

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### RISK MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF BUSINESS

**Бугай В.З.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Запорізький національний університет

**Мацюк О.В.**

аспірант,  
Запорізький національний університет

*У статті розглянуто роль ризик-менеджменту в підвищенні ефективності господарювання. Показано, що ризик-менеджмент у високорозвинених країнах пройшов певну еволюцію. Наведено ознаки старої і нової парадигм ризик-менеджменту. Наголошено, що для забезпечення реалізації переваг ризик-менеджменту необхідно забезпечити відповідні його структурні елементи. Вказано, що реалізація процесу управління ризиком повинна спиратися на зміну управлінської парадигми підприємства.*

**Ключові слова:** ризик, управління ризиком, ризик-менеджмент, підприємство, ефективність.

*В статье рассмотрена роль риск-менеджмента в повышении эффективности хозяйствования. Показано, что риск-менеджмент в высокоразвитых странах прошел определенную эволюцию. Приведены признаки старой и новой парадигм риск-менеджмента. Сделано акцент на том, что для обеспечения реализации преимуществ риск-менеджмента необходимо обеспечить соответствующие его структурные элементы. Указано, что реализация процесса управления риском должна опираться на изменение управленской парадигмы предприятия.*

**Ключевые слова:** риск, управление риском, риск-менеджмент, предприятие, эффективность.

*The role of risk management in improving the efficiency of management is considered in the article. It is shown that risk management in highly developed countries has undergone some evolution. The signs of the old and new paradigm of risk management are presented. It is emphasized that in order to ensure the implementation of the benefits of risk management, it is necessary to ensure the corresponding structural elements. It is indicated that the implementation of the risk management process should be based on a change in the management paradigm of the enterprise.*

**Keywords:** risk, risk management, risk management, enterprise, efficiency.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах нестабільного політичного і економічного середовища управління ризиками є однією з найбільш актуальних проблем, що постають перед вітчизняними підприємствами. Процеси глобалізації стають ще одним джерелом економічних ризиків, тому використання основ ризик-менеджменту в управлінні буде сприяти досягненню цілей і завдань підприємств.

Управління ризиками є одним із ключових інструментів, спрямованих на підвищення програми діяльності керівників, яку вони можуть використати для зниження собівартості продукції і пом'якшити чи уникнути потенційних проблем, які можуть завадити успіху діяльності підприємства.

Попередження ризиків і зниження втрат від їх впливу призводить до стійкого розвитку. Тобто управління ризиками є процесом виявлення втрат, з якими підприємство зіштовхується у процесі діяльності, і міри їх впливу для вибору найбільш доцільного методу для управління кожним окремим видом ризику.

У сучасних бізнес-умовах ефективність функціонування суб'єктів господарювання завжди пов'язана з ризиком та можливими втратами, тому виникає потреба в певному механізмі, який би дав змогу найраціональнішим способом урахувати ризик та мінімізувати втрати. Таким механізмом є ризик-менеджмент. Управління ризиком у системі ринкових відносин є об'єктивно необхідним завданням, вирішення якого вимагає нових підходів до вдосконалення теоретико-методологічних

засад і розширення практики застосування ризик-менеджменту.

Управління ризиками для забезпечення життєздатності й ефективності діяльності підприємства є безперервним процесом, що дає змогу координувати і спрямовувати розвиток основних видів діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Дослідження наукових і практичних проблем ризик-менеджменту включає праці відомих українських та зарубіжних учених: В.В. Вітлінського, Г.І. Великоіваненка, А.О. Старостіної, В.А. Кравченко, В.М. Гранатурова, О.Л. Устенка, А.Д. Штефанича, Т.Л. Мостенської, Н.С. Скопенка, Г.Б. Клейнера, Д.М. Ригаловського, М.В. Хохлова, А. Мура, К. Хлардена та ін., дослідження яких присвячені аналізу сутності ризик-менеджменту, визначенню чинників і причин його виникнення, характеристиці методів оцінки ступеня ризику тощо.

Професор В.В. Вітлінський і Г.І. Великоіваненко [1] трактує ризик як економічну категорію, що іманентно притаманна діяльності суб'єктів господарювання і пов'язана із сприйняттям і подоланням невизначеності, конфлікту в ситуаціях цілепокладання, оцінювання, управління, неминучого вибору. Авторі висвітлюють концептуальні аспекти ризикології: якісний та кількісний аналіз ризику, систему показників його оцінювання, основні підходи до моделювання, управління та методів зниження ступеня ризику.

Дослідники Т.Л. Мостенська і Н.С. Скопенко [2] управління ризиком розглядають як процес впливу на об'єкт господарювання, за якого забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, попереджувальні дії, їх обґрунтоване врахування під час прийняття управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних меж. Дослідження сучасних концептуальних підходів до управління ризиком дали можливість авторам сформувати сукупність способів та методів комплексної системи ризик-менеджменту.

Вчені А.О. Старостіна і В.А. Кравченко [3] досліджують еволюцію формування системи ризик-менеджменту у США та Західній Європі, аналізують основні його структурні складники, а також висвітлюють практичні особливості впровадження такої системи управління на підприємствах.

Складний процес трансформації економічних відносин в Україні вимагає поглиблення наукових досліджень щодо управління ризиком господарської діяльності та виявлення основних напрямів впливу ризик-менеджменту на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. До цього часу недостатньо висвітлені теоретичні й практичні аспекти управління на основі застосування системи ризик-менеджменту, яка адаптована до сучасних тенденцій розвитку економічних процесів у країні.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є розроблення теоретичних засад щодо створення ефективною структури системи ризик-менеджменту як інструменту поліпшення результатів діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ризик-менеджмент пройшов певну еволюцію. Американські вчені розрізняють такі періоди розвитку ризик-менеджменту [4]. Перший період охоплює час від закінчення Другої світової війни до середини 60-х років ХХ ст. Саме у цей період поступово ускладнювалося коло обов'язків працівників, які займалися організацією страхування майна компаній. Вони активно шукали на ринку продукти, які б задовольняли потреби компаній у страхуванні широкого спектра їх ризиків. З'являється термін «ризик-менеджмент» (1952 р.).

Часові рамки другого періоду – із середини 60-х до початку (середини) 90-х років ХХ ст. У цей час обов'язки менеджерів зі страхування розширюються, у коло їхніх інтересів входять й інші, крім тих, що можна страхувати, види ризиків. Проблемами ризик-менеджменту активно займаються в інших підрозділах компаній: виробничому (виробничі ризики), юридичному (ризики відповідальності) тощо.

Третій період почався в 90-х роках ХХ ст. Спільними зусиллями фахівців Австралії і Нової Зеландії (1995 р.) розроблено та опубліковано перший у світі стандарт із ризик-менеджменту.

Аналогічні стандарти пізніше надруковано і в інших країнах.

У табл. 1. подано три основні аспекти переходу до комплексного погляду на проблему як на ризик-менеджмент у рамках усього підприємства.

Для означення цієї нової моделі ризик-менеджменту часто використовують як рівнозначні такі терміни, як «комплексний ризик-менеджмент», «інтегрований ризик-менеджмент», «стратегічний ризик-менеджмент», «ризик-менеджмент у рамках усього підприємства», «ризик-менеджмент підприємства» (integrated, strategic, business чи enterprise-wide risk-management). Мета ризик-менеджменту в рамках усього підприємства – створення, захист і збільшення багатства акціонерів за допомогою управління факторами невизначеності, що можуть як негативно, так і позитивно вплинути на досягнення підприємством своїх цілей. Завдання стратегічного ризик-менеджменту – виявляти, аналізувати та впливати на всі ризики, з якими стикається компанія, як із позиції запобігання збиткам та їх мінімізації, так і з позиції використання сприятливих можливостей для зростання вартості активів компанії.

В Україні ризик-менеджмент на підприємствах у цілому поки що зводиться до страхування [3].

Таблиця 1

**Основні ознаки нової і старої парадигм ризик-менеджменту**

Стара парадигма	Нова парадигма
Фрагментований ризик-менеджмент: кожен відділ самостійно управляє ризиками відповідно до своїх функцій (бухгалтерія, фінансовий, ревізійний відділи)	Інтегрований, об'єднаний ризик-менеджмент: управління ризиками координує вище керівництво; кожен працівник організації розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи
Спеціальний ризик-менеджмент: ризиками управляють, якщо мене-джери вважають це за потрібне	Неперервний ризик-менеджмент: процес управління ризиками триває безупинно
Обмежений ризик-менеджмент: стосується передусім застрахованих і фінансових ризиків	Розширений ризик-менеджмент: розглядають усі ризики і можливості підприємства

Джерело: складено за [5, с. 14]

Наукова література по-різному тлумачить поняття «ризик-менеджмент», визначає його риси, властивості, елементи, функції та етапи [1; 3; 6].

Неоднозначність підходів пояснюється використанням різних методичних засад під час вивчення цієї проблеми, оскільки управління ризиком – складне, багатоаспектне і багаторівневе явище, яке характеризується складниками, що мають різноспрямований вплив на об'єкт управління.

Зарубіжні вчені визначають ризик-менеджмент як систему оцінки ризику, управління ризиком і економічними (точніше фінансовими) відносинами, що виникають у процесі цього управління, і включають стратегію і тактику управлінських дій [7].

Згідно зі стандартом AS/NZS Standard 4360:1999, процес ризик-менеджменту визначається як систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: установлення контексту, аналізу (виявлення й оцінки), впливу, моніторингу і комунікації [8].

Зазначається, що ризик-менеджмент – це процес прийняття і виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату і мінімізацію можливих утрат, викликаних його реалізацією, комплекс методів управління ризиками, зокрема зниження фінансових утрат [9].

Ми поділяємо точку зору Т.Л. Мостенської і Н.С. Скопенка, що ризик-менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління організацією та її поведінкою в зовнішньому середовищі в умовах невизначеності та конфліктності [2].

Варто зазначити, що основна мета ризик-менеджменту – це зменшення або ліквідація можливих утрат від ризику. Основними його завданнями є профілактика виникнення ризиків, мінімізація збитку, спричиненого ризиками, максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками.

Дослідження свідчать, що наявні теоретичні підходи до визначення ризик-менеджменту

недостатньо повно його характеризують. Більшість точок зору визначають ризик-менеджмент як процес, що характерний для такого управління, коли спостерігається процес впливу на об'єкт управління для пошуку можливих шляхів зменшення, а не запобігання ризику. Це створює значні проблеми стосовно уникнення майбутніх ризиків і призводить до значних утрат ресурсів та зниження фінансових результатів діяльності підприємства.

Ми вважаємо, що в ризик-менеджменті варто виділяти п'ять ключових етапів, а саме:

1) виявлення ризику з оцінкою ймовірності його реалізації і масштабу наслідків. Ключовим чинником на цьому етапі є визначення джерел ризиків та їх впливу на рішення, які приймаються;

2) розроблення ризик-стратегії для зниження ймовірності реалізації ризику і мінімізації можливих негативних наслідків. Здійснюється збір аналітико-статистичної інформації та встановлюється допустимий рівень ризику;

3) вибираються методи й інструменти управління виявленими ризиками. Проводиться розрахунок показників ефективності управлінських рішень;

4) безпосереднє управління ризиком. Здійснюється розроблення плану управлінських заходів з урахуванням чинників ризику. У цьому разі управління поділяють на дві ланки: контроль та фінансування ризиків;

5) оцінюються досягнуті результати і коригується ризик-стратегія.

Слід нагадати, що у світовій практиці до 40% комерційних операцій зазнають невдачі через недостатній рівень виявлення, оцінки та управління ризиками [10, с. 67]. Тобто бути успішним та фінансово стабільним підприємством у сучасних умовах можливо за рахунок чіткого та правильного аналізу й уміння управляти ризиками. Виходячи із цього, для керівників та ризик-менеджерів підприємства в процесі запровадження та використання системи управління ризиками необхідно належним чином бути поінформованими про умови та ймовірність виникнення

ризик, а також чітко розуміти, що є об'єктом, а що суб'єктом управління в ризик-менеджменті.

Переваги ризик-менеджменту представлено на рис. 1.

Для забезпечення реалізації вказаних переваг ризик-менеджменту, як свідчить досвід високорозвинених країн, він повинен включати:



Рис. 1. Переваги ризик-менеджменту в діяльності підприємства

Джерело: розроблено на основі [3; 9; 10; 12]

– структуру ризик-менеджменту, наявну в організації, для забезпечення своєчасного визначення ризику і для комунікацій щодо управління ризиком;

– ресурси достатнього обсягу, потрібні для реалізації завдань ризик-менеджменту;

– культуру ризику, що підсилює управлінські рішення у сфері ризик-менеджменту;

– інструменти і прийоми, розроблені для забезпечення ефективного і постійного ризик-менеджменту [11, с. 10].

Реалізація процесу управління ризиком – це не стільки розроблення заходів протидії факторам ризику, скільки зміна управлінської парадигми підприємства, що виражається у тому, як воно:

– організовує свою систему керування (це дає змогу по-новому подивитися на компанію й на те, як вона справляється з внутрішніми і зовнішніми проблемами);

– розподіляє відповідальність за досягнення своїх стратегічних цілей на усіх рівнях підприємства;

– спирається на ризик-менеджмент як основу конкурентної переваги, тобто як аналізують ризики та управляють ними на підприємстві [3].

Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту подано в табл. 2.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Дієвим інструментом реагування на зміни економічного середовища функціонування підприємства виступає ризик-менеджмент, який визначається як сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення, аналіз і регулювання ризиків.

Управління ризиком можна розглядати як процес впливу на об'єкт господарювання, за якого забезпечуються максимально широкий

Таблиця 2

**Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту на підприємстві**

Стадія	Характеристика
1. Визначення концепції ризик-менеджменту	Необхідно визначити зовнішні характеристики бізнес-середовища, внутрішні параметри підприємства, а також параметри ризик-менеджменту, в яких буде реалізовуватися процес. Повинні бути визначено вимоги до діяльності, на основі яких буде виявлено критерії ризиків, а також структура і методи їх аналізу
2. Розроблення і прийняття схеми управління ризиком	Визначаються ризиковані бізнес-операції. Проводиться їх ранжування за рівнем імовірного ризику. Визначаються функціональні елементи, які є складниками процесу управління ризиками
3. Участь вищого керівництва в ризик-менеджменті	Вище керівництво створює органи управління ризик-менеджментом, установлює взаємозв'язок між управлінськими підрозділами, розробляє стратегічні нормативи щодо ризику основних бізнес-процесів
4. Встановлення відповідальних за впровадження і організацію ризик-менеджменту на підприємстві	Відповідальні фахівці здійснюють ідентифікацію, аналіз і діагностику основних чинників, які впливають на формування ризиків. Проводять координацію в ризик-менеджменті всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців. Розробляють і здійснюють заходи щодо стимулювання фінансових менеджерів та інших фахівців до зацікавленості в результатах своєї праці, спрямовані на зменшення ризику на основі визначених правил та процедур
5. Ідентифікація ризиків	Необхідно визначити, де, коли, чому й як ризикові ситуації можуть заважити, послабити, стримати чи сприяти досягненню запланованих результатів (цілей)
6. Аналіз ризиків	Необхідно визначити наслідки, ймовірність виникнення і, отже, рівень ризику, а також причини і чинники виникнення ризикових ситуацій. При цьому необхідно враховувати масштаб потенційних наслідків і можливі напрями їх виникнення, а також виявляти й оцінювати наявні інструменти (моделі і методи) контролю ризиків
7. Оцінка ризиків	Здійснюється порівняння рівня ризику з раніше встановленими критеріями. Згідно з отриманими даними і параметрами моделі ризик-менеджменту визначається баланс між потенційними вигодами і негативними наслідками, що дає змогу приймати рішення про масштаб і характер ризиків, управлінського впливу на них, а також установлювати пріоритетні напрями діяльності, пов'язаної з ризик-менеджментом
8. Прийняття і реалізація ризикованого рішення	Проводиться розроблення й впровадження спеціалізованих економічно доцільних стратегій і планів заходів, мета яких – скорочення витрат, які виникають унаслідок ризикованих ситуацій, і збільшення вигоди
9. Моніторинг процесу ризик-менеджменту	Необхідно проводити моніторинг показників процесу ризик-менеджменту, що слугує основою для аналізу і підвищення ефективності даного процесу на усіх етапах управління ризиками для постійного поліпшення діяльності

Джерело: розроблено на основі [11; 13]

діапазон охоплення можливих ризиків, попереджувальні дії, їх обґрунтоване врахування під час прийняття управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних меж. Дослідження сучасних концептуальних підходів до управління ризиком дали можливість сформулювати сукупність способів та методів комплексної системи ризик-менеджменту.

До ключових структурних елементів процесу ризик-менеджменту на підприємстві можна віднести: визначення концепції ризик-менеджменту; розроблення і прийняття схеми управління ризиком; участь вищого керівництва в ризик-менеджменті; встановлення відпові-

дальних за впровадження і організацію ризик-менеджменту на підприємстві; ідентифікацію ризиків; аналіз ризиків; оцінку ризиків; прийняття і реалізацію ризикованого рішення; моніторинг процесу ризик-менеджменту.

Науково обґрунтована організація формування системи ризик-менеджменту дає змогу забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

До перспектив подальшого дослідження аналізованої проблеми варто віднести обґрунтування пропозицій щодо розроблення й впровадження ризик-менеджменту з урахуванням галузевих особливостей діяльності підприємств.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві : [монографія] / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
2. Мостенська Т.Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т.Л. Мостенська, Н.С. Скопенко // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 3(7). – С. 72–79.
3. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : [навч. посіб.] / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К. : Політехніка, 2004. – 200 с.
4. Risk Management Milestones: 1900 to 1999 March 2001 by H. Felix Kloman Risk Management Reports, December 1999, Volume 26. – № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.irmi.com/expert/articles/kloman001a.asp>.
5. Комплексний підхід к ризик-менеджменту: стоить ли этим заниматься ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 208 с.
6. 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.
7. Тэпман Л.Н. Риски в экономике : [учеб. пособ. для студ. вузов] / Л.Н. Тэпман ; под ред. В.А. Швандара. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 379 с.
8. 10166AS/NZS Risk Management Standart4360:1999 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.riskmanagement.com.ua>.
9. Риск-менеджмент (система управления рисками) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.qm-s.com/consulting/risk\\_management.php](http://www.qm-s.com/consulting/risk_management.php).
10. Варналій З.С. Основи підприємництва / З.С. Варналій. – К. : Знання, 2006. – 315 с.
11. Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk. International Federation of Accountants New York, USA 54 p. – 28 p.
12. Менеджмент організацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/67943/menedzhment/kontseptsiya\\_upravlinnya\\_rizikom](http://pidruchniki.com/67943/menedzhment/kontseptsiya_upravlinnya_rizikom).
13. Марцынковский Д.А. Руководство к интеграции систем менеджмента / Д.А. Марцынковский, А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский ; Ассоциация по сертификации «Русский Регистр». – Санкт-Петербург : Береста, 2008 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.русрегистр.рф/upload/iblock/9b7/part\\_1.pdf](http://www.русрегистр.рф/upload/iblock/9b7/part_1.pdf).