



MODERN FOUNDATIONS OF ECONOMICS, MANAGEMENT AND TOURISM

Collective monograph

ISBN 979-8-88757-558-2

DOI 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4

BOSTON(USA)-2022

ISBN – 979-8-88757-558-2

DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4

*Modern foundations of
economics, management and
tourism*

Collective monograph

Simon Kuznets Kharkiv University of Economics

Boston 2022

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN – 979-8-88757-558-2

Authors – Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., Пугаченко О., Галаз Л., Petrukha S., Petrukha N., Alekseienco N., Mazur A., Maltsev M., Povorozniuk I., Atayeva O., Blerim K., Gjermizi J., Hnyr N., Vlasova V., Levkiv H., Podra O., Melnyk N., Melnyk L., Simanovska A., Matsenko O., Dehtyarova I., Psarov O., Panasyuk V., Sokhatska O., Schuchmann V., Pasko M., Petryshyn N. Samoilenko V., Горохова Т.В., Заїка Ю.А., Дідковська Л., Карвацка Н., Свідло К.В., Соколенко А.С., Мамченко Л.С., Каролоп О.О., Трушкіна Н., Чернух Д., Квасницька Р., Форкун І., Гордєєва Т., Плиса В., Плиса З., Плиса М., Melnyk L., Kubatko O., Dehtyarova I., Lepeuko T., Kovalov V., Тищенко С. Борисова В., Нечипорук Л.В., Brinčíková Z., Melnichuk O., Yatsenko O., Tsygankova T., Tananaiko T., Zavadzka Y., Irynychyna I., Horbachova I., Myronchuk Z., Tsitska N., Andrushko R., Maletska O., Matskiv H., Вітер С., Климчук М., Шовківська В., Ємельянова О., Zelisko N., Radzikhovska L., Yaremko S., Kuzmina O., Мина Ж., Denysenko M., Breus S., Hryhorieva L.

REVIEWER

Kvasnytska Raisa – Doctor of Economics, Professor of Finance, Banking and Insurance, Khmelnytskyi National University

Dovgal Olena – Dr.Sc. of Economics, Professor (Full), Professor of the Department of International Economic Relations of V.N.Karazin Kharkiv National University.

Breus Svitlana – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting, European University (Kyiv).

Slavkova Olena – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and Administration of Sumy National Agrarian University

Yavorska Oksana – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Faculty of cultural and creative industries Kyiv National University of Technologies and Design.

Marina Klimchuk - Doctor of Economics, Department of Organization and Management of Construction Industry, Kyiv National University of Building and Architecture.

Published by Primedia eLaunch

<https://primediaelance.com/>

4.6	<p>Panasyuk V.¹, Sokhatska O.², Schuchmann V.³</p> <p>MANAGEMENT EFFECTIVENESS OF THE PROCESS OF PERSONNEL POTENTIAL FORMATION</p> <p>¹ Department of Accounting and Taxation, West Ukrainian National University</p> <p>² Department of International Economic Relations, West Ukrainian National University</p> <p>³ West Ukrainian National University</p>	190
4.7	<p>Pasko M.¹</p> <p>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА І ЙОГО СКЛАДОВИМИ</p> <p>¹ Department of Management, Logistic and Innovation Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics</p>	201
4.8	<p>Podra O.¹, Petryshyn N.¹</p> <p>METHODOLOGY OF BUSINESS EVALUATION OF PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE</p> <p>¹ Department of foreign trade and customs, National University «Lviv Polytechnic»</p>	249
4.9	<p>Samoilenko V.¹</p> <p>ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ, АНАЛІЗУ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ</p> <p>¹ Department of Management, Logistic and Innovation Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics</p>	257
4.10	<p>Горохова Т.В.¹, Заїка Ю.А.¹</p> <p>МАРКЕТИНГОВІ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОСУВАННІ БРЕНДУ</p> <p>¹ ННЕМ, Дніпро, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»</p>	290
4.11	<p>Дідковська Л.¹</p> <p>ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ РОЗВИТКУ ЗРОШЕННЯ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРА</p> <p>¹ Відділ форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»</p>	298

4.12	Карвацка Н. ¹ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ¹ Кафедра менеджменту та адміністрування, Хмельницький національний університет	306
------	--	-----

Simon Kuznets Kharkiv University of Economics

4.9 Теоретичні аспекти ідентифікації, аналізу та управління ризиками

У сучасних мінливих, економічних, ринкових умовах, під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, аналіз існуючих та потенційних ризиків є дуже важливим елементом у діяльності суб'єктів господарювання. Ця проблема актуальна в будь-якому секторі економіки. Кожен з суб'єктів ринкових відносин на усіх рівнях відчуває на собі вплив непередбачених обставин та ризикових ситуацій, адекватна реакція на котрі дозволяє зберегти ресурси, та становище на ринку. Окрім цього управління ризиками передбачає аналіз ризиків та активний пошук різноманітних інструментів, що дозволяють впливати на них. Таким чином, можна відмітити, що жодна система управління ризиками не може існувати без структурованої моделі ризику, що в даний час спричиняє загрозу. Аналіз потенційних та відомих ризиків є дуже важливим напрямом в плануванні діяльності підприємства. Оцінка ризиків, врахування їх ймовірних наслідків на стан підприємства, та застосування методів їх мінімізації є дуже важливим для забезпечення ефективної діяльності суб'єктів господарювання. Окрім усього, важливо додати, що ризики присутні у будь-якій сфері діяльності. Саме тому, тема ризиків є актуальною, як для вчених економістів, так і для керівників підприємства та менеджерів.

Умови сучасного ведення бізнесу, такі, що відсутність чіткого плану реагування на той чи інший ризик, можливість пристосуватися до мінливих умов, дуже знижують конкурентну стійкість підприємства на ринку. Так критичний вплив ризику на пряму впливає на ефективність ведення бізнесу, можливість модернізації та удосконалення. Наявність чіткого плану дій у ризикових ситуаціях та швидка реакція на згубний вплив ризику дозволяє не тільки зберегти підприємство, а й підвищити ефективність його діяльності. Отже, щоб домогтися досить високого рівня конкурентоспроможності підприємства ризики необхідно раціонально враховувати в управлінні. Для того, щоб зменшити вплив ризику,

виявити можливі наслідки для підприємства у ризиковій ситуації, нейтралізувати негативні результати такого впливу на діяльність підприємства, потрібно весь час оновлювати арсенал методів, моделей, підходів до управління ризиками на підприємстві. Тому дана проблема є актуальною і сьогодні.

В сучасних умовах господарювання значення категорії ризик для вітчизняних підприємств зростає. Стан невизначеності призводить до того, що уникнути ризик стає майже неможливо. Однак це не означає, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, – вони, як правило, є неефективними. Важливим для підприємства є навички передбачати ризик, критично оцінювати його розміри, одразу планувати заходи запобігання та не перевищувати допустимі межі. Ідентифікація ризику є дуже важливим етапом у процесі управління ризиками. Актуальність ефективного врахування можливих ризиків у ході діяльності підприємства не викликає сумнівів, зважаючи на те, що ризик стає органічною частиною стратегії і тактики економічної політики більшості підприємств. А детальний, теоретичний аналіз підходів до визначення поняття «ризик» дозволяє більш точно зрозуміти його природу, та вдало побудувати стратегію для його попередження.

Ризик, за визначенням, є складною економічно-управлінською категорією, визначення якої викликає ряд протиріч. Найпоширенішою характеристикою ризику є загроза, або небезпека виникнення невдач у тій чи іншій діяльності, появи несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, що можуть призвести до втрати ресурсів, збитків, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися. Саме тому, для того, щоб ефективно працювати необхідно навчитися відчувати ризик та працювати з ним, а для цього важливим є теоретичні засади виникнення ризиків та ефективні шляхи його попередження та ліквідації [255]. Тому проблема передбачення та оцінки ризиків є актуальною в сучасних умовах.

Ризик походить від грецького слова «*risicon*» – скеля; з італійської "*risico*" – це небезпека; з французької – «*risdoe*» – загроза, ризикувати, а латинський

аналог «risicare» перекладається як «зважитися» до чогось [251, 254, 256]. Вивчення та аналіз поняття «ризик» дозволяє відмітити, що як в теорії, так і у практиці ризик має багатосторонній, багатозначний характер і спрямованість. Спочатку простежувалося ототожнення ризику та невизначеності, але це не зовсім так. Вперше на це звернув увагу Уїллетт А. (Willet A.) і сам ним запропоновано визначати ризик як об'єктивне явище, що корелює з суб'єктивною невизначеністю настання небажаної події [252]. У цьому напрямку працював американський економіст Найт Ф. (Knight F.), який ризиком називає невизначеність, яку можна виміряти, тоді як невизначеністю «sensu stricto» (з лат. у прямому розумінні) він пропонує вважати як не вимірювану невизначеність [253].

Однак через відсутність щодо однозначності визначення ризику слід дослідити авторські точки зору щодо цього питання. У додатку А нами було наведені авторські поняття «ризик» з 15-ти робіт [257, 258-260, 261, 262, 264-265, 269]. Після цього були виокремлені основні ключові аспекти щодо ризику, які представлені у табл. 1.

Таблиця 1. Ключові аспекти визначення ризику

№ з\п	Автор(и)	Ключові аспекти
1	2	3
1	М. Лапуста, Л. Шаршукова	Небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати. Загроза того, що підприємець понесе втрати
2	А. Загородній, Г. Вознюк	Усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат
3	В. Вітлінський	Економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття суб'єктами, що зацікавлені, економічних відносин
4	З. Живко, М. Живко	Матеріальні збитки
5	В. Гранатуров, І. Литовченко	Об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія, що характеризує невизначеність кінцевого результату
6	Л. Донець	Пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору
7	І. Сахарцева, О. Шляга	Об'єктивна реальність

8	І. Івченко	Можливість відхилення від передбачуваної мети, відсутність впевненості в досягненні поставленої мети;
9	С. Ілляшенко	Можливість або загрозу відхилення результатів
10	О.Кузьмін, О.Г. Мельник	Ймовірність виникнення втрат
11	В.Лук'янов, Т.Головач	Об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності
12	Н. Машина	Імовірність втрати підприємством своїх ресурсів

Продовження таблиці 1

1	2	3
13	А. Старостіна, А. Кравченко	Комбінація трьох елементів: подія, імовірність цієї події, наслідки,
14	А. Шегда, М. Голованенко	Передбачає втрати, пов'язані з невизначеністю
15	І. Посохов	Невід'ємна умова функціонування з імовірнісними несприятливими наслідками

Виділення ключових аспектів дозволяє виокремити підходи для розкриття сутності, змістовності та наповненості визначення ризиків, як явища, події, можливих втрат, невизначеності і т.д. (табл.2.).

Таблиця 2.

Особливості підходів щодо ризиків через прояв їх ключових аспектів у діяльності підприємства

№ з/п	Сутність підходу	Ключові аспекти
1	Як небезпека потенційної можливості ймовірної втрати (додаткових втрат), збитки	Небезпека (загроза) потенційно можливої, ймовірної втрати, які пов'язані з невизначеністю
		Усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат (матеріальних збитків)
2	Як об'єктивно- суб'єктивна економічна категорія, об'єктивна реальність	Економічна об'єктивно-суб'єктивна категорія та об'єктивна реальність, яка відображає особливості сприйняття подій суб'єктами, що зацікавлені, в економічних відносинах
3	Як подолання невизначеності при неминучому виборі щодо альтернативи	Пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору (чи альтернатива)

4	Як можливість відхилення (очікуване) від передбачуваної мети	Можливість відхилення (або загроза відхилення результатів) від передбачуваної мети (результатів), відсутність впевненості у досягненні поставленої мети
5	Як усвідомлена можливість небезпеки згідно дії комбінації трьох елементів	Невід'ємна умова функціонування підприємства з імовірнісними несприятливими наслідками згідно комбінації трьох взаємозалежних елементів єдиного ланцюга (подія - імовірність цієї події - наслідки події)

Найчастіше, ризик ототожнюють з можливими «збитками» [264]. Але, такий підхід до його визначення не зовсім відповідає його сутності, як економічної категорії. Такий підхід найбільш характерний для таких сфер: юриспруденція, медицина, психології, тому що у даних випадках ризик визначається як «можливість настання небажаних наслідків (матеріальний збиток, захворювання, смерть тощо) для суб'єкта в результаті дії несприятливих або випадкових чинників» [272].

Ще один популярний підхід до визначення ризику – це ототожнення його з невизначеністю. Так з «невизначеністю» асоціюють ризик В. Севрук, Дж. Ф. Синки, J. P. Morgan, В. Усоскін [268, 271, 273]. Але, як зазначав Ф. Найт «... ризик і невизначеність поняття не тотожні» [274]. Думку цих авторів поділяє і А. Недосекін, що визначає невизначеність як «... неусувну якість ринкового середовища, пов'язану з тим, що на ринкові умови одночасно впливає велика чисельність факторів різної природи та спрямованості, що не підлягають сукупній оцінці. Але й навіть якби всі ринкові чинники були в моделі враховані (що не можливо), збереглася б невизначеність щодо характеру реакцій ринку на ті чи інші дії» [266]. Основна відмінність ризику від невизначеності полягає в можливості його оцінки та управління ним.

Часто зустрічається підхід до визначення ризику, як до «статистичної характеристики», наприклад «ризик - це ймовірність настання несприятливої події...», - один з найбільш поширених в сучасній економічній літературі [277]. Прихильниками цього підходу є також П. Грабовий, А. Первозванський [255, 281], які вважають, що ймовірність краще простої можливості. По-перше,

ймовірність - це кількісна характеристика ступеня можливості настання події. По-друге, кожній імовірності ставиться у відповідність строго певне значення результату. По-третє, ситуація з ризиком характеризується розподілом ймовірностей згідно з тими або іншими законами розподілу, що має велике прикладне значення, і дозволяє встановити вірогідність відхилення від очікуваного доходу, частково прояснив ситуацію. Таким чином, по-перше, запропоновані визначення фактично ототожнюють ризик з несприятливими подіями. По-друге, не завжди ризик можна виміряти за допомогою ймовірнісних величин.

Даний підхід не дозволяє адекватно оцінити рівень ризику, що виникає внаслідок невизначеності. Є автори [266, 276], якими запропоновано підхід, який визначає і розраховується ризик, як ступінь відхилення від бажаного результату, як систему показників, які перебувають у відхиленні фактичного результату від запланованого. Недолік зазначених визначень в тому, що не вказується зв'язок ризику і часу, але ж ризик виникає тільки в майбутньому і присутній у сьогоднішні.

Досить цікавим, є підхід до визначення ризику, що пропонує Н. Машина, автор вважає, що ризик вміщує у собі інтегровану комбінацію [271] трьох взаємопов'язаних елементів, а саме: подія (діяльність) – імовірність події – наслідок події. Взаємозв'язок цих трьох елементів представлено у вигляді схеми на рис. 1.

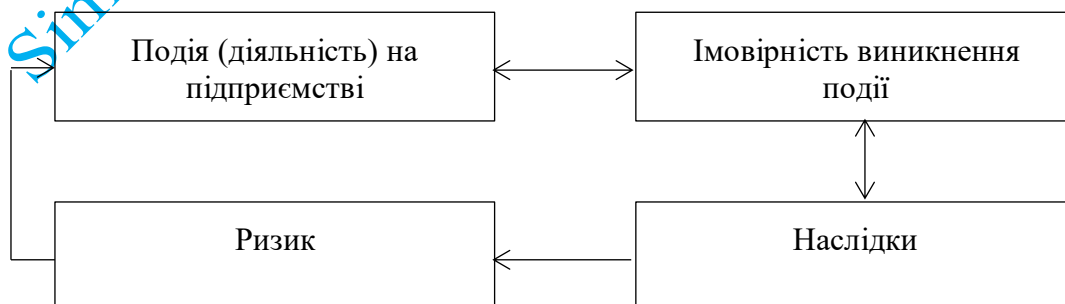


Рис. 1 Взаємозв'язок основних елементів ризику.

Проведений аналіз дозволяє виділити наступний етап дослідження – це більш детальне розкриття ключових аспектів щодо змістовності ризику у діяльності (рис 2)

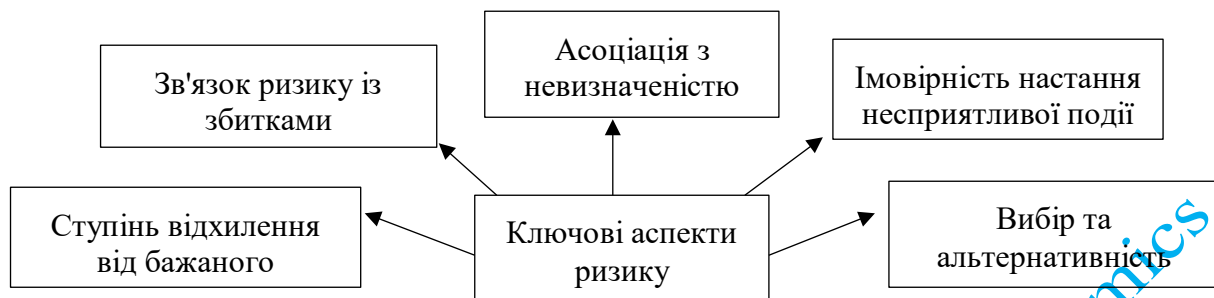


Рис. 2 Фактори розкриття змістовності і наповнюваності визначення ризику [зроблено на основі 8, 28, 29].

Таким чином, ключові моменти економічної категорії ризику вміщують таке як [258, 278, 279]:

- об'єктивно-суб'єктивна реальність;
- зв'язок з подолання невизначеності в ситуації неминучого вибору (чи альтернативи);
- виявлення потенційної можливості ймовірних втрат (збитки, як негативний результат);
- невід'ємна умова для здійснення дії з імовірними несприятливими наслідками, ступінь відхилення від бажаного.

Висвітлені підходи щодо ключових аспектів ризику свідчать, що для більш точного підходу до трактування цього поняття необхідним є симбіоз думок декількох авторів. Наступним етапом дослідження є виділення основних функцій ризику. Ризик завжди притаманний діяльності будь-якого підприємства, оскільки бізнес передбачає обмірковане прийняття ризику з метою отримання бажаної віддачі [267].

В сучасних умовах уникнення ризику є просто неможливим. Ризики виникають через об'єктивні, притаманні економіці категорії конфліктності та невизначеності, через відсутність повної інформації, та неможливість здійснення

точного прогнозу щодо багатьох параметрів економічних об'єктів та процесів. Слід відмітити, що ризик є невід'ємним атрибутом будь-якої діяльності підприємства, через те, що будь-який ринок передбачає економічну свободу суб'єктів господарської діяльності, а за таких умов вигода одного підприємства може стати втратами для іншого [277]. Тому суб'єкти ринку, що прагнуть мінімізувати втрати, повинні передбачати різні типи ризиків, визначати джерела їх виникнення, можливість настання, наслідки і ймовірні втрати. Однак, як правило, це супроводжується величезними труднощами. Сучасна економічна система є складною структурою, яка безперервно розвивається і видозмінюється, трансформуючи і втрачаючи певні властивості й елементи, набуваючи нових, що підкреслює важливість постійної роботи з ризиками, оцінка, вивчення різних видів ризиків та управління ними [287].

Зміст ризику, як економічної категорії зумовлює основні функції, які він виконує в процесі підприємницької діяльності. Функція ризику – зовнішній вияв, дії ризику на параметри соціально-економічної системи та її окремі складові (суспільство, спільноти людей, економіку, галузь, підприємство тощо) [278]. Основна функція ризику полягає у створенні доходу, головними джерелами якого є інновації та реалізація здатності підприємця ризикувати. До додаткових функцій ризику належать інноваційна, регулятивна, захисна, аналітична, соціальна (рис. 3).

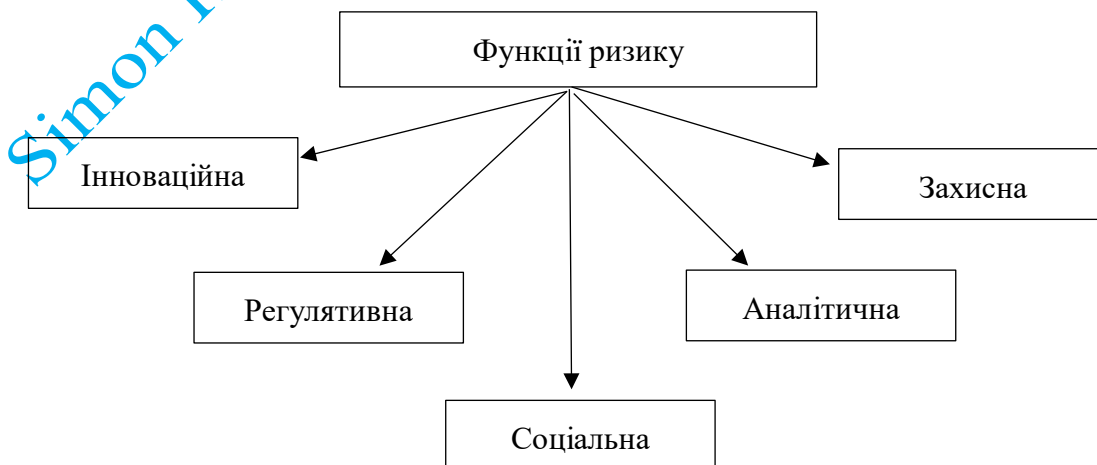


Рис. 3. Основні функції ризику [зроблено на основі 259, 269, 272, 286].

Розглянемо кожен з функцій більш детально. Інноваційна функція ризику розкриває ризик, як поштовх компанії до пошуку нетрадиційних рішень, та підході до вирішення наявних проблем. Але використовуючи інновації або організовуючи інноваційний процес, підприємець ризикує, так як запропоновані ідеї можуть бути неефективними, або навпаки призвести до значного збільшення прибутку [286].

Регулятивна функція реалізується у постійному вивченні ситуації, прогнозуванні ступеня ризику, коригуванні вже прийнятих рішень, регулюванні діяльності в цілому. Ця функція може діяти у двох формах – конструктивній чи деструктивній, тому має суперечливий характер.

Конструктивна форма полягає в тому, що здатність ризикувати – це один із напрямків успішної діяльності підприємця. Однак, якщо рішення ухвалено в умовах неповної інформації, ризик може виступати як дестабілізуючий фактор (деструктивна форма).

Захисна функція зорієнтована на пошук суб'єктом ризику методів попередження втрат і має два аспекти: історично-генетичний і соціально-правовий. За умов значної економічної нестабільності захисна функція може набути деструктивного характеру, що виявляється у прагненні суб'єкта ризику до швидкого одержання результатів і виражається в авантюрних рішеннях.

Аналітична функція пов'язана з тим, що наявність ризику передбачає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішення, у зв'язку з чим підприємець чи ризик-менеджер у процесі ухвалення рішення аналізує всі можливі альтернативи, обираючи найбільш прибуткові й найменш небезпечні. Нова ідея вимагає великої аналітичної роботи, тому що необхідно прорахувати різні можливі варіанти та обрати оптимальний, який дозволить здійснити господарський маневр у потрібний момент, з найменшими втратами або з найбільшим виграшем [269].

Деякі науковці [277] пропонують виділяти соціальну функцію, що реалізується в задоволенні соціальних потреб та стабілізації зайнятості населення, оскільки це сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Таким чином, проаналізувавши різноманітні авторські визначення поняття «ризик», виокремлення певних підходів до трактування даного поняття дозволяє виділити наступні упущення у проведених дослідженнях:

- відсутність єдиного підходу до визначення ризику;
- велика кількість підходів до визначення обраної дефініції, які мають дуже вузький фокус;
- відсутність адаптації розроблених визначень до сучасних господарських умов;
- необхідність постійного оновлення та доповнення теоретичної бази для більш точного визначення поняття у зв'язку з високою швидкістю зміни ринкових умов, та прояву впливу нових факторів.

Окрім цього важливо підкреслити, що для успішної роботи з імовірними ризиками необхідно, по можливості, враховувати всі постійні фактори, що можуть вплинути на результат прийнятого рішення. Для того щоб приймати ефективні рішення, потрібно вивчати природу, джерела, розміри і наслідки ризиків, а це допомагає уникнути нових втрат, або принаймні зменшити їх. Ризиком необхідно управляти, використовуючи різні методи, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованої події і вживати заходів для зниження ступеня ризику у будь-якій ситуації.

Саме тому, можна відмітити, що для більш детального визначення цього поняття необхідний симбіоз одночасно декількох підходів. Наведені ключові аспекти прояву ризиків у діяльності підприємства дають змогу обґрунтувати бачення автора, щодо визначення ризику (явище, дія, вибір). Ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія та об'єктивна реальність потенційної можливості ймовірних втрат (збитків) або отримання вигоди, які пов'язані з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору (альтернативи). Усе це

обумовлюється взаємодією трьох взаємопов'язаних елементів ланцюга: подія – ймовірність цієї події – наслідки події. Таким чином, дане визначення може бути адаптоване будь-яким підприємством для визначення ризику, що впливає на нього в даний момент.

Проблема управління ризиками є надзвичайно широкою та важливою, тому що вона виникає у найрізноманітніших галузях діяльності людини. Більше того, змістовність ризику визначається залежно від сфери застосування по-різному. У ході діяльності підприємства виникають найрізноманітніші ризикові ситуації. Вірна ідентифікація ризику дозволяє правильно підібрати методи для його подолання або мінімізації, і правильно побудувати систему управління ризиком, залежно від потреб підприємства. Аналіз теоретичних засад управління ризиками дозволяє виділити та обрати ті методи та етапи процесу управління ризиками, який би дозволив максимально ефективно працювати з ними.

Управління ризиками в підприємницькій діяльності спирається на аналіз ризиків та пошук інструментів, що допоможуть на них впливати. Система управління ризиками неможлива без структурної моделі, фактори якої, у свою чергу, будуть залежати від специфіки підприємницької діяльності. Ризики притаманні будь-якій діяльності і будь-якому суб'єкту господарювання [288].

На сьогодні не існує єдиного організаційно-методичного підходу щодо управління ризиками в діяльності підприємств. Поточний стан цієї проблеми вимагає узагальнення та систематизації теоретичних засад методичного підходу щодо побудови системи управління ризиками та її складових з урахуванням специфіки функціонування суб'єкта господарювання. Посилює вплив ризиків на підприємство ще й той факт, що суб'єкт господарювання у сучасних умовах працює в середовищі, якому притаманні багатоваріантність розвитку майбутніх подій, невизначеність, суперечливість фактів тощо.

Саме тому для успішного існування підприємства в умовах невизначеності у ринковій економіці необхідно правильно оцінювати ступінь ризику та вміти управляти ним. Таким чином, можна із впевненістю відмітити, що проблеми

дослідження управління ризиками є важливими і актуальними як з теоретичної, так і практичної точок зору.

Згідно мети дипломної роботи слід виконати наступні завдання:

- розглянути поняття «управління ризиком», що пропонують різні науковці;
- виділити переваги та недоліки розглянутих методів управління ризиками;
- виділити та проаналізувати основні етапи процесу управління ризиками;
- проаналізувати поетапну схему управління ризиками з метою виділення недоліків, та розробки рекомендацій щодо їх усунення.

У сучасних умовах ризик став невід'ємним елементом економічного процесу. У зв'язку з цим, управління ризиками почало виступати самостійним видом професійної діяльності, яку виконують спеціальні інститути, страхові компанії, фінансові установи, менеджери з ризику та ін. [270]. Головними завданнями спеціаліста з ризик-менеджменту є: виявлення областей підвищеного ризику, оцінка міри ризику, аналіз прийнятності даного ризику для підприємства, розробка заходів щодо попередження або зниження рівня ризику, надання пропозицій із вживання заходів щодо максимально можливого відшкодування заподіяного збитку у випадку настання ризикової ситуації [285].

Управління ризиками сьогодні – це один із видів професійної діяльності, що динамічно розвивається, і тому у штаті багатьох західних фірм є посада – менеджер з ризику, ризик-менеджер. У його обов'язки входить забезпечення процесу управління, зниження та впливу усіх видів ризику. Ці дії і є системою управління ризиками. Для більш точного розуміння поняття «управління ризиками» необхідно розглянути думки вчених, які наводять різноманітні підходи до його визначення. Авторські підходи до визначення управління ризиком різних авторів [268, 270] представлено у табл. 3.

Таблиця 3.

Авторські підходи до визначення «управління ризиком» [268, 270, 289]

Автор(и)	Визначення
Л. Балабанова	Це специфічна область менеджменту, яка потребує знань з області теорії фірми, страхової справи, аналізу господарської діяльності та інш
М. Лапуста, Л.Шаршукова	Це логічна послідовність управлінських дій, що охоплює аналіз факторів ризику, оцінку максимального діапазону можливих ризиків, які виникають при здійсненні діяльності, а також розробку стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на зниження рівня ризику та (чи) його запобігання і контроль за їх реалізацією
А. В. Юргенс	<p>Це та частина діяльності керівництва фірми (управлінський чи адміністративний процес), що спрямована на економічно обґрунтований захист фірми від небажаних свідомих та випадкових обставин, які в кінці кінців завдають матеріальних збитків фірмі;</p> <p>Це одна зі спеціальностей в управлінні будь-якою фірмою;</p> <p>Це процес напрацювання та реалізації рішень, які мінімізують, локалізують чи ліквідують широкий спектр впливу випадкових чи зловмисних подій, що в решті решт завдають суттєвої матеріальної чи іншої шкоди фірмі</p>
А.С. Шапкін	<p>Це управлінська діяльність, спрямована на класифікацію ризиків, ідентифікацію, аналіз, оцінку, розробку головних шляхів захисту від ризику;</p> <p>це процес вироблення компромісу, спрямованого на досягнення балансу між вигодами від зменшення ризику та необхідними для цього витратами, а також розгляд питання про те, які заходи для цього слід запровадити; це динамічний процес зі зворотним зв'язком, за наявності якого прийняті рішення мають бути періодично проаналізованими та переглянутими</p>

Отже, найбільш повним є визначення, згідно з яким управління ризиком – це особлива область управління, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства [282].

Кожне підприємство, у ході своєї діяльності здійснює політику управління ризиками, як сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиком, метою яких є зниження загрози прийняття неправильних рішень та зменшення потенційно негативних наслідків [253].

Виходячи з вищенаведеного можна сформулювати наступні головні завдання управління ризиком, які полягають у наступному[257] :

- спостерігати за розвитком подій, щоб встигнути вчасно виявляти раніше непередбачені події;
- виявити ті дії, які дозволять в найближчому майбутньому, захистити підприємство від втрат у більш майбутньому;
- запропонувати своєчасні превентивні заходи з підтримки об'єкта, або області стосовно якого здійснюється захист, для вжиття заходів, щодо зниження впливу ризику;
- забезпечення більш ефективної діяльності підприємства, за рахунок швидкої реакції, на мінливі умови.

Розробка ефективної стратегії підприємства в області управління ризиками та вибір найбільш доцільних та ефективних методів боротьби в рамках цієї стратегії дозволяє підприємству [254]:

- своєчасно визначати фактори та причини, які передували виникненню ризиків;
- коректно і ефективно планувати і застосовувати необхідні заходи для зниження ризику до безпечного рівня задовго до моменту його реалізації;
- заздалегідь передбачити можливі ситуації та їх прогнозовані шляхи розвитку та результат, який у подальшому може вплинути на досягнення поставлених цілей;
- заздалегідь оцінювати, як прийняття рішення може, потенційно, призвести до збитків для підприємства при реалізації ризику;
- своєчасно визначати витрати, необхідні для проведення попередньої оцінки та управління ризиком.

Наведені у табл. 4. підходи до організації системи управління ризиками мають певні недоліки та переваги, але їх можна адаптувати до практичного використання на конкретному підприємстві, в залежності від стану справ на підприємстві, щодо виникнення ризикованих ситуацій і нагальної потреби їх

використання. Вибір того, чи іншого підходу залежать від чинників, які впливають на підприємство в даний момент:

- величина підприємства, масштабів виробництва;
- доцільність витрат на управління ризиками;
- зав'язків з постачальниками та партнерами, що обслуговують діяльність підприємства;
- види ризиків та їх рівень у діяльності підприємства;
- цілі управління ризиками;
- зовнішньо економічної діяльності, що здійснює підприємство;
- кваліфікація персоналу підприємства.

У табл. 4. були систематизовані авторські думки [260-264, 273], щодо підходів до організації системи управління ризиками на підприємстві, виокремлено основні переваги та недоліки різноманітних підходів управління ризиками.

Таблиця 4.

Переваги та недоліки різноманітних підходів до управління ризиками
[260-264, 273]

№	Підходи до організації	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1.	Створення підрозділів розділів з управління ризиками керівниками окремих підрозділів у межах планів функціонального розвитку підприємства	Працівники підрозділів можуть краще ідентифікувати ризики, характерні для їхнього напрямку діяльності (відділ маркетингу – маркетингові ризики, фінансовий відділ – фінансові ризики та ін.). Економія ресурсів внаслідок поєднання функціональних обов'язків	Можливість виникнення неузгодженості цілей та методів оптимізації у планах управління ризиками підрозділів підприємства

Продовження таблиці 4.

1	2	3	4
2.	Запровадження посади ризик-менеджера	Виділення ризик-менеджменту в окрему управлінську діяльність	Відносно високий рівень суб'єктивності під час прийняття рішень ризик-менеджером. Додаткові фінансові витрати
3.	Створення відділу ризик-менеджменту	Формування цілісного плану ризик-менеджменту підприємства. Спеціалізація фахівців на окремих функціях ризик-менеджменту	Додаткові витрати на організацію та функціонування відділу, а також на підготовку фахівців
4.	Формування тимчасових груп ризик-менеджменту	Коллективне обговорення дає змогу генерувати більшу кількість цінних ідей щодо причин ризиків і т.д.	Вплив авторитетних учасників групи на думку інших

Велика кількість наукових досліджень, щодо ризиків, не дає можливості сформуванню єдиного, однозначного підходу до вирішення питання про те, як організувати управління ризиком на конкретному підприємстві.

Перший підхід [283, 284] передбачає залучення зовнішніх консультантів, які здійснюють необхідну роботу з ідентифікації і аналізу ризику, підбирають відповідні методи управління ключовими ризиками і диференційовано розподіляють їх по підрозділах компанії. Другий полягає в покладанні обов'язків з управління ризиками на одну посадову особу – ризик-менеджера (зазвичай це один із заступників керівника підприємства). Проте даний підхід має один істотний недолік – високий рівень суб'єктивності ризик-менеджера при прийнятті ним рішень. Саме тому цей підхід недоцільний для запровадження на промисловому підприємстві. Як свідчить зарубіжна практика оптимальним підходом організації системи ризик-менеджменту є третій підхід – створення самостійного незалежного підрозділу з управління ризиками (служби ризик-менеджменту), причому, що важливо, і за вартістю реалізації. А отже можна відмітити, що даний підхід немає суттєвих недоліків, адже фінансові та інші

витрати на організацію та функціонування підрозділу, а також на підготовку кадрів досить швидко окупаються при реалізації певних заходів [288].

На великому промисловому підприємстві, яке володіє значними ресурсами, доцільно створювати окремий підрозділ – службу ризик-менеджменту з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними ресурсами [274].

Усі розглянуті підходи до управління ризиками вміщують процес управління, який, у свою чергу включає певні етапи, які були узагальнені на основі [266-269, 275, 280] і нами пропонується послідовність процесу управління ризиками на підприємстві.

В табл. 5. наведена загальна характеристика рекомендованих етапів процесу управління ризиками, а на рис. 4. – послідовність цих взаємопов'язаних й взаємообумовлених етапів.

Таблиця 5.

Характеристика етапів процесу управління ризику [266-269, 275, 280]

№	Етап	Характеристика
1	2	3
1	Ідентифікація та аналіз ризиків	Пошук і перерахування ризиків. Для цього пропонується створити власну систему існуючих, або можливих ризиків, або ж використати дерево ризиків (ДР). Елементами ДР є ризики різної значущості та різноманітного характеру. ДР забезпечує здійснення повноцінного процесу систематичної ідентифікації ризиків залежно від рівня деталізації та у зв'язку з іншими елементами проекту. Без такого дослідження неможливо ефективно і цілеспрямовано здійснювати процес управління ризиком.

2	Аналіз альтернативних методів управління ризиками (МУР)	Вибір інструментів, за допомогою яких можна перешкоджати реалізації ризику і впливу її негативних наслідків на функціонування підприємства. Характер таких інструментів може бути різним, але в цілому менеджер повинен відповісти на наступні питання: як можна знизити ризик за рахунок підходящих превентивних заходів? як можна знизити економічний збиток від реалізації ризику? за рахунок яких джерел можна буде покрити такий збиток у разі його виникнення?
---	---	--

Продовження таблиці 5.

1	2	3
3	Вибір методів управління ризиками, на основі існуючих методів	Формування політики державного органу, фірми або фізичної особи по відношенню до ризику і невизначеності. Необхідність подібної процедури вибору пов'язана з різною результативністю МУР і різним обсягом ресурсів, необхідних для їх реалізації. Вибір МУР можна розглядати як проблему оптимізації в умовах обмежень.
4	Практичне використання обраного МУР	Реалізація та використання МУР. В рамках даного процесу приймаються і реалізуються приватні управлінські та технічні рішення. Особливості процедур ризик-менеджменту проявляються на даному етапі в специфіці прийнятих рішень, а не в тому, як вони реалізуються
5	Контроль (чи моніторинг) результатів	Етап моніторингу результатів та вдосконалення системи управління ризиком забезпечує зворотний зв'язок у зазначеній системі. Саме він забезпечує властивість гнучкості та адаптивності управління ризиком, а також динамічний характер цього процесу.
6	Виявлення недоліків, потенціальних можливостей СУР	Детальний аналіз запропонованої системи управління ризиками (СУР), та аналіз доцільності обраних методів. Виявлення недоліків у СУР, які будуть усунені на наступному етапі
7	Розробка комплексу заходів, удосконалення СУР	Розробку комплексу заходів, який дозволяє мінімізувати недоліки системи управління економічними ризиками на підприємстві, та постійне удосконалення методів, що дозволяють пристосуватися до високо конкурентних умов сучасної економіки

Не зважаючи на те, на кого будуть покладені обов'язки ризик-менеджера, його діяльність має включати наступні види робіт (табл. 5.), які охарактеризовані у [269] детальніше:

1. Ідентифікація та аналіз ризику. Під ідентифікацією й аналізом ризиків розуміють виявлення ризиків, їхню специфіку, обумовлену природою чи іншими характерними рисами ризиків, виділення особливостей їх реалізації, включаючи вивчення розміру економічного збитку, а також зміни ризиків у часі, ступінь взаємозв'язку між ними і дослідження факторів, що впливають на них. Без такого дослідження неможливо ефективно і цілеспрямовано здійснювати процес управління ризиком.

2. Аналіз альтернативних методів управління ризиком. Основна мета даного етапу полягає в дослідженні інструментів, за допомогою яких можна перешкоджати реалізації ризику і впливу його негативних наслідків на бізнес фірми. Аналіз основних підходів до мінімізації несприятливого впливу випадкових подій і їх фінансових наслідків дозволяє виділити низку загальних процедур управління ризиками. До них можна віднести: відхилення від ризику, відмова від ризику, скорочення ризику, зниження частоти збитків або запобігання збиткам, зменшення розміру збитків, поділ ризику, диференціація і дублювання, передача ризику, аутсорсинг ризику тощо [275].

3. Вибір методів управління ризиками. Цей етап призначений для формування політики фірми у галузі боротьби з ризиком та невизначеністю. При виборі методів доцільно враховувати різні критерії, як то, фінансово-економічні, технічні, соціальні та ін.

4. Використання обраного методу управління. Особливості процедур на даному етапі проявляються в специфіці рішень, що приймаються, не в тому, як вони реалізуються [280].

5. Моніторинг результатів та вдосконалення системи управління ризиком. На цьому етапі відбувається відновлення та поповнення інформації про ризики, що є важливою умовою їх аналізу на першому етапі. Він забезпечує зворотній

зв'язок у вказаній системі. На цій основі відбувається оцінка ефективності проведених заходів. Запропоновані етапи не обов'язково реалізуються послідовно. Більшість авторських думок зупиняються на етапі моніторингу, однак ми погоджуємося з авторами [266, 269], які пропонують у процес управління ризиками додати ще 2 етапи (5, 6).

6. Виявлення недоліків, потенціальних можливостей системи управління ризиками. На цьому етапі передбачається детальний аналіз запропонованої системи управління ризиками, та аналіз доцільності обраних методів. Виявлення недоліків у системі управління ризиками, які будуть усунені на наступному етапі [269].

7. На останньому етапі передбачається розробка комплексу заходів, удосконалення системи управління економічними ризиками, який дозволяє мінімізувати недоліки системи управління економічними ризиками на підприємстві, та постійне удосконалення методів, що дозволяють пристосуватися до високо конкурентних умов .

Проаналізувавши рекомендовану послідовність етапів управління ризиками можна відмітити, що вона має як переваги, так і недоліки. Важливо зауважити, що і послідовність і етапи можуть і повинні змінюватися в залежності від таких факторів, які досить суттєво впливають на результати діяльності підприємства:

- величина та масштабність підприємства;
- попередня робота з ризиками на підприємстві;
- стратегії розвитку підприємства, щодо зростання масштабів виробництва;
- вихід на нові ринки;
- зовнішньо економічна діяльність підприємства;
- економічні зв'язки з партнерами;
- кількість та величина конкурентів, що діють з підприємством на одному ринку;
- потреби підприємства, та інші.

На рис 4. наведена рекомендовану послідовність процесу управління ризиками на підприємстві, що обґрунтовано на основі та з урахуванням думок в наступних роботах [259, 265, 274, 275].

Simon Kuznets Kharkiv University of Economics

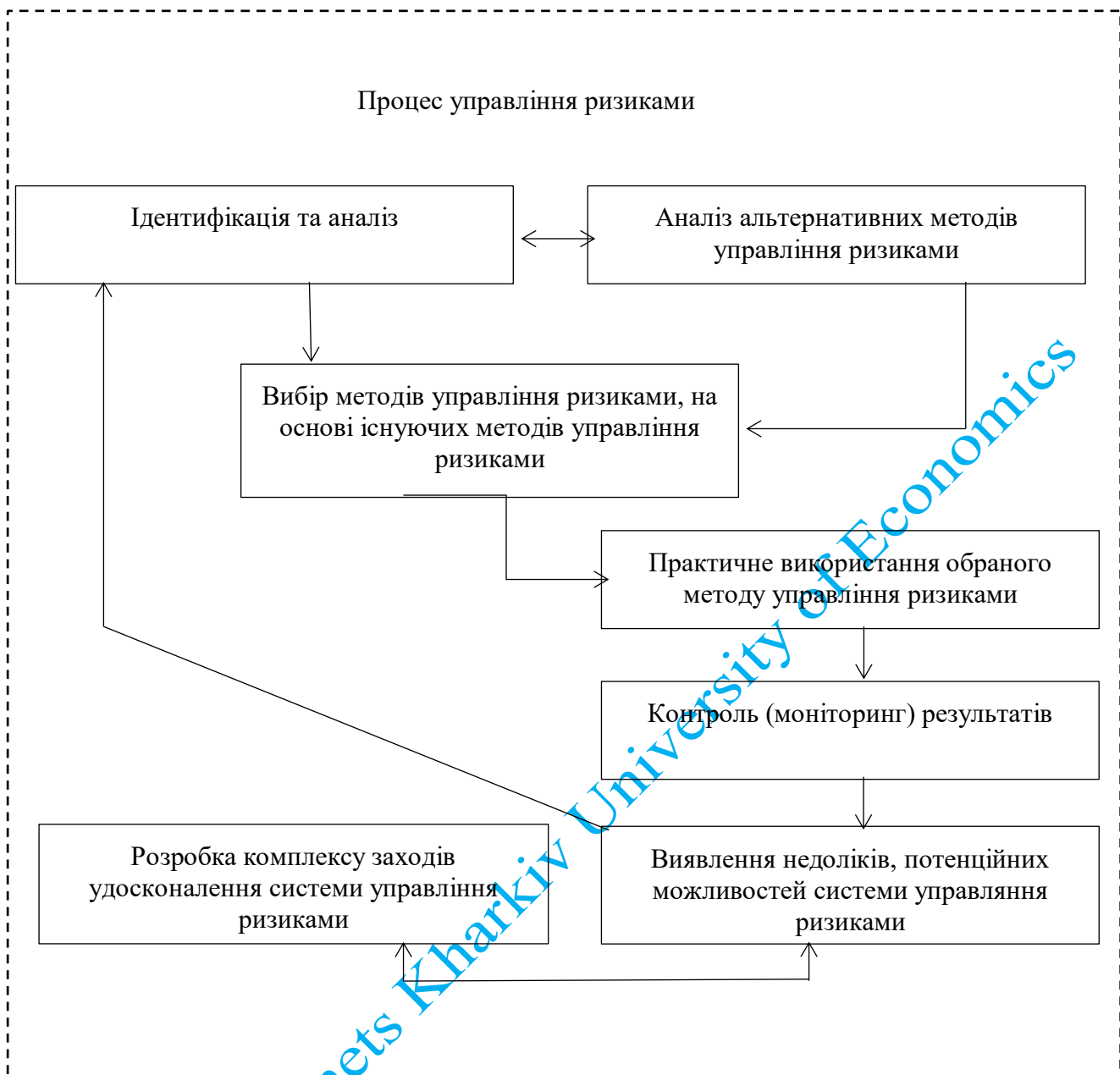


Рис. 4. Рекомендована послідовність процесу управління ризиками на підприємстві.

Таким чином, проведені дослідження, щодо управління ризиками дали можливість, зробити висновок, що система управління ризиками здійснюється на основі великої кількості методів, та моделей, однак жодна з них не є адаптованою для окремого підприємства і галузі, це обумовлює той факт, що оптимальним підходом організації системи ризик-менеджменту є створення самостійного незалежного підрозділу з управління ризиками (служби ризик-менеджменту), що

забезпечить більш ефективну роботу з ризиками, за умови доступності повної, актуальної інформації.

Окрім цього створення служби управління ризиками як окремої системи забезпечує системний аналіз всіх можливих ризиків, на різних етапах виробництва, розробку діючої послідовності роботи з ризиком саме для обраного підприємства. Дуже важливо наявність розробленої послідовності роботи з ризиками, що дозволяє швидко ідентифікувати його та запропонувати стратегічний план для усунення потенційно можливого, або існуючого ризику. Саме тому наступним кроком є розробка процесу управління ризиками, який можна було б адаптувати для обраного підприємства.

Питання побудови комплексної системи управління ризиками дуже актуальне для українських компаній. Проте, намагаючись її розробити, компанії неминуче здійснюють помилки. До числа основних з них можна віднести наступні: фрагментарність ризик-менеджменту, незнання концептуального підходу при організації ризик-менеджменту, помилкова організаційна структура відділу управління ризиками і функціональної моделі взаємодії підрозділів в рамках реалізації системи управління ризиками, відсутність націленості на ефективність в роботі при заданих нормативах.

У сучасних умовах діяльність великих корпорацій, багатoproфільних і транснаціональних компаній пов'язана з наявністю в процесі виробничої діяльності широкого спектру ризиків, що носять фінансовий, технологічний, технічний, юридичний, соціальний, екологічний, етичний, політичний та інший характер [268].

Міжнародна практика управління великими компаніями демонструє у багатьох з них наявність системи управління ризиками в рамках всього підприємства. І хоча на сьогоднішній день область ризик-менеджменту залишається все ще порівняно молодим і новим напрямком, при створенні і розвитку корпоративної системи управління ризиками на підприємстві необхідно враховувати, з одного боку, вже наявні досягнення у розвитку системи

стандартизації в галузі ризик-менеджменту, з іншого – основні уроки і головні висновки з нехай нетривалого, але вже накопиченого практичного досвіду ризик-менеджменту провідних компаній.

Функціонуючи в мінливих умовах зовнішнього середовища майбутній розвиток ситуацій кінцеві результати господарських операцій торговельних підприємств спрогнозувати дуже складно оскільки прийняття рішень в економіці на всіх рівнях управління відбувається в умовах неоднозначності неможливості точного прогнозування подій неповної чи недостовірної інформації що пояснюється існуванням певного рівня невизначеності зовнішнього середовища яка призводить до виникнення у діяльності підприємства ризикових ситуацій. Зниження негативного впливу цих ситуацій на ефективність функціонування та стратегічний розвиток торговельного підприємства можливе за умов формування системи управління ризиками.

Підприємства, на яких проблемі визначення та запобігання виникнення ризикових ситуацій приділяється достатньо уваги, як правило, працюють більш стабільно і з вищими прибутками, ніж підприємства, на яких питанням ризику належної уваги не приділяється. Визначення причин та прогнозування наслідків ризиків, а також їх природи, джерел необхідно перш за все для прийняття ефективних управлінських рішень.

Проблема управління ризиком не є особистою, тобто вона не постає тільки перед керівництвом підприємства лише час від часу і при прийнятті окремих управлінських рішень. Оцінка ступеня ризику та розробка перспективних програм його зниження є частиною щоденної управлінської роботи, однією з функцій управління підприємством поряд з управлінням фінансами, кадрами, якістю. Саме тому питання планування системи управління ризиками на підприємстві набуває в сучасних умовах нестабільної економіки особливої актуальності [282].

Динамізм зовнішнього середовища та його постійні виклики в умовах невизначеності та конфліктності породжують низку ризиків діяльності

підприємства, причому характер цих небезпек та їх величина є досить різноманітними. Функціонування будь-якого підприємства повинно ґрунтуватися на отриманні економічного результату, соціального ефекту та на дотриманні екологічної безпеки. Проте наявність певного рівня безпеки не гарантує збереження його стабільного стану у довгостроковій чи короткостроковій перспективі без побудови відповідної структури, діяльність якої була б націлена на виявлення ризиків та управління ними. Саме такою структурою повинна стати система управління ризиками підприємства. Згідно мети роботи передбачається наступне: запропонувати систему управління ризиками, яку б можна було б адаптувати під підприємство, що аналізується:

- виділити основні структурні елементи управління ризиками;
- описати завдання основних структурних елементів системи управління ризиками;
- обґрунтувати запропоновану систему управління ризиками;
- визначитися з функціями новоствореної служби;
- запропонувати певну послідовність роботи з управління ризиками на підприємстві.

Для управління ризиками вкрай важливим є створення та планування діяльності системи управління ризиками. Актуальним у цьому підпункті буде розглянути елементи системи, та завдання, які стоять перед нею. У попередньому підрозділі було з'ясовано, що найбільш ефективною для підприємства буде створення окремої служби ризик-менеджменту. Згідно точок зору [268, 276, 279, 282, 287], основними елементами системи управління ризиками на підприємстві є:

- мета ризик-менеджменту;
- об'єкт ризик-менеджменту;
- суб'єкт ризик-менеджменту;
- предмет ризик-менеджменту;
- методи, способи, інструменти управління ризиками;

- принципи ризик-менеджменту; функції ризику.

На рис. 5. представлено основні елементи управління ризиками, які можуть бути використані у практичній діяльності підприємства [255, 260, 265, 278].

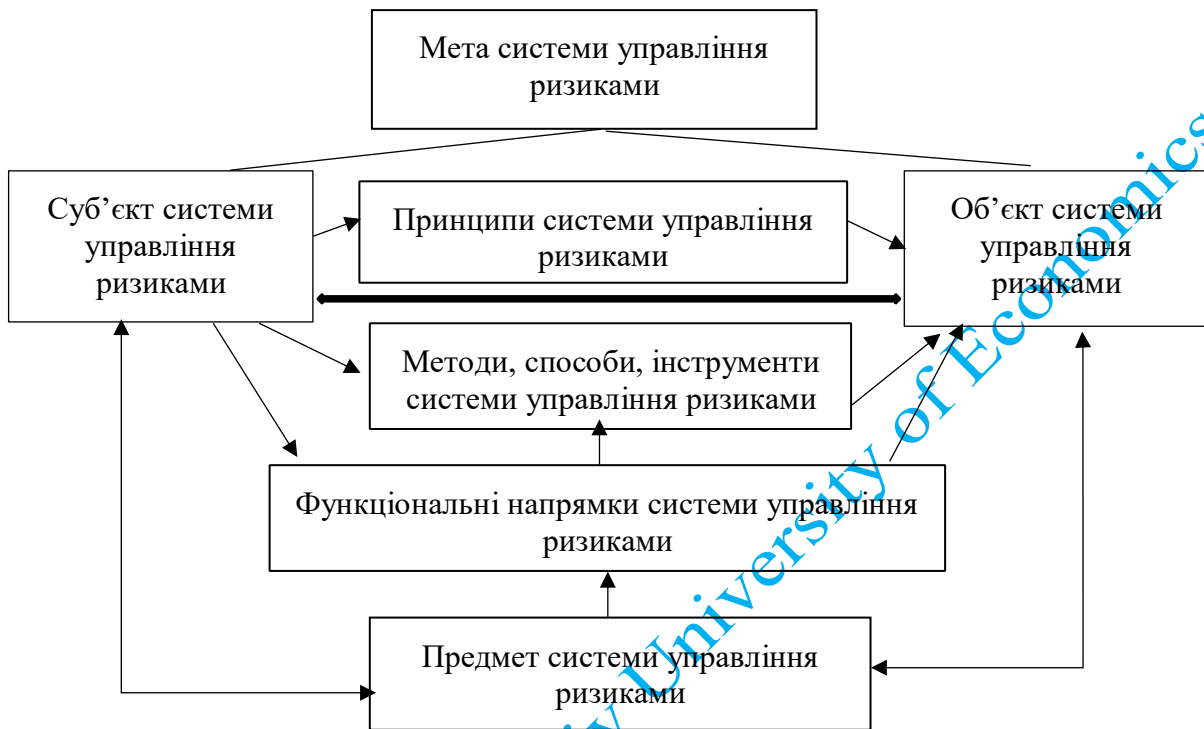


Рис. 5 Основні елементи управління ризиками

Таким чином, пропонується система ризик-менеджменту, яка включає в себе суб'єкт, об'єкт, методи, способи, інструменти управління та ґрунтується на окремих принципах, підходах, особливостях (рис. 5).

Мета системи ризик-менеджменту – забезпечити максимально можливу стійкість підприємства та його адаптивність в умовах невизначеності, конфліктності та мінливості середовища [265].

Суб'єктом системи ризик-менеджменту є уповноважені особи чи групи осіб, які володіють відповідною компетенцією у сфері управління ризиками та зацікавлені в результатах діяльності об'єкта ризик-менеджменту (керівники підприємства та функціональних підрозділів, фахівці з ризик-менеджменту, спеціалісти, які приймають рішення).

Об'єктом системи ризик-менеджменту є джерела та чинники ризику, які можуть мати негативний вплив на діяльність підприємства, а також виявлені небезпеки і загрози [255].

Предмет системи ризик-менеджменту – це предмет взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, тобто рівень допустимого ризику та ефективності економічної діяльності в межах окремих напрямів діяльності та підприємства загалом [282].

Методами системи ризик-менеджменту є загальні (до яких належать економічні, організаційні, соціально-психологічні) та спеціальні (які використовуються для виконання окремих функцій ризик-менеджменту). Способами управління ризиками є: прийняття ризику, уникнення ризику, попередження ризику, зменшення рівня ризику, збільшення рівня ризику [278].

До інструментів системи управління ризиками слід віднести страхування, самострахування, диверсифікацію, ф'ючерси, опціони, лімітування, створення резервів, здобуття додаткової інформації [279].

Наступним етапом планування створення системи управління ризиками є виділення основних завдань, які дана система повинна виконувати, щоб діяльність, яку вона здійснює можна було вважати ефективною (рис. 6):

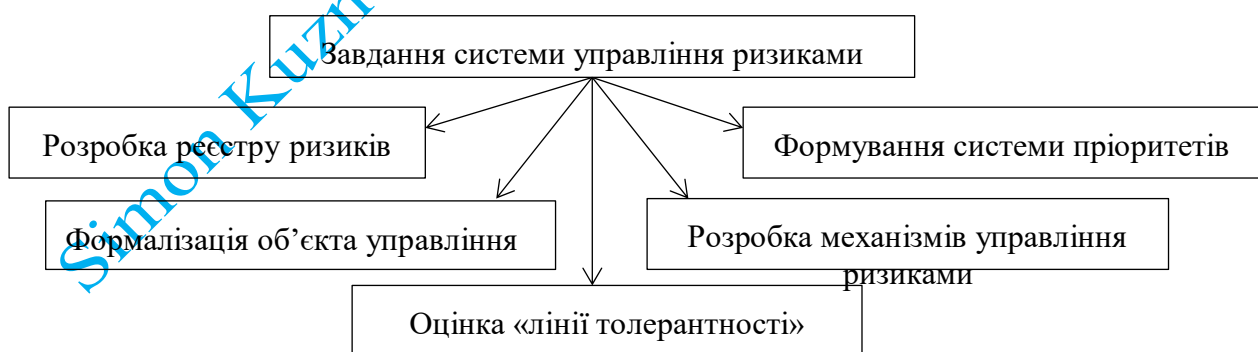


Рис. 6 Завдання системи управління ризиками.

Формалізація об'єкта управління для конкретної підприємства, а саме розробка реєстру ризиків, в тому числі виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх

ризиків підприємства, включаючи інформацію про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками, і «карти ризиків» (визначення рівня небезпеки та ймовірності кожного включеного до реєстру ризику, а також їх можливі наслідки і розміри збитку) [267].

Оцінка «лінії толерантності» або схильності до ризику (допустимий для підприємства рівень ризику). Толерантність до ризику характеризує, наскільки значний ризик та чи інше підприємство здатне прийняти, витримати і ефективно оптимізувати. Найчастіше схильність до ризику в процесі управління бізнесом вимірюють якісними методами (високий, середній, низький), але як показала практика, вони можуть застосовувати і кількісні підходи, що визначають баланс між прибутковістю і ризиком. Тобто, незнання своєї схильності до ризику може призвести до неусвідомленого прийняття управлінських рішень про використання грошових коштів підприємства, супроводжуваних неприпустимо високим рівнем ризику, що в свою чергу може призвести як до кризи на підприємстві, так і до його банкрутства [279];

Формування системи пріоритетів реагування на той чи інший ризик. Розуміння того, які ризики підприємства знаходяться вище рівня її толерантності до ризику, має спонукати підприємства до першочергового управління саме тими ризиками, збиток від яких оцінюється як величина, що перевищує допустимий для підприємства рівень ризику.

Розробка механізмів управління ризиками (планування та фінансування заходів з управління ризиками, оцінка ефективності системи управління ризиками, моніторинг динаміки зміни ризиків, звітність з управління ризиками, періодичне навчання персоналу ризик-менеджмент та ін.)

Після проведеного аналізу послідовності процесу управління ризиками, пропонуємо доповнити його, декількома етапами.

Першим етапом пропонується створення служби управління ризиками на підприємстві, виділення його елементів, та функцій. Цей етап передбачає створення такої кадрової одиниці, як ризик-менеджер, який повинен аналізувати,

ідентифікувати та узагальнювати, всі можливі ризики[265]. Другим етапом пропонується зробити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап дозволяє провести детальний аналіз, та об'єднати всі ризики, що діють на підприємство. На нашу думку цей етап є необхідним для створення повної картини того, на якому етапу розвитку знаходиться підприємство, та охарактеризувати його зовнішнє середовище [277].

Третім етапом, пропонується етап ідентифікації та аналіз ризику, цей етап розпочинається в момент, коли виникає ризикована ситуація, і вона потребує аналізу та швидкої реакції [277]. Четвертий етап повинен передбачати аналіз альтернативних методів управління ризиками. Після детального аналізу ризик менеджер здійснює п'ятий етап – обирає метод або методи боротьби з ризиками, розроблює план за яким буде проходити робота з ризиком.

Шостий етап передбачає безпосереднє використання обраного методу управління ризиками. На даному етапі працівникові необхідно бути досить уважним і у разі необхідності змінювати обраний метод, якщо того потребує ситуація, що склалася [285]. Сьомий етапом є контроль результатів, та реакції ризику на обрані методи боротьби з ним. Восьмий етап – це виявлення недоліків існуючих у даній системі управління ризиками. Важливо зауважити, що за даного етапу ризик-менеджер повинен зробити висновки, та удосконалити існуючу систему за перших трьох етапах.

І на останньому, дев'ятому, етапі пропонується розробити комплекс заходів, що дозволить удосконалити існуючу систему. На рис. 7 представлено запропоновану послідовність роботи системи управління ризиками на підприємстві.

Таким чином, можна відмітити, що запропонована послідовність роботи системи управління ризиками, може бути адаптована для підприємства, та дозволить налагодити ефективну роботу з ризиками. Отже, для того, щоб запропонувати комплекс заходів по запобіганню ризиків або зменшенню

пов'язаних з ними несприятливих наслідків, необхідно виявити відповідні чинники та оцінити їх значення.

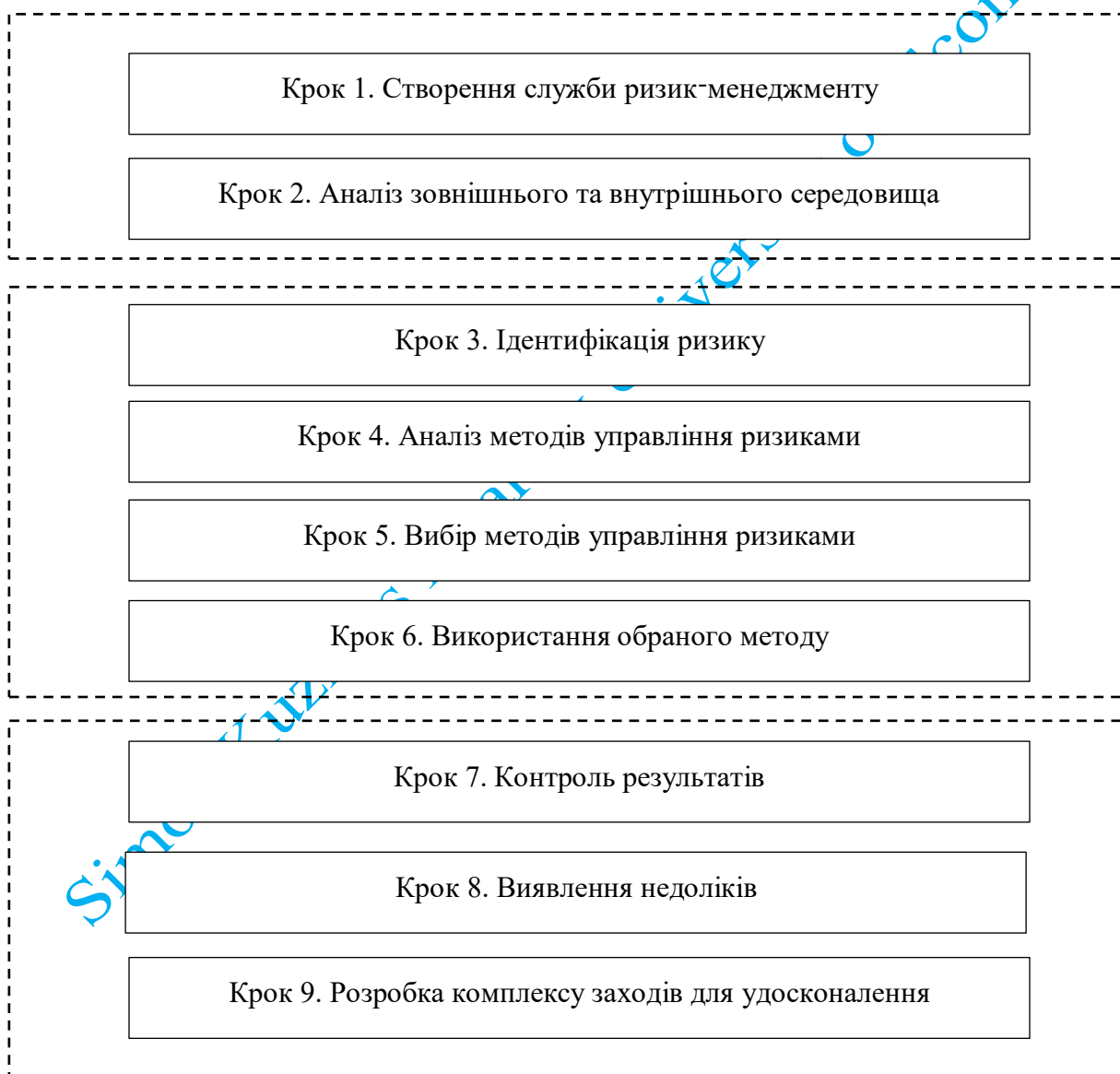


Рис.7 Послідовність процесу управління ризикам.

Проведене дослідження має теоретичну та практичну цінність. Зокрема, теоретична полягає у розширенні наукових поглядів щодо визначення сутності системи ризик-менеджменту підприємства та її компонентної будови. Практична цінність полягає у формулюванні рекомендацій щодо обрання підходу до формування такої системи та її структурних елементів. Проте це дослідження варто продовжити у напрямі розроблення методичних підходів до оцінки ефективності системи ризик-менеджменту підприємства, а також стратегічних, тактичних та оперативних заходів її функціонування.

У сучасних умовах господарювання економічна діяльність підприємств пов'язана з прийняттям важливих рішень щодо їх ефективного функціонування та подальшого розвитку. Зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі, змушують підприємства бути адаптивними та гнучкими, вчасно та вірно реагувати на буд-які ринкові трансформації, формувати стратегії розвитку та прогнозувати чинники можливих загроз для їх діяльності. Отже, в умовах посилення конкурентної боротьби на ринку відбуваються зміни у діяльності підприємств. Поряд із економічними чинниками все більшу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та досягненні високих показників роботи починають відігравати неекономічні складові, а саме: управління організацією виробничих процесів – впровадження ресурсо- та енергозберігаючих, екологічно безпечних технологій, впровадження систем контролю якості продукції тощо.

Згідно мети роботи слід виконати наступні завдання:

- виділити та розглянути недоліки підходів до визначення поняття «ризик»;
- охарактеризувати основні структурні елементи, які має містити система управління ризиками.

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 [279].

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 прийнято розуміти 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) [277].

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

Управління ризиками та специфіка визначення поняття «ризик», та «управління ризиками» досить цікава та багатогранна тема, розкрити повністю яку мабуть ніколи не вдасться, у зв'язку з тим, що підходи до визначення цього поняття, та особливості управління ризиками змінюються разом зі змінами на ринку в цілому. Саме тому недоліку у підході до визначення поняття «ризик», які представлені на рисунку 8 будуть мати свою актуальність завжди. Однак, маючи однозначне уявлення про особливості впливу різноманітних типів ризику на діяльність кожного конкретного підприємства дозволить цьому підприємству функціонувати більш ефективно та бути конкурентоспроможним на ринку. Адже, урахування усіх можливих факторів ризику та невизначеності дозволять

швидко скласти план дій, щодо мінімізації впливу цього ризику, або попередити його.

Однак не зважаючи на різноманітність підходів, щодо визначення поняття ризику основним лейтмотивом до підходу визначення цього поняття є те що питання управління ризиками це безперервний процес, яке повинно здійснювати підприємство у ході своєї діяльності постійно.

Таким чином, проаналізувавши різноманітні авторські визначення поняття «ризик», виокремлення певних підходів до трактування даного поняття дозволяє виділити наступні упущення у проведених дослідженнях (рис. 8).

Проаналізувавши виділені недоліки, нами було запропоновано авторське визначення згідно з яким, ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія та об'єктивна реальність потенційної можливості ймовірних втрат (збитків) або отримання вигоди, які пов'язані з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору (альтернативи).

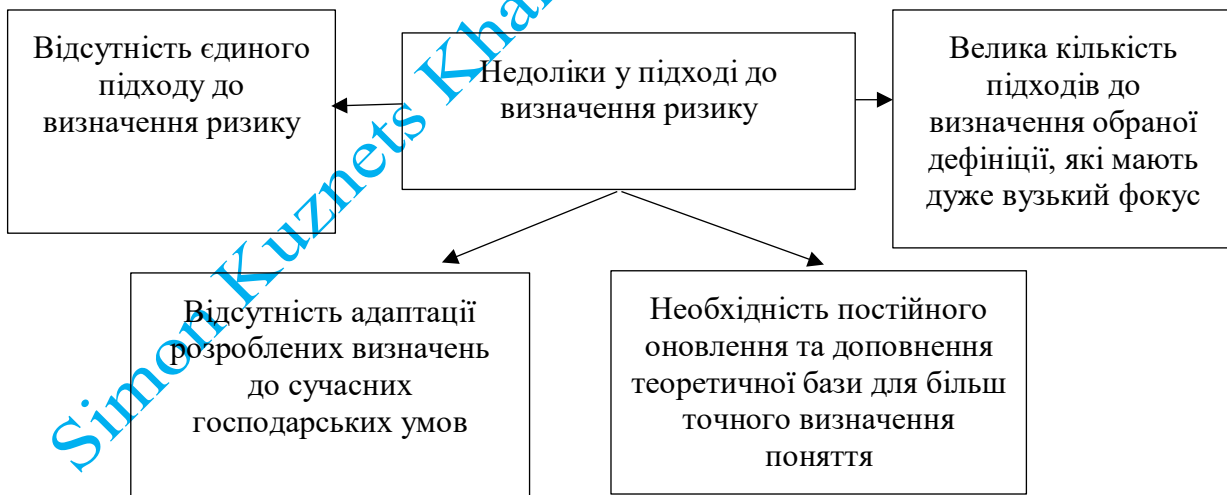


Рис. 8 Недоліки у підході до визначення ризику.

Усе це обумовлюється взаємодією трьох взаємопов'язаних елементів ланцюга: подія – ймовірність цієї події – наслідки події. Таким чином, дане

визначення може бути адаптоване будь-яким підприємством для визначення ризику, що впливає на нього в даний момент. Окрім цього було проведено детальний аналіз усіх елементів системи управління ризиків, їхня характеристика представлена у табл. 6.

Таблиця 6.

Основні структурні елементи системи ризик-менеджменту

№ з/п	Елемент	Характеристика
1	Мета системи ризикменеджменту	Забезпечення максимально можливої стійкості підприємства та підвищення його адаптивності в сучасних умовах невизначеності та мінливості ринку
2	Суб'єктом системи ризикменеджменту	Уповноважені особи чи групи осіб, які володіють відповідною компетенцією у сфері управління ризиками та зацікавлені в результатах діяльності об'єкта ризик-менеджменту (керівники підприємства та функціональних підрозділів, фахівці з ризикменеджменту, спеціалісти, які приймають рішення)

Продовження таблиці 6.

№ з/п	Елемент	Характеристика
3	Об'єктом системи ризикменеджменту	Є джерела та чинники ризику, які можуть мати негативний вплив на діяльність підприємства, а також виявлені небезпеки і загрози
4	Предмет системи ризикменеджменту	Це предмет взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, тобто рівень допустимого ризику та ефективності економічної діяльності в межах окремих напрямів діяльності та підприємства загалом
5	Методами системи ризикменеджменту	Є загальні (до яких належать економічні, організаційні, соціально-психологічні) та спеціальні (які використовуються для виконання окремих функцій ризик-менеджменту)

6	Способи управління ризиками	Прийняття ризику, уникнення ризику, попередження ризику, зменшення рівня ризику, збільшення рівня ризику
7	Інструменти системи управління ризиками	Страховання, самостраховання, диверсифікацію, лімітування, створення резервів, здобуття додаткової інформації

Проведений аналіз різноманітних підходів до управління ризиками, дозволив визначити, що найбільш ефективним є створення окремої служби управління ризиками на підприємстві. Впровадження в діяльність підприємства системи ризикменеджмент дозволяє забезпечувати стабільність його розвитку, підвищувати обґрунтованість прийняття рішень в ризиковій ситуації, покращення фінансового стану за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

Неоднозначність тлумачення поняття управління ризиками не в останню чергу викликана відсутністю єдиної позиції щодо визначення поняття управління. Існуючі теоретичні підходи до визначення ризик-менеджменту недостатньо повно його характеризують. Більшість точок зору визначають ризик-менеджмент як процес, що характерний для реактивного управління, тобто процес впливу на об'єкт управління з метою пошуку можливих шляхів зменшення, а не запобігання ризику. Такий підхід не спрямований на розроблення попереджувальних заходів щодо уникнення майбутніх ризиків, що на нашу думку є не вірним підходом. Тобто, управління ризиком, на думку більшості науковців починається з настання ризикованої ситуації, що, на нашу думку не є вірним підходом. Звісно, беручи до уваги, мінливі ринкові умови, не можливо попередити настання усіх ризикованих ситуацій, данок попередній детальний аналіз дозволить, якщо не усунути можливість настання ризикованої ситуації, то хоча б відразу мати план, щоб швидко зреагувати, та зберегти не тільки позиції на ринку, а й активи.

Узагальнюючи представлені точки зору провідних науковців щодо управління ризиками та враховуючи основні положення теорії управління, автори пропонують розглядати управління ризиком як 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 або прийнятних меж. Результатом цих дій стає розроблення стратегії поведінки об'єкта управління в разі настання конкретних подій, які викликають дію різних видів ризику.

Simon Kuznets Kharkiv University of Economics