

Самойленко В.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Samoilenko Viktoriia

Kharkiv National S. Kuznets University of Economics

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кожен з суб'єктів ринкових відносин на усіх рівнях відчуває на собі вплив непередбачених обставин та ризикових ситуацій, адекватна реакція на котрі дозволяє зберегти ресурси, та становище на ринку. Окрім цього управління ризиками передбачає аналіз ризиків та активний пошук різноманітних інструментів, що дозволяють впливати на них. Таким чином, можна відмітити, що жодна система управління ризиками не може існувати без структурованої моделі ризику, що в даний час спричиняє загрозу. Аналіз потенційних та відомих ризиків є дуже важливим напрямом в плануванні діяльності підприємства. В дослідженнях представлено основні елементи системи управління ризиками на підприємстві. Надано детальну характеристику кожному з них. Також сформовано та виокремлено основні завдання, які повинна виконувати система ризик менеджменту. Окрім цього було запропоновано доповнену послідовність процесу управління ризиками, який можна адаптувати для діяльності на підприємствах різного типу, та форми власності.

Ключові слова: ризик-менеджмент, елементи управління ризиками, підприємство, стратегії, підприємство, стратегії.

Постановка проблеми. Питання побудови комплексної системи управління ризиками дуже актуальне для українських компаній. Проте, намагаючись її розробити, компанії неминуче здійснюють помилки. До числа основних з них можна віднести наступні: фрагментарність ризик-менеджменту, незнання концептуального підходу при організації ризик-менеджменту, помилкова організаційна структура відділу управління ризиками і функціональної моделі взаємодії підрозділів в рамках реалізації системи управління ризиками, відсутність націленості на ефективність в роботі при заданих нормативах.

У сучасних умовах діяльність великих корпорацій, багатопрофільних і транснаціональних компаній пов'язана з наявністю в процесі виробничої діяльності широкого спектру ризиків, що носять фінансовий, технологічний, технічний, юридичний, соціальний, екологічний, етичний, політичний та інший характер [1].

Міжнародна практика управління великими компаніями демонструє у багатьох з них наявність системи управління ризиками в рамках

всього підприємства. І хоча на сьогоднішній день область ризик-менеджменту залишається все ще порівняно молодим і новим напрямком, при створенні і розвитку корпоративної системи управління ризиками на підприємстві необхідно враховувати, з одного боку, вже наявні досягнення у розвитку системи стандартизації в галузі ризик-менеджменту, з іншого – основні уроки і головні висновки з нехай нетривалого, але вже накопиченого практичного досвіду ризик-менеджменту провідних компаній [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ризики є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців, а саме: Вітлінський В., Великоіваненко Г., Шарапова О. та ін. Визначення сутності ризиків, факторів, які їх спричиняють, а також методи їхнього оцінювання розглянуто у працях таких науковців, як Гранатуров В., Камінський А., Смоляк Н., Шевчук О. та ін. Враховуючи актуальність даного питання, виникає необхідність розкриття саме сутності ризиків у діяльності підприємства у конкурентно-ринковому середовищі та високого рівня невизначеності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Функціонуючи в мінливих умовах зовнішнього середовища майбутній розвиток ситуацій кінцеві результати господарських операцій торговельних підприємств спрогнозувати дуже складно оскільки прийняття рішень в економіці на всіх рівнях управління відбувається в умовах неоднозначності неможливості точного прогнозування подій неповної чи недостовірної інформації що пояснюється існуванням певного рівня невизначеності зовнішнього середовища яка призводить до виникнення у діяльності підприємства ризикових ситуацій. Зниження негативного впливу цих ситуацій на ефективність функціонування та стратегічний розвиток торговельного підприємства можливе за умов формування системи управління ризиками [5].

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства, на яких проблемі визначення та запобігання виникнення ризикових ситуацій приділяється достатньо уваги, як правило, працюють більш стабільно і з вищими прибутками, ніж підприємства, на яких питанням ризику належної уваги не приділяється. Визначення причин та прогнозування наслідків ризиків, а також їх природи, джерел необхідно перш за все для прийняття ефективних управлінських рішень.

Проблема управління ризиком не є особистою, тобто вона не постає тільки перед керівництвом підприємства лише час від часу і при прийнятті окремих управлінських рішень. Оцінка ступеня ризику та розробка перспективних програм його зниження є частиною щоденної управлінської роботи, однією з функцій управління підприємством поряд з управлінням фінансами, кадрами, якістю. Саме тому питання планування системи управління ризиками на підприємстві набуває в сучасних умовах нестабільної економіки особливої актуальності [3].

Динамізм зовнішнього середовища та його постійні виклики в умовах невизначеності та конфліктності породжують низку ризиків діяльності підприємства, причому характер цих небезпек та їх величина є досить різноманітними. Функціонування будь-якого підприємства повинно ґрунтуватися на отриманні економічного результату, соціального ефекту та на дотриманні екологічної безпеки. Проте наявність певного рівня безпеки не гарантує збереження його стабільного стану у довгостроковій чи короткостроковій перспективі без побудови відповідної структури, діяльність якої була б націлена на виявлення ризиків та управління ними. Саме такою структурою

повинна стати система управління ризиками підприємства. Згідно мети роботи передбачається наступне:

- запропонувати систему управління ризиками, яку б можна було б адаптувати під підприємство, що аналізується;

- виділити основні структурні елементи управління ризиками;

- описати завдання основних структурних елементів системи управління ризиками;

- обґрунтувати запропоновану систему управління ризиками;

- визначитися з функціями новоствореної служби;

- запропонувати певну послідовність роботи з управління ризиками на підприємстві.

Для управління ризиками вкрай важливим є створення та планування діяльності системи управління ризиками. Актуальним у цьому підпункті буде розглянути елементи системи, та завдання, які стоять перед нею. У попередньому підрозділі було з'ясовано, що найбільш ефективною для підприємства буде створення окремої служби ризик-менеджменту. Згідно точок зору [1; 4; 5; 6], основними елементами системи управління ризиками на підприємстві є:

- мета ризик-менеджменту;

- об'єкт ризик-менеджменту;

- суб'єкт ризик-менеджменту;

- предмет ризик-менеджменту;

- методи, способи, інструменти управління ризиками;

- принципи ризик-менеджменту; функції ризику.

На рис. 1 представлено основні елементи управління ризиками, які можуть бути використані у практичній діяльності підприємства [6; 7; 8; 9].

Таким чином, пропонується система ризик-менеджменту, яка включає в себе суб'єкт, об'єкт, методи, способи, інструменти управління та ґрунтується на окремих принципах, підходах, особливостях (рис. 1).

Мета системи ризик-менеджменту – забезпечити максимально можливу стійкість підприємства та його адаптивність в умовах невизначеності, конфліктності та мінливості середовища [8].

Суб'єктом системи ризик-менеджменту є уповноважені особи чи групи осіб, які володіють відповідною компетенцією у сфері управління ризиками та зацікавлені в результатах діяльності об'єкта ризик-менеджменту (керівники підприємства та функціональних підрозділів, фахівці з ризик-менеджменту, спеціалісти, які приймають рішення) [9].

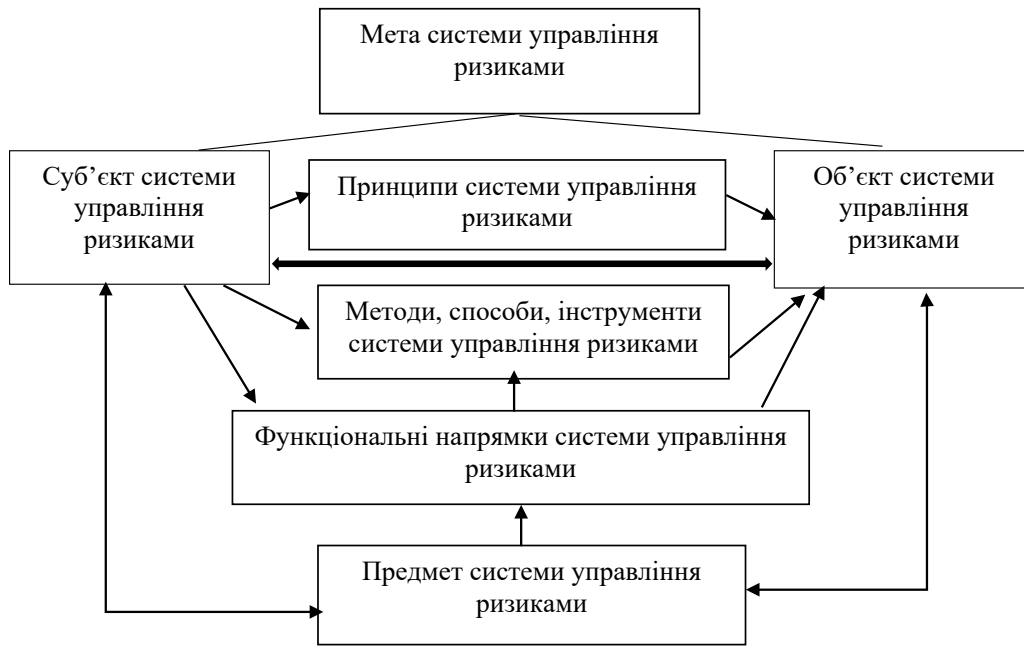


Рис. 1 Основні елементи управління ризиками

Джерело: розроблено автором на основі [5–9]

Об'єктом системи ризик-менеджменту є джерела та чинники ризику, які можуть мати негативний вплив на діяльність підприємства, а також виявлені небезпеки і загрози [6].

Предмет системи ризик-менеджменту – це предмет взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, тобто рівень допустимого ризику та ефективності економічної діяльності в межах окремих напрямів діяльності та підприємства загалом [5].

Методами системи ризик-менеджменту є загальні (до яких належать економічні, організаційні, соціально-психологічні) та спеціальні (які використовуються для виконання окремих функцій ризик-менеджменту). Способами управління ризиками є: прийняття ризику, уникнення ризику,

попередження ризику, зменшення рівня ризику, збільшення рівня ризику [9].

До інструментів системи управління ризиками слід віднести страхування, самострахування, диверсифікацію, ф'ючерси, опціони, лімітування, створення резервів, здобуття додаткової інформації.

Наступним етапом планування створення системи управління ризиками є виділення основних завдань, які дана система повинна виконувати, щоб діяльність, яку вона здійснює можна було вважати ефективною (рис. 2):

Формалізація об'єкта управління для конкретної підприємства, а саме розробка реєстру ризиків, в тому числі виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства, включаючи

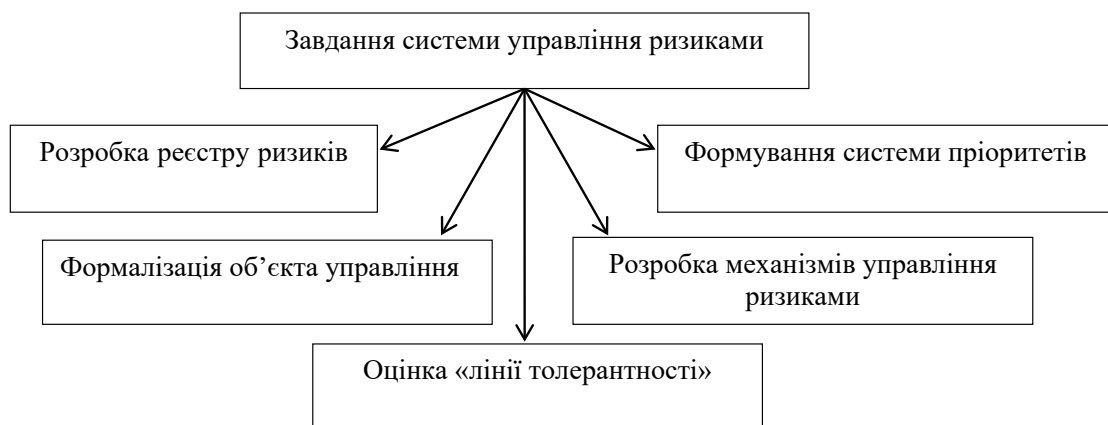


Рис. 2. Завдання системи управління ризиками

інформацію про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками, і «карти ризиків» (визначення рівня небезпеки та ймовірності кожного включеного до реєстру ризику, а також їх можливі наслідки і розміри збитку) [1].

Оцінка «лінії толерантності» або схильності до ризику (допустимий для підприємства рівень ризику). Толерантність до ризику характеризує, наскільки значний ризик та чи інше підприємство здатне прийняти, витримати і ефективно оптимізувати [8]. Найчастіше схильність до ризику в процесі управління бізнесом вимірюють якісними методами (високий, середній, низький), але як показала практика, вони можуть застосовувати і кількісні підходи, що визначають баланс між прибутковістю і ризиком. Тобто, незнання своєї схильності до ризику може призвести до неусвідомленого прийняття управлінських рішень про використання грошових коштів підприємства, супроводжуваних неприпустимо високим рівнем ризику, що в свою чергу може призвести як до кризи на підприємстві, так і до його банкрутства [3].

Формування системи пріоритетів реагування на той чи інший ризик. Розуміння того, які ризики підприємства знаходяться вище рівня її толерантності до ризику, має спонукати підприємства до першочергового управління саме тими ризиками, збиток від яких оцінюється як величина, що перевищує допустимий для підприємства рівень ризику [7].

Розробка механізмів управління ризиками (планування та фінансування заходів з управління ризиками, оцінка ефективності системи управління ризиками, моніторинг динаміки зміни ризиків, звітність з управління ризиками, періодичне навчання персоналу ризик-менеджмент та ін.).

Після проведеного аналізу послідовності процесу управління ризиками, пропонуємо доповнити його, декількома етапами.

Першим етапом пропонується створення служби управління ризиками на підприємстві, виділення його елементів, та функцій. Цей етап передбачає створення такої кадрової одиниці, як ризик-менеджер, який повинен аналізувати, іден-

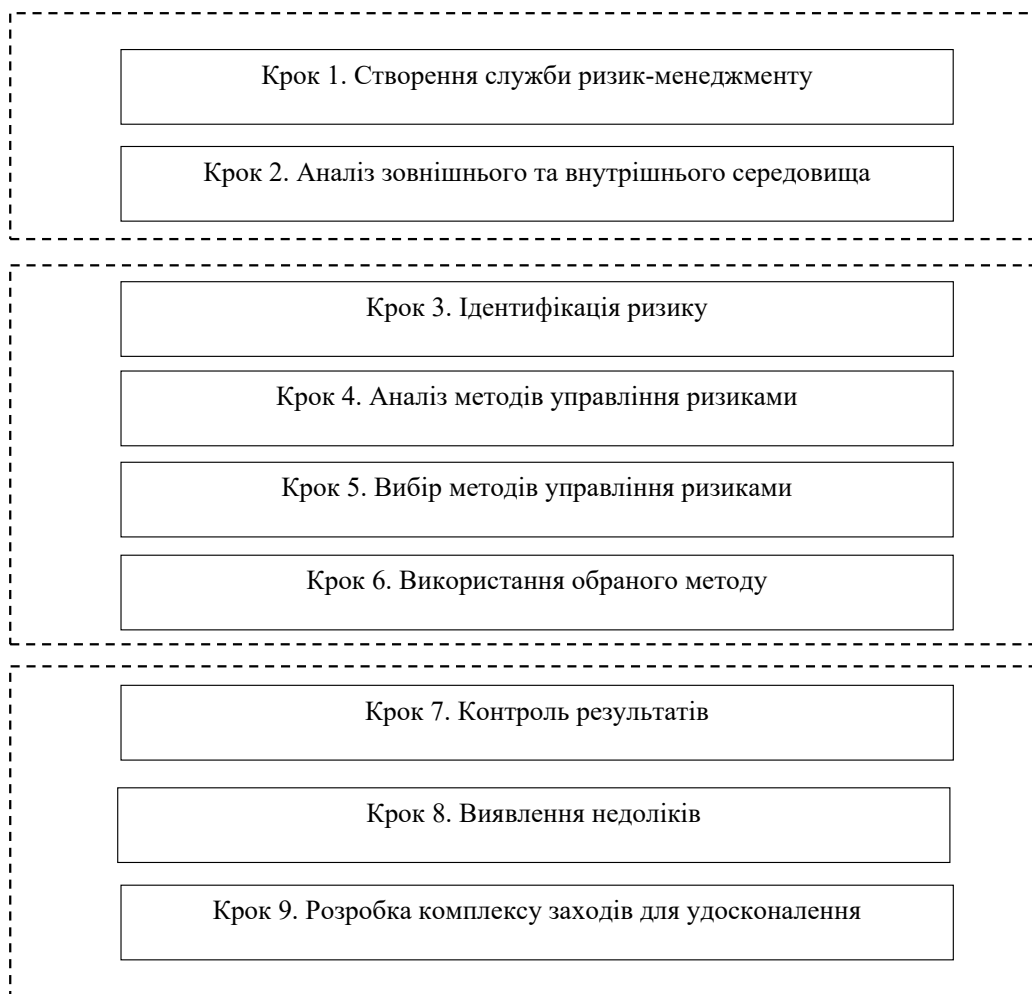


Рис. 3. Послідовність процесу управління ризиками

тифікувати та узагальнювати, всі можливі ризики [8]. Другим етапом пропонується зробити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап дозволяє провести детальний аналіз, та об'єднати всі ризики, що діють на підприємство. На нашу думку цей етап є необхідним для створення повної картини того, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство, та охарактеризувати його зовнішнє середовище [6].

Третім етапом, пропонується етап ідентифікації та аналіз ризику, цей етап розпочинається в момент, коли виникає ризикована ситуація, і вона потребує аналізу та швидкої реакції [6]. Четвертий етап повинен передбачати аналіз альтернативних методів управління ризиками. Після детального аналізу ризик менеджер здійснює п'ятий етап – обирає метод або методи боротьби з ризиками, розробляє план за яким буде проходити робота з ризиком.

Шостий етап передбачає безпосереднє використання обраного методу управління ризиками. На даному етапі працівникові необхідно бути досить уважним і у разі необхідності змінювати обраний метод, якщо того потребує ситуація, що склалася [1]. Сьомий етапом є контроль результатів, та реакції ризику на обрані методи боротьби з ним. Восьмий етап – це виявлення недоліків існуючих у даній системі управління ризиками. Важливо зауважити, що за даного етапу ризик-мене-

джер повинен зробити висновки, та удосконалити існуючу системи за перших трьох етапах.

І на останньому, дев'ятому, етапі пропонується розробити комплекс заходів, що дозволить удосконалити існуючу систему. На рис. 3 представлено запропоновану послідовність роботи системи управління ризиками на підприємстві.

Висновки. Таким чином, можна відмітити, що запропонована послідовність роботи системи управління ризиками, може бути адаптована для підприємства, та дозволить налагодити ефективну роботу з ризиками. Отже, для того, щоб запропонувати комплекс заходів по запобіганню ризиків або зменшенню пов'язаних з ними несприятливих наслідків, необхідно виявити відповідні чинники та оцінити їх значення. Проведене дослідження має теоретичну та практичну цінність. Зокрема, теоретична полягає у розширенні наукових поглядів щодо визначення сутності системи ризик-менеджменту підприємства та її компонентної будови. Практична цінність полягає у формулюванні рекомендацій щодо обрання підходу до формування такої системи та її структурних елементів. Проте це дослідження варто продовжити у напрямі розроблення методичних підходів до оцінки ефективності системи ризик-менеджменту підприємства, а також стратегічних, тактичних та оперативних заходів її функціонування.

Список літератури:

1. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки [Текст] : Монографія / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, С.К. Харічков. За наук. ред. В.М. Гранатурова. Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 164 с.
2. Лукашов А.В. Метод Монте-Карло для финансовых аналитиков: краткий путеводитель. *Управление корпоративными финансами*. 2007. № 1. С. 22–39.
3. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького нац. ун-ту*. 2010. № 3(7). С. 72–79.
4. Касьянова Н.В. Формування стратегії розвитку підприємства: методичні аспекти : монографія. Донецьк : ДонУЕП, 2009. 182 с.
5. Сазонов А.А., Сазонова М.В. Применение метода Монте-Карло для моделирования экономических рисков в проектах [текст] / Наука и современность. Москва, 2016. Вып. 43. С. 228–232.
6. Бартон Томас Л. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний [Текст] / пер с англ. ; Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2008. 208 с.
7. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства. *Економіка та держава*. 2008. № 9. С. 72–74.
8. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
9. Машина Н.І. Економічний ризик та методи його вимірювання : Навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2003. 188 с.

References:

1. Hranaturov V.M., Lytovchenko I.V., Kharichkov S.K. (2003) Analiz pidpriemnytskykh ryzykiv: problemy vyznachennia, klasyfikatsii ta kilykysni otsinky. Odessa: Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. (in Ukrainian)

2. Lukashov A.V. (2007) Metod Monte-Karlo dlia fynansovykh analytykov: kratkyi putevodytel [The Monte Carlo method for financial analysts: a brief guide]. *Corporate finance management*, no. 1, pp. 22–29.
3. Mostenska T.L., Skopenko N.S. (2010) Ryzhkyk-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzhkykom pidpriumstva [Risk management as an instrument of economic risk management of the enterprise]. *Visnyk of Zaporizhzhya National University*, vol. 7, no. 3, pp. 72–79.
4. Kasianova N.V. (2009) Formuvannia stratehii rozvytku pidpriumstva: metodychni aspekty [Formation of enterprise development strategy: methodical aspects]. Donetsk: DonUEP. (in Ukrainian)
5. Sazonov A.A., Sazonova M.V. (2016) Prymenenye metoda Monte-Karlo dlia modelyrovanyia ekonomycheskykh ryskov v proektakh [Application of the Monte Carlo method for modeling economic risks in projects]. *Science i modernity*, vol. 43, pp. 228–232.
6. Thomas L. Barton, William G. Schenkir, Paul L. Walker (2008) Rysk-menedzhment. Praktyka vedushchykh kompanyi [Risk management. Practice of leading companies]. Moscow: Williams Publishing House. (in Russian)
7. Karpuntsov M. (2008) Upravlinnia ryzhkykostiikistiu pidpriumstva [Risk management of the enterprise]. *Economy and State*, no. 9, pp. 72–74.
8. Vitlinskyi V.V., Velykoivanenko H.I. (2004) Ryzhkykologhiia v ekonomitsi ta pidpriumnytstvi [Riskology in economics and business]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
9. Mashyna N.I. (2003) Ekonomichni ryzhkyk ta metody yoho vymiriuvannia [Economic risk and methods of its measurement]. Kyiv: Center of educational literature. (in Ukrainian)

PECULIARITIES OF RISK MANAGEMENT SYSTEM FORMATION AT THE ENTERPRISE

Each of the subjects of market relations at all levels is affected by unforeseen circumstances and risk situations, an adequate response to which allows to save resources, and market position. In addition, risk management involves risk analysis and active search for a variety of tools to influence them. Thus, it can be noted that no risk management system can exist without a structured risk model that is currently a threat. Analysis of potential and known risks is a very important area in planning the company's activities. The research presents the main elements of the risk management system at the enterprise. A detailed description of each of them is given. The main tasks to be performed by the risk management system are also formed and singled out. In addition, an additional sequence of risk management process was proposed, which can be adapted to the activities of enterprises of different types and forms of ownership. In modern conditions, the activities of large corporations, multidisciplinary and multinational companies are associated with the presence in the production process of a wide range of risks of financial, technological, technical, legal, social, environmental, ethical, political and other nature. International management practices of large companies show that many of them have a risk management system throughout the enterprise. And although today the field of risk management is still relatively young and new direction, when creating and developing a corporate risk management system in the enterprise must take into account, on the one hand, existing achievements in the development of standardization in risk management, on the other – main lessons and main conclusions from the short-term, but already accumulated practical experience of risk management of leading companies. It can be noted that the proposed sequence of risk management system can be adapted to the company, and will allow to establish effective work with risks. Therefore, in order to propose a set of measures to prevent risks or reduce the associated adverse effects, it is necessary to identify relevant factors and assess their significance. The object of the risk management system are the sources and risk factors that may have a negative impact on the activities of the enterprise, as well as the identified dangers and threats. The study has theoretical and practical value. In particular, the theoretical is to expand scientific views on determining the nature of the risk management system of the enterprise and its component structure. The practical value lies in the formulation of recommendations for choosing an approach to the formation of such a system and its structural elements. However, this study should be continued in the direction of developing methodological approaches to assessing the effectiveness of the risk management system of the enterprise, as well as strategic, tactical and operational measures of its operation.

Key words: risk management, elements of risk management, enterprise, strategies, enterprise, strategies.