

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

RISK MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

У статті розглянуто сутність системи управління підприємством та визначено головні елементи даної системи, до яких віднесено: стратегію підприємства, персонал, бізнес-процеси, стандартизацію, контролінг та ризики. Установлено, що в системі управління є керуюча та керована системи, описано пріоритетні напрями управління. Доведено, що сучасному бізнес-середовищу притаманні ризикові тенденції, викликані різними чинниками, серед яких окремо слід відзначити: правові, адміністративні та податкові ризики, інфляційні процеси та карантинних обмежень викликаних наслідками COVID-19, чим і зумовлено необхідність впровадження ризик-менеджменту як окремого елемента в загальну систему управління підприємством. Окрему увагу приділено формуванню загального концептуального підходу до управління ризиками, який має бути сталим для всіх економічних систем, та акцентовано увагу на низці чинників, які відрізняють практику ведення господарської діяльності вітчизняних підприємств від західних, що перешкоджають вітчизняним підприємствам реалізувати у повному обсязі концепцію ризик-менеджменту у власній діяльності. Виділено етапи управління ризиками в системі ризик-менеджменту підприємства та охарактеризовано низку втрат, які отримує підприємств у разі відсутності системи ризик-менеджменту в загальній системі управління підприємством.

Ключові слова: управління, ризик, ризик-менеджмент, стратегія, тактика, втрати.

УДК 330.131.7

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-17>

Ткачук Г.Ю.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і підприємництва Державний університет «Житомирська політехніка»

Виговський В.Г.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і підприємництва Державний університет «Житомирська політехніка»

Ренчковська В.Л.

студентка Державний університет «Житомирська політехніка»

Tkachuk Hanna

Zhytomyr Polytechnic State University
Vuhovskiy Volodymyr
 Zhytomyr Polytechnic State University
Renchkovskaya Victoria
 Zhytomyr Polytechnic State University

The article considers the essence of the enterprise management system and identifies the main elements of this system, which include: enterprise strategy, personnel, business processes, standardization, controlling and risks. It is established that the control system has a control and managed system, describes the priority areas of management. It is proved that the modern business environment is characterized by risk trends caused by various factors, among which should be noted: legal, administrative and tax risks, inflation and quarantine restrictions caused by the consequences of COVID-19. This is the reason for the need to introduce risk management as a separate element in the overall management system of the enterprise. Particular attention is paid to the formulation of a general conceptual approach to risk management, which should be sustainable for all economic systems and focuses on a number of factors that distinguish the practice of domestic enterprises from Western ones that prevent domestic enterprises to fully implement the concept of risk management. own activities. Among such factors are highlighted in the first place: corruption of the government, the shadow economy, concealment of income, fictitious transactions, laundering of value added tax and more. The strategy and tactics of risk management at the enterprise are formulated, as well as the system of goals, such as: maximum preservation of own funds; minimizing the negative impact of internal and external factors; increasing financial stability and improving risk management mechanisms; increasing accountability to investors and counterparties. The stages of risk management in the risk management system of the enterprise are highlighted and a number of losses that enterprises will receive in the absence of a risk management system in the general enterprise management system are described. Among the main losses are: material, financial, time loss and special types of losses. A number of advantages are described that the company has an effectively established system of risk management: awareness of the nature of risks and the inevitability of their occurrence in the management process; reduction of the uncertainty factor in carrying out business activities; growth of business reputation of the enterprise; improving the quality of information for business decisions, etc.

Key words: management, risk, risk management, strategy, tactics, losses.

Постановка проблеми. Умовами ринкової економіки є те, що виробники товарів та послуг здійснюють господарську діяльність у конкурентному середовищі самостійно, на власний страх та ризик, що, своєю чергою, робить їхнє фінансове майбутнє непередбачуваним та мало прогнозованим. Ризик-менеджмент являє собою систему оцінки ймовірності настання ризику та управління ним у процесі функціонування. Як показує практика ведення справ провідними світовими лідерами, ризиками можна управляти, використовуючи заходи, які дають можливість здійснювати прогнозування настання ризикової ситуації та своєчасно приймати рішення щодо зниження ступеню його впливу. Тому визначення місця ризик-менеджменту в системі управління підприємством є важливим питанням, відповідь на яке вимагає здійснення систематизації існуючих поглядів щодо вдосконалення наявних теоретико-методичних засад, а також розширення практики його застосування у господарській діяльності вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Існує велика кількість наукових робіт, присвячених питанням ризику та управлінню ним у господарській діяльності підприємств. Серед найбільш відомих виділимо доробки таких науковців, як: А.П. Альгін, І.Т. Балабанова, В.В. Вітлінський, С.М. Ілляшенко, Г.Б. Клейнер, Я.Г. Лабушев, В.А. Маришев, В.А. Москвін, Т.Л. Мостенська, Н.С. Скопенко та ін. Проте поглиблення знань щодо питань ризик-менеджменту в системі управління підприємством набуває особливого значення, передусім, через пандемію, викликану COVID-19, та енергетичну кризу, що набуває загострення в даний момент в Україні.

Постановка завдання. Мета статті полягає у систематизації теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо визначення місця ризик-менеджменту в загальній системі управління підприємством.

Вклад основного матеріалу дослідження. Вітчизняна практика ведення господарської діяльності кількісно характеризує ризик підприємництва

як суб'єктивну оцінку очікуваної величини максимального та мінімального доходу (збитку) на вкладений капітал. Чим більшим є розрив між максимальним та мінімальним доходом (збитком) за рівної ймовірності їх отримання, тим вищим є ступінь ризику. Ризик являє собою дію зі сподіванням на позитивний результат, тобто дія за принципом «повезе – не повезе». Приймати на себе ризик підприємця спонукають невизначеність господарської ситуації, невідомість умов політичної та економічної обстановки та перспектив зміни цих умов. Отже, чим вищою є невизначеність ситуації, за якої відбувається прийняття рішення, тим вищим є ступінь ризику [1].

Ефективність функціонування господарюючого суб'єкта на ринку визначається ступенем досягнення цілей, визначених системою його менеджменту для зниження ризику впливу негативних тенденцій на результат діяльності, а також зменшення витрат [2]. Методи управління, своєю чергою, виступають основними важелями досягнення поставлених перед підприємством цілей. Методи управління працюють у певно окресленому контурі, яким є система управління, що має власний механізм, структуру, елементи, за допомогою яких здійснюється процес управління та приймаються ефективні управлінські рішення.

Під системою управління підприємством прийнято розуміти сукупність елементів які за допомогою методів, прийомів, засобів та інструментів забезпечують реалізацію поставлених цілей та отримання кінцевого результату.

До елементів системи управління сучасним підприємством слід віднести: стратегію підприємства, менеджмент (персонал), систему його бізнес-процесів, стандартизацію, контролінг та ризику. Усі вони взаємопов'язані між собою, зміна одного з елементів призводить до руху всі інші елементи системи. Таким чином, структурування системи є попереднім етапом реалізації окремих етапів системи управління [3].

Якщо є керуюча система, то, відповідно, є й керована система, яка являє собою сукупність фінансових ресурсів, їх обертання та відтворення, а також відносини, що виникають у процесі їх взаємодії. Пріоритетним напрямом керуючої системи є управління грошовими потоками, що, своєю чергою, пов'язано з різного роду ризиками. Саме тому ризику виступають важливим елементом, який слід враховувати під час побудови ефективної системи управління сучасним підприємством.

Проблеми попередження, недопущення або зниження ризиків нині привертають окрему увагу в бізнесових колах. Це пов'язано передусім із тим, що у фінансуванні діяльності сучасних господарюючих суб'єктів велику питому вагу становлять позикові ресурси. Отже, наслідки ризиків стають більш гострішими, адже у разі отримання збитків

від реалізації проєктів із залученими фінансовими ресурсами збитки отримає як саме підприємство, так і інвестори [2].

Як уже було зазначено, вітчизняній економіці притаманні не лише високі правові, адміністративні та податкові ризики, а й висока інфляція та низка кризових явищ, наслідки карантинних обмежень, викликаних COVID-19, що ще раз акцентує увагу на необхідності впровадження системи управління ризиками в систему управління діяльністю господарюючих суб'єктів.

Для українських підприємців управління ризиками є відносно новою та мало дослідженою сферою через невелику кількість відомих успішних практик реалізації її на теренах нашої держави. Саме тому більшість підприємств використовує знання, що засновані на концепціях, розроблених та використовуваних підприємствами західних країн, що не завжди виявляються ефективними через існування певного розриву в порядку та методах ведення бізнесу.

Незважаючи на цей розрив, сформуємо загальний концептуальний підхід до управління ризиками, який має бути сталим для всіх економічних систем і передбачає:

- дослідження ймовірних наслідків діяльності в ризиковій ситуації;
- розроблення запобіжних заходів, які б попереджали або зменшували розмір витрат від впливу ризикових чинників;
- реалізацію системи управління ризиками, яка максимально була б спрямована на отримання високого прибутку [3].

Зауважимо, що неможливо імплементувати всі технології ризик-менеджменту, які активно використовуються у європейських країнах, у практику вітчизняних підприємств через низку чинників, таких як:

- велика частка тіньової економіки в країні;
- корупція на всіх щаблях влади;
- викривлення звітності підприємств із метою заниження доходів та реальної вартості його активів;
- проведення низки фіктивних операцій із метою зниження податкового тягаря;
- відмивання ПДВ та виведення готівки з обігу через компанії-одноднівки тощо.

Під час побудови системи ризик-менеджменту підприємства варто враховувати те, що ризик має властивість змінюватися з часом під дією внутрішніх та зовнішніх чинників. У зв'язку із цим система управління ризиками підприємства має бути зорієнтована на досягнення таких цілей:

- максимального збереження власних засобів;
- мінімізацію негативного впливу внутрішніх та зовнішніх чинників;
- підвищення фінансової стійкості та вдосконалення механізмів управління ризиками;
- підвищення відповідальності перед інвесторами та контрагентами.

Усе вищенаведене ще раз підтверджує той факт, що неможливо взяти вже існуючу модель ризик-менеджменту і повністю перенести та впровадити її в практику діяльності конкретного вітчизняного підприємства, необхідно все ж таки врахувати особливості ведення бізнесу і розробити стратегію та тактику ризик-менеджменту саме для конкретного підприємства.

Під стратегією управління розуміють напрями та способи використання засобів із метою досягнення поставленої мети. Стратегія ж управління ризиками базується на дотриманні принципу беззбитковості діяльності підприємства і спрямована на забезпечення оптимального співвідношення між прибутковістю підприємства та рівнем здійснюваних ризикових операцій.

Тактика – сукупність практичних методів та прийомів менеджменту, які дають можливість досягнути поставленої мети за визначених умов у визначені терміни.

Ризик-менеджмент як окрема система, своєю чергою, складається з керуючої та керованої систем. Керована система являє собою ризикові рішення про вкладення капіталу і низку взаємовідносин між господарюючими суб'єктами в процесі здійснення господарської діяльності. Керуюча система являє собою низку фізичних осіб, які здійснюють вплив на об'єкт управління. Сам же процес управління передбачає отримання, обробку та передачу певної інформації, на основі якої приймаються управлінські рішення. Відповідно, у забезпеченні ефективності даного процесу велику роль відіграють якість, своєчасність та точність наданої інформації [1].

Важливу роль у прийнятті ризикових рішень відіграють інтуїція ризик-менеджера, його життєвий досвід та інсайт. Інтуїція – можливість швидко, без логічного пояснення та довгого обміркування знаходити правильні рішення. Життєвий досвід базується на прийнятті менеджером рішень за подібних умов або обмежуваних чинників. Інсайт – свідомість вирішення певної проблеми. У момент інсайту рішення усвідомлюється чітко, проте дана чіткість носить, як правило, короткостроковий характер. Саме тому в процесі прийняття особливо ризикованих рішень, коли розміри ризику та його вплив розрахувати неможливо, застосовується евристика.

Система ризик-менеджменту базується на певних правилах та прийомах прийняття рішення в умовах ризику:

- не можна ризикувати на суму, яка перевищує суму власного капіталу підприємства;
- завжди потрібно думати про наслідки ризику;
- рішення повинно бути ухвалено за умови відсутності будь-яких сумнівів;
- за наявності сумнівів рішення має бути відхилене;
- не потрібно ризикувати більшим заради меншого.

Виділимо етапи управління ризиками в системі ризик-менеджменту підприємства: аналіз ризику; контроль ризику та мінімізація ризику.

На етапі аналізу ризиків відбувається проведення ідентифікації та оцінки ризиків, визначення факторів, які здійснюють позитивний або негативний вплив на конкретні види ризиків у процесі досягнення основних завдань діяльності підприємства. Оцінювання ризиків зводиться до визначення ступеня/рівня ризиків за допомогою якісно-кількісних методів. Величину ризиків, передусім, слід розглядати з позиції вартісних показників, у тому числі максимальної суми, яку можна втратити в результаті зміни того чи іншого чинника ризику за визначений період часу [2].

Етап контролю ризику передбачає своєчасне виявлення ризику з метою його мінімізації. Контролювати ризик можливо за допомогою внутрішнього або зовнішнього аудиту та внутрішнього контролю. Внутрішній аудит здійснюється безпосередньо створеним структурним підрозділом або посадовою особою, що наділена даним повноваженнями, який забезпечує проведення незалежної оцінки адекватності та ефективності функціонування підприємства. Зовнішній аудит передбачає здійснення незалежного аналізу фінансової звітності підприємства, який проводиться аудиторською організацією на договірній основі, і дає можливість сформувати неупереджене уявлення про фінансовий стан підприємства. Внутрішній контроль проводиться співробітниками підприємства різних рівнів ієрархії та спрямований на забезпечення ефективності функціонування всієї системи ризик-менеджменту підприємства. Проведення внутрішнього контролю вважають найефективнішим способом попередження ризику, своєчасного його виявлення та реалізується шляхом:

- моніторингу політики управління ризиками;
- дослідження причин виникнення збитків;
- розроблення пропозицій та заходів щодо оптимізації бізнес-процесів із метою мінімізації ризиків;
- здійснення контролю за ризиками нових продуктів та укладення ризикованих угод.

У системі управління ризиками можна виділити такі способи зниження ризику:

- відмова від ризику, передбачає відмову від заходів, що зв'язані з ризиком;
- зниження ризику за рахунок самострахування (створення спеціальних фондів із метою подолання негативних наслідків), диверсифікації (розподіл коштів між різними проектами), лімітування (установлення меж інвестування в окремий проект, меж запозичених ресурсів тощо), мінімізації;
- передача ризику третій особі, яка відбувається за рахунок страхування (передавання відповідальності за ризики страховій компанії), хеджування (за рахунок укладання угоди через можливу

зміну валютних курсів, яка може негативно відбитися на діяльності підприємства) та розподілу [5, с. 57].

Відзначимо, що кожен спосіб зниження ризику характеризується індивідуальним, притаманним саме йому часовим інтервалом. Зниження ризику за рахунок передачі його третій особі слід застосовувати в процесі фінансової операції, а відмова від ризику можлива в момент розгляду угоди.

Розглянемо низку втрат, які можуть відбутися у підприємницькій діяльності у разі настання ризикових подій.

Матеріальні втрати виникають у разі непередбачених підприємницьким проєктом додаткових втрат або прямих утрат обладнання, майна, продукції, сировини, енергії тощо.

Трудові втрати полягають у втратах робочого часу, що викликані випадковими, непередбачуваними обставинами.

Фінансові втрати виникають у вигляді прямого грошового збитку, пов'язаного з непередбаченими платежами, сплатою штрафів, додатковими податками, втратою грошових засобів та цінних паперів. До фінансових утрат також можна віднести неотримання або недоотримання грошових коштів із передбачених джерел, неповернення боргів, несплату споживачами відвантаженої продукції, зниження виручки внаслідок зниження цін на продукцію чи послуги, що реалізується підприємством. Фінансові втрати також можуть бути викликані інфляційними процесами в економіці країни, зміною валютного курсу гривні тощо. Також до фінансових утрат відносять тимчасові фінансові втрати, що пов'язані із заморожуванням банківських рахунків, несвоєчасним поверненням засобів або відтермінуванням виплати боргів.

Ще одним видом утрат є втрати часу, які виникають у разі здійснення процесу підприємницької діяльності повільніше, ніж було передбачено заздалегідь.

До спеціальних видів утрат відносять заподіяння шкоди життю та здоров'ю людей, навколишньому середовищу, іміджевому складнику підприємства.

Під час здійснення комплексного аналізу ймовірних утрат важливим є не тільки встановлення джерел ризику, а й ранжування джерел за ступенем їх важливості (величини ймовірного отримання збитку) [1].

До переваг, які дає підприємству ефективно налагоджена система ризик-менеджменту, слід віднести:

- усвідомлення персоналом можливості настання ризиків та набуття навичок управління ними;
- зниження фактору невизначеності під час здійснення підприємницької діяльності завдяки плануванню та прогнозуванню;
- система планування та підвищення ефективності діяльності дає можливість використовувати

сприятливі перспективи, скорочувати негативні наслідки у сфері управління ризиками;

– зростання ділової репутації підприємства на ринку, яка характеризує підприємство як надійного партнера, що управляє власними виробничими та фінансовими ризиками;

– підвищення якості інформації для прийняття господарських рішень та налагодження комунікацій на підприємстві;

– здійснення контролю за ходом виробничого процесу та реалізацією інвестиційних проєктів тощо [4].

Висновки з проведеного дослідження.

Установлено, що сучасний бізнес неможливий без ризику, оскільки його успіх залежить не лише від правильності та обґрунтованості обраної стратегії, а й від обліку ймовірності настання критичних ситуацій. За ринкових умов господарювання широкого застосування набули моделі розвитку виробництва, що базуються на інноваціях, які напругу тісно пов'язані з упровадженням новацій, а це завжди ризик. Відповідно, головними завданнями підприємців є вміння визначити ризик, оцінити ступінь ризику, навчитися управляти ним, зменшувати його наслідки, а не уникати його. Таким чином, управління ризиком нині набуло більшого значення як у теорії, так і в практиці управління.

Як показала практика господарювання вітчизняних підприємств, останнім часом набуває популярності інтеграція системи ризик-менеджменту до функціональних підсистем управління організації з метою управління ризиками на всіх ієрархічних рівнях, що дає можливість досягнення конкурентних переваг та забезпечення сталого функціонування в умовах глобальної нестабільності.

З огляду на проведене дослідження, слід відзначити, що система ризик-менеджменту повинна стати невід'ємною частиною загальної керуючої системи кожного сучасного підприємства, яке здійснює господарську діяльність на ринку, адже проблеми, що пов'язані з утраченими вигодами в діяльності підприємства, є ключовими під час розроблення управління ризиками, які можуть виникнути в процесі господарювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Марышева В.А. Риск-менеджмент как система управления. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-kak-sistema-upravleniya/viewer>
2. Мальных Д.В. Тестирование стратегии банка: уроки для риск-менеджмента и внутреннего аудита. URL: https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/publications/articles/vnutrenniy-audit-v-finansovykh-organizatsiyakh/d-malykhin-testirovanie-strategii-banka-uroki-dlya/
3. Лабушева Я.Г. Роль риск-менеджмента в системе управления предприятием. URL: http://vestnik.buker.ru/articles_pages/articles/2015/2015-3/Articles_286-290.pdf

4. Мизенин Е.С., Аничева А.Н. Риск-менеджмент как система управления риском. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-kak-sistema-upravleniya-riskom>

5. Клецкин А.Н. Страхование как метод управления предпринимательскими рисками. *Страховое дело*. 2009. № 9. С. 56–60.

REFERENCES:

1. Marysheva V.A. (2006) Risk-menedzhment kak sistema upravleniya. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-kak-sistema-upravleniya/viewer> (in Russian)

2. Malykhin D.V. (2013) Testirovanie strategii banka: uroki dlya risk-menedzhmenta i vnutrennego

audita. Available at: https://www.iiaru.ru/inner_auditor/publications/articles/vnutrenniy-audit-v-finansovykh-organizatsiyakh/d-malykhin-testirovanie-strategii-banka-uroki-dlya/ (in Russian)

3. Labusheva Ya.G. (2015) Rol' risk-menedzhmenta v sisteme upravleniya predpriyatiem. Available at: http://vestnik.bukep.ru/articles_pages/articles/2015/2015-3/Articles_286-290.pdf (in Russian)

4. Mizenin E.S., Anicheva A.N. (2016) Risk-menedzhment kak sistema upravleniya riskom. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-kak-sistema-upravleniya-riskom> (in Russian)

5. Kletskin A.N. (2009) Strakhovanie kak metod upravleniya predprinimatel'skimi riskami. *Strakhovoe delo*, no. 9, pp. 56–60. (in Russian)