

УДК 330.131.7:637.13

Свиноус І.В.,
д.е.н., професор
Гаврик О.Ю.,
асистент*Білоцерківський національний аграрний університет***ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**Svynous I.V.,
dr.sc.(econ.), professor
Havryk O.Yu.,
assistant*Bila Tserkva National Agrarian University***THEORETICAL FOUNDATIONS OF FORMATION OF THE SYSTEM
FOR RISK MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

Постановка проблеми. Нині ризики виникають практично у всіх сферах господарської діяльності і торкаються інтересів різних підрозділів, що вимагає комплексного і скоординованого впливу на них. Щоб оптимізувати функціонування окремих підприємств, такий вплив зазвичай здійснюється безперервно і об'єднує низку процесів виявлення, оцінки, мінімізації та контролю ризиків. Тому на рівні окремих господарюючих суб'єктів цей процес перетворюється у систему управління підприємницькими ризиками, характерною рисою якої є комплексний характер і націленість на досягнення конкретних результатів. Задачі управління ризиками і забезпечення економічної стійкості молокопереробних підприємств доцільно вирішувати за сферами прояву ризику: виробничий, маркетинговий, фінансовий, інвестиційний.

У практиці менеджменту використовуються різні підходи до управління ризиками. Під управлінням ми розуміємо діяльність, спрямовану на зниження або повне уникнення впливу несприятливих наслідків ризиків на результати господарських операцій. На практиці це передбачає пошук компромісу між вигодами від зменшення ризику і необхідними для цього витратами, а також прийняття рішення про те, які дії для цього необхідно реалізувати (включаючи відмову від будь-яких дій).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методичні та практичні аспекти дослідження сутності ризиків, їх причини та класифікацію висвітлили у своїх працях Дж. Кейнс, А. Маршалл, Ю. Шумпетер, Ю. Бріггем, С. Хьюс та ін. Вагомий внесок у розвиток вітчизняної ризикології зробили Ю. Білик, В. Вітлінський, М. Войнаренко, І. Бланк, В. Гранатуров, С. Ілляшенко, Н. Подольчак, В. Черкасов, П. Верченко, О. Ястремський та ін. Системні дослідження з питань ризиковості аграрного виробництва знайшли відображення у працях вітчизняних науковців, зокрема В. Андрійчука, А. Даниленка, В. Кардаша, О. Ковтун, А. Минки, С. Наконечного, С. Савіної, В. Чепурка, Р. Шинкаренка та ін. Аналіз результатів їх дослідження засвідчує недостатнє вивчення поставленої проблеми, що підтверджує доцільність продовження її наукового розгляду, зокрема, в напрямі формування системи управління ризиками підприємства.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень щодо формування системи управління ризиками виробничо-господарської діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У системі внутрішньофірмового менеджменту управління ризиками найчастіше асоціюється із процесом впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, спрямований на оптимізацію діяльності підприємства. Однак, на відміну від загальної системи управління, цей процес передбачає вирішення специфічних завдань і, як наслідок, має низку конкретних цілей здійснення. Так, основними цілями управління ризиками є: зниження імовірності виникнення негативних ситуацій у майбутньому; своєчасне уникнення та мінімізація негативних наслідків для господарської діяльності; підвищення стійкості розвитку підприємства. Окрім цього, як суб'єкт управління ризиками найчастіше виступає не весь управлінський апарат, а спеціально підготовлені фахівці (ризик-менеджери, спеціалісти по страхуванню, фінансові менеджери та ін.), а як об'єкти – ризикові вкладення капіталу, безпосередньо ризики та економічні відносини між господарюючими суб'єктами у процесі їх реалізації.

При розробці підходів до управління ризиками необхідно базуватися на таких основних принципах: можливість передачі ризиків; обґрунтоване прийняття ризиків; порівняння рівня прийнятих ризиків із дохідністю; економічність управління ризиками; урахування часового фактора [1].

Із позиції своєчасного вживання заходів щодо нейтралізації та зниження можливих втрат розрізняють наступні підходи до управління ризиками: активне управління, адаптивний підхід, консервативний підхід.

Активне управління означає максимальне використання наявної інформації та засобів для мінімізації ризиків. При такому підході управлінський вплив має випереджувати ризикові фактори та події, які можуть вплинути на реалізацію виконуваної операції. Такий підхід передбачає витрати на прогнозування та оцінку ризиків, а також організацію їх безперервного контролю та моніторингу.

Адаптивний підхід до управління ризиком базується на принципі адаптації до ситуації, що склалася. За такого підходу управлінський вплив здійснюється у ході проведення господарської ситуації як реагування на зміну середовища. У цьому випадку є можливість уникнути лише частини втрат.

При консервативному підході управлінський вплив затримується. Якщо ризикова подія настала, шкода від неї поглинається усіма учасниками операції. У такому випадку управління спрямовано на локалізацію шкоди, нейтралізацію її впливу на наступні події. Найчастіше витрати на управління ризиком за такого підходу мінімальні, однак можливі втрати можуть бути дуже високими [2].

Нині поступово відбувається перехід до нової моделі управління ризиками, особливістю якої є те, що вона має тотальний характер і координується у рамках усього підприємства та напрямів його діяльності. Підходи до управління ризиками зміщені нині від фрагментарної, епізодичної, обмеженої моделі до інтегрованої, безперервної та розширеної.

Відповідно до визначених цілей здійснюється процес управління ризиками, який має безперервний циклічний характер і складається із специфічних стадій, що відрізняються від стадій загального циклу управління.

Реалізація етапів управління ризиками потребує здійснення низки послідовних дій, які різняться залежно від підходів, запропонованих авторами. Однак, у межах кожного із них не обійтись без проведення певних процедур, які зазначаються усіма авторами. Узагальнивши ці операції, можна одержати найбільш повне уявлення про процес управління ризиками на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1

Основні процедури, що реалізуються у процесі управління ризиками

Етап	Необхідні процедури
Підготовчий етап	Попередній збір інформації. Постановка цілей управління ризиками.
Ідентифікація ризиків	Ідентифікація ризиків відповідно до вибраних методів. Документування виявлених ризиків.
Оцінка ризиків	Якісний аналіз ризиків. Кількісний аналіз ризиків. Ранжування і вибір найбільш вагомих ризиків.
Планування нейтралізації ризиків	Визначення методів впливу на вагомий ризик. Складання плану дій на випадок виникнення непередбачуваних наслідків. Використання вибраної стратегії при прояві ризикової ситуації.
Моніторинг і контроль ризиків	Аналіз ефективності прийнятих рішень і коректування цілей управління ризиками. Складання плану протидії ризикам відповідно до поточного стану справ на підприємстві.

Джерело: складено авторами

Згідно з наведеними даними, управління ризиками необхідно починати із підготовчих процедур, спрямованих на одержання комплексного уявлення про ризикову ситуацію [3]. Ця ситуація буде залежати від специфіки підприємства, тому у ході попереднього етапу необхідно узагальнити ризики, які характерні для підприємств цієї галузі, вивчити їх природу, а також зібрати щонайбільше інформації про структуру бізнесу, стратегії, ринкові операції та про конкурентні позиції підприємства.

Крім того, на цьому етапі необхідно уточнити цілі, напрями управління ризиками та визначити масштаби дій, які здійснюються. Як відзначають науковці, ціллю підприємства може бути управління ризиками певного проекту (наприклад, впровадження інформаційної системи), оперування окремими, найбільш вагомими ризиками (наприклад, ризик ліквідності) або побудова комплексної системи управління ризиками [4]. При цьому в кожному конкретному випадку необхідно визначитися із термінами управління, а також порівняти одержаний ефект із витратами, які були завдані.

Метою етапу ідентифікації ризиків є виявлення та оцінка усіх можливих загроз, із якими стикається підприємство на певному етапі або протягом усього процесу функціонування. Взавши за ціль підприємства побудову комплексної системи управління ризиками, необхідно звернути увагу на всеосяжний характер такого виявлення. Основною метою складання такого документу є документування усіх груп ризиків, які можливі у діяльності підприємства, однак не відображають основних параметрів кожного із них. Тому додатковою процедурою, яку необхідно здійснювати у процесі документування ризиків, є складання карток ризику. На кожній картці зазначається сутність, причини та джерела ризику, а також залишається місце для внесення результатів їх якісної та

кількісної оцінки. У провідних зарубіжних та вітчизняних корпораціях існує практика складання карток. Наприклад, RMC-карти (risk management cart), які можуть вестися в електронному вигляді і тим самим давати можливість сортувати відібрані ризики, а також просто вносити зміни в інформацію про них [5].

Сутність кожного із розглянутих етапів управління ризиками передбачає використання різних методів і прийомів ризик-менеджменту. Зокрема, підготовчий етап характеризується використанням загальних методів аналізу стану внутрішнього та зовнішнього середовища і формуванням прогнозів розвитку підприємства у поточній ринковій ситуації. Більшість із цих підходів не мають чіткого формалізованого характеру та використовуються з метою попереднього збору інформації, тому одержані у ході їх реалізації результати є основою подальшої ідентифікації існуючих ризиків [6].

На етапі ідентифікації ризиків можуть використовуватися специфічні процедури, спрямовані на виявлення тих ситуацій і подій, які можуть зумовити негативні наслідки для підприємства. Як правило, відповідальні особи та учасники виявляють ризики на основі власного набутого досвіду, або шляхом логічних міркувань. Тому серед загальних методів ідентифікації ризиків можна виділити історичний аналіз, а також різноманітні експертні оцінки. При цьому невеликий відсоток керівників може також використовувати складний аналіз імовірності та аналітичні методи (моделювання, аналіз за схемою «причина-наслідок», аналіз таблиць достовірності і т.д.).

Історичний аналіз об'єднує операції вивчення ризикових ситуацій, які виникли у попередньому періоді і в ході реалізації попередніх проектів. До його процедур можна віднести вивчення складеного раніше портфеля ризиків та їх категорій, врахованої імовірності їх впливу, планів відповідних дій та зроблених висновків, а також аналіз усіх наявних документів.

Найбільш поширеними експертними методами, спрямованими на узагальнення думок фахівців, заінтересованих осіб та співробітників, можна вважати нараду, анкетування та інтерв'ю. Метою нарад, присвячених виявленню та оцінці ризиків, є використання спільного досвіду для збору якомога більшої кількості категорій ризиків у короткі терміни часу. Тому у ході їх проведення найбільш ефективною є техніка мозкового штурму, учасниками якого є керівники підрозділів підприємства і менеджери проектів. Використання такої техніки покращує кількісні та якісні результати, однак не покриває усіх можливих ризиків через наявність низки суб'єктивних факторів. Тому цю техніку необхідно використовувати у поєднанні із анкетуванням та інтерв'ю, які є переважно анонімними [7].

Найбільшої ефективності від використання розглянутих підходів можна досягнути шляхом поєднання відкритих та анонімних методик, а також за використання таких комбінованих методів, як техніка номінальної групи і дельфі-техніка. При їх реалізації шляхом послідовного використання опитувальних листів, анкет і нарад формується загальний список ризиків, які супроводжуються коментарями експертів.

По закінченні розглянутих процедур можна переходити до етапу оцінки ризиків, необхідної для визначення ступеня їх потенційного впливу на функціонування підприємства. Тому у процесі його реалізації необхідно відібрати індикатори ризику і розробити процедуру їх виявлення на основі якісних та кількісних параметрів.

На етапі оцінки ризиків визначається ступінь їх потенційного впливу на функціонування підприємства із використанням методів якісної та кількісної оцінки. Основна відмінність цих методів полягає у тому, що оцінка за допомогою якісного підходу потенційних втрат базується на дослідженні загальних сценаріїв розвитку ризикової ситуації, а кількісні методи передбачають обрахування конкретних числових показників (імовірність настання несприятливих подій і загального розміру втрат). Тому якісний підхід найчастіше використовується на початковому етапі і передбачає розгляд декількох варіантів розвитку подій. А потім проводиться кількісна оцінка, яка включає вимір імовірності настання несприятливої події для кожного досліджуваного варіанта.

Відповідно до цього методи якісної оцінки ризиків базуються на використанні логічних процедур, причому найбільш поширеними із них є імітаційне моделювання, аналіз чутливості, сценарний аналіз і стрес-тестування.

Документування незначних ризиків є необхідним для комплексного бачення ситуації ризику, яка може змінитися у ході подальшого процесу управління та зумовити зміну ризикових пріоритетів. Воно може здійснюватися шляхом доповнення карток ризиків інформацією, одержаною у ході оцінки ризиків або шляхом складання окремого списку незначних ризиків із зазначенням їх імовірності, рівня впливу, величини наслідків і пріоритету.

Після реалізації зазначених процедур можна переходити до формування політики нейтралізації релевантних загроз, що буде початком етапу планування нейтралізації ризиків. На цьому етапі необхідно розробити ефективні підходи, спрямовані на протидію появі ризиків та зниження їх величини. Тому необхідною процедурою цього етапу має стати узагальнення існуючих методів нейтралізації кожного із виявлених істотних ризиків. Загалом цей процес включає порівняння ефективності чотирьох груп методів: уникнення ризику, зниження ризику, прийняття ризику на себе і передача частини або всього ризику третім особам, після чого необхідно приймати рішення про вибір певних заходів або їх оптимальне поєднання. Зазначимо, що на цьому етапі доцільно формувати резервний план дії на випадок прояву ризиків, які не піддаються нейтралізації, а також створити додаткові резерви часу та коштів на випадок прояву непередбачуваних наслідків.

Сформована стратегія протидії ризикам також має бути задокументованою і доведеною до відома усіх відповідальних осіб. Однак процес управління ризиками не повинен обмежуватися розглянутими процедурами, оскільки на практиці можуть змінюватися імовірність, наслідки та оцінка пріоритетності раніше виявлених ризиків, а також з'являтися нові загрози та небезпеки. Отже, процес управління ризиками має включати ще один етап, який об'єднує процедури контролю і моніторингу ризиків. При цьому у ході контролю ризиків необхідними є проведення аналізу ефективності прийнятих рішень та розробка рекомендацій щодо перегляду та оптимізації управління ризиками на наступних етапах. Моніторинг ризиків має передбачати періодичне проведення плану протидії ризикам відповідно до поточного стану справ підприємства. І оскільки це може потребувати оновлення інформації про ризики, які реалізуються у певний момент, про проведення їх повторного якісного та кількісного аналізу, а також за необхідності – прийняття нових рішень по управлінню ризиками, то процес моніторингу, за сутністю, є систематичним повторенням уже проведених етапів виявлення, оцінки і нейтралізації ризиків.

На основі ідентифікації та оцінки ризиків розробляються конкретні методи їх нейтралізації. Так, уникнення ризику передбачає розробку таких заходів внутрішнього характеру, які повністю виключать конкретний вид ризику. До таких заходів можна віднести відмову від здійснення окремих операцій та угод, припинення реалізації високоризикових проєктів, а також ліквідацію певних активів, структур і бізнесу.

Зниження ризику передбачає зменшення його очікуваної величини за рахунок мінімізації імовірності використання або рівня впливу ризику і може здійснюватися за допомогою методів лімітування, диверсифікації, самострахування і локалізації. Зокрема, лімітування реалізується шляхом встановлення на підприємстві різних нормативів і лімітів, які обмежують зміни певних показників і сприяють зниженню рівня ризику.

Утримання ризику спрямоване на активне прийняття наслідків ризиків, які не піддаються нейтралізації. Для цього здійснюється планування по запобіганню ризикових або непередбачуваних ситуацій та планування по відновленню діяльності із мінімальними втратами на випадок їх настання.

Передача ризиків базується на поділі підприємством ризику можливих втрат із іншими учасниками підприємницької діяльності. Якщо такими учасниками виступають господарські партнери, то практикується розподіл ризиків, який передбачає передачу їх частини іншим учасникам інвестиційних проєктів, постачальникам сировини і матеріалів. Якщо певні ризики передаються страховим компаніям, то використовується страхування ризику, яке здійснюється з метою захисту майнових та інших інтересів підприємства. Окрім цього, до механізмів передачі ризиків можна віднести процедуру хеджування, яка представляє собою форму страхування від можливих втрат (цінового ризику за угодами на біржі) шляхом укладання рівноважної угоди (проведення зворотних операцій із ф'ючерсними контрактами) і, як наслідок, перенесення ризику зміни ціни із однієї особи на іншу [8].

Використання кожного із розглянутих методів здійснюється на певному етапі управлінського циклу, а результати кожного із етапів є основою для використання певних методів на наступних етапах управління. Тому процес використання прийомів ризик-менеджменту має безперервний характер, формуючи комплексну систему прийняття рішень із зворотнім зв'язком. Така система забезпечує максимально ефективно досягнення цілей підприємства, оскільки знання, одержані на кожному із етапів, дозволяють коректувати не лише методи впливу на ризик, але й безпосередньо цілі управління ризиками. При цьому комплексний характер цієї системи передбачає необхідність більш глибокого вивчення основного методичного інструментарію управління ризиками господарюючих суб'єктів.

Відповідно до цього, процес управління ризиками на підприємстві повинен мати безперервну циклічну структуру і складатися із процедур, які можуть повторюватися, частково збігатися і взаємодіяти між собою. Лише за такої побудови на підприємстві може бути сформована єдина система управління ризиками, яку нині прийнято називати інтегрованою системою ризик-менеджменту.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, сучасний ризик-менеджмент можна розглядати як інтегровану систему управління ризиками і відносинами, які виникають у процесі управління, що передбачає наявність певних специфічних складових, ознак і функцій. Зокрема, як і будь-яка інша система управління, ризик-менеджмент складається із двох підсистем – підсистеми, якою управляють (об'єкта управління), і підсистеми, яка управляє (суб'єкта управління). Об'єктом управління у ризик-менеджменті є ризик, ризикові вкладення капіталу та економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику. До таких економічних відносин належать відносини між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, між підприємцями (партнерами, конкурентами) тощо. На цьому фоні суб'єкт управління в ризик-менеджменті – це спеціальна група людей (фінансові та ризик-менеджери, спеціалісти зі страхування, аквізатори, актуарії, андеррайтери та ін.), які різними способами і прийомами управлінського впливу здійснюють цілеспрямоване функціонування об'єкта управління. При цьому процес впливу суб'єкта на об'єкт управління, тобто сам процес управління, може здійснюватися лише за наявності відповідної інформації, яка б дозволила приймати конкретні рішення в умовах ризику, і, як наслідок, – звести до мінімуму імовірність втрат і збільшити прибуток. Така інформація є сукупністю статистичних, економічних, комерційних, фінансових та інших даних і об'єднує низку специфічних відомостей.

Література

1. Галкин Г. Управление рисками / Г. Галкин // Аналитика и исследования. – 2005. – № 14(123). – Часть 2. – С. 34–40.
2. Ястремський О.І. Основи теорії економічного ризику / О.І. Ястремський. – К. : “АртЕк”, 1997. – 248 с.
3. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання / Л.І. Донець. – К. : ЦУЛ, 2006. – 312 с.
4. Грабовый П.Г. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый, С.Н. Петрова. – М. : Аланс, 1994. – 200 с.
5. Давидова Г. В. Методика кількісної оцінки ризику банкрутства підприємств / Г.В. Давидова, А.Ю. Беліков // Управління ризиком. – 2005. – № 3. – С. 13–20.
6. Вітлінський В.В. Економічний ризик та методи його вимірювання / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний, О.Д. Шарапов. – К. : КНЕУ, 2000. – 354 с.
7. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе / А.М. Дубров и др. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
8. Камінський А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання / А.Б. Камінський. – К. : Козаки, 2002. – 120 с.

References

1. Galkin, G. (2005), “Management of risks”, *Analitika i issledovaniya*, no. 14(123), part 2, pp. 34–40.
2. Yastremskiy, O.I. (1997), *Osnovy teorii ekonomichnoho ryzyku* [Basic theory of economic risk], “ArtEk”, Kyiv, Ukraine, 248 p.
3. Donets, L.I. (2006), *Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiryuvannia* [Economic risks and methods for their measurement], TsUL, Kyiv, Ukraine, 312 p.
4. Grabovyy, P.G. and Petrova, S.N. (1994), *Riski v sovremennom biznese* [Risks in modern business], Alans, Moscow, Russia, 200 p.
5. Davydova, H.V. and Bielikov, A.Yu. (2005), “Methods of quantitative risk assessment of bankruptcy of the enterprises”, *Upravlinnia ryzykom*, no. 3, pp. 13–20.
6. Vitlinskyi, V.V., Nakonechnyi, S.I. and Sharapov, O.D. (2000), *Ekonomichnyi ryzyk ta metody yoho vymiryuvannia* [Economic risk and methods of its measurement], KNEU, Kyiv, Ukraine, 354 p.
7. Dubrov A.M. etc (2001), *Modelirovaniye riskovykh situatsiy v ekonomike i biznese* [Modelling of risk situations in economy and business], Finansy i statistika, Moscow, Russia, 224 p.
8. Kaminskyi, A.B. (2002), *Ekonomichnyi ryzyk ta metody yoho vymiryuvannia* [Economic risk and methods of its measurement], Kozaky, Kyiv, Ukraine, 120 p.

УДК 339.137

**Пуцентейло П.Р.,
д.е.н., професор кафедри обліку та економіко-правового
забезпечення агропромислового бізнесу
Тернопільського національного економічного університету**

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА:
МЕТОДОЛОГІЯ АНАЛІЗУ ДЕФІНІЦІЇ**

**Putsenteilo P.R.,
dr.sc.(econ.), professor of the department of accounting
and economic and legal support agribusiness
Ternopil National Economic University**

**COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE:
METHODOLOGY OF THE ANALYSIS OF DEFINITION**

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність підприємства – це багатоаспектна економічна категорія, яка є головним критерієм оцінки ефективності виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг, а також результуючим показником ефективності системи управління суб’єктом господарювання.

На конкурентоспроможність мають вплив фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, тобто – це критерій ефективності ринкової економіки, стійкості і виживання підприємства. У сучасній конкурентній боротьбі при всій її масштабності, динамізмі і гостроті виграє той, хто аналізує і бореться за свої конкурентні позиції. На ринку можуть функціонувати тільки життєздатні підприємства, які гнучко маневрують і використовують інновації у своїй діяльності. Організація управління і планування діяльності підприємства, котра заснована на базі аналізу конкурентоспроможності, дає змогу підвищити його адаптивність, конкурентні переваги і результати господарської діяльності.