УДК 65.8
JEL M 11

Скопенко Н.С., д.е.н., професор,
НУХТ,
Андреюк Н.В., к.е.н., доцент,
КНУ імені Тараса Шевченка

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розкрито теоретичні і методичні питання організації ризик-менеджменту на підприємстві. Запропоновано визначення суті та структури ризик-менеджменту. Проаналізовано етапи процесу управління ризиком та опис процедур на кожному з них. Викладено методики оцінки ризику. Визначено основні чинники різновидів господарського ризику, які виникають на мікрорівні. Обґрунтовано вибір інструментів управління видами господарського ризику. Запропоновано методи регулювання видів господарського ризику підприємств та джерела фінансування заходів з управління ризиками залежно від обраного методу регулювання.

Ключові слова: *ризик-менеджмент, система ризик-менеджменту, етапи управління ризиком, методи оцінки ризику, види господарського ризику, фінансування заходів з управління ризиками.*

Постановка проблеми. Ризик є невід'ємним атрибутом господарської діяльності, складовою економічного життя будь-якого підприємства. Відповідні знання про ризик, чинники, що впливають на його ступінь, способи зниження його негативного впливу, є тим необхідним інструментом, що визначає ефективність господарської діяльності. Тому сучасна концепція управління підприємствами неможлива без створення та впровадження в практичну діяльність комплексної методики прийняття рішень щодо зменшення впливу ризику, який супроводжує виробничо-господарську і управлінську діяльність.

Значну користь, зокрема, при визначені імовірності виникнення, оцінки ступеня ризику та управління ним відіграє ризик-менеджмент. Методика ризик-менеджменту ґрунтується на принципі оптимального співвідношення «ефект-витрати-ризик» з урахуванням численних і суперечливих цілей й критеріїв, чинників ризику, мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища. Системний підхід в управлінні ризиком дозволяє розглядати проблеми ризикованості діяльності через їх системні характеристики, ідентифікувати компоненти, які найбільшою мірою впливають на механізм управління ризиками господарської діяльності.

Використання системного підходу до управління ризиком дає можливість оцінити ризик, ухвалити рішення щодо вибору певного напряму розвитку діяльності, а також послабити вплив ризику на результати господарської діяльності за допомогою відповідних прийомів управління ризиком.

Аналіз публікацій. Науковий доробок з проблем управління ризиком значний та включає наукові праці відомих українських та зарубіжних вчених [1-14], що присвячені дослідженню сутності ризику підприємницької діяльності, визначенню факторів і причин його виникнення, характеристиці методів оцінки та регулювання ступеня ризику.

Невирішені частини проблеми. Проте, існує різноманітність думок щодо сутності ризик-менеджменту, що пояснюється існуванням різних методичних підходів до його визначення та використання в управлінській діяльності підприємства. Крім того, практично відсутнє врахування впливу ризику в існуючому законодавчому полі країни обмежує застосування ризик-менеджменту в реальних умовах економічної та управлінської діяльності підприємства.

Метою статті є розгляд теоретико-методичних аспектів та процедурних підходів побудови системи ризик-менеджменту на підприємстві, що дозволить коригувати оперативні дії під час виникнення ризикових ситуацій та розробляти ефективні рішення з урахуванням ризику**.**

Результати дослідження. Ризик-менеджмент, з нашої точки зору, − це безперервний процес впливу на об'єкт господарювання, при якому забезпечується охоплення максимально широкого діапазону можливих ризиків і використання всіх методів впливу на них в процесі прийняття управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних чи допустимих меж. Результатом цих дій є розробка стратегії поведінки об'єкта управління у разі настання конкретних подій, які викликають дію різних видів ризику.

Вирішальними факторами успішності створення та функціонування системи ризик-менеджменту на підприємствах є: постановка конкретних цілей управління господарським ризиком; чітке визначення етапів процесу управління ризиком та детальний опис процедур на кожному з них; детально розроблені та викладені в доступній формі методики оцінки рівня ризику; обґрунтований вибір інструментів управління видами господарського ризику; підтримання оптимального балансу "персонал-цілі-ресурси" при здійсненні ризик-менеджменту; якісне інформаційне забезпечення процесів; створення дієвих мотиваційних механізмів, які б забезпечували взаємозв'язок винагороди та результатів зниження ризику у свідомості працівників підприємства; достатнє фінансування процесу ризик-менеджменту; врахування при прийнятті управлінських рішень витрат, пов'язаних з ризик-менеджментом; організаційна незалежність управління господарським ризиком.

Визначення етапів процесу управління ризиком та детальний опис процедур на кожному з них представлені у табл.1.

Таблиця 1

Складові процесу ризик-менеджменту на підприємствах

Основні етапи	Рекомендовані управлінські дії
1	**2**
Визначення мети ризикованих подій	Загальна оцінка господарської ситуації. Визначення результату, якій необхідно отримати (прибуток, дохід, виграш).
Діагностика проблеми	Визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Вибір об'єкту аналізу (окрема господарська операція, напрям діяльності, робота підприємства в цілому тощо). Аналіз стану та перспектив розвитку зовнішнього середовища.
Аналіз ризику (якісна та кількісна оцінка)	Виявлення зовнішніх факторів ризику на основі аналізу зовнішнього середовища, ринків збуту та сировини. Ідентифікація видів ризику. Виявлення внутрішніх факторів ризику на основі аналізу діяльності підприємства. Ідентифікація внутрішніх видів ризику. Вибір та застосування найбільш прийнятного методу оцінки видів ризику. Інтегральна оцінка ризику.

Продовження табл. 1

1	2
Визначення ризик-позиції підприємства на основі результатів оцінки ризиків	Вирішення питання про доцільність здійснення певної операції (напряму діяльності, функціонування підприємства в цілому тощо) за наявності інформації про ідентифіковані види ризику й їх ступінь. Прийняття рішення щодо впливу підприємства на ризик та можливі способи його регулювання з урахуванням можливостей підприємства. Ранжирування потенційних видів ризику за ступенем пріоритетності управління.
Розробка та впровадження програми дій щодо коригування ступеня ризику	Пошук шляхів регулювання внутрішніх видів господарського ризику. Аналіз можливостей підприємства щодо впливу на окремі види господарського ризику. Оцінка ефективності методів і засобів впливу на ризик, розробка управлінського рішення, прийняття рішення про застосування конкретного набору заходів. Оптимізація розподілу фінансових ресурсів між різними напрямами регулювання рівня ризику. Розробка та безпосереднє здійснення заходів з регулювання видів господарського ризику.
Моніторинг, контроль та коректування процесу управління господарським ризиком	Контроль результатів регулювання ризику (оцінка узгодженості фактичних результатів з тими, що очікувалися). Моніторинг видів ризику. Коригування програми дій щодо оптимізації ступеня ризику. Аналіз процесу управління ризиком та наукових доробок щодо ризик-менеджменту. Врахування отриманого досвіду у господарський діяльності.

Джерело: узагальнено авторами з урахуванням [1-14].

З позицій системного підходу, виходячи з свого призначення, ризик-менеджмент має охоплювати управління ризиком у всіх сферах виробничої, фінансової та комерційної діяльності підприємства. З метою оптимального управління господарським ризиком на підприємствах необхідно ідентифікувати основні напрями господарської діяльності та визначити об'єкти аналізу щодо виникнення ризику при їх здійсненні (табл. 2).

На нашу думку, оцінку та регулювання господарського ризику доцільно здійснювати з двох позицій: 1) з позиції ризиків, що супроводжують окремі господарські операції та напрямки розвитку підприємства; 2) з точки зору всієї сукупності різних видів ризику, характерних для господарської діяльності в цілому.

Ефективність ризик-менеджменту посилиться за умови функціонування адекватної системи прогнозування, яка дозволила б сформувати механізм попереджувального управління діяльністю підприємства й обмежити негативний вплив господарського ризику. У цілому, формування системи ризик-менеджменту покликано забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємств будь-якої галузі.

Пріоритетність управління ризиком може бути визначена за окремими видами ризику та за господарськими операціями, здійснення яких супроводжуються появою можливих збитків. Види ризику, що супроводжують діяльність підприємств, мають різну ймовірність появи та силу впливу. Однією із умов дієвості системи управління господарським ризиком на підприємствах є застосування детально розроблених, обґрунтованих й найбільш прийнятних підходів до оцінки різних видів ризику та впливу на їх ступінь. Відповідно до цього, пріоритетність управління за видами ризиків доцільно визначати за двома напрямами: ймовірність появи ризикової ситуації в процесі здійснення підприємством господарської діяльності; ступінь (сила) негативного

впливу ризику на діяльність підприємства.

Таблиця 2

Об'єкти аналізу щодо виникнення ризику при здійсненні основних напрямів господарської діяльності підприємства

Основні напрями господарської діяльності підприємств				
Аналіз ринку	Планування випуску асортименту продукції	Аналіз ресурсної бази	Виробнича діяльність і контроль якості	Збут продукції
Об'єкти аналізу ризику				
Конкуренція на ринку. Зміни торговельно-політичного режиму. Зміни митної політики.	Наявність обігових коштів на підприємстві. Джерела та можливості отримання сировини. Прихильність споживачів. Виробничі потужності та ступінь їх завантаженості. Попит на нову продукцію.	Тенденції на ринку сировини (внутрішньому та зовнішньому). Природно-кліматичні умови (з точки зору їх впливу на ефективність виготовлення та зберігання сировини). Якість сировини. Наявність зв'язків з постачальниками сировини, умови та реалізації контрактів. Виконання власних фінансових зобов'язань	Стан основних засобів. Ефективність технологічних процесів. Якість продукції.	Маркетингова політика. Ситуація на ринку збуту продукції. Експортні операції. Цінова ситуація на ринку . Дисципліна оплати за реалізовану продукцію.

Джерело: розроблено авторами на основі власних досліджень

Пропонуємо наступну методику визначення пріоритетності управління окремими видами господарського ризику:

1. Якісний аналіз ризику, який передбачає визначення видів ризику, які супроводжують діяльність підприємства (реалізацію окремої господарської події).
2. Встановлення оціночних показників ризику, а саме: імовірності появи ризикової ситуації в процесі здійснення підприємством господарської діяльності та сили негативного впливу ризику на рівень втрат в процесі діяльності підприємства.
3. Розрахунок сумарної оцінки за визначеними показниками за окремими видами ризику.
4. Визначення узагальнених показників на різних рівнях управління шляхом підсумовування по кожному виду ризику сумарних оцінок значущості за визначеними показниками.
5. Ранжування видів господарського ризику за сумарним показником пріоритетності управління ними та визначення видів ризику, які потребують першочергового регулювання.
6. Формування рекомендацій щодо пріоритетності управління певними видами господарського ризику.

Головна задача ризик-менеджменту полягає у визначенні ризику та впровадженні оптимального набору методів впливу на нього, завдяки яким буде зменшено сукупні витрати господарюючого суб'єкта, або отримано максимально можливу в визначеній ситуації вигоду.

Для визначення ефективного способу регулювання ступеня ризику необхідно проектування матриці "імовірність виникнення втрат/рівень збитків" [6-9; 13-14] за обраною підприємцем градацією імовірності та величиною збитків на підставі власних досліджень та експертних оцінок. Використовуючи такий методичний підхід, побудуємо матрицю для вибору оптимального напряму впливу на ризик підприємств (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця вибору раціонального напряму впливу на ризик

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="3"></td><td colspan="6">Ймовірність виникнення втрат</td></tr>
<tr><td>Близька до нуля</td><td>Низька</td><td>Невелика</td><td>Середня</td><td>Велика</td><td>Близька до одиниці</td></tr>
<tr><td>[0-0,05]</td><td>[0,06-0,2]</td><td>[0,21-0,4]</td><td>[0,41-0,6]</td><td>[0,61-0,95]</td><td>[0,96-1]</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Рівень збитків</td><td colspan="6">Ступінь впливу ризику</td></tr>
<tr><td>Незначний рівень</td><td>Слабкий рівень</td><td>Помірний рівень</td><td>Середній рівень</td><td>Високий рівень</td><td>Надмірний рівень</td></tr>
<tr><td>Незначні втрати</td><td>0-0,2</td><td colspan="4">Прийняття ризику</td><td colspan="2">Прийняття чи вирівнювання (розподіл) ризику, зниження ризику</td></tr>
<tr><td>Малі втрати</td><td>0,21-0,3</td><td colspan="6">Вирівнювання (розподіл) і зниження ризику</td></tr>
<tr><td>Помірні втрати</td><td>0,31-0,4</td><td colspan="2">Вирівнювання (розподіл) ризику чи (і) зниження ризику</td><td colspan="2">Передача ризику чи (і) вирівнювання (розподіл) ризику та зниження ризику</td><td>Уникнення ризику</td></tr>
<tr><td>Середні втрати</td><td>0,41-0,6</td><td colspan="4">Передача ризику чи (і) вирівнювання (розподіл) ризику та зниження ризику</td><td colspan="2">Уникнення ризику</td></tr>
<tr><td>Великі втрати</td><td>0,61-0,9</td><td colspan="3">Передача ризику чи (і) вирівнювання (розподіл) ризику та зниження ризику</td><td colspan="3">Уникнення ризику</td></tr>
<tr><td>Катастрофічні втрати</td><td>0,91-1</td><td colspan="2">Передача ризику чи (і) вирівнювання (розподіл) ризику та зниження ризику</td><td colspan="4">Уникнення ризику</td></tr>
</table>

Джерело: розроблено авторами на основі [6-9; 13-14]

Таким чином, найкращим варіантом вибору напряму зниження ступеня ризику, на нашу думку, є обґрунтована комбінація декількох методів, а основним критерієм вибору виступає наявність оптимального співвідношення між досягнутим ступенем зниження ризику та необхідними для цього витратами.

За умов проведення аналітичної роботи, здійснення спеціальних розрахунків є можливість знайти рішення, що забезпечить прийнятний рівень ризиків для підприємства, який відповідає певному балансу між очікуваною вигодою та загрозою втрат. Вибір конкретного методу регулювання ступеня ризику діяльності підприємств залежить від досвіду та можливостей суб'єкта господарювання, специфіки діяльності підприємства, стратегії досягнення поставлених цілей, від кожної конкретної ситуації.

Найбільш ефективними методами регулювання ступеня ризику, на нашу думку, є методи його вирівнювання (розподіл) та зниження (особливо метод диверсифікації виробництва, ринків збуту та закупівлі сировини і матеріалів). Резервування коштів (самострахування) є доцільним за незначних втрат, незалежно від ймовірності їх

виникнення та за допустимих втрат у випадку низької ймовірності їх виникнення. При незначних втратах, незалежно від ймовірності їх виникнення, рекомендується також прийняти ризики. При зростанні сум прогнозованих втрат ефективним є страхування ризиків. Уникати ризику доцільно за умови, що ймовірність виникнення втрат близька до одиниці, а величина втрат характеризується як середня або вище середньої.

Низьку ефективність засобів передачі ризику в умовах України можна пояснити певною недовірою підприємств до страхових організацій, які повинні будуть виплатити страхове відшкодування при настанні ризикової ситуації, а також з тим, що в нашій країні не достатньо розвинутий механізм хеджування.

Для підприємств сутність зазначених методів впливу на ризик полягає в наступному: *уникнення ризику:* відмова від ненадійних партнерів, постачальників; відмова від прийняття ризикованих проектів, рішень; *зниження ризику:* стратегічне планування діяльності; прогнозування зовнішньої економічної ситуації; моніторинг соціально-економічного та правового середовища (для визначення основних тенденцій у зовнішньому середовищі, коригування господарських рішень); активний цілеспрямований маркетинг (використання різноманітних маркетингових методів та прийомів); *збереження ризику:* створення спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику); залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації збитків та відновлення виробництва); *передача ризику:* страхування господарських операцій, конкретних видів ризику; передача ризиків через укладання договорів факторингу, поручительства; передача ризику через укладання біржових угод (хеджування); *вирівнювання (розподіл) ризику:* диверсифікація діяльності (розширення асортименту продукції), ринків збуту (діяльність одночасно на декількох ринках збуту або ринкових сегментах), постачань сировини та матеріалів (взаємодія зі значною кількістю постачальників); здобуття додаткової інформації (наприклад, її купівля), лімітування (встановлення граничних сум витрат, обсягів продажу, кредитів).

Дослідженням визначено й обґрунтовано основні проблеми, з якими пов'язана діяльність підприємств в сучасних умовах: гостра конкуренція, яка зумовлена процесами інтеграції та глобалізації; неоднакові конкурентні умови на ринку; складність виходу на світовий ринок вітчизняної продукції; нестабільність законодавчої бази; висока залежність підприємств від ситуації на ринку сировини; низький рівень завантаженості виробничих потужностей; недостатність коштів на реалізацію інноваційних проектів; недостатність кваліфікованого персоналу тощо. В той же час, діяльність підриємств України характеризується перспективністю, динамічністю, постійними змінами умов внутрішнього та зовнішнього середовища, що ускладнює можливість прогнозування розвитку подій на ринку готових виробів, породжує невизначеність результатів господарських операцій на ньому та зумовлює наявність господарських ризиків на підприємствах і необхідність управління ними.

В результаті дослідження були визначені основні чинники різновидів господарського ризику, які виникають на мікрорівні. На нашу думку, групування визначених чинників ризику доцільно здійснити наступним чином: *чинники ризику, які пов'язані з зовнішнім середовищем* **(**непрогнозовані різкі зміни законодавчої бази та політичної ситуації в країні; зміна очікуваних темпів інфляції; непрозорість ціноутворення на ринку сировини та готової продукції; різка зміна цін на сировину та матеріали; непрогнозовані дії

конкурентів тощо); *чинники ризику, які пов'язані з виробництвом* **(**незадовільний технічний та технологічний стан; незабезпеченість сировиною та матеріалами; неправильне формування системи товароруху; інші виробничі проблеми); *чинники ризику, які пов'язані з персоналом* **(**недостатня кваліфікація та/або досвід експертів й працівників; неузгодженість у роботі між працівниками різних підрозділів; низька виконавча дисципліна тощо); *чинники ризику, які пов'язані з інформацією* **(**недостатня або неякісна інформація про стан внутрішнього та зовнішнього середовища; невірний метод збору й аналізу інформації; необ'єктивність аналізу; необ'єктивна оцінка можливостей власного виробництва та конкурентів; помилки в оцінці системи руху ресурсів та товарів; порушення методики оцінки і вибору цільових сегментів; невірно визначений обсяг ринку та/або сегменти ринку тощо); *чинники ризику, які пов'язані з товаром* **(**неякісна конструкторська і технологічна документація; коливання якості товару; несвоєчасність виводу нового товару на ринок; невідповідність обраної маркетингової стратегії конкурентним характеристикам товару; неправильне позиціонування товару; помилкова політика або недостатні зусилля по просуванню товару; незацікавленість каналів розповсюдження у співпраці; нестача підприємств роздрібної торгівлі; негативний імідж нового товару; неефективна реклама; невідповідність ціни товару конкурентним цінам; поява нових товарів-аналогів; збільшення обсягів виробництва товарів-аналогів конкурентами); *чинники ризику, які пов'язані зі споживачами* **(**ігнорування місцевих умов і традицій у регіонах споживання; невідповідність обраної маркетингової стратегії очікуванням споживачів; недостатня інформованість потенційних споживачів; негативна оцінка товару; невідповідність ціни товару очікуванням споживача тощо).

Якісний аналіз ризикованості діяльності підприємств дозволив встановити, що основними ризиковими ситуаціями (наслідками впливу визначених факторів ризику) є: зниження кількості продукції, що випускається; збільшення витрат на виробництво; невідповідність термінів випуску продукції запланованим; невідповідність прогнозної та реальної структури споживчого ринку; незадоволений попит; зниження обсягів реалізації; неадекватна маркетингова стратегія; порушення сприятливих термінів виходу на ринок; втрата потенційних споживачів; втрата ринкових позицій; невідповідність характеристик товару потребам споживачів; невідповідність товару основним конкурентним характеристикам; перевищення ліміту готової продукції на складі; погіршення якості продукції; збільшення кількості виробничого та експедиційного браку; збільшення витрат на розробку товару та уточнюючі дослідження; збільшення витрат на збут; збільшення цін на готову продукції в результаті зростання витрат на виробництво; необґрунтоване збільшення цін на готову продукцію; недоотримання очікуваного прибутку; банкрутство підприємства.

Визначені негативні наслідки, які можуть виникнути на мікрорівні, можна об'єднати в наступні види господарського ризику: організаційний ризик; маркетинговий ризик; виробничий ризик; фінансовий ризик. Розглянемо конкретні методи регулювання визначених видів господарського ризику, які виникають на мікрорівні, в процесі діяльності підприємств в сучасних умовах в табл. 4.

Таблиця 4

МЕТОДИ РЕГУЛЮВАННЯ НАЙВАЖЛИВІШИХ ВИДІВ ГОСПОДАРСЬКОГО РИЗИКУ ПІДПРИЄМСТВ

Вид ризику	Методи регулювання
1	2
Фінансовий ризик	Попередня оплата продукції; створення регіональної системи страхування фінансово-господарських угод і відповідної системи перестрахування; залучення незалежних організацій (банків, страхових товариств, фондів) як гарантів угод; розвиток заставних угод.
Виробничий ризик	Диверсифікація виробництва через розширення кількості готових до використання технологій і видів продукції; диверсифікація поставок; постійний збір і актуалізація інформації про можливих постачальників, їх наміри, освоювані технології та соціально-економічну ситуацію навколо них; розширення складу постачальників; придбання підприємством акцій фірм-постачальників; залучення традиційних постачальників у діяльність підприємств шляхом укладання договорів участі в прибутках чи придбанні акцій; створення страхового резерву основної та допоміжної сировини; створення фінансових резервів на випадок непередбачуваних витрат; прогнозування динаміки цін; завчасна розробка системи функціонування підприємства в умовах пошуку альтернативних постачальників; розвиток технологічної бази; проведення НДДКР у сфері технології та виробництва; розробка стратегії технологічного розвитку та технологічної безпеки в складі комплексної техніко-економічної та соціальної стратегій підприємства; ув'язування соціальної стратегії з цілями і можливостями підприємства, регіональними умовами; створення системи техніко-економічного резервування ресурсів.
Маркетинговий ризик	Диверсифікація виробництва та структури збуту; створення й актуалізація бази даних про можливих споживачів продукції, їх діяльність, наміри, тенденції, соціально-економічний статус, оточення; активне використання усіх форм маркетингу; вертикальна інтеграція «вперед», обмін акціями з традиційними споживачами та придбання їх акцій; пошук технологій і методів покращення якості продукції, розробка довгострокової стратегії виробництва та інформування про неї потенційних споживачів; освоєння гнучких технологій виробництва, що допускають переключення на інші види продукції; освоєння гнучких технологій маркетингу, що дозволяють легко підключатися до нових секторів ринку; творення бар'єрів на шляху переключення споживачів на інші види продукції, що задовольняють той же вид потреби, і особливо — на інших постачальників (окремі види горизонтальної інтеграції, тобто договори з конкурентами про своєрідний поділ сфер впливу).
Організаційний ризик	Підвищення уваги до стратегічного та перспективного планування; створення наскрізної системи збору й аналізу вихідної інформації, прогнозування та прийняття стратегічних рішень; виділення коштів на ці цілі в складі статей розподілу прибутку чи кредитних коштів; запрошення професійних консультантів з маркетингу й управління; підвищення кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу підприємства.

Джерело: розроблено авторами на основі власних досліджень.

При обранні напряму і методу регулювання ризиків необхідним кроком є вирішення питання щодо фінансування цих заходів, яке передбачає пошук та мобілізацію грошових коштів для здійснення превентивних заходів і запобігання збитків при настанні несприятливих подій. Можливе використання таких джерел [1-14]: кошти, що входять до складу собівартості продукції в межах, встановлених законодавством;

поточний бюджет, в який закладено витрати на заходи щодо підвищення безпеки, майбутні витрати на компенсацію збитків, витрати на сплату страхової премії тощо; власні кошти підприємств, у т.ч., статутний фонд і резерви, сформовані з прибутку; фонди самострахування, сформовані за рахунок власних коштів підприємства; страхові фонди, з яких може бути отримано відповідне відшкодування у випадку настання збитків, профінансовано попереджувальні заходи, що знижують імовірність настання страхових випадків; зовнішні джерела (кредитні й інвестиційні ресурси банків, інших фінансових інститутів; державна підтримка зі спеціальних бюджетних і позабюджетних фондів, сформованих на випадок настання надзвичайних ситуацій).

Джерела фінансування заходів різняться залежно від обраного напряму впливу на ступінь ризику (табл. 5). Витрати зі збереження ризику та самострахування для підприємства є найбільшими серед розглянутих напрямів регулювання ризику.

Таблиця 5

Фінансування управління ризиком на підприємствах

Напрям впливу на ступінь ризику	**Особливості фінансування**
1	**2**
Уникнення ризику	В разі уникнення ризику не потребують додаткового фінансування такі заходи: відмова від реалізації певної операції (напряму діяльності); зміна (коригування) мети; забезпечення можливості зміни (коригування та уточнення) мети в процесі її виконання (використання додаткової інформації); усунення причин (джерел) ризику (відмова від послуг сумнівних організацій та підприємств-контрагентів); звільнення недобросовісних (некваліфікованих) працівників. З використанням власних коштів, за рахунок збільшення собівартості продукції може відбуватися підвищення кваліфікації персоналу, навчання персоналу; заміна ненадійних техніки і технологій; отримання вичерпної (повної) інформації.
Вирівнювання (розподіл) ризику	Здійснення заходів, що компенсують ризик, відбувається за рахунок власних коштів (прибутку підприємства).
Прийняття ризику	Прийняття ризику передбачає формування спеціальних фондів самострахування підприємства (в основному з прибутку). В окремих, передбачених законодавством випадках, витрати на створення таких фондів можуть бути віднесені на собівартість, що, безумовно, вигідніше. При настанні несприятливих ситуацій компенсація збитків здійснюється з накопичених фондів самострахування. Розмір фондів визначається з розрахунку на оптимальний рівень ризику, що у більшості випадків не буде перевищений. Якщо ж збитки перевищать запланований рівень, то підприємству необхідні додаткові кошти для їх компенсації. При самострахуванні необхідно ретельно проводити первинну роботу з виявлення й оцінки ризику, розподілу фінансування між альтернативними варіантами збереження, зниження та передачі ризику, що, безумовно, збільшує адміністративні витрати на роботу ризиків-менеджерів, експертизу тощо.

Продовження табл.5	
1	**2**
Зниження ризику	Фінансування зниження ризику може відбуватися за рахунок власних коштів, собівартості продукції підприємства, коштів з резервів попереджувальних заходів страхових компаній (якщо це буде ув'язано з висновком договору страхування). Фінансування заходів щодо зниження ризику зменшує ймовірність настання несприятливих ситуацій чи обмежує збиток у випадку їх появи, але у разі їх виникнення, усі збитки підприємство знову змушене компенсувати, виходячи з власних коштів. Рівень адміністративних витрат на проведення досліджень з аналізу ризику та підтримка роботи відділу ризик-менеджменту є середнім.
Передача ризику	Передача ризику відбувається у вигляді страхування, що вимагає сплати визначених внесків у страхову компанію. Розмір внесків, як правило, не перевищує декількох відсотків від вартості майна, що страхується. По добровільному страхуванню страхові внески сплачуються, як правило, із власних коштів підприємства, а по обов'язковому — відносяться на собівартість. Виняток складають деякі види добровільного страхування, за якими дозволено частину суми страхових премій відносити на собівартість у розмірі, що не перевищує 1% обсягу реалізації продукції. Збитки за ризиками, переданими у страхування, відшкодовуються з фондів страхової компанії. При цьому розмір збитків може бути як меншим, так і більшим за сплачену страхову премію, але в межах обговореної суми. Всі збитки понад обговорені межі, а також збережені ризики, покриваються з власних коштів підприємства чи за рахунок спеціальних позик. Адміністративні витрати при передачі ризику за допомогою страхування мінімальні, тому що основна робота з оцінки переходить до страховика. Функції спеціалістів з ризик-менеджменту полягають у підтримці та періодичній ревізії договорів страхування.

Джерело: розроблено авторами на основі власних досліджень та з урахуванням [1-14].

Рішення щодо регулювання ризику зумовлюють необхідність перерозподілу грошових потоків підприємства. При виборі методу впливу на ступінь ризику необхідно враховувати напрями фінансування [1-6; 11-14]. На підприємствах можливими є три напрями фінансування ризиків: фінансування, яке передує виникненню непередбаченої (негативної) події; поточне фінансування; фінансування після виникнення непередбаченої події (табл. 6).

Таблиця 6

Напрями фінансування заходів ризик-менеджменту

Напрям	Характеристика напряму
1	**2**
Фінансування, яке передує виникненню непередбаченої події	Відволікає частину коштів підприємства на організацію резервних фондів чи сплату страхових внесків до того, як відбудуться непередбачені події. Фінансування, яке передує виникненню непередбаченої події, повинно мати найбільшу питому вагу в загальній структурі витрат ризик-менеджменту. У цьому випадку відбувається відрахування частини коштів підприємства на заходи зі зниження ризику, сплату страхових премій і формування фонду ризику.

Продовження табл.6

1	2
Поточне фінансування	Відбувається за рахунок адміністративних витрат на забезпечення роботи ризик-менеджерів і передбачає організацію моніторингу несприятливих ситуацій; поточних витрат на компенсацію збитків; впровадження та підтримку комп'ютерних баз даних; оплату роботи експертів, спеціалізованих організацій, що виконують визначені види робіт - оцінку, консалтинг тощо. Поточне фінансування доцільно рівномірно розподілити за фінансовими періодами з урахуванням розподілу платежів у часі (з врахуванням коефіцієнтів дисконтування).
Фінансування після виникнення непередбаченої події	Виникає як необхідність підприємства оплатити збитки, що виникли внаслідок здійснення непередбаченої події (компенсація збитків). При страхуванні передбачає оплату тільки незастрахованих ризиків. Збитки за ризиками, що не захищені страхуванням або перевищують запланований розмір при самострахуванні, повинні компенсуватися з резервних фондів підприємства або з додаткових джерел (наприклад, отримання підприємством кредитів (позик).

Джерело: розроблено авторами на основі власних досліджень та з урахуванням [1-6; 11-14].

Оптимальна система ризик-менеджменту спрямована на врахування ризику в діяльності підприємств та зменшення його негативного впливу. Ми пропонуємо на підприємствах формувати фінансові грошові потоки щодо управління ризиком за трьома напрямами фінансування, що подані в табл. 6. Джерелом фінансування можуть виступати власні кошти підприємства, кошти резервних фондів, кошти страхових компаній та залучені кошти.

Висновки. Використання у господарській практиці підприємств запропонованих методичних та процедурних підходів, які є елементами системи ризик-менеджменту, дасть можливість коригувати оперативні дії та стратегічні рішення з урахуванням ступеня ризику для забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємств.

Література

1. Бартон Томас Л. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний [Текст]: пер с англ. / Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2008. – 208 с.
2. Бартон Томас Л. Комплексный поход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься [Текст] / Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер.: Пер. с англ. − М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.− 208 с. ил. − Парал. тит. англ.
3. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками [Текст] / И.А. Бланк. − К.: Ника-Центр, 2005. − 600 с. − (Серия "Библиотека финансового менеджера"; Вып. 12).
4. Вітлінський В.В. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності [Текст]/ В.В. Вітлінський, Л.Л. Маханець. – К. : КНЕУ, 2008. – 432 с.
5. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємництві [Текст]: Монографія / В.В. Вітлінський, П.І. Великоіваненко. − К.: КНЕУ, 2004. − 480 с.30
6. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті [Текст] / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. − К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996. − 336 с.
7. 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. − Одесса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. − 164 с.

8. Гранатуров В.М., Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу [Текст] / В.М.Гранатуров, О.Б. Шевчук. − К.: Державне вид.-інформ. агенство Зв'язок, 2000. − 150 с.
9. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения [Текст]: / В.М. Гранатуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2002. – 160 с.
10. Кутергина Г.В Анализ эффективности систем управления финансовыми рисками коммерческой организации [Текст] / Г.В. Кутергина, А.В. Модорский // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 3. – С. 149-162.
11. Серебрякова Т.Ю. Риски организации и внутренний экономический контроль [Текст]: Монография / Т.Ю.Серебрякова. — М: ИНФРА-М, 2010. — 111 с. – (Научная мысль).
12. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO). [Електроне джерело]. - Режим доступу: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf
13. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций [Текст] / А.С. Шапкин. − 2-е изд. − М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2004. − 544 с: ил.
14. Энциклопедия финансового риск-менеджмента [Текст] / Под ред. А.А.Лобанова и А.В. Чугунова. − 2-е узд., перераб. и доп. − М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. − 878 с.

References

1. Barton Tomas L. Risk-menedzhment. Praktika vedushhih kompanij [Tekst]: per s angl. / Tomas L. Barton, Uil'jam G. Shenkir, Pol L. Uoker. – M. : Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2008. – 208 s.
2. Barton Tomas L. Kompleksnyj pohod k risk-menedzhmentu: stoit li jetim zanimat'sja [Tekst] / Tomas L. Barton, Uil'jam G. Shenkir, Pol L. Uoker.: Per. s angl. − M.: Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2003.− 208 s. il. − Paral. tit. angl.
3. Blank I.A. Upravlenie finansovymi riskami [Tekst] / I.A. Blank. − K.: Nika-Centr, 2005. − 600 s. − (Serija "Biblioteka finansovogo menedzhera"; Vyp. 12).
4. Vitlinskyi V.V. Ryzykolohiia v zovnishnoekonomichnii diialnosti [Tekst]/ V.V. Vitlinskyi, L.L. Makhanets. – K. : KNEU, 2008. – 432 s.
5. itlinskyi V.V. Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpryiemnytstvi [Tekst]: Monohrafiia / V.V. Vitlinskyi, P.I. V elykoivanenko. − K.: KNEU, 2004. − 480 s.30
6. Vitlinskyi V.V. Ryzyk u menedzhmenti [Tekst] / V.V. Vitlinskyi, S.I. Nakonechnyi. − K.: TOV «Borysfen-M», 1996. − 336 s.
7. Hranaturov V.M. Analiz pidpryiemnytskykh ryzykiv: problemy vyznachennia, klasyfikatsii ta kilkisni otsinky [Tekst]: Monohrafiia / V.M.Hranaturov, I.V. Lytovchenko, S.K. Kharichkov. Za nauk. red. V.M. Hranaturova. − Odessa: Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen NAN Ukrainy, 2003. − 164 s.
8. Hranaturov V.M., Ryzyky pidpryiemnytskoi diialnosti: problemy analizu [Tekst] / V.M.Hranaturov, O.B. Shevchuk. − K.: Derzhavne vyd.-inform. ahenstvo Zviazok, 2000. − 150 s.
9. Hranaturov V.M. Эkonomycheskyi rysk: sushchnost, metodы yzmerenyia, puty snyzhenyia [Tekst]: / V.M. Hranaturov. – 2-e yzd., pererab. y dop. – M.: Yzdatelstvo «Delo y Servys», 2002. – 160 s.
10. Kutergina G.V Analiz jeffektivnosti sistem upravlenija finansovymi riskami kommercheskoj organizacii [Tekst] / G.V. Kutergina, A.V. Modorskij // Audit i finansovyj analiz. – 2010. – № 3. – S. 149-162.
11. Serebrjakova T.Ju. Riski organizacii i vnutrennij jekonomicheskij kontrol' [Tekst]: Monografija / T.Ju.Serebrjakova. — M: INFRA-M, 2010. — 111 s. – (Nauchnaja mysl').
12. Upravlenie riskami organizacij. Integrirovannaja model'. Komitet sponsorskih organizacij Komissii Tredveja (COSO). [Elektrone dzherelo]. - Rezhim dostupu: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf
13. Shapkin A.S. Jekonomicheskie i finansovye riski. Ocenka, upravlenie, portfel' investicij [Tekst] / A.S. Shapkin. − 2-e izd. − M: Izdatel'sko-torgovaja korporacija «Dashkov i K0», 2004. − 544 s: il.
14. Jenciklopedija finansovogo risk-menedzhmenta [Tekst] / Pod red. A.A.Lobanova i A.V. Chugunova. − 2-e uzd., pererab. i dop. − M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. − 878 s.

Скопенко Н.С., д.э.н., профессор,
НУПТ
Андреюк Н.В., к.э.н., доцент,
КНУ имени Тараса Шевченко

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье раскрыты теоретические и методические вопросы организации риск-менеджмента на предприятии. Определены сущность и структура риск-менеджмента. Проанализированы этапы процесса управления риском и описаны процедуры на каждом из них. Изложены методики оценки риска. Определены основные факторы разновидностей хозяйственного риска, которые возникают на микроуровне. Обоснован выбор инструментов управления видами хозяйственного риска. Предложены методы регулирования видов хозяйственного риска предприятий и источники финансирования мероприятий по управлению рисками в зависимости от выбранного метода регулирования.

Ключевые слова: *риск-менеджмент, система риск-менеджмента, этапы управления риском, методы оценки риска, виды хозяйственного риска, финансирование мероприятий по управлению рисками.*

Skopenko N.S., PhD of Economics, Professor,
National university of food technologies
Andreiuk N.V., PhD of Economics, Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv.

ORGANIZATION OF RISK MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

The article reveals theoretical and methodological issues of construction of risk management system in the enterprise, enabling correcting prompt actions at the time of risky situations and develop effective solutions, taking risk into account. Determination of the nature and structure of risk management was proposed. Stages of risk management process (determining the goal of risk events, diagnostics of the problem, risk analysis (qualitative and quantitative), determination of risk positions of the enterprise on the basis of risk assessment, development and implementation of action programs to adjust the degree of risk monitoring, control and adjustment process economic risk management) were analyzed and procedures for each of them were implemented. The technique of risk assessment was proposed. The types of economic risk (organizational, marketing, manufacturing, financial) were defined and specific methods of their regulation were offered. Features of funding depending on the direction of the impact on risk and funding risk management measures depending on the method of regulation were defined.

Keywords: *risk management, risk management system, stages of risk management, risk assessment methods, types of economic risk, funding risk management.*