в рамках підприємства [10].

В основному стандарті з ризик-менеджменту ISO 31000:2018 «Управління ризиками. Принципи та рекомендації» містяться принципи та загальні вказівки з виявлення ризиків та ефективного управління ними. Даний стандарт дає загальне розуміння того, як

розробити, впровадити і підтримувати ефективну систему управління ризиками в рамках галузі та підприємства, тощо. Структура стандарту враховує ризики систематично за рахунок принципу побудови: плануй – виконуй – перевірй – дій. Чим складніше бізнес-середовище – тим актуальніше питання ризику й методів ризик-менеджменту.

Узагальнюючи представлені точки зору провідних науковців щодо управління ризиками та враховуючи основні положення теорії управління, автори пропонують розглядати управління ризиком як процес впливу на об'єкт господарювання, при якому забезпечується охоплення максимально широкого діапазону можливих ризиків і використання всіх методів впливу на них в процесі прийняття управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних або прийнятних меж.

Результатом цих дій стає розроблення стратегії поведінки об'єкта управління в разі настання конкретних подій, які викликають дію різних видів ризику. У рамках ризик-менеджменту вирішуються три основні завдання: профілактика виникнення ризиків; мінімізація збитку, спричиненого ризиками; максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками.

Тобто, **основна мета ризик-менеджменту** – це зменшення або ліквідація можливих втрат від ризику, тому визначення принципів та функцій управління ризиком мають суттєве значення для застосування ризик-менеджменту на підприємстві. При виборі конкретного методу управління ризиками необхідно діяти за такими загальними принципами: не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал; не можна ризикувати більшим заради меншого; слід передбачати наслідки ризику [11].

Процес управління ризиком, як правило, складається з наступних основних етапів: визначення мети ризикованих подій (цілі ризику) та ризикованого вкладення капіталу; діагностика проблеми; визначення можливих ризиків; аналіз ризику; визначення методів впливу на ризик; вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності; розробка управлінського рішення; ухвалення рішення; безпосередній вплив на ризик; контроль і коригування результатів процесу управління (рис. 1).

Отже, при аналізуванні ризиків, спочатку визначають найбільш ймовірні та небезпечні ризики і поступово переходять до найменш ймовірних, формуючи портфель ризиків. Це досить складний процес, який потребує високої кваліфікації менеджера, знання особливостей економіки, технологій, технічних та організаційних процесів підприємства.

Виявлення ризиків може здійснюватися через застосування комплексу формальних і неформальних підходів, методів, заснованих на використанні суб'єктивної чи об'єктивної інформації. Найявної інформації має бути достатньо для прийняття адекватних рішень на наступних етапах ризик-менеджменту.

Один із найважливіших етапів управління ризиком аналіз ризику, мета якого одержання необхідної інформації щодо структури та властивостей об'єкта ризику та виявлення основних видів ризику, що впливають на цей об'єкт. Ризик доцільніше і вигідніше завчасно виявити, попередити його настання або уникнути, ніж потім впливати на його наслідки. При виявленні загрози настання ризику визначаються всі ризики, які впливають на дану систему. Головне – не пропустити важливі обставини і детально описати всі існуючі ризики. Виявлення ризику включає два етапи: збір інформації про структуру і властивості об'єкту та виявлення небезпек та інцидентів. У ході дослідження виявлено, що до основних методів одержання інформації про ризики відносяться: заповнення стандартних листів опитування; аналіз документів фінансової та статистичної звітності; розробка та аналіз схеми виробничої та організаційної структур підприємства; розробка та аналіз карт технологічних операцій виробничих процесів; інспекційне відвідування виробничих підрозділів; консультації спеціалістів у даній галузі; експертиза документації спеціалізованими консалтинговими фірмами [12].



Джерело: складено на основі [4; 11].

Рис. 1. Схема управління ризиками на підприємстві

Після аналізу ризиків настає етап вибору методу впливу на ризики з метою мінімізувати можливі збитки в майбутньому (рис. 2).

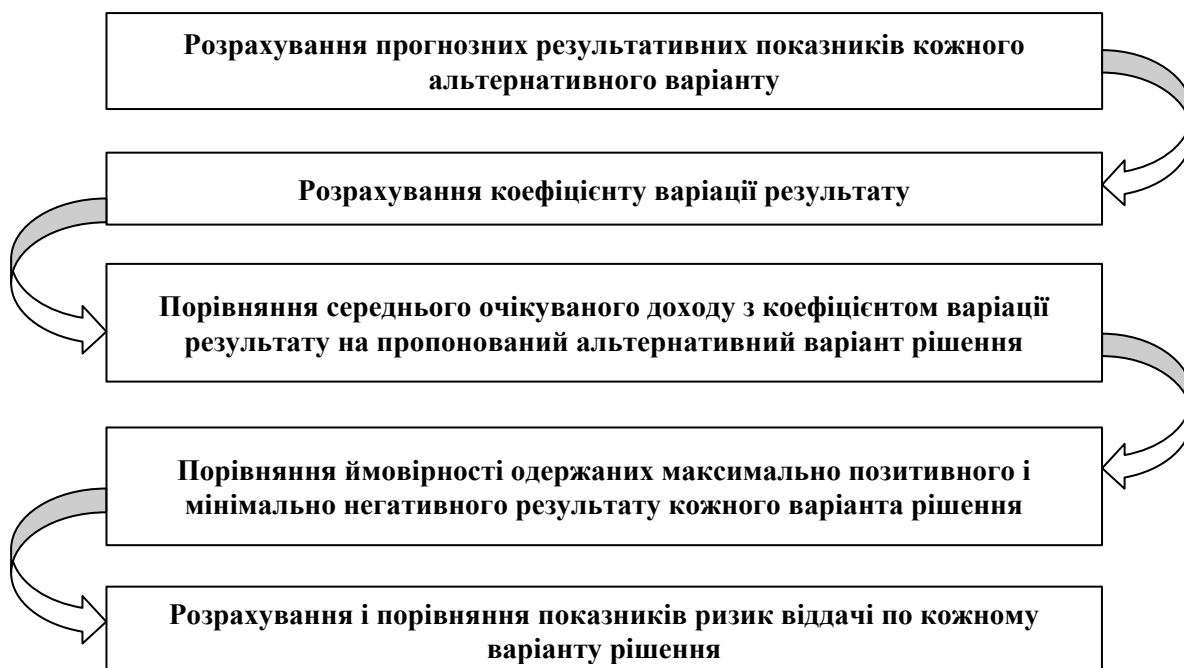


Рис. 2. Алгоритм експертизи кожного альтернативного варіанту господарського рішення

З перерахованих методів зниження управлінського ризику, можна сформуванати ряд правил, які рекомендується дотримуватися: ризик потрібно не уникати, а передбачити і прагнути знизити його до нижчого рівня; необхідно оцінювати, які види збитків вірогідні; необхідно утворити резервний фонд самострахування; страхування ризику є найкращим способом його зменшення; ризик слід розділити між усіма учасниками операції; необхідно уникати таких ризиків, втрати від якого підприємець не в силах відшкодувати.



Рис. 3. Механізми нейтралізації управлінських ризиків

Таким чином, наявність певної, необхідним чином структурованої інформації щодо ризиків є основою для розроблення ефективних заходів управління ними. Існує

багато методів (рис. 3), кожен з яких, як правило, дозволяє отримати інформацію щодо характеристики окремих ризиків і спрямований на зниження ступеня управлінського ризику. При оцінці управлінського ризику необхідно виявити його джерела і причини. Заключним етапом оцінки та аналізу факторів управлінського ризику підприємства вважається розробка і прийняття управлінських рішень, спрямованих на можливе зниження ступеня ризику.

Система управління ризиками передбачає всебічне аналізування сукупності наявних ризиків, їх оцінювання і вироблення механізмів контролю. Проблему управління ризиками не можна ефективно вирішити набором окремих заходів, тобто рішення повинні прийматись узгоджено, із врахуванням усіх аспектів діяльності.

Ризик-менеджмент можна застосовувати на різних рівнях організації (табл. 3): стратегічний, тактичний (рівень керівників другої ланки), а також операційному. Він може бути використаний в окремих проєктах, при пошуку необхідних рішень і при управлінні окремими зонами ризику.

Таблиця 3

**Ризик-менеджмент на різних рівнях**

| Рівень індивідуального контролю<br>Об'єкт: конкретний працівник відділу управління ризиками.   |  |  |
|--|--|--|
| оцінка правильності підбору кадрів; перевірка посадових інструкцій; аналіз розподілу обов'язків між працівниками підрозділу управління ризиками.   | контроль роботи працівника у виділеній йому сфері діяльності; можливість прийняття працівником нестандартних рішень в критичних умовах.  | контроль результатів операцій, виконаних працівником та прийнятих ним рішень; аналіз можливості покращення роботи працівника внаслідок підвищення його кваліфікації. |
| Рівень окремих підрозділів та взаємозв'язок між ними.<br>Об'єкт: порядок роботи, взаємозв'язки між працівниками та прийняття рішень у відділі управління ризиками.   |  |  |
| наявність розробленої програми з управління ризиками; правильно складена картографічна схема ризиків; попередній аналіз методів кількісної оцінки ризиків; оцінка заходів, спрямованих на зменшення впливу ризиків; наявність варіантів дій у випадках непередбачуваних значних змін у зовнішньому середовищі організації. | дотримання та виконання якісного та кількісного аналізу ризиків; оцінка взаємовідносин працівників відділу управління ризиками та взаємозв'язків із працівниками інших підрозділів підприємства; аналіз розвитку подій у випадку настання кризових ситуацій. | своєчасність та достовірність інформування керівництва підприємства про стан справ з управління ризиків; пошук резервів для покращення роботи підрозділу.            |

Завершальним етапом ризик-менеджменту є контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації.

Контроль полягає в моніторингу інформації щодо ризикових втрат (реальних або прогнозованих) та застосованих (або можливих для застосування) заходів щодо їх мінімізації. Він може проявлятися у виявленні нових обставин, що змінюють ступінь ризику, передачі ризиків страховій компанії, спостереженні за ефективністю

функціонування систем безпеки тощо. Регулярно повинен здійснюватись перегляд даних про ефективність заходів щодо управління ризиками з урахуванням інформації про зміни, що відбулися за цей період в економічній системі.

На етапі оцінки результатів та їх коригування відбувається визначення результативності напрямів впливу на ступінь ризиків (співвідношення витрат на здійснення регулювання до розміру можливих втрат), величини сукупного ризику діяльності підприємства з урахуванням проведених заходів оптимізації.

У цілому, від прийнятої концепції управління ризиками значною мірою залежить успішність результатів діяльності суб'єктів господарювання. Визначення мети процесу управління ризиками ускладнюється існування прямої залежності між ризиком і прибутком, тому підприємства мають самостійно визначити той рівень ризику, на який вони погоджуються з метою отримання запланованих прибутків.

**Висновки.** Для забезпечення ефективності функціонування підприємства одним із елементів його управління має стати ризик-менеджмент (управління ризиками), що дозволить здійснювати прийняття рішень в процесі управління підприємством з урахуванням ризиків, які впливають на його діяльність. Процес управління ризиками повинен базуватись на своєчасному інформуванні спеціалістів з ризик-менеджменту про зміни у будь-яких параметрах, які стосуються діяльності підприємства, що вимагає стабільного взаємозв'язку між його підрозділами.

Основними етапами у схемі розробки є підготовчий, у ході якого здійснюється накопичення інформації про функціонування власне підприємства та його зовнішнього оточення, здійснення якісного та кількісного аналізу ризиків, вибір раціональних методів управління ризиками, затвердження програми управління ризиками та проведення постійного контролю її ефективності. Застосування контролю дозволить у разі необхідності доповнити або модифікувати існуючий процес управління ризиками у відповідності до нових обставин, що виникли після його розробки та впровадження у дію.

### Список використаної літератури

1. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
2. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996. 192 с.
3. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник. – К.: Центр навч. літератури, 2006. 312 с.
4. Устенко О. Л. Теория экономического риска: монография. К.: МАУП, 1997. 164 с.
5. Хохлов Н. В. Управление риском: учеб. пособ. для вузов / Н. В. Хохлов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 239 с.
6. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія. За наук. ред. В. М. Гранатурова. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.
7. Управління підприємницьким ризиком. За заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефаніча. Тернопіль: Економічна думка, 1999. 224 с.
8. 166AS/NZS Risk Management Standart 4360:1999. URL: <http://www.riskmanagement.com.ua>.
9. Дядюк М. А. Управління ризиками: консп. лекц. Харків: Форт, 2017. С. 165. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspu/handle/123456789/1893>.
10. Гончар Г. П. Адаптація світових стандартів ризик-менеджменту до діяльності вітчизняних компаній. *Ефективна економіка*. 2014. № 3.
11. Бочаров В. В. Финансовый менеджмент. СПб.: Питер, 2007. 224 с.
12. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент: учебное пособие. М.: Дашков и К0, 2004. 292 с.