

УДК 338.24:330.131.7:334.72

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2-4>

## ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДЛЯ БІЗНЕСУ

**Г. Г. СОБОЛЕВА**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова

**Анотація.** *Мета статті полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні процесу управління ризиками на підприємстві. Методика дослідження.* Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: інформаційного, логічного узагальнення та наукової абстракції, структурного аналізу. **Результати.** Розроблення найбільш оптимальних заходів з управління ризиками для зменшення незапланованих фінансових утрат, зміцнення та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Розроблення методів для визначення ступеня ризику, якому піддається підприємство у своїй діяльності. Іншими словами, ми повинні знати, що таке ризик, як оцінити його рівень і як уникнути втрат, які він може спричинити, як керувати ризиком і як створити корпоративну систему ризиків і керувати ними. **Практична значущість результатів дослідження.** Використання на практиці запропонованих теоретико-методичних обґрунтувань дасть змогу підвищити результативність стратегії управління ризиками на підприємстві

**Ключові слова:** ризик, управління ризиками, якісний аналіз, методи, підприємство.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Основними причинами ризику є глобалізація ринків, посилення конкуренції, збільшення доступності інформаційних потоків і баз даних, а також ускладнення бізнесу. У період поглиблення кризи в Україні управлінська діяльність вимагає розроблення нових прогресивних методів, які можуть зменшити негативний вплив чинників ризику на функціонування та розвиток підприємств. Водночас їх сталий розвиток та ефективна діяльність пов'язані з наявністю механізму, який може забезпечити їх захист від ризиків. Таким інструментом може стати ефективна система управління ризиками, заснована на сучасних методах управління ризиками та методів оцінки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників із теорії та практики мінімізації ризиків, сучасного стану та тенденцій розвитку національної економіки, проблем та особливостей діяльності компаній реального сектору підтверджує своєчасність та актуальність управління ризиком.

Вебстер розглядав «ризик» як «небезпеку, можливість травми або пошкодження». Не можна сказати, що проблема ризику була новою в 1920-х роках, були затверджені нормативно-правові акти, що містять поняття виробничо-економічного ризику. Водночас існують тверді думки, що темпи економічного розвитку та підходи до управління ризиками взаємозалежні.

За словами академіка Грінберга, існувала «асиметрія економічного ризику», що означало, що через упровадження науково-технічного про-

гресу у виробництво можна було отримати багато збитків, але виграти у великих масштабах майже неможливо. Якщо бізнес працює добре, то його штучно вилучають на користь держави. З іншого боку, невиконання держплану в 1–2% призводить до штрафних санкцій. Така ситуація сформувала негативне ставлення до ризику серед керівників компаній, що обмежило розвиток досліджень у сфері економічного ризику [1, с. 21].

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Незважаючи на важливість дослідження, деякі аспекти залишаються предметом наукових дискусій, тому необхідно вдосконалити методологію прогнозування та оцінки ризиків. Основною метою управління бізнес-ризиками є забезпечення безперервності бізнесу в умовах невизначеності. Використання системного підходу до виявлення причин ризиків, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, а також вибір оптимальних методів оцінки та впливу на ризикові ситуації дадуть змогу підприємству створити ефективну систему управління діяльністю підприємства. Необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність терміна «ризик» та види ризиків на підприємстві;
- визначити елементи механізмів управління ризиками;
- визначити основні шляхи нейтралізації ризику;
- проаналізувати ризики дочірнього підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Однією з головних причин пога-

ного управління ризиками є відсутність чітких та точних методологічних основ для цього процесу. Аналіз принципів управління ризиками, наведених у літературі, свідчить про їх фрагментарність, і за деяких спроб їх систематизації виявляється багато суперечливих моментів. Проте аналіз досліджень у сфері методології ризик-менеджменту з вимогами сучасної економіки дає змогу створити систему принципів управління ризиками:

- рішення щодо ризику має бути обґрунтованим з економічного погляду і не повинно негативно впливати на фінансово-економічні результати діяльності компанії;
- управління ризиками повинно впроваджуватися як частина бізнес-стратегії організації;
- в управлінні ризиками рішення повинні ґрунтуватися на необхідному обсязі достовірної інформації;
- в управлінні ризиками рішення повинні враховувати об'єктивні характеристики середовища, в якому працює компанія;
- управління ризиками має бути систематичним;
- управління ризиками повинно включати постійний аналіз ефективності прийнятих рішень і швидку корекцію набору правил і методів управління ризиками.

Суть кожного кроку ризик-менеджменту полягає у використанні різноманітних методів. Ви можете побачити весь процес управління ризиками так [1, с. 122]:

Етап визначення цілей ризик-менеджменту характеризується використанням методів аналізу та прогнозування економічної кон'юнктури, виявлення можливостей і потреб компанії в рамках поточної стратегії та планів її розвитку.

На етапі аналізу ризиків використовуються якісні та кількісні методи аналізу: методи збору наявної та нової інформації, бізнес-моделі, статистичні та ймовірнісні методи тощо.

На третьому етапі порівнюється ефективність різних методів впливу на ризик: запобігання ризику, зниження ризику, прийняття ризику, передача частини або всього ризику третій стороні, яка в кінцевому підсумку приймає рішення про вибір оптимального ансамблю.

На завершальному етапі ризик-менеджменту вибираються методи впливу на ризик. Результатом цього етапу має стати нове знання про ризик, що дасть змогу в разі потреби коригувати раніше встановлені цілі управління ризиками.

Тому на кожному з етапів використовуються власні методи управління ризиками. Результати кожного етапу стають джерелом даних для наступних етапів і створюють систему прийняття рішень зі зворотним зв'язком. Така система забезпечує найбільш ефективну реалізацію цілей, оскільки знання, отримані на кожному етапі, дають змогу

коригувати не лише способи впливу на ризик, а й цілі ризик-менеджменту.

Основною фазою, що дає змогу розробити наступну стратегію управління ризиками, є фаза аналізу ризиків.

Завдання якісного аналізу ризику полягає у визначенні джерел і причин ризику, фаз і заходів, на яких ризик виникає, наприклад [2, с. 56]:

- визначення потенційних зон ризику;
- визначення ризиків, пов'язаних із діяльністю компанії;
- прогнозування практичних вигід та можливих негативних наслідків виявлених загроз.

Методи якісного аналізу можна розділити на чотири групи:

1. Методи, засновані на аналізі наявної інформації [3, с. 222].
2. Методи збору нової інформації.
3. Методи організаційного моделювання.
4. Евристичні методи якісного аналізу.

Кінцеві результати якісного аналізу ризиків, своєю чергою, служать довідковою інформацією для кількісного аналізу.

На етапі кількісного аналізу ризику розраховуються числові значення ймовірності ризикових подій та розміру втрат або вигід, які їх спричиняють.

Беручи до уваги весь комплекс методів кількісного аналізу ризику, можна сказати, що застосування даного методу залежить від багатьох чинників.

Для кожного типу аналізованого ризику існують різні методи аналізу та особливості їх реалізації. Наприклад, для аналізу виробничих і технічних ризиків, пов'язаних із поломкою обладнання, більш поширені методи деревної конструкції.

Кількість і якість вихідних даних відіграють важливу роль в аналізі ризиків, тому якщо є велика динамічна база даних, можна використовувати методи моделювання та нейронні мережі. В іншому разі, скоріше за все, використання експертних методів або методів нечіткої логіки. Під час аналізу ризику дуже важливо враховувати динаміку показників, що впливають на ступінь ризику.

Під час вибору методів аналізу слід враховувати не лише глибину розрахункових даних, а й горизонт прогностичних показників, що впливають на ступінь ризику.

Ефективність використання методів аналізу ризиків зростає з формалізацією ризику з метою математичного моделювання його впливу на результати діяльності компанії. Нині не тільки економічні системи, а й промислові комплекси досягли такої складності, що часто неможливо розрахувати їх стійкість без елементів теорії ймовірностей.

Слід брати до уваги вимоги національних регуляторних органів щодо звітності про ризики.

Якщо застосування методів моделювання вимагається законом, їх використання є обов'язковим.

Усе це свідчить про те, що для ефективного аналізу всієї диференціації ризиків у компанії необхідно використовувати низку методів, які, своєю чергою, підтверджують правомірність розроблення комплексного механізму управління ризиками.

У нинішньому економічному контексті, який характеризується політичною, економічною та соціальною нестабільністю, система корпоративного управління повинна включати механізм управління ризиками.

Першим кроком у створенні механізму ризик-менеджменту в компанії є створення служби ризик-менеджменту. На сучасному етапі розвитку економіки мета цієї послуги – мінімізувати збитки шляхом моніторингу діяльності компанії, аналізу всього комплексу, розроблення рекомендацій щодо зниження ризиків та контролю за їх виконанням. В організаційній структурі компанії важливо визначити місце надання послуги, права й обов'язки її працівників та інформувати працівників компанії про функції послуги і характер її діяльності [4, с. 122].

Джерелами інформації для аналізу ризиків є:

- баланс підприємства. Ці документи (баланс, звіт про прибутки та збитки, рух грошових коштів тощо) коротко містять всю офіційну інформацію про підприємство: стан основних засобів, стан матеріалів і готової продукції, суми кредитів і зобов'язань, результати бізнесу тощо. Аналіз фінансової звітності компанії виділяє значну частину корпоративного кредитного ризику та організаційного ризику [5, с. 45];

- організаційно-кадрова структура компанії;
- карти технологічних потоків (технічні та виробничі ризики);
- угоди та договори (комерційні та юридичні ризики);

- виробничі витрати, їх аналіз дає можливість визначити переважну більшість і визначити грошову оцінку втрат від ризикової ситуації;

- фінансово-виробничі плани підприємства. Повнота їх виконання дає змогу повноцінно оцінити стабільність компанії в усьому комплексі ризиків.

Соціально-економічна нестабільність, в якій працює компанія, вносить свої корективи як у діяльність суб'єктів юридичної особи, так і в механізм корпоративного управління ризиками. При цьому повністю відстежити його вплив практично неможливо, але визначити аспекти його впливу на окремі загрози цілком можливо.

Зібравши інформацію для аналізу ризиків, служба ризик-менеджменту зможе реально оцінити динаміку діяльності компанії, ураховуючи

вплив зовнішніх і внутрішніх соціально-економічних і політичних чинників.

Логічним продовженням роботи служби ризик-менеджменту має стати створення програми заходів з управління ризиками, під час розроблення якої необхідно враховувати:

- розмір можливої шкоди та її ймовірність;
- наявні механізми зниження ризиків, запропоновані урядом, та їх виробничо-економічну ефективність [6, с. 99];

- продуктивну та економічну ефективність заходів зі зниження ризиків, запропонованих службою;

- практичну можливість здійснення діяльності в межах виділених коштів;

- відповідність заходів програми чинним нормативним актам, цілям довгострокового та короткострокового планування розвитку бізнесу та напрямам його фінансової політики;

- суб'єктивний підхід до ризику з боку програмістів і керівництва компанії.

Під час розроблення програми заходів з управління ризиками фахівці з ризик-менеджменту повинні зосередитися на максимальному узгодженні рівнів ризиків, що призведе до створення універсальних параметрів, які характеризують розмір можливої шкоди. Як такі параметри ефективніше використовувати вплив ризику на грошові потоки та фінансове становище підприємства.

Завершальним етапом створення програми є створення комплексу заходів зі зниження ризиків із зазначенням запланованого ефекту від їх реалізації, термінів, джерел фінансування та відповідальності за виконання цієї програми. Програма повинна бути затверджена керівництвом підприємства і включена до фінансово-виробничого планування.

У процесі реалізації програми експерти з управління ризиками повинні проаналізувати ефективність прийнятих рішень і, за необхідності, забезпечити мінімізацію цілей і заходів щодо мінімізації ризиків. При цьому доцільно збирати будь-яку інформацію про помилки та недоліки в розробленні програми, що виникли під час її виконання. Такий підхід дасть змогу розробити подальші програми зниження ризику на більш якісному рівні з використанням нових знань про ризики.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Механізм управління ризиками в компанії в сучасних умовах ведення бізнесу повинен мати чітку ієрархічну структуру з необхідністю її коригування за результатами програми зниження ризиків та з урахуванням чинників, що змінюються. Прогрес ризик-менеджменту значною мірою оцінюється з позиції ризику фінансових



установ у відносно стабільному економічному середовищі. Необхідно враховувати корпоративні ризики у зміні політичних, економічних та соці-

альних умов адаптації існуючих принципів управління ризиками та подальшого обґрунтування ефективності методів аналізу ризиків.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великоіваненко Г.І. Економічний ризик. Київ, 2014. 214 с.
2. Галасюк В., Сорока М. Поняття економічного ризику в контексті концепції ССФ. *Ринок цінних паперів України*. 2016. № 6. С. 56–65.
3. Гриньова В.М., Коюда В.О. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Київ : Знання-Прес, 2014. 424 с.
4. Ілляшенко С.М. Економічний ризик : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 220 с.
5. Охріменко О. Вплив ризику та витрат на формування відсотків за облігаціями. *Ринок цінних паперів України*. 2015. № 10. С. 45–56.
6. Ястремський О.І. Моделювання економічного ризику. Київ, 2014. 176 с.

### REFERENCES

1. Velikoivanenko G.I. (2014) *Ekonomichnyy ryzyk* [Economic risk]. Kyiv. (in Ukrainian)
2. Galasyuk V., Soroka M. (2016) *Ponyattya ekonomichnoho ryzyku v konteksti kontseptsiyi SSF* [The concept of economic risk in the context of the concept of CCF]. *Ukrainian securities market*, vol.6, pp. 56–65.
3. Grinyova V.M., Koyuda V.O. (2014) *Finansy pidpryyemstv* [Finance of enterprises] : textbook. manual. Kyiv: Znannia-Press. (in Ukrainian)
4. Plyashenko S.M. (2015) *Ekonomichnyy ryzyk* [Economic risk]. Kyiv: Center for Educational Literatur. (in Ukrainian)
5. Okhrimenko O. (2015) *Vplyv ryzyku ta vytrat na formuvannya vidsotkiv za oblihatsiyamy* [Influence of risk and expenses on the formation of interest on bonds]. *Ukrainian securities market*, vol. 10. pp. 45–56.
6. Yastremsky O.I. (2014) *Modelyuvannya ekonomichnoho ryzyku* [Economic risk modeling]. Kyiv. (in Ukrainian)

*А. Г. Соболева, Харьковський національний університет городского хозяйства имени О.М. Бекетова. Процесс управления рисками на предприятиях.*

**Аннотация.** Цель статьи заключается в теоретико-методическом обосновании процесса управления рисками на предприятии. **Методика исследования.** Достижение поставленной в статье цели осуществлено с помощью следующих методов исследования: информационного, логического обобщения и научной абстракции, структурного анализа. **Результаты.** Разработка наиболее оптимальных мер по управлению рисками для уменьшения незапланированных финансовых потерь, укрепления и повышения конкурентоспособности предприятий. Разработка методов определения степени риска, которому подвергается предприятие в своей деятельности. Другими словами, мы должны знать, что такое риск, как оценить его уровень и как избежать потерь, которые он может повлечь за собой, как управлять риском и как создать корпоративную систему рисков и управлять ими. **Практическая значимость результатов исследования.** Использование на практике предложенных теоретико-методических обоснований позволит повысить результативность стратегии управления рисками на предприятии.

**Ключевые слова:** риск, управление рисками, качественный анализ, методы, предприятие.

*Hanna Sobolieva, Kharkiv National University of Municipal Economy named after O.M. Beketov. Enterprise Risk Management Process.*

**Annotation.** The purpose of the article is to provide theoretical and methodological substantiation of the risk management process at an enterprise. Research methodology. **Methodology of research.** informational, logical generalization and scientific abstraction, structural analysis. **Findings.** Development of the most optimal risk management measures to reduce unplanned financial losses, strengthen and increase the competitiveness of enterprises. Development of methods for determining the degree of risk to which the enterprise is exposed in its activities. In other words, we need to know what risk is, how to assess its level and how to avoid losses that it can entail, how to manage risk and how to create and manage a corporate system of risks. Market operations with increased risk bring the greatest profit. However, everything requires moderation. The risk should be calculated at the maximum acceptable level. As you know, all market assessments are of a multifaceted nature. It is important not to be afraid of mistakes in your market activities, because no one is safe from them, and most importantly, not to repeat mistakes, constantly adjust the system of actions in terms of maximum profit. The main goal of management, especially in today's conditions, is to ensure that in the worst case, there could be only a certain decrease in profits, but in no case would the issue of bankruptcy arise. Therefore, special attention is paid to the continuous improvement of risk management – risk management. Relevance of the topic - generalization and analysis of risk management assessment models, study of the theoretical concept and methodology of risk management for use in practice. Effective management of a modern enterprise requires an integrated approach that takes into account all possible consequences and risks. Business risk management is one of the most important components of the business management process. **The practical significance of the research results.** Practical application of the proposed theoretical and methodological substantiations will increase the effectiveness of the risk management strategy at the enterprise. Thus, at each stage, different methods of risk management are used.

**Keywords:** risk, risk management, qualitative analysis, methods, enterprise.