

### УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*Передерій Д.Ю., магістр, Щербак В.Г., д.е.н., професор  
Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** У статті проаналізовані існуючі погляди на ризик-менеджмент та визначено місце ризик-менеджменту в системі управління господарським ризиком підприємств. Визначені основні етапи ризик-менеджменту, принципи його здійснення та можливість управління ризиками на підприємства.

**Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент, управління ризиками.

### УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Передерий Д.Ю., магистр, Щербак В.Г., д.э.н., профессор  
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье проанализированы существующие взгляды на риск-менеджмент и определено место риск-менеджмента в системе управления хозяйственными рисками предприятий. Определены основные этапы риск-менеджмента, принципы его осуществления и возможность управления рисками на предприятии.

**Ключевые слова:** риск, риск-менеджмент, управление рисками.

### THE MANAGEMENT OF RISKS OF THE ENTERPRISE

*Perederiy D., Shcherbak V.  
Kyiv National University of Technologies and Design*

**Abstract.** The article analyzes the existing terms of the risk-management and has determined the risk management system, management of economic risk enterprises. The main stages of risk management principles for its implementation and the ability to manage risk in the enterprise.

**Keywords:** risk, risk management, risk management.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання діяльність кожного підприємства завжди пов'язана із ризиком та можливими втратами. У цьому разі виникає потреба в певному механізмі, який би дозволив найраціональнішим способом врахувати ризик та мінімізувати втрати. Управління ризиком у системі ринкових відносин представляється об'єктивно необхідною задачею, вирішення якої вимагає нових підходів щодо вдосконалення теоретико-методологічних засад і розширення практики застосування.

**Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми.** Науковий доробок із проблем управління ризиком значний і включає наукові праці відомих українських та зарубіжних вчених: В.В. Вітлінського [2], В.М. Гранатурова [3, 4] – дослідженню сутності ризику, О.Л. Устенка [8] – характеристикі методів оцінки ступеня ризику, А.Д. Штефанича [7], І.Т. Балабанова [1], М.В. Хохлова – визначенню факторів і причин виникнення ризику [9], яких присвячені дослідженню сутності ризику, визначенню факторів і причин його виникнення, характеристикі методів оцінки ступеня ризику.

До цього часу відсутня ефективна комплексна система оцінки та управління ризиком підприємств, недостатньо висвітлені практичні аспекти управління господарським ризиком із врахуванням галузевої специфіки. Існуючі підходи та методики щодо вирішення окремих проблемних аспектів системи управління ризиком як дієвої системи й досі не узагальнені, хоча існує нагальна потреба у створенні комплексної системи управління ризиком, яка адаптована до сучасних тенденцій розвитку економічних процесів в Україні.

**Метою дослідження** є розробка пропозицій щодо організації системи ризик-менеджменту на підприємстві.

**Основні результати дослідження.** У сучасній економічній, політичній, соціальній, культурній середовищі, що характеризується постійними і непередбачуваними змінами,

діяльність будь-якого економічного суб'єкта – комерційної або некомерційної організації, органу влади чи установи – є ризикованою. В результаті від економічного суб'єкта, який прагне не тільки зберегти своє становище, а й досягти успіху, потрібні постійне відстеження змін навколишнього середовища, пошук творчих рішень, гнучкість і готовність до впровадження нововведень. Прийняті рішення повинні бути зваженими і обгрунтованими. У зв'язку з цим невід'ємною частиною управління будь-якою організацією або територією в даний час є управління ризиками. Це управління спрямоване на створення, захист і зростання активів за допомогою врахування чинників невизначеності, які можуть як негативно, так і позитивно вплинути на досягнення цілей господарюючого суб'єкта.

Управління ризиками – це процес прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату і мінімізацію можливих втрат, викликаних його реалізацією. В рамках управління ризиками здійснюється кількісна та якісна оцінка ймовірності досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети.

Ризик являє собою можливу небезпеку несприятливого результату. Поняття ризику поєднує в собі оцінку ймовірності і наслідки настання несприятливої події.

З формальних позицій ризик розглядається, як правило, як можливість виникнення несприятливих умов, що відображаються в остаточному підсумку на результатах діяльності (проекту):

- результат не досягнутий зовсім;
- технічні та (або) економічні характеристики результату виявилися гірше тих, на які орієнтувалися керівники підприємства;
- проект був реалізований, але при цьому витрати суттєво перевищили первісний кошторис;
- ціль проекту була досягнута, але значно пізніше, чим передбачалося спочатку.

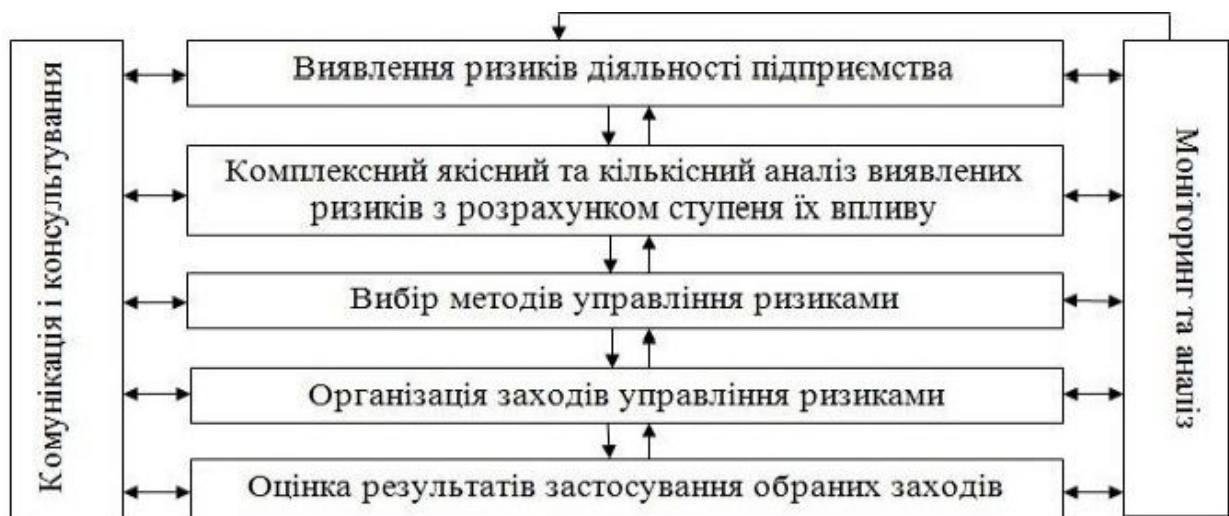
Як свідчить зарубіжна практика, керівники успішно і динамічно зростаючих компаній в своїй діяльності успішно використовують систему управління ризиками як в окремих сферах бізнесу, так і в рамках всієї компанії в цілому. Таким чином, система управління ризиками для європейських компаній стала тією компетенцією, яка дозволяє істотно зміцнити їх конкурентні позиції на ринку [1].

У той же час українські підприємства знаходяться тільки на самому початку впровадження системи управління ризиками в свою діяльність. Аналіз результатів опитування вітчизняних господарюючих суб'єктів свідчить про те, що більшість підприємств практично не застосовують ризик-менеджменту в своїй діяльності. Дослідження ряду підприємств, які займають лідируючі позиції на ринках, продемонструвало, що ризик-менеджмент на підприємствах носить дещо фрагментований характер і в своїй більшості застосовується лише по відношенню до двох видів ризику – фінансового та виробничого [1].

Світова ж практика розробила цілу низку стандартів, які надають практичні рекомендації щодо управління підприємницькими ризиками.

Найвідомішими з них є: Австралійсько-новозеландський стандарт з ризик-менеджменту AS/NZS 4360, Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту, документи Базельського комітету: стандарт достатності капіталу «Базель-2» і стандарти управління кредитними, фінансовими і операційними ризиками. Однак, ці документи містять лише загальні рекомендації відносно того, що саме повинно входити в систему управління ризиками.

На основі дослідження цих та інших міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, підходів до управління ризиками, що пропонують вітчизняні вчені, нами розроблено власний укрупнений алгоритм формування системи управління ризиками на підприємстві (рис. 1).



Джерело: [3].

Рис. 1. Система управління ризиками на підприємстві

Запропонована система містить певну послідовність дій, яка відображає логіку процесу управління ризиками; існують зворотні зв'язки між етапами управління; проводиться загальна оцінка та аналіз процесу управління ризиками. На третьому етапі підприємство формує політику ризику, а також політику, спрямовану на зниження невизначеності в процесі його функціонування. Правильний вибір заходів щодо попередження та мінімізації ризиків визначає ефективність всього процесу управління ризиками та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

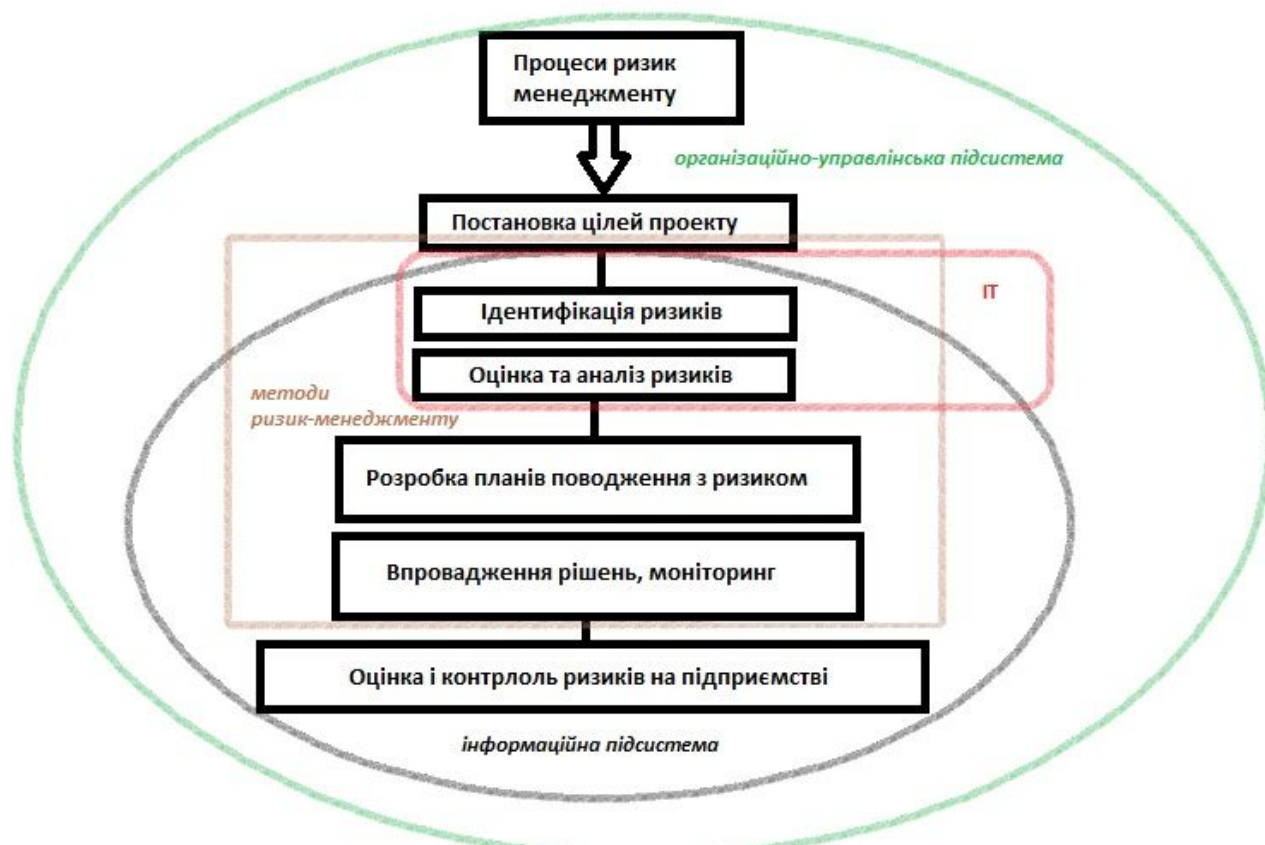
У системі управління ризиком об'єктом управління є ризик, ризикові вкладення капіталу, економічні відносини між господарюючими підрозділами у процесі реалізації ризику. Суб'єктом у системі управління ризиком є спеціальна група людей (керівник, фінансовий менеджер, менеджер по ризику та ін.), що за допомогою різних прийомів і способів управління здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління. З іншого боку, якщо розглядати систему «як порядок, зумовлений планомірним, правильним розташуванням частин у певному зв'язку, строгою послідовністю дій» [3], то процеси ризик-менеджменту (а саме: 1) постановка цілей; 2) ідентифікація ризиків; 3) оцінка і аналіз ризиків; 4) розробка планів поведінки з ризиком; 5) впровадження рішення, моніторинг; 6) оцінка і контроль) можна вважати елементами системи ризик-менеджменту на рівні підприємства (СРМП). Тоді СРМП можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють деякою мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій на рівні всієї компанії.

Система має являти собою архітектуру, через яку підприємство може контролювати ризики на всіх рівнях і підрозділах з єдиного центру управління – підрозділу, що відповідає за управління ризиками на рівні всієї компанії. Розв'язувані задачі і функції підрозділу повинні бути чітко визначені і затверджені. Відповідно до вищезазначеного, СРМП на рівні підприємства має відповідати таким критеріям:

- реалізовувати системний підхід до оцінки та управління ризиками;
- співвідносити ризики і потенційні можливості для досягнення найкращих результатів;
- об'єднувати підсистеми процедур (етапи здійснення ризик-менеджменту), методів, організаційних елементів, інформаційно-технічної підтримки;
- інтегруватися в існуючу організаційну структуру підприємства;
- складати важливу частину процесу прийняття управлінських рішень;

- поліпшувати керованість підприємства за допомогою створення адекватної структури контролю.

Проект організації системи ризик-менеджменту на підприємстві передбачає, для найбільш ефективної реалізації даної функції, виділення в системі управління підприємством окремого структурного підрозділу – відділу ризик-менеджменту. Проект обов'язково має включати розробку організаційної структури даного відділу, опис процесу інтеграції даного відділу в існуючу організаційну структуру підприємства, розробку моделі інформаційних потоків тощо. Даний відділ покликаний робити продукт, споживаний усіма підрозділами компанії, що належать як до фронт-офісу, так і до відділів, що виконують підтримувальні функції.

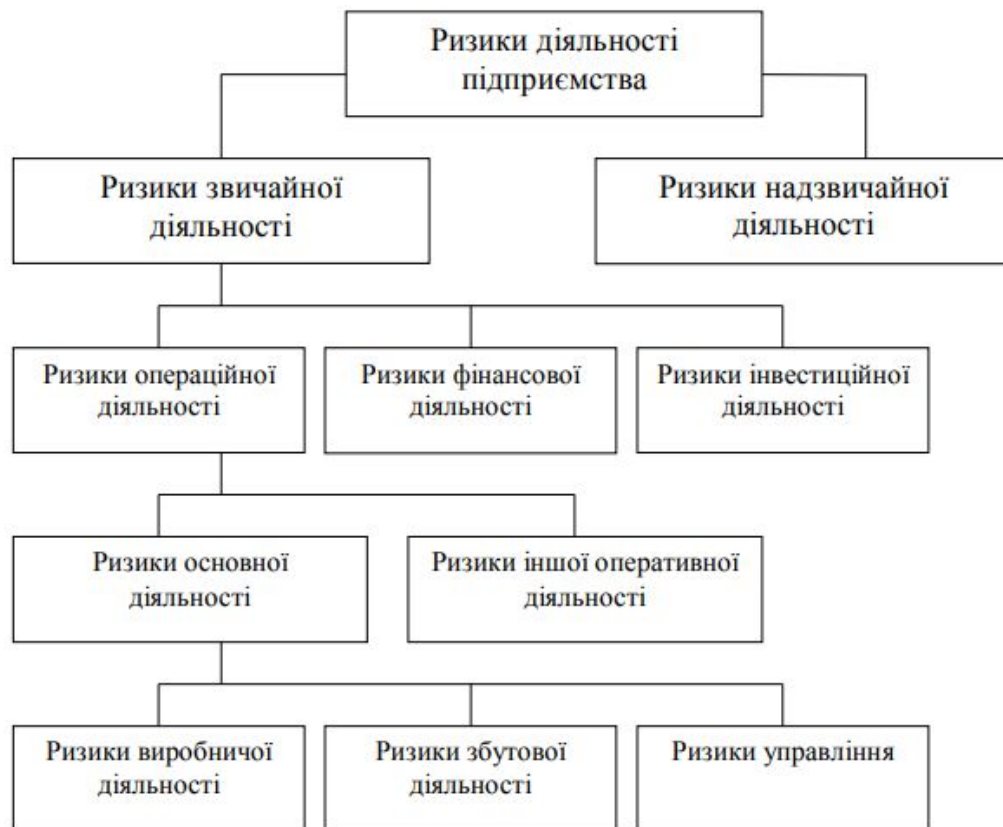


Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Рівні системи управління ризиками на підприємстві

Стратегія управління ризиком будується залежно від напрямків діяльності підприємства. Для ефективного управління ризиком на підприємствах може створюватися спеціальний підрозділ – відділ управління ризиками. На чолі його стоїть ризик-менеджер, який займається виключно проблемами управління ризиком і координує діяльність усіх підрозділів, формує організаційну структуру управління ризиком на підприємстві і розробляє основні положення та інструкції, пов'язані з цією діяльністю.

У процесі проведення господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Видавництво «Світич» постійно стикається з виникненням різних ризикових подій, що обумовлює необхідність побудови класифікаційної схеми його ризиків. В основі класифікаційної схеми ризиків покладена залежність фінансових результатів підприємства від його діяльності (рис. 3).



Джерело: авторська розробка.

Рис. 3. Структурна схема ризиків діяльності підприємства ТОВ «Видавництво «Світлич»

Функціонування підприємства в ринкових умовах вимагає детального аналізу зовнішнього середовища на предмет існуючих та потенційних ризиків, а також дослідження внутрішніх загроз ефективному функціонуванню його діяльності.

Таблиця 1

Аналіз основних показників фінансових результатів  
ТОВ «Видавництво «Світлич»

Показники	Значення показника		Відхилення	
	2015р.	2016р.	абсолютне, Δ	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3284,46	3902,664	618,204	18,82
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2791,791	3122,13	330,339	11,83
Адміністративні витрати, тис. грн	34,93	35,76	9,17	2,37
Витрати на збут, тис. грн	57,57	66,6	9,03	15,68
Інші операційні витрати, тис. грн	209,12	334,3	125,18	59,86
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	25,27	37,63	12,36	48,91
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	43,8	61,8	18	41,05
Податок на прибуток, тис. грн	8,89	13,84	4,95	55,68
Чистий прибуток, тис. грн	6,913	81,962	21,049	34,55

Джерело: побудовано автором.

Існуючі методи аналізу ризику традиційно поділяються на якісні та кількісні. Необхідність якісного аналізу закладена в наявності суб'єктивних складових ризику і, як наслідок, неможливістю достовірного одержання однозначних чисельних оцінок. Кількісні методи, навпаки, базуються на цілком конкретних із заздалегідь відомих первинних розподілів величин невизначеності.

Існують такі методики визначення ризику: аналіз чутливості реагування, аналіз сценарію, ринковий ризик (або бета-ризик), визначення точки беззбитковості, дерево рішень, метод Монте-Карло.

В плані фінансування підприємства обов'язково повинні враховуватись такі ризики, як ризик нежиттєздатності проекту, податковий ризик, ризик несплати заборгованості та ризик незавершення будівництва тощо. Захиститись від таких ризиків можна шляхом отримання відповідних гарантій, які включаються в договори та контракти.

Найбільш розповсюдженими методами зниження ризику є:

- розподіл ризику між учасниками;
- страхування;
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат;
- нейтралізація часткових ризиків;
- зниження ризику в плані фінансування.

Управління ризиками є синтезом систем екстраполяційного і екстреного управління. Таким чином, інформаційна блок схема управління ризиками повинна включати сукупність трьох інформаційних потоків:

- безліч інформації, що екстраполюється, узагальнюючий досвід попереднього розвитку підприємства, аналогічних проектів, ринкових інерційних явищ і тенденцій;
- інформації, одержуваної в процесі розробки рішення;
- інформації, одержуваної безпосередньо в процесі реалізації прийнятої стратегії, у тому числі і екстреного характеру [10].

Система управління ризиками на підприємстві повинна бути побудована на основі синтезу методів екстраполяційного і екстреного управління, а також принципів рекурентного підходу, тобто бути здібною до постійної модифікації із застосуванням комплексу методів управління на всіх етапах інформаційним потокам, що адекватно поступають.

Отже, для ефективного функціонування системи на підприємстві необхідне створення апріорного методичного заділу, що визначає основні поняття і функції системи. Без визначення завдань процесу управління ризиками, параметрів аналізованої генеральної вибірки (доцільного для розгляду і аналізу інформаційного простору, лімітованого параметрами і задачами системи управління ризиками), самих вимог до інформаційного простору, характеристик рішень, що розробляються, на підприємстві неможливо створити дієздатну структуру управління ризиками, пов'язаного з підвищеною ризикованою.

**Висновки та пропозиції.** Дієвим інструментом реагування на зміни економічного середовища функціонування підприємства виступає процес управління ризиком, який визначається як сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення, аналіз і регулювання ризиків. У рамках запропонованого підходу управління ризиком можна розглядати як процес впливу на об'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, попереджувальні дії, їх обґрунтоване врахування при прийнятті управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних меж.

Формування системи управління ризиками покликане забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Використання в господарській практиці підприємств алгоритму

управління ризиками дає змогу скоригувати стратегію розвитку з урахуванням ступеня ризику, підвищити результативність їх функціонування.

#### **Література**

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
2. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В.В. Вітлінський, П.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
3. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, С.К. Харічков; за наук. ред. В.М. Гранатурова. – Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. – 164 с.
4. Гранатуров В.М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В.М. Гранатуров, О.Б. Шевчук. – К.: Державне вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2000. – 150 с.
5. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін. – К.: Алерта, 2009. – 544 с.
6. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання / Н.І. Машина. – К.: ЦУЛ, 2003. – 188 с.
7. Управління підприємницьким ризиком / за заг. ред. д.е.н. Д.А. Штефанича. – Тернопіль: «Економічна думка», 1999. – 224 с.
8. Устенко О.Л. Теория экономического риска: монография / О.Л. Устенко. – К.: МАУП, 1997. – 164 с.
9. Хохлов Н.В. Управление риском / Н.В. Хохлов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2001. – 239 с.
10. 166AS/NZS Risk Management Standart4360:1999 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.riskmanagement.com.ua>.