

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-11>
УДК 658.51

*Кукіна Н. В., к.е.н., доцент,
завідувач кафедри маркетингу
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
kukinanatala81@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3204-0624*

*Оглобліна В. О., магістр
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного;
к.е.н., доцент
Інженерний навчально-науковий інститут імені Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
va.ogloblina@gmail.com
ORCID: 0000-0001-6627-0255*

*Ткаченко Є. Ю., магістр
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного;
к.е.н., доцент
Інженерний навчально-науковий інститут імені Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
lizahouse2021@gmail.com
ORCID: 0000-0003-1377-362X*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Досліджено сучасні підходи до визначення сутності ризику. Розглянуто підходи до формування системи управління ризиками підприємства. Проаналізовано зміст процесу управління ризиками на підприємстві. Запропоновано структуру та послідовність етапів формування системи управління ризиками на підприємстві.*

***Ключові слова:** ризик, ідентифікація, оцінка, система управління, невизначеність, наслідки.*

JEL code classification: D80, M11

Постановка проблеми. Господарська діяльність підприємства супроводжується дією чисельних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які призводять до нестабільності його функціонування. Тому стають актуальними проблеми управління різноманітними ризиками. Управління ризиками на підприємствах забезпечується системою регулювання економічних, фінансових та інших відносин, що виникають за умов невизначеності. Особливої уваги потребує саме процес формування системи управління ризиками на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-практичні та методичні основи формування системи управління ризиками досліджували відомі українські та зарубіжні

вчені. Значний внесок у розвиток теорії управління ризиками внесли роботи таких авторів: І.Т. Балабанова, І.О. Башинської, В.В. Вертель, В.В. Вітлінського, О.О. Карась, О.М. Крайнік, А.В. Мотовой, Т.Л. Мостенської, А.А. Полещук, Н.С. Скопенко, А.О. Старостіна.

Формулювання цілей статті. Дослідження особливостей формування системи управління ризиками підприємства. Конкретизація змісту основних етапів її формування.

Виклад основного матеріалу. В сучасній економічній літературі немає єдиного визначення поняття «ризик» [1–14]. Серед найбільш часто використовуваних визначень ризик трактується як:

- ймовірна можливість отримання сприятливих чи несприятливих результатів майбутніх подій;
- потенційна майбутня подія, реалізація якої може призвести до певних втрат;
- загроза того, що певна подія чи дія негативно вплине на потенційні можливості підприємства в досягненні поставленої мети;
- невизначеність, пов'язана з прийняттям рішень, реалізація яких відбудеться через певний час;
- невизначеність щодо виникнення збитків;
- стан невизначеності в економічних відносинах, що передбачає отримання як позитивних, так і негативних результатів діяльності підприємства;
- невизначеність, мінливість доходів, отриманих на вкладений капітал;
- невизначеність, пов'язана з імовірністю виникнення несприятливих ситуацій і наслідків під час реалізації проєктів підприємства.

Підприємству потрібно приділяти багато уваги питанням управління ризиками для їх попередження, або пошуку ресурсів, необхідних для ліквідації наслідків негативного впливу ризиків.

Ризик-менеджмент представляє собою систему управління ризиками, яка включає стратегію і тактику управління, спрямовану на досягнення основних бізнес-цілей підприємства.

У широкому розумінні управління ризиком (ризик-менеджмент) є мистецтво і наука про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику. У вузькому розумінні управління ризиком (ризик-менеджмент) являє собою процес розробки і впровадження програми зменшення будь-яких випадково виникаючих збитків фірми [8]

Метою ризик-менеджменту є підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом захисту від негативного впливу ризиків.

Система управління ризиками підприємства має бути інтегрована з усіма процесами та повинна стати невід'ємною частиною кожного процесу прийняття рішень.

Управління ризиками має бути реалізоване на різних рівнях управління – це дозволить підприємству найкращим чином контролювати ризик і вживати превентивних дій.

Найбільшу увагу ризик-менеджменту слід приділяти при прийнятті рішень з питань, найважливіших для розвитку підприємства – під час стратегічного планування та зміни політики, при впровадженні нових проєктів, процесів і процедур, перед великими фінансовими інвестиціями або оптимізаційними заходами.

Управління ризиками на підприємстві можна характеризувати як процес, який дозволяє:

- прогнозувати та оцінювати ризики підприємства;
- аналізувати та оцінювати вплив різноманітних ризиків на діяльність підприємства, його клієнтів і співробітників, постачальників та інших, зацікавлених сторін;
- формувати план дій реагування на ризики, з метою їх усунення або зменшення негативного впливу.

Система управління ризиками на підприємстві повинна забезпечити реалізацію наступних функцій:

1. Функції об'єкта управління.

Виконання цих функцій передбачає:

- надання дозволів на проведення ризикових операцій та ризикових вкладень капіталу;

- організацію робіт щодо зниження величини ризику;
 - забезпечення можливостей страхування ризиків;
 - формування економічних відносин та зв'язки між суб'єктами виробничого процесу;
2. Функції суб'єкта управління: прогнозування; організація; координація; регулювання; стимулювання, контроль.

Управління ризиками полегшує процес визначення напрямів розвитку підприємства та розуміння того, куди йому слід витратити час і ресурси.

Процес формування системи управління ризиками на підприємстві поділяють на окремі етапи. Але, науковці по різному підходять до розподілу робіт та визначення кількості основних етапів формування системи управління ризиками.

Бутенко В.М. та Байдацький М.В. виділяють шість етапів формування ефективної системи управління ризиками, для зниження рівня збитків та конкурентоспроможності підприємств-експортерів:

- Етап 1. Ідентифікація ризиків: виявлення ризиків, перелік ризиків, опис ризиків;
- Етап 2. Аналіз ризиків.
- Етап 3. Оцінювання ризиків.
- Етап 4. Модифікація ризиків.
- Етап 5. Моніторинг ключових індикаторів ризику
- Етап 6. Прийняття управлінських рішень [2].

Мех К.Р. та Федулова І.В. процесі управління ризиками на підприємстві виокремлюють чотири основних етапів:

- Етап 1. Ідентифікація ризиків.
- Етап 2. Якісна оцінка ризику.
- Етап 3. Кількісна оцінка ризику.
- Етап 4. Планування реагування на ризики та моніторинг ризиків [5].

Різні підходи до визначення кількості етапів та характеристики їх змісту обумовлені складністю процесів організації системи ризик-менеджменту, оскільки на діяльність підприємства впливає дуже велика кількість різноманітних ризиків, які потрібно враховувати в практичній діяльності.

Вважаємо, що можна виділити етапи впровадження системи управління ризиками в діяльність підприємства (рис. 1).

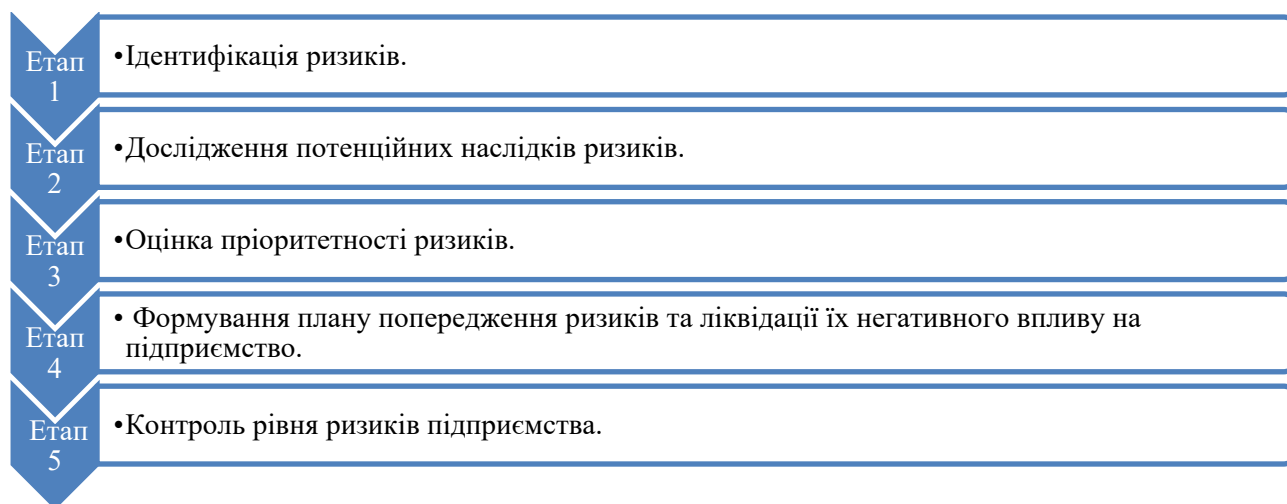


Рис. 1. Етапи впровадження системи управління ризиками в діяльність підприємства

Джерело: складено авторами

Діяльність підприємства, щодо формування системи управління ризика пропонуємо розподілити наступним чином:

- Етап 1. Ідентифікація ризиків.

На цьому етапі доцільно виділити та проаналізувати всі ризики, з якими може зіткнутися підприємство в процесі майбутньої діяльності. Щоб розпочати ідентифікацію ризиків, перш, за все, потрібно визначити потенційно небезпечні фактори, як в середині підприємства, так і за його межами. На підприємство здійснюють вплив різноманітні нормативні, юридичні, екологічні, ринкові фактори та відповідні ризики. Таких факторів зовнішнього та внутрішнього впливу дуже багато, в них легко загубитися. Тому доцільно використовувати різні класифікаційні критерії для систематизації та полегшення їх вивчення.

На цьому етапі доцільно розроблення та використання журналів ризиків, або реєстру ризиків, які слугуватиме постійною базою даних потенційних ризиків для кожного проекту, або управлінського рішення підприємства.

Під реєстром ризиків розуміємо сховище, у якому зберігаються результати попередніх процесів управління ризиками. Використання інформації з таких реєстрів дозволить спростити процес управління ризиками та підвищити ефективність за рахунок використання власного минулого досвіду для прийняття майбутніх управлінських рішень.

Етап 2. Дослідження потенційних наслідків ризиків.

Після ідентифікації природи ризику, доцільно провести аналіз ризиків. Різні види ризиків, по різному можуть впливати на діяльність підприємства: одні ризики можуть призвести до зупинки підприємства, або його банкрутства, а інші можуть супроводжуватися незначними незручностями. Аналіз кожної загрози, та масштабів її потенційних наслідків проводиться з метою визначення основних параметрів будь-якого ризику. Такими параметрами є ймовірність виникнення ризику та розмір негативних наслідків для підприємства. Задача цього етапу управління визначити ці параметри для кожного ризику.

Етап 3: Оцінка пріоритетності ризиків.

З метою формування ефективної системи управління ризиками, доцільно розподілити всі ризики підприємства. Ранжування може бути проведено за розміром наслідків негативного впливу на діяльність підприємства. Для кожного ризику визначається пріоритетність кожного ризику залежно від наслідків. Ризики, які можуть супроводжуватися незначними негативними наслідками, повинні мати нижчий пріоритет, в той час, як ризики, які можуть спричинити катастрофічні збитки, повинні характеризуватися найвищим рівнем пріоритетності.

В процесі оцінки та визначення пріоритетності ризиків, доцільно враховувати схильність керівництва підприємства до ризиків та толерантність до ризику. Оскільки, окремі керівники вважають, що іноді доцільно ризикувати, а інші бажають зводити ризики до мінімально можливого рівня.

Визначений пріоритет дозволить фахівцям оцінити загальний ризик для окремого підприємства, та виокремити, найбільші загрози.

Етап 4. Формування плану попередження ризиків та ліквідації їх негативного впливу на підприємство.

План попередження ризиків та ліквідації їх негативного впливу на підприємство формується з метою максимального усунення або зменшення дії найбільш важливих та небезпечних ризиків. План формується починаючи з тих ризиків, які характеризуються найвищим рівнем пріоритету, оскільки саме ці ризики мають найвищий рівень загрози для підприємства.

Стратегія зменшення негативного впливу ризиків на діяльність підприємства може включати заходи з наступних напрямів:

- уникнення ризику. Цій напрям передбачає припинення діяльності, яка спричиняє ризик;
- зменшення ризиків. Це заходи, які спрямовано на зменшення ймовірності виникнення несприятливих подій;
- розподіл ризиків. Реалізація заходів цього напрямку дозволяє розподілити ризик між різними учасниками процесу управління. Наприклад, страхування ризиків дозволяє розподілити потенційні витрати на відновлення між страховиком та страхувальником;
- прийняття ризику. Ця стратегія поведінки підприємства стосується більше тих ризиків, які мають низький пріоритет, та супроводжуються незначними загрозами та збитками для

підприємства. Якщо такі загрози виникнуть, то підприємству треба бути готовим (мати відповідні ресурси) для ліквідації негативних наслідків. Ефективне використання наявних ресурсів має вирішальне значення. Але, треба враховувати, що їх кількість має бути достатньою для забезпечення щоденних поточних операцій та проведення заходів з ризик-менеджменту. На цьому етапі знадобиться сформований реєстр ризиків минулих проектів, на основі інформації з якого, можна передбачити ризики, та оцінити можливі наслідки та необхідні ресурси.

Крок 5. Контроль рівня ризиків підприємства.

Для підвищення ефективності системи управління ризиками підприємства та своєчасного реагування на нові, доцільно забезпечити її постійний контроль. Моніторинг рівня небезпек та результатів зниження ризиків, необхідний для визначення адекватності та ефективності прийнятих рішень, та доцільності внесення якісь зміни. Якщо стратегія управління ризиками не «спрацює», та не дасть очікуваних результатів, її потрібно буде переглядати з самого початку. А це може супроводжуватися новими збитками. Тому, постійний контроль є заходом своєчасного втручання та корегування стратегій управління ризиками.

Необхідною умовою ефективності системи управління ризиками є дотримання певних принципів. Найважливіші з них наведено на рис. 2.

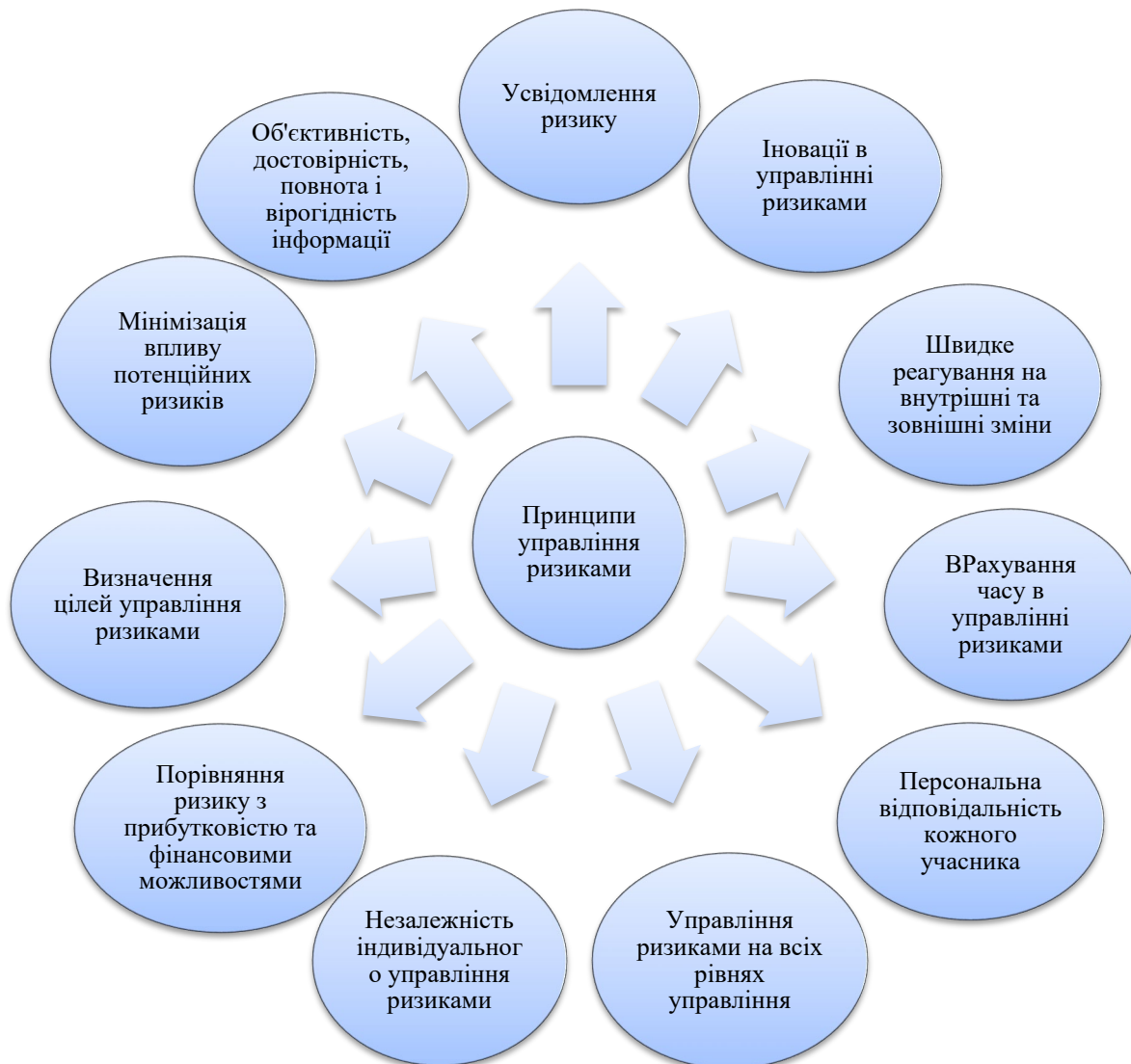


Рис. 3. Основні принципи управління ризиками підприємства

Джерело: складено автором на основі [2]

Висновки. В сучасних умовах господарювання, для забезпечення стабільної роботи, підприємству необхідно проводити заходи, щодо зниження рівня господарського ризику. Розробка напрямів зниження ризиків потребує виявлення відповідних факторів, що його породжують, та оцінку їхньої значимості. Управління ризиками підприємства спрямовано не тільки на виявлення будь-яких ризиків, а й на управління можливостями підприємства. Формування ефективної системи управління ризиками підприємства запропоновано розділяти на наступні етапи: ідентифікація ризиків; дослідження потенційних наслідків ризиків; оцінка пріоритетності ризиків; формування плану попередження ризиків та ліквідації їх негативного впливу на підприємство, контроль рівня ризиків підприємства.

Деталізація змісту кожного етапу та розробка чіткого алгоритму дії виконавців дозволять підвищити ефективність системи управління ризиками та забезпечити своєчасне реагування підприємства на зовнішні та внутрішні загрози.

Список використаних джерел:

1. Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91–94.
2. Бутенко В.І., Байдацький М.В. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. С. 35–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>.
3. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
4. Крайнік О.М. Ризик менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 28–31.
5. Мех К., Федулова І. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2022. №. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>
6. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3. С. 72–79.
7. Пильнова В.П., Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 51–57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.51>
8. Савченко М.В., Солоненко Ю.В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). С. 28–36.
9. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
10. Шепеленко О. В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2011. Вип. 4(52). С. 189–199.
11. Arlbjorn J.S. Haug A. Business Process Optimization. Aarhus: Academica, 2010. 224 p.
12. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innvation. *Open Innov. Techol. Mark. Complex*. 2022. Vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163/>
13. Sosnovska O., Dedenko L. Risk management as an instrument for providing the stable functioning of the enterprise in understanding conditions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0106>
14. Risk Management Standard. URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf> (дата звернення: 14.11.2024).

References:

1. Bashynska I. O., Poleshchuk A.A., & Motova A.V. (2017). Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpryemstvi. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 17, pp. 91–94. (in Ukrainian)
2. Butenko V., Baydatskyi M. (2023). Teoretychni osnovy formuvannya systemy upravlinnya ryzykamy na pidpryemstvi. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35> (in Ukrainian)
3. Vitlinskyi V. V., Velykoivanenko H. I. (2004) Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpryemnytstvi: monohrafiia. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
4. Krainyk E. (2015). Risk management as a tool for regulating economic behavior of industrial enterprises in the contemporary economy. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 10, pp. 28–31. (in Ukrainian)
5. Mekh K. & Fedulova I. (2022). Formuvannya systemy ryzik-menedzhmentu na pidpryemstvi. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58> (in Ukrainian)
6. Mostenska T. L., Skopenko N. S. (2010). Ryzik-menedzhment yak instrument upravlinnya hospodars'kym ryzikom pidpryemstva. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Zaporizhzhia National University*, no. 3(7), pp. 74–79. (in Ukrainian)
7. Pylnova V., Havrysh O. and Kapeliushna T. (2020). Formation of the entrepreneurial risk management system, *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 24, pp. 51–57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.51> (in Ukrainian)

8. Savchenko M. V., & Solonenko Yu. V. (2019). Upravlinnia ryzykamy na pidpriumstvakh simeinoho biznesu. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinniaderzhavnogo upravlinnia*, no. 2 (34), pp. 28–36. (in Ukrainian)
9. Chaikina A. (2022). Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriumstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 39, pp. 5-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (in Ukrainian)
10. Shepelenko O. V. (2011). Upravlinnia pidpriumnytskymy ryzykamy subiekta hospodariuvannia. *Economic sciences: Bulletin of DonNUET*, no. 4 (52), pp. 189–199. (in Ukrainian)
11. Arlbjorn J. S. & Haug A. (2010). *Business Process Optimization*. Aarhus: Academica, 2010.
12. Farida I., Setiawan D. *Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innvation. Open Innov. Techol. Mark. Complex*, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
13. Sosnovska O. & Dedenko L. (2019). Risk management as an instrument for providing the stable functioning of the enterprise in understanding conditions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0106> (in Ukrainian)
14. Risk Management Standard. Available at: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf>

Kukina N. V., *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*
Head of the Department of Marketing

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
kukinanatala81@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3204-0624

Ogloblina V. A., *Master Student*

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University;
PhD in Economics, Associate Professor

Yuri Potebnyi Engineering Education and Research Institute
Zaporizhzhia National University

va.ogloblina@gmail.com

ORCID: 0000-0001-6627-0255

Tkachenko Y. Y., *Master Student*

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University;
PhD, Associate Professor

Yuri Potebnyi Engineering Education and Research Institute
Zaporizhzhia National University

lizahouse2021@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1377-362X

FORMATION OF AN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. *The economic activity of an enterprise is accompanied by the action of numerous factors of the external and internal environment, which lead to the instability of its functioning. Therefore, the problems of managing various risks become relevant. Risk management at enterprises is provided by a system of regulation of economic, financial and other relations that arise under conditions of uncertainty. The process of forming a risk management system at an enterprise requires special attention. The purpose of the article. Research into the features of the formation of an enterprise risk management system. Specification of the content of the main stages of its formation. Research results. In modern economic conditions, in order to ensure stable work, the enterprise needs to take measures to reduce the level of economic risk. The development of directions for risk reduction requires the identification of relevant factors that generate it and an assessment of their significance. Enterprise risk management is aimed not only at identifying any risks, but also at managing the enterprise's capabilities. The formation of an effective enterprise risk management system is proposed to be divided into the following stages: identification of risks; study of potential consequences of risks; risk priority assessment; formation of a risk prevention plan and elimination of their negative impact on the enterprise, control of the enterprise's risk level. The detailing of the content of each stage and the development of a clear algorithm of the actions of the executors will allow to increase the effectiveness of the risk management system and ensure the timely response of the enterprise to external and internal threats.*

Keywords: *risk, identification, assessment, management system, uncertainty, consequences.*