

Сарана Л.А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, фінансів,
банківської справи та страхування
Східноєвропейського університету імені Рауфа Аблязова

Білан О.В.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту та адміністрування
Східноєвропейського університету імені Рауфа Аблязова

Бітюк І.М.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування
Черкаського державного технологічного університету

Sarana Lesia, Bilan Olena

Rauf Ablyazov East European University

Bitiuk Inna

Cherkasy State Technological University

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

A MANAGEMENT RISKS OF ENTERPRISE IS IN MODERN TERMS MENAGE

У статті досліджено дефініцію «ризик» та «управління ризиком» на основі наукових праць вітчизняних вчених. Визначено шість основних взаємопов'язаних етапів (ідентифікація ризику, аналіз ризику, оцінка ризику, розробка плану дій, зниження впливу ризику, моніторинг та контроль ризиків) ризик-менеджменту, що дасть змогу запобігти проблемам або негативним явищам за допомогою ефективного кризового управління а також недопущення виникнення додаткових витрат на підприємстві. Розроблено системну модель управління ризиками та наведено характеристику її складових елементів (стратегія управління ризиками; ідентифікація процесів та ризиків; управління ризиками; моніторинг ризиків і їх впливу; оптимізація корпоративної системи управління ризиками). Досліджено та охарактеризовано проактивну та реактивні стратегії управління ризиком, з зазначенням переваг та недоліків стратегій.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, етапи управління ризиками, види ризику, системна модель управління ризиками, прийняття рішень, проактивна та реактивна стратегії.

В статье исследованы дефиниция «риск» и «управление риском» на основе научных трудов отечественных ученых. Определены шесть основных взаимосвязанных этапов (идентификация риска, анализ риска, оценка риска, разработка плана действий, снижения влияния риска, мониторинг и контроль рисков) риск-менеджмента, что позволит избежать проблем или негативных явлений с помощью эффективного кризисного управления а также недопущения возникновения дополнительных затрат на предприятии. Разработана системная модель управления рисками и приведена характеристика ее составляющих элементов (стратегия управления рисками; идентификация процессов и рисков; управление рисками; мониторинг рисков и их влияния; оптимизация корпоративной системы управления рисками). Исследованы и охарактеризованы проактивная и реактивная стратегии управления риском, с указанием преимуществ и недостатков стратегий.

Ключевые слова: риск, риск-менеджмент, этапы управления рисками, виды риска, системная модель управления рисками, принятия решений, проактивная и реактивная стратегии.

The article examines the definition of "risk" and "risk management" based on the scientific works of domestic scientists. There are six main interrelated stages (risk identification, risk analysis, risk assessment, action plan development, risk mitigation, risk monitoring and control) of risk management, which

will prevent problems or adverse events through effective crisis management and prevention occurrence of additional costs at the enterprise. The end result of each stage of risk management is a decision. Usually the output is more solutions. An unacceptable level of risk requires stopping the current process and taking measures to reduce the risk. If the risk is acceptable and not insignificant and the profit potential is significant, a precautionary plan is usually used to mitigate it. A system model of risk management is developed and the characteristics of its constituent elements are given (risk management strategy; identification of processes and risks; risk management; monitoring of risks and their impact; optimization of corporate risk management system). Proactive and reactive risk management strategies are researched and characterized, indicating the advantages and disadvantages of strategies. Reactive strategy is used to solve problems after they arise, without planning for the long term. In some cases, unforeseen problems can arise, both internal and external. In such cases, the company must respond quickly. Proactive strategies are designed to anticipate challenges, threats and opportunities. This approach focuses on planning for the future. In addition, it helps to identify and prevent potential hazards before they appear. In this way, he can predict the future and achieve better results. Planning for the future will bring favorable results for the organization in all aspects. If the company follows a purely reactive approach, it will be exposed to enormous risk. However, there are problems that business cannot avoid, especially problems related to the external environment. In these circumstances, the organization must act quickly, and pre-planning does not work. Thus, businesses should apply both strategies in risk management.

Key words: risk, risk management, stages of risk management, types of risk, system model of risk management, decision making, proactive and reactive strategies.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання підприємницька діяльність пов'язана з постійною присутністю різних загроз. Адже, є багато процесів, які є або можуть бути джерелом серйозних ризиків – для підприємства, для її економічних результатів, матеріальних цінностей, співробітників, клієнтів, партнерів, іноді для навколишнього середовища і т.д. Крім того, на підприємстві відбуваються постійні зміни, і зміни завжди пов'язані з ризиками – внутрішніми і зовнішніми. Таким чином, всі управлінські рішення мають певний зв'язок з управлінням ризиками. Дії і мислення всіх менеджерів повинні ґрунтуватися на знанні того, що управління компанією і її процесами (на всіх рівнях корпоративної ієрархії) за своєю суттю є постійним запобіганням ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях О. Бондара, В. Вітлінського, Н. Доби, В. Лопатовського, В. Лук'янової, А. Старостіної, О. Шепеленко, О. Кузьміна, З. Варналія, Л. Донець, Н. Хохлова значне місце займає проблема управління ризиками на підприємстві. Проте на нашу думку доцільно більше уваги приділити дослідженню етапів управління ризиком та формуванню системної моделі управління ризиками.

Метою є дослідження сутності поняття ризику, визначення етапів управління ризиками та формування системної моделі управління ризиками.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах ринкової економіки, жорсткої конкурентної боротьби підприємств, впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, мінливості економіки сучасним підприємствам необхідно в процесі планування своєї діяль-

ності швидко реагувати на зміни середовища та враховувати можливі ризики. Розглянемо детальніше дефініцію «ризик» та «управління ризиком».

Ризик як економічна категорія має різні трактування в сучасній економічній літературі, це в свою чергу приводить до деякого ускладнення вивчення цього поняття. Науковці найчастіше розглядають поняття «ризик» як певну дію, імовірність, подію, невизначеність, негативну ситуацію. Отже, розглянемо детальніше сутність поняття «ризик».

На нашу думку, ризик – це повсюдне і характерне супутнє явище функціонування організацій в сьогоднішній нестабільній середовищі.

Поняття «ризик» має тривалу історію. Слово «ризик» походить від грецького слова «risicon» – скеля; в італійській мові «risico» – небезпека; у французькій мові – «risdoe» – загроза, ризикувати, в латинському «risicare», що означає «звжитися» [1].

Вітчизняні вчені-економісти розглядають «ризик» як категорію з різних сторін, але можна відзначити певну схожість у визначеннях. Більшість науковців пов'язують ризик з невизначеністю та витратами (табл. 1).

Розглянемо основні види ризиків:

1. Економічні та фінансові ризики: кредитні ризики; інвестиційні ризики (оцінка надійності та прибутковості інвестицій); ризик страхування і перестраховування (оцінка ризику страхового випадку).

2. Проектні ризики.

3. Технічні ризики (ризик для всіх типів інженерних споруд, включаючи матеріали та конструкції).

4. Операційні ризики.

Визначення дефініції «ризик»

Джерела	Сутність поняття
Бондар О.В. [2]	ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг. Він характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи не додержання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів
Шепеленко О.В. [3]	спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), при якому створюються завдяки особливим здібностям підприємця можливості і необхідність запобігати, зменшувати несприятливу дію стохастичних умов і одержувати в цих умовах підприємницький дохід
Тюленєва Ю.В. [4]	категорія відтворювання в ринковій економіці, він пов'язаний з кожним етапом, елементом, ланкою господарської діяльності, починаючи від створення умов виробництва (закупівлі сировини, матеріалів, устаткування, найму робочої сили) і кінчаючи виробництвом товарів і послуг і їх реалізацією
Донець Л.І., Романенко Н.Г. [5]	ризик – це ситуативна характеристика діяльності будь-якого виробника, що відображає невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки у разі невдачі
Савченко О.Р. [6] та Мельника Л.Г. [7, с. 389]	під ризиком слід розуміти «ймовірність (загрозу) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення визначеної виробничої і фінансової діяльності»
Кузьмін О.Є. [8]	небезпеку виникнення непередбачуваних втрат у зв'язку зі зміною умов функціонування та певними несприятливими обставинами
Сахарцева І.І. та Шляга О.В. [9, с. 455]	ризик – ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в результаті невдачі
Варналій З.С., Сизоненко В.О. [10]	ризик, який виникає в усіх сферах діяльності бізнесмена: виробництві, реалізації товарів та послуг, фінансовому та торговельному посередництві, здійсненні науково-технічних і комерційних проектів. У кожній сфері підприємницької діяльності ризик пов'язується з можливою втратою (повною або частковою) ресурсів, що є у розпорядженні підприємця. Це можуть бути матеріальні, фінансові, інтелектуальні та інші ресурси

Джерело: складено автором за [2; 3; 4; 5; 6; 7. с. 389; 8; 9, с. 455; 10]

5. Політичні ризики.

6. Соціальні ризики.

7. Ризики безпеки навколишнього середовища.

8. Бізнес-ризики, які можуть мати такі підкатегорії, як:

– маркетинговий ризик (створення товару, на який відсутній попит);

– стратегічний ризик (створення продукту, який більше не вписується в бізнес-стратегію компанії);

– ризик управління (втрата керівництвом підтримки проекту через зміну фокусу або зміну людей);

– бюджетний ризик (недотримання бюджету, неприбутковість проекту/підприємства).

Управління ризиками – це область управління, орієнтована на аналіз і зниження ризику, з використанням різних методів і прийомів запобігання ризиків шляхом усунення існуючих або виявлення майбутніх чинників, що підвищують ризик.

Метою управління ризиками є запобігання проблем або негативних явищ за допомогою

ефективного кризового управління а також недопущення виникнення додаткових витрат на підприємстві. В сучасній літературі економічна категорія «управління ризиками» найчастіше зустрічається як ризик-менеджмент.

Ризик-менеджмент – це систематично повторюваний набір взаємозв'язаних дій, спрямованих на управління потенційними ризиками, з метою зниження імовірності їх виникнення або зменшення їх впливу на організацію та її цілі.

Ризик-менеджмент складається з декількох взаємопов'язаних етапів – за різними методиками з них виділяють 4, 5, 6 чи 8. Проте, найчастіше в економічній літературі використовуються шість основних етапів, а саме:

1. Ідентифікація ризиків дає можливість визначити основні межі, в яких потрібно управляти ризиками. Основними елементами ідентифікації ризиків є: подія, причини виникнення, фактори впливу, вид ризику, методи виявлення, можливі наслідки, імовірність настання, ступінь та тяжкість впливу.

2. Аналіз ризиків. Розглянемо основні методи аналізу ризиків:

– якісний, що включає статистичний метод, метод аналізу доцільності витрат, метод експертних оцінок; метою такого аналізу є визначення джерел та основних причин виникнення ризику;

– кількісний, що включає метод побудови дерева рішень, аналітичний метод та метод використання аналогів; метою такого аналізу є оцінка ступеню впливу можливого ризику на підприємство.

3. Оцінка ризику є одним з складних та відповідальних дій підприємства. Адже, за її результатами підприємство розробляє свої подальші дії та встановлює ступінь впливу ризиків на нього. Проте, варто зазначити, що не всі ризики можна ліквідувати але їх вплив можна мінімізувати. Для прикладу, такий ризик як зміна законодавства: підприємство може лиш пристосуватися до таких умов та мінімізувати вплив.

4. Розробка плану дій, щодо ліквідації ризику або пом'якшення його впливу на підприємство.

5. Зниження впливу ризику на підприємство, з метою недопущення непередбачених витрат.

6. Моніторинг та контроль ризиків це планування нових ризиків, слідування за ідентифікованими ризиками, а також за тими, які занесені в список для постійного нагляду, перевірки і виконання операцій реагування на ризики та оцінки їх ефективності впродовж життєвого циклу підприємствах [11].

Щодо процесу управління ризиками, одним з її важливих складових це процес прийняття рішень, який заснований на аналізі ризиків. Розглядаючи зовнішні та внутрішні фактори впливу, особливу увагу варто приділити економічним, технічним, соціальним та політичним ризикам. Підприємець при цьому розробляє тактику та стратегію дій, аналізує та порівнює можливі профілактичні та регулятивні заходи. А потім вже відбирає ті, які тактичні дії, які будуть мінімізувати існуючий ризик.

Критичною фазою процесу управління ризиками є вибір оптимального рішення. Дана фаза починається з визначення рівня ризику, далі проводиться оцінка економічних витрат та альтернативних рішень для зниження ризику, а також розраховуються можливі економічні вигоди. Після цього приймається рішення про впровадження заходів щодо зменшення ризику або рішення про його подальший моніторинг у разі високого ступеня невизначеності, пов'язаного з сучасним рівнем знань, а отже, і неможливості зменшення ризику на етапі прийняття рішень.

Ризик-менеджмент базується на принципах зворотного зв'язку (реактивна стратегія) або передбачувальний зворотний зв'язок (проактивна стратегія).

Проактивні стратегії призначені для прогнозування викликів, загроз і можливостей. Такий підхід орієнтований на планування на майбутнє. Крім того, це допомагає розпізнати і запобігти потенційним небезпекам, перш ніж вони з'являться. Таким чином, він може з прогнозувати майбутнє і досягти кращих результатів. Більш того, використовуючи проактивну стратегію організацію оцінюють більш з аналітичної точки зору. Таким чином, це дає змогу врахувати безліч чинників впливу: нещасних випадків, скарг клієнтів, претензій, високої плинності кадрів і непотрібних витрат.

Часто компанії, які зосереджені на проактивному підході, більш ефективні у швидкому вирішенні проблем.

До переваг проактивної стратегії слід віднести: запобігання загрозам і проблемам або полегшує їх вирішення; покращує продуктивність, ефективність і якість кінцевого продукту; більш задоволені співробітники, оскільки вони мають повноваження та відчують, що їхні погляди важливі для успіху компанії; економічно ефективна.

Також варто зазначити недоліки проактивної стратегії: не можна передбачити кожен загрозу; планування проекту заздалегідь вимагає більше часу.

Реактивна стратегія використовується для вирішення проблем після їх виникнення, без планування на довгострокову перспективу. У деяких випадках можуть виникнути непередбачені проблеми, як внутрішні, так і зовнішні. У таких випадках компанія повинна швидко реагувати.

Перевагами такої стратегії є співробітники підприємства мають відмінні навички для швидкого реагування на загрозу; іноді це може заощадити час, оскільки дана стратегія не включає в себе непотрібне планування.

Недоліки реактивних стратегій:

- проекти можуть не відповідати встановленим термінам і можуть перевищувати бюджет, оскільки немає належного планування;
- немає правильного розподілу ресурсів;
- створення паніки і занепокоєння в разі виникнення проблеми, яка може становити загрозу стабільності бізнесу.

Планування на майбутнє принесе сприятливі результати для організації в усіх аспектах. Якщо підприємство буде слідувати виключно реактивному підходу, вона буде піддаватися величезному ризику. Проте, є проблеми, яких бізнес не може уникнути, особливо проблеми, пов'язані з зовнішнім середовищем. У цих умовах організація повинна діяти швидко, а попереднє планування не працює. Таким чином, бізнесу варто застосовувати в ризик-менеджменті обидві стратегії [12].

Кінцевим результатом кожного етапу управління ризиками є рішення. Зазвичай на виході виходить більше варіантів рішення. Неприйнятний рівень ризику вимагає зупинки поточного процесу та вжиття заходів щодо зменшення ризику. Якщо ризик є прийнятним і не значним, а потенціал для отримання прибутку значним, зазвичай застосовується план запобіжних заходів для його зменшення. Розробляються плани на випадок надзвичайних ситуацій щодо залишкових ризиків, які неможливо ефективно зменшити контрзаходами. Потрібно зробити великий акцент на максимальному використанні фази зменшення та усунення ризику, щоб плани та сценарії надзвичайних ситуацій розроблялися лише решти ризиків. Планування на випадок надзвичайних ситуацій також займається пошуком загальноприйнятих профілактичних заходів, що дозволяють значно зменшити ймовірність виникнення криз та їх можливих наслідків.

Прийняття управлінського рішення взаємопов'язане з компонентами системної моделі управління ризиками (рис. 1).

Система управління ризиками повинна бути заснована на наступних компонентах:

1. Стратегія управління ризиками заснована на знанні потенційних загроз. Невід'ємною частиною стратегії є визначення процедур і методів, використовуваних при аналізі ризиків та формулюванні заходів і реалізації змін. Необхідно розробити стратегію в організації і прагнути до її загального розуміння і прийняття.

2. Ідентифікація процесів та ризиків. Аналіз ризиків – одна з найпоширеніших складових корпоративного управління. Вони включають ідентифікацію процесів та факторів ризику, аналіз виявлених ризиків, ідентифікацію джерел, причинно-наслідкових зв'язків, взаємозв'язків, ефективності превентивних і захисних заходів та можливих наслідків. Результатом аналізу є розстановка пріоритетів відповідно до ступеня ризику для організації, для процесів, людей, економічних результатів.

3. Управління ризиками. Основною метою даного компоненту є запобігання несприятливій події і зменшення її наслідків – план заходів, визначення критичних чинників успіху або умов, забезпечення ефективного виконання поставлених завдань, пошук необхідних ресурсів (людських, фінансових, інформаційних, методологічних).

4. Моніторинг ризиків і їх впливу. Аналіз ризиків може проводитися одноразово. Проте, постійний моніторинг ризиків як системний інструмент корпоративного управління більш вигідний і ефективний.

5. Оптимізація (комунікація та усвідомлення ризиків) корпоративної системи управління ризиками. Результати моніторингу ризиків повинні використовуватися на постійній основі для поліпшення процедур управління ризиками.

При аналізі ризиків слід враховувати, що причиною на початку причинно-наслідкових ланцюжків ризику майже завжди є недолік,

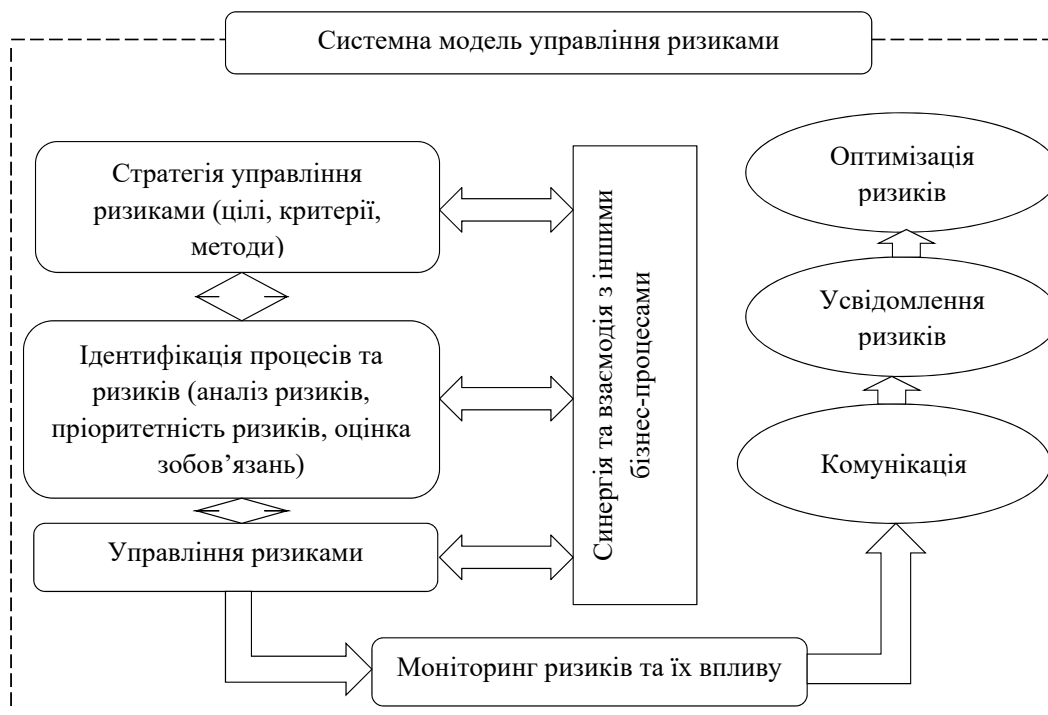


Рис. 1. Системна модель управління ризиками

який знижує надійність і ефективність людського фактора, будь то в процесах розвитку компетентності, формування ставлення, оптимізації умов праці, спілкування або мотивації.

Висновки. Експерти та науковці, що досліджують ризики а їх вплив на, згодні з тим, що на багатьох підприємствах досі відсутня ефективна система управління ризиками. Проблема в тому, що їх керівники не займаються систематичними ризиками, не намагаються вчасно вия-

вити їх причини та усувати їх тільки тоді, коли відбувається щось небажане. Часто можна відмітити надмірну довіра до встановлених процедур і загальноприйнятих прогнозів (економічних, ринкових, фінансових, кадрових). В цьому випадку у підприємства і її співробітників немає іншого вибору, крім як усувати наслідки різних несприятливих подій, які, можливо, взагалі не відбулися. А це, звичайно, завжди набагато витратніше і трудомістке, ніж профілактика.

Список використаних джерел:

1. Банковский менеджмент : учебник / кол. авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. 2-е изд. перераб. и доп. Москва : КНОРУС, 2009. 560 с.
2. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 326 с.
3. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4(52). С. 189–199.
4. Тюленева Ю.В. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут: збірник наукових праць*. 2009. № 6. С. 47–52.
5. Донець Л.І. Романенко Н.Г. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2006. 320 с. ISBN 5-236-00356-2.
6. Савченко О.Р. Роль і місце ризик-менеджменту в діяльності підприємств. *Наукові записки ТДПУ ім. В. Гнатюка*. 2003. № 15. С. 155–160.
7. Мельник Л.Г. Экономика предприятия. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. 632 с.
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ : «Академвидав», 2003. 416 с.
9. Сахарцева І.І., ОШляга .В. Ризики економічної діагностики підприємства. Київ : Кондор, 2008. 380 с.
10. Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності: Підручник для учнів 10-11 кл. ЗОШ, ліцеїв та гімназій. Київ : Знання України, 2003. 404 с.
11. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. Київ : КНЕУ, 2000. 292 с.
12. Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М. та ін. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб.: [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ : ЦУЛ, 2002. 457 с.

References:

1. Lavrushyna O.Y. (2009) Bankovskiy menedzhment uchebnyk / kol. avtorov; pol red. d-ra ekon. nauk, prof. O.Y. Lavrushyna. 2-e yzd. pererab. y dop. Moskow: KNORUS, 560 p.
2. Bondar O.V. (2010) Sytuatsiyniy menedzhment: Navch. posib. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 326 p.
3. Shepelenko O.V. (2011) Upravlinnia pidpryiemnytskymu ryzykamy subiekta hospodariuvannia. *Ekonomichni nauky: Visnyk DonNUET*, no. 4(52), pp. 189–199.
4. Tiuleniya Yu.V. (2009) Vyznachennia katehorii «ryzyk pidpryiemnytskoi diialnosti» yak osnova efektyvnoi diialnosti pidpryiemstv. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut: zbirnyk naukovykh prats*, no. 6, pp. 47–52.
5. Donets L.I., Romanenko N.H. (2006) Osnovy pidpryiemnytstva: navch. posib. Kyiv: Tsentr navch. l-ry, 320 p.
6. Savchenko O.R. (2003) Rol i mistse ryzyk-menedzhmentu v diialnosti pidpryiemstv. *Naukovi zapysky TDPU im. V. Hnatiuka*, no. 15, pp. 155–160.
7. Melnyk L.H. (2002) Ekonomyka predpriyatya. Sumy: YTD «Unyversytetskaia knyha», 632 p.
8. Kuzmin O.Ie., Melnyk O.H. (2003) Osnovy menedzhmentu. Kyiv: «Akademvydav», 416 p.
9. Sakhartseva I.I., Shliaha O.V. (2008) Ryzyky ekonomichnoi diahnostyky pidpryiemstva. Kyiv: Kondor, 380 p.
10. Varnalii Z.S., Syzonenko V.O. (2003) Osnovy pidpryiemnytskoi diialnosti: Pidruchnyk dlia uchniv 10-11 kl. ZOSH, litseiv ta himnazii. Kyiv: Znannia Ukrainy, 404 p.
11. Vitlinskyi V.V., Verchenko P.I. (2000) Analiz, modeliuвання та upravlinnia ekonomichnym ryzykom. Kyiv: KNEU, 292 p.
12. Donets L.I., Shepelenko O.V., Barantseva S.M. ta in. (2002) Obgruntuvannia hospodarskykh rishen i otsiniuvannia ryzykiv: navch. posib.: [dlia stud. vyshch. navch. zakl.]. Kyiv: TsUL, 457 p.