

4. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2003. – 496 с.
5. Коваленко Л.О. Финансовый менеджмент: Навч. посіб. / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2005. – 485 с.
6. Мороз О.В. Финансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк. – Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2006. – 167 с.
7. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 215 с.
8. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності: Навчальний посібник / В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К. : КНЕУ, 2000. – 241 с.
9. Кривовязюк И.В. Экономическая диагностика предприятия: теория, методология и практика применения: монография / И.В. Кривовязюк. – М. : Изд-во «Надстирья», 2007. – 260 с.

УДК 330.131.7

**Кривда О.В.**  
кандидат економічних наук, доцент  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»

## ЕКОНОМІЧНА НЕОБХІДНІСТЬ ПОБУДОВИ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Стаття присвячена політиці в області управління ризиками та найбільш важливим елементам його реалізації. Подана система управління ризиками підприємства, яка дає змогу стабілізувати найважливіші стратегічні і тактичні показники його діяльності, оптимізувати розміщення ресурсів, капіталу відповідно до оцінки ризиків, запобігти втратам, підготувати бізнес до дій у надзвичайній ситуації і підвищити репутацію компанії.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, управління, ризик, організація.

### Кривда Е.В. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ ПОСТРОЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА НА УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Статья посвящена политике в области управления рисками и наиболее важным элементам его реализации. Дана система управления рисками предприятия, которая дает возможность стабилизировать важнейшие стратегические и тактические показатели его деятельности, оптимизировать размещение ресурсов, капитала в соответствии с оценкой рисков, предотвратить потери, подготовить бизнес к действиям в чрезвычайной ситуации и повысить репутацию компании.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, управление, риск, организация.

### Kryvda O.V. ECONOMIC NEED OF CREATION OF MODERN SYSTEM OF THE RISK MANAGEMENT AT THE UKRAINIAN ENTERPRISES

Article is devoted to policy in the field of risk management and to the most important elements of its realization. The control system of risks of the enterprise which gives the chance to stabilize the most important strategic and tactical indicators of its activity is given, to optimize placement of resources, the capital according to an assessment of risks, to prevent losses, to prepare business for actions in an emergency situation and to increase reputation of the company.

**Keywords:** risk-management, management, risk, organization.

**Постановка проблеми.** «Якщо ми не управляємо ризиками, вони почнуть управляти нами...». Досвід провідних міжнародних компаній переконливо доводить, що стабільність розвитку бізнесу і підвищення ефективності управління неможливі без активного використання ризику-менеджменту як складової частини системи управління сучасною компанією незалежно від її масштабів і специфіки виробництва або надання послуг [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з розглядом таких понять, як «ризик» і «невизначеність», досліджувалися такими ученими: В.А. Абчук, Ф.Н. Зав'ялов, І. Тюнен, Р.М. Качалов, Г.Б. Клейнер, Н.Н. Малашихіна, Ф. Найт, Ж.Б. Сей, А.С. Шапкін [4]. Науковою школою таких вчених, як В.В. Вітлінський, В.А. Кравченко [2], І. Тюнен, Ф. Найт, А.О. Старостіна [9], В.С. Ступаков, Г.М. Травін, М. Шоулз, В. Шумпетер, А.Н. Фомічев, Дж. Пикфорд [5], Н.В. Хохлов [10] розроблено фундаментальні, теоретико-методологічні аспекти ризикології та ризик-менеджменту. Адже саме економічній культурі побудови системи ризик-менеджменту робіт поки що дуже мало.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає

в побудові гнучкої ефективної системи управління ризиками підприємства, завдяки якій буде забезпечений стійкіший та надійніший розвиток бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система ризику-менеджменту (система управління ризиками) направлена на досягнення необхідного балансу між здобуттям прибутку й скороченням збитків підприємницької діяльності і покликана стати складовою частиною системи менеджменту організації, тобто має бути інтегрована в загальну політику компанії, її бізнес-плани й діяльність. Лише при виконанні цієї умови вживання системи ризик-менеджменту є ефективним. Ризик-менеджмент має на увазі створення необхідної культури і інфраструктури бізнесу для:

- виявлення причин і основних чинників виникнення ризику;
- ідентифікації, аналізу і оцінки ризику;
- ухвалення рішень на основі виробленої оцінки;
- вироблення антиризикових дій;
- зниження ризику до прийняттого рівня;
- організації виконання наміченої програми;
- контролю виконання запланованих дій;
- аналізу й оцінки результатів ризикового рішення.

Впровадження в практику підприємств системи ризику-менеджменту дозволяє забезпечити стабільність їх розвитку, підвищити обґрунтованість ухвалення рішень в ризикованих ситуаціях, поліпшити фінансове положення за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

У країнах з розвиненим підприємницьким середовищем управління ризиком і економічною безпекою досить широко поширене. Останніми роками цим активно починають займатися і в Україні. Для українських підприємств управління ризиком через низку обставин набагато актуальніше, ніж для зарубіжних. Вітчизняні бізнес-технології знаходяться лише у стадії формування і переходу до цивілізованих. Українське ділове середовище дуже в'язке й обумовлює набагато більший систематичний ризик, ніж на заході. Це стосується і держави, і виконавської дисципліни, і звичаїв бізнесу, і особливостей менталітету. Управління ризиком – це потужна внутрішня конкурентна перевага, що носить не лише тактичний, але і стратегічний характер. Це те, що роблять не для порятунку, а для забезпечення стійкішого і надійнішого розвитку бізнесу [2].

Однак, щоб елементи ризик-менеджменту були більш дієвими, вкрай необхідна економічна культура його реалізації.

Під економічною культурою реалізації ризик-менеджменту частіш за все розуміється комплекс економічних і організаційних знань і навичок, що дозволяють планувати і реалізовувати дії з реагування на негативні чи позитивні події, які з деякою часткою ймовірності можуть проявитися в процесі функціонування економічної організації в умовах невизначеності і ризику. Нині все більшого поширення набуває інтегрований підхід до управління ризиками, коли управління здійснюється для всього спектру погроз бізнесу на основі уніфікованих методик і алгоритмів, що і визначає високі вимоги до економічної культури ризик-менеджера. В ефективній системі управління ризиками стратегічне управління ними має бути централізовано. Оперативне управління ризиками необхідно здійснювати в місці їх виникнення. Наприклад, при централізації управління фінансовими потоками або процесами забезпечення сировиною і матеріалами оперативне управління виникаючими ризиками логічно здійснювати у відповідних підрозділах центрального офісу компанії. При цьому оперативне управління операційними ризиками повинно проводитися на підприємствах, де виникають, наприклад, виробничі чи екологічні ризики. У виробничих компаніях, де величезний вплив на бізнес робить успішна стратегія управління операційними ризиками, прийнято говорити про систему управління операційними ризиками (або системі запобігання позапланових втрат), як частини загальної системи з управління ризиками.

На практиці можна виділити три основні сфери діяльності спеціалістів з управління ризиками:

- управління корпоративними ризиками;
- управління проектними ризиками;
- підтримка корпоративних процедур по взаємодії

із зовнішніми агентами (фінансовими і страховими ринками, державними інспектуючими органами, так звана комунікативна функція).

Співвідношення різних напрямків діяльності в конкретній економічній організації визначається ініціатором впровадження процедур управління ризиками. В економічних організаціях система управління ризиками зазвичай включає три основні елементи: створення критеріїв управління ризиками

(установлення різного роду лімітів), для чого виявляється прийнятність ризику (ступінь ризикованості) особами, які приймають ключові рішення. При необхідності проводиться узгодження інтересів сторін, оскільки прийняття ризиків у всіх, як правило, різна; ідентифікація (розпізнавання) ризиків на підприємстві, їх оцінка і вимір; заходи щодо оптимізації ризиків. Для виконання цих функцій необхідно створення системи управління ризиками в економічній організації. Для цього необхідно: визначити замовника діяльності (акціонери, генеральний, фінансовий директори); вибрати організаційну модель підрозділу з управління ризиками; розробити політику в області управління ризиками. Сьогодні традиційно замовником виступає фінансова дирекція, адже саме цей підрозділ зацікавлений в ефективному управлінні фінансовими потоками і більшої передбачуваності процесу планування, що є, в тому числі, результатом ефективного управління ризиками. Крім того, управління фінансовими ризиками є невід'ємною частиною роботи фінансової дирекції. У дирекцію, як правило, входить підрозділ, відповідальний за забезпечення процесу страхування. Здається, саме фінансові підрозділи в українських компаніях є найбільш підготовленими до впровадження сучасних корпоративних стандартів управління, а часто і ініціюють ці процеси, в тому числі запровадження практики управління ризиками. Незважаючи на те, що часто вимога замовників про побудову системи управління ризиками представляється формальним, це питання дуже важливе. Якщо не буде осіб, дійсно зацікавлених у впровадженні системи управління ризиками, то вона не принесе жодних результатів і буде працювати тільки на папері, а не на практиці. У сучасному корпоративному управлінні існує тенденція розділення функцій контролінгу та виконавчих підрозділів. Йде процес виведення функцій з управління ризиками за межі фінансових служб у відокремлені підрозділи по контролінгу, підлегли генеральному директору або раді директорів. Найбільш істотно організаційна структура з управління ризиками трансформується, коли замовником процесу впровадження корпоративних процедур з управління ризиками виступають акціонери компанії. У такій системі управління ризиками остаточно трансформується в аудіовану функцію, покликану співвіднести реальний і уявний акціонерами рівні ризику.

Узагальнено всі моделі організації управління ризиками можуть бути розподілені на дві групи. До першої групи належать структури, що розробляють загальну стратегію управління ризиками компанії і координують процес управління через формальне включення цілей з управління ризиками в загальний список цілей певного підрозділу, де безпосередньо виникають ризики. У такій структурі підрозділ з управління ризиками не бере участь в оперативному управлінні ризиками (так звана розподілена модель). До другої групи можна віднести таку модель управління ризиками, при якій всі функції концентруються в рамках одного підрозділу, яка оперативно впливає на всі аспекти управління ризиками (так звана концентрована модель). У вітчизняних компаніях зустрічаються обидва типи організаційних структур. Вони мають як переваги, так і недоліки, і їх вибір залежить від поставлених завдань. Так, на деяких підприємствах підрозділ ризик-менеджменту керуючої компанії організований наступним чином: [8]

1) орієнтований на напрями бізнесу. За кожен напрям відповідає окремий ризик-менеджер, який

підпорядковується керівнику департаменту ризик-менеджменту. Це дозволяє ефективно враховувати специфіку напрямків бізнесу в холдингу;

2) орієнтований на різні види ризиків. Можна запропонувати наступну структуру: страхова програма та операційні ризики управляються одним ризик-менеджером, а кредитні та стратегічні ризики, а також активи та пасиви – іншим.

Політика в області управління ризиками в конкретній економічній організації повинна бути сформульована в одному всеосяжному документі. Даний документ визначає основи побудови системи управління ризиками в економічній організації. Він повинен бути доступний для будь-якого співробітника компанії (наприклад, розміщений на корпоративному сайті). Документ повинен об'єднувати всі основні політики щодо запобігання несприятливого впливу бізнесу на середу і впливи середовища на бізнес (політика управління фінансовими ризиками, політика в галузі охорони праці та промислової безпеки, політика по захисту навколишнього середовища та інше). Подібний документ повинен починатися спільною заявою про безліч ризиків, яким піддається економічна організація. Можна перерахувати основні типи, уникаючи зайвої деталізації. Далі заявляються цілі побудови системи по управління ризиками, а саме мінімізація впливу несприятливих факторів на бізнес в цілому (підвищення стійкості бізнесу) і на його окремі складові (захист життя і здоров'я співробітників, активів власників, навколишнього середовища – як соціального, так і природного). Потім дається опис загального процесу оцінки ризиків. У висновку вказуються підрозділ, відповідальний за управління ризиками, повноваження з управління, порядок моніторингу.

Так, наприклад, в ПАТ «Оболонь» вся регламентна документація по управлінню ризиками компанії складає величезну кількість сторінок. При цьому велика частина доводиться на положення по управлінню ризиками, які повинні застосовуватися на підприємствах (бізнесі-одинацях), оскільки вони гранично деталізовані. Також в компанії існує політика по управлінню ризиками, в якій заявлена мета управління – «Гарантувати акціонерам підконтрольність всіх основних ризиків компанії». Політика була прийнята в компанії в 2000 році і після цього кілька разів уточнювалася і доповнювалася. У ній містяться такі положення, як: декларація цілей і принципів, визначення основних понять; перелік типів ризиків; повноваження і принципи функціонування комітету з управління ризиками; визначення обов'язків і повноважень бізнесу-підрозділів компанії по управлінню ризиками; терміни переоцінки ризиків та ін.

Для ефективного управління ризиками в економічній організації повинна бути сформульована концепція управління ризиками, яка повинна включати: прогнозування ризиків; опис і класифікацію ризиків; принципи ранжирування ризиків за ступенем значущості; опис процесів компанії і їх ув'язку з виявленими ризиками; методики управління ризиками, реалізовані в компанії; рольову модель управління ризиками (повноваження співробітників компанії в системі управління ризиками).

В обов'язковому порядку необхідно впровадження інформаційної системи, що підтримує прийняті в концепції процедури і накопичує інформацію про ризикових подіях. Її використання при управлінні ризиками дозволить забезпечити суворе виконання прийнятих процедур і скоротити обсяг роботи з аудиту системи.

Необхідною стадією для побудови стратегії з управління ризиками є побудова карти ризиків економічної організації. Використання результатів прогнозування, поряд з іншими такими способами побудови карти ризиків: інтерв'ю з ключовими фахівцями; аналіз документації, дозволить зібрати більш повну і якісну інформацію про можливі ризики економічної організації. Що, в свою чергу, призведе до демпфірування ризиків майбутніх періодів. Для економічної організації карта ризиків повинна бути базовим документом, що містить прогноз можливих ризиків, класифікатор ризиків, матрицю ризиків та іншу одержану інформацію. Використання прогнозування при побудові карти ризиків визначає те, як вона має виглядати. Карту ризиків можна розділити на дев'ять квадратів у осях «Ймовірність настання ризикової події» і «Збиток від настання ризикової події». Дуже складно дати точну оцінку можливого збитку по кожному ризику або спрогнозувати його ймовірність.

Збиток від настання ризикової події і його ймовірність ділимо на три категорії: високий, середній і низький рівні. Для кожної категорії має бути складено докладний опис того, який збиток і яка ймовірність повинні бути віднесені в ту чи іншу категорію.

У вітчизняній літературі основний акцент робиться на розгляд ризиків фінансових компаній, а економічні організації виробничого типу залишаються за рамками уваги вчених. Тому є необхідність сформувати декілька функцій, які можна оптимізувати, використовуючи механізм реалізації управління ризиками.

*Забезпечення промислової безпеки.* Функція забезпечення промислової безпеки в світовій практиці відноситься до будь-яких об'єктів власності, у вітчизняній практиці – тільки до небезпечних виробничих об'єктів, зарахованим до цієї категорії державними регулюючими органами, тобто не відноситься до всього об'єкта власності. Тим часом почастишали техногенні катастрофи, які призводять до великих фінансових і людських втрат, котрих можна уникнути шляхом прогнозування і попередження ризиків.

*Забезпечення охорони праці.* Ця функція регулюється українським законодавством, тому, мабуть, не варто очікувати, що компанії будуть нести істотні втрати через порушення норм охорони праці у короткостроковому періоді. Тим не менш важливо враховувати, що у світовій практиці збитки пов'язані з порушеннями в галузі охорони праці, є одними з найбільш істотних для промисловості поряд із забезпеченням екологічної відповідності.

*Забезпечення ефективного обслуговування устаткування.* У західній практиці немає поділу функцій забезпечення безпеки виробничого обладнання та безпеки експлуатації будівель і споруд. У вітчизняній практиці ці функції розділені, більш того – часто належать до компетенції різних дирекцій. Це призводить до поділу фінансових потоків на забезпечення діяльності по запобіганню позапланових втрат і робить їх контроль з точки зору ефективності вкладень більш складним. У свою чергу, для вирішення конфлікту, що виникає між бажанням збільшити виробничі показники за рахунок більш інтенсивного використання обладнання і необхідністю гарантувати певний рівень надійності роботи обладнання, підрозділи з управління ризиками повинні курирувати розробку політики по обслуговуванню обладнання та перевіряти її дотримання. Збільшення міжремонтних періодів – одна з основних причин виникнення великих збитків на підприємствах у вітчизняній практиці.

**Забезпечення пожежної безпеки.** Забезпечення пожежної безпеки підприємства – одна з важливих функцій у системі запобігання позапланових втрат. Внутрішній конфлікт закладено в самому принципі функціонування підрозділів, що забезпечують пожежну безпеку на українських підприємствах, коли основна мета полягає в задоволенні вимог державних регулюючих органів, а не в ефективному захисті майна власників. Це важлива і часто недооцінена стаття витрат підприємства. У наявності конфлікт інтересів, що повинен бути пильним об'єктом уваги ризик-менеджменту.

**Забезпечення діяльності по роботі в надзвичайних ситуаціях.** Як правило, операційні ризики в промислових компаніях виникають на підприємствах і саме ефективність виконання даної функції відразу після виникнення інциденту дозволяє мінімізувати фінансові втрати і час, необхідний для відновлення бізнес-процесу. Очевидно, що на корпоративному рівні ця функція покладена на підрозділ з управління корпоративними ризиками і формалізується шляхом написання плану забезпечення безперервності бізнесу. На локальному рівні окремого підприємства повинні розроблятися і періодично оновлюватися плани ліквідації надзвичайних ситуацій.

**Комунікативна функція.** Ця функція є ключовою при організації ефективного управління ризиками компанії в цілому і на окремих підприємствах зокрема. На практиці часто функція задовільно виконується в центральному офісі компанії, але на кожному підприємстві, що входить в компанію, повинен існувати координатор процесу управління операційними ризиками, на якого покладена і комунікативна функція.

Важливими елементами системи управління ризиками є випереджаюче розпізнавання тривожних ситуацій, тобто їх прогнозування, і накопичення інформації про ймовірних втратах. Незалежно від того, на якому рівні здійснюється управління ризиками, сигнал про ризики повинен надходити негайно до ризик-менеджера. При цьому здійснюється моніторинг можливих наслідків і видаються рекомендації щодо їх усунення. Це дозволяє контролювати роботу з управління ризиками на підприємствах.

Ефект від впровадження системи управління ризиками оцінити нескладно. Будь-який ризик – це ймовірні втрати компанії. Запроваджуючи систему управління ризиками, ми скорочуємо ці втрати, тобто, підвищуємо прибутковість і рентабельність компанії. Співвідношуючи отримані результати з витратами на впровадження системи управління ризиками, можна оцінити ефективність такого рішення. Аналітична компанія «РБК» в 2010 році спробувала провести дослідження і з'ясувати, якими темпами на російських підприємствах впроваджується ризик-менеджмент [12]. Для чого в 500 найбільших підприємств Росії по електронній пошті була розіслана анкета, яку пропонувалося заповнити головному ризик-менеджеру підприємства. Дане дослідження не увінчалось успіхом, так як було отримано всього 37 відповідей, які в цілому зводилися до того, що інформація щодо ризиків, з якими стикається їхня економічна організація, не розголошується. Подібна інформація ретельно приховується. Все це підкреслює важливість проблеми управління ризиками в економічній організації. Це неодмінно стосується й українських компаній.

дження не увінчалось успіхом, так як було отримано всього 37 відповідей, які в цілому зводилися до того, що інформація щодо ризиків, з якими стикається їхня економічна організація, не розголошується. Подібна інформація ретельно приховується. Все це підкреслює важливість проблеми управління ризиками в економічній організації. Це неодмінно стосується й українських компаній.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Крупному і середньому бізнесу необхідно використання професійних технологій ризик-менеджменту, що базуються на економічній культурі. Грамотно побудована система управління ризиками підприємства дає змогу стабілізувати найважливіші стратегічні і тактичні показники діяльності (наприклад, вартість бізнесу, прибутковість), оптимізувати розміщення ресурсів, капіталу відповідно до оцінки ризиків, запобігти втратам, підготувати бізнес до дій у надзвичайній ситуації і підвищити репутацію компанії. Зовнішні прояви успішного ризик-менеджменту, в свою чергу, відбиваються на здешевленні страхових програм, на підвищенні кредитних рейтингів і зниженні вартості залученого фінансування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Руководство по риск-менеджменту / Д.А. Марцынковский, А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский; Ассоциация по сертификации «Русский Регистр». Санкт-Петербург : Береста, 2007.
2. Кравченко В.А. Функціональний та інтегральний підходи до управління підприємницькими ризиками: теорія та практика / Володимир Кравченко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2008. – № 2.
3. Кривда О.В. Механізм ризик-менеджменту та чинники, що його формують. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». [Текст]: Зб. наук. праць. – Вип. 10. – К. : НТУУ «КПІ», 2013. – С. 268–273.
4. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рисков ситуаций: Учебник. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 880 с.
5. Пикфорд Дж. Управление рисками. – М. : ООО Вершина, 2004. – 352 с.
6. Коробова С.С. Развитие риск-менеджмента в предпринимательстве: [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.kycherova.ru/delopment/index.html](http://www.kycherova.ru/delopment/index.html).
7. Куташенко М.В. Суть ризику і причини його виникнення // Інвестиції: практика та досвід, 2009. – № 6. – С. 45–48.
8. Кузьмак О.М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portat>.
9. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.
10. Хохлов Н.В. Управление риском. – М. : ЮНИТИ-ДАНАБ, 2009. – 239 с.
11. Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk. International Federation of Accountants New York, USA. – 54 p.
12. Електронний ресурс. – Режим доступу : [www.finrisk.ru](http://www.finrisk.ru).
13. Електронний ресурс. – Режим доступу : <http://www.obolon.ua/>.