

необхідно брати до уваги перспективи розвитку в майбутньому освітнянських процесів в Україні, а також розробити концептуальні засади, визначити пріоритетні напрямки тощо.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурик А.Ф. Формування мотивації праці в аграрних підприємствах / А.Ф. Бурик. – Умань: Візаві, 2009. – 178 с.
2. Замула І.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку / І.В. Замула, К.В. Шиманська // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник наукових праць.

Випуск 2. – 2015. – С. 201–211.

3. Печенюк А.В. Особливості мотивації науково-педагогічних працівників до професійного розвитку. [Електронний ресурс] / А.В. Печенюк. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16347/1/182\\_Pechenjuk\\_317\\_318\\_Modern\\_Problems.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16347/1/182_Pechenjuk_317_318_Modern_Problems.pdf)

4. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2008. – № 1. – С. 62–66.

5. Кудрявцева Н. Особливості мотивації праці педагогічних працівників в сучасних умовах / Н. Кудрявцева // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 1. – С. 48–50.

6. Ильин Е.П. Мотивация и мотив / Е.П. Ильин. – Питер: СПб., 2000. – 512 с.

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF RISK MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

УДК 338.012

**Башинська І.О.**

к.е.н., доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту

Одеський національний політехнічний університет

**Полещук А.А.**

студентка

Одеський національний політехнічний університет

**Мотова А.В.**

студентка

Одеський національний політехнічний університет

*У статті наведено тлумачення поняття ризик у різних аспектах; виділено основні елементи управління ризиком та завдання системи ризик менеджменту. Запропоновано схему системи управління ризиками на підприємстві, як включає п'ять елементів. Наголошено необхідність формування культури управління ризиками на підприємствах як необхідної умови завчасного виявлення, оцінки та зниження ризиків, а також відкритої комунікації про ризики.*

**Ключові слова:** ризик, управління ризиками, система управління, модель управління ризиками, культура управління ризиками, аналіз ризику, оцінка ризику.

*В статье приведены толкования понятия риск в различных аспектах; выделены основные элементы управления риском и задачи системы риск менеджмента. Предложена схема системы управления рисками на предприятии, которая включает пять элементов. Отмечена необходимость фор-*

*мирования культуры управления рисками на предприятиях как необходимого условия заблаговременного выявления, оценки и снижения рисков, а также открытой коммуникации о рисках.*

**Ключевые слова:** риск, управление рисками, система управления, модель управления рисками, культура управления рисками, анализ риска, оценка риска.

*The article gives interpretation of risk in different ways; The main elements of the risk management objectives and risk management systems are highlighted. The scheme of the risk management system in the enterprise is proposed, which includes five elements. Was emphasized the need for creating a culture of risk management at the enterprise as a prerequisite for early identification, assessment and risk mitigation and open communication of risks.*

**Key words:** risk, risk management, control system risk management models, culture of risk management, risk analysis, risk assessment.

**Постановка проблеми.** На сьогодні більшість підприємств зіткнулися з проблемою критичного впливу підприємницьких ризиків на ефективність ведення бізнесу, можливості модернізації та розширення діяльності. Як показує практика, існує обґрунтована причина появи ризиків у підприємницькій діяльності, через неможливість обчислення результату і врахування впливу на нього різних факторів. Для того, щоб зменшити вплив ризиків, виявити можливі наслідки для підприємства у ризиковій ситуації, нейтралізувати негативні результати такого впливу на діяльність підприєм-

ства, потрібно весь час оновлювати арсенал методів, моделей, підходів до управління ризиками на підприємстві. Тому дана проблема є актуальною і сьогодні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти управління ризиками на підприємстві досліджували відомі науковці, такі як: В. Апопій, І. Балабанова, Г. Башнянин, О. Біла, І. Бланк, Г. Великоіваненко, Е. Величко, В. Вітлінський, Л. Донець, В. Загорський, А. Мазаракі, Н. Машина, Б. Мізюк, С. Наконечний, В. Точилін, О. Ястремська та ін.

У більшості праць названих учених досліджуються окремі аспекти суті економічних ризиків, їх аналізу, ідентифікації та управління. Разом з тим, слід зазначити, що останнім часом увага до проблеми ризиків з боку представників вітчизняної економічної теорії є недостатньою.

**Постановка завдання. Мета статті** полягає в аналізі поняття ризик у різних аспектах, основних елементів управління ризиком та завдання системи ризик менеджменту та створення системи управління ризиками на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ризик – потенційна загроза втрати частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат або можливість здобуття значної вигоди (доходу) в результаті здійснення підприємницької діяльності в умовах невизначеності [1].

Зазначимо, що управління ризиками – це особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризику на результати діяльності підприємства, фірми, компанії. Найбільш важливі рішення, з прийняттям яких приходить мати справу підприємцю, визначаються

тим, який рівень ризику припустимий для підприємства [4].

Поняття ризик доцільно тлумачити в таких аспектах (табл. 1).

На основі даної табл. 1 можна сказати, проблема управління підприємницьким ризиком в діяльності підприємств має постійний характер, особливо в умовах нестабільності в країні, тому важливим інструментом є досягнення економічних цілей та потрібного результату. Багаторічний досвід економічного розвитку багатьох сучасних розвинених країн дає можливість побачити, що будь-яке ігнорування та недооцінка підприємницького ризику при розробці нової економічної стратегії стримує розвиток суспільства в цілому, створює застій економічної системи, а також стримує науково-технічний прогрес. Тому, на практиці найважливішим є достовірне і оперативне виявлення ризиків, які виникають на підприємстві.

Що стосується управління ризиками, це особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризику на результати діяльності підприємства, фірми, компанії. Найбільш важливі рішення,

Таблиця 1

**Визначення поняття «ризик»**

Аспекти	Визначення поняття
Ризик як небезпека чи загроза	Розглядаються негативні події, що призводять до шкоди для людини і підприємства, а під ризиком розуміється можливість настання подій з негативними наслідками, тобто можливість реалізації передбачуваної небезпеки.
Ризик як можливість	Має у своїй основі концепцію існування взаємозв'язку між ризиком і прибутковістю. Чим вище ризик, тим вище потенційний дохід. Такій концепції ризику є більш близьким поняття шансу, а ризик-менеджмент означає використання техніки максимізації доходу при одночасному обмеженні або мінімізації втрат
Ризик як невизначеність	Схожість з поняттям як імовірнісний розподіл можливих результатів (позитивних і негативних). У рамках зазначеної концепції ризик – міра невідповідності між різними результатами рішень, які оцінюються через їх корисність, шкідливість, а також ефективність за критеріями відповідності обраним орієнтирам. Така концепція використовується в теорії прийняття рішень в умовах невизначеності і теорії ігор.

Джерело: систематизовано на основі [1, 2, 3]

Таблиця 2

**Основні елементи управління ризиком**

Назва	Визначення
Об'єкти управління	у внутрішньому та зовнішньому середовищах. До числа перших відносяться фінансово-господарські операції, технології, процеси, виробничі ресурси, інформація та комунікації. До числа других – діяльність партнерів, контрагентів, постачальників, споживачів та клієнтів, а також політичні, економічні, соціальні процеси у макро- та транснаціональному середовищах
Суб'єкти управління	працівники, посадові особи, відділи (відокремлені підрозділи), консалтингові підприємства, яким надано обов'язки та повноваження для моніторингу, виявлення, ідентифікації та дослідження ризиків, їх впливу на ЗЕД, а також розробки заходів з попередження та подолання їх впливу на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому
Засоби управління	сукупність принципів, процедур, методів попередження несприятливих подій у операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності підприємства в ЗЕ сегмент
Індикатори ризику	система ключових показників, які характеризують рівень ризику фінансово-господарської діяльності у ЗЕ сегменті

Джерело: систематизовано на основі [1, 2, 5]

з прийняттям яких приходиться мати справу підприємцю, визначаються тим, який рівень ризику припустимий для підприємства [5].

Управління ризиком реалізується як підсистема у функціональній структурі підприємства. До її основних елементів відносяться (табл. 2).

Проаналізувавши табл. 2 можна сказати, що зусилля керівництва суб'єкта господарювання мають спрямовуватися на те, щоб хоча б частково мінімізувати, компенсувати, попередити негативний вплив несприятливих чинників.

З огляду на те, що ліквідувати чи обмежити вплив всіх ймовірних загроз неможливо, фінансово-господарська діяльність підприємства ведеться в умовах прийнятного ризику – досягнення умов, за яких можливі збитки чи втрати внаслідок несприятливого розвитку подій є значно меншими, ніж можливі вигоди. Прийнятним є ризик і в ситуації, коли бездіяльність пов'язується з більшими збитками чи втратами.

Розглянемо ключові завдання ризик-менеджменту (табл. 3).

Основна мета ризик менеджменту – зробити управління компанією більш ефективним, з урахуванням ризиків. Якись ризики можливо знадобиться знизити, інші прийняти, а деякі, навпаки, збільшити. На даному етапі, можна сказати, що саме управління ризиками включає в себе такі головні елементи підприємства, як: розробку і реалізацію

програми ризик-менеджменту, яка безпосередньо забезпечує не тільки економічно обґрунтовані для підприємства рекомендації, але й заходи, головним напрямком, яких є – зниження загального рівня підприємницького ризику до прийнятного рівня. Управління ризиками – це системний підхід до виявлення, аналізу, мінімізації та моніторингу ризиків.

Таким чином, підсумовуючи усе вищенаведене, пропонуємо таку схему системи управління ризиками на підприємстві (рис. 1).

Як видно з рисунку, запропонована система включає п'ять елементів (Виявлення ризиків, Аналіз і пріоритезація, Мінімізація ризиків і звітність, Моніторинг і перегляд, Культура управління ризиками), найголовнішим з яких є Культура управління ризиками – це створення в організації такого середовища, яке б



Рис. 1. Система управління ризиками на підприємстві

Таблиця 3

#### Завдання ризик менеджменту

№	Завдання
1	Формалізація об'єкта управління для конкретної підприємства: 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)
2	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. Класичне визначення толерантності до ризику
3	Класичне визначення толерантності до ризику – рівень збитку, який підприємство здатне витримати без серйозних фінансових наслідків, тобто не зазнаючи шкоди самому підприємству. Найчастіше ризик-апетит (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
4	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
5	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.)

Джерело: систематизовано на основі [4; 8; 9]

сприяла виявленню, оцінці та зниженню ризиків, а також відкритій комунікації про ризики.

Яким би гарним або простим процес управління ризиками не був, якщо співробітники і керівники його відкидають, компанія не зможе управляти ризиками.

Отже, на основі вище сказаного визначено, що програма ризик-менеджменту з управління ризиками підприємницької діяльності включає такі підходи: системний, процесний, ситуаційний, а поряд з застосовуваними у практиці методами, метод аналізу ієрархій. Враховувати всі умови, в яких здійснюють діяльність підприємства, з одночасним впливом щодо зниження ризиків – не завжди є можливим [7; 8; 9; 10].

**Висновки з проведеного дослідження.** Стосовно проведення дослідження підприємницького ризику дозволило виявити основні компоненти його сутності, а саме ті компоненти, які дозволяють всебічно охарактеризувати дане поняття:

- невизначений характер подій, котрі дають змогу визначити, який з можливих варіантів реалізується на практиці;

- наявність кількох альтернативних рішень; відомі, а за можливості визначену ймовірності результату і очікувані результати;

- можливість, визначення ймовірності виникнення збитків; можливість визначення ймовірності отримання додаткового прибутку.

Найголовніше, потрібно розуміти, як можна ідентифікувати ризик і управляти ним. Управління ризиком можна поділити на п'ять стадій:

*Перша стадія* – Виявлення ризиків,

*Друга* – Аналіз і пріоритезація;

*Третя* – Мінімізація ризиків і звітність;

*Четверта* – Моніторинг і перегляд;

*П'ята* (підсумовуюча) – Культура управління ризиками.

Для управління ризиками треба зробити п'ять кроків: ідентифікація і установка параметрів (в першу чергу необхідно розуміти, де проблеми, де слабкі ланки в технологіях, процесах або людських ресурсах); створення команди експертів, яка допоможе розробити план заходів для мінімізації або усунення ризику; оцінка ризику за допомогою

спеціальних інструментів і методів (наприклад, метод експертних оцінок, матриця оцінювання ризиків, дерево рішень, SWOT-аналіз та ін.); розробка плану заходів і останній, завершальний крок – це впровадження планів та заходів з постійною корекцією відповідно до мінливих умов (моделювання процесу та створення культури управління ризиками).

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
2. Балдин К.В. Риск-менеджмент: учеб. пособие / К.В. Балдин. – М.: Эксмо, 2006. – 368 с.
3. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах/ Економіка. Фінанси. Право. – Київ, 2017. – 5/2'2017 – С. 38–40
4. Bashynska I.O. Using SMM by industrial enterprises // Aktualni Problemy Ekonomiky= Actual Problems in Economics, 12 (186), 360–369
5. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / Під заг. ред. проф. А.І. Кредісова. – К.: ВІРА-Р, 1998. – 448 с.
6. Трифонова Е.Ю. Стратегия развития внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий автомобилестроения // Российское предпринимательство. – 2009. – № 4, Вып. 2. – С. 102–106.
7. Филатов С., Солошенко Л. Внешнеэкономическая деятельность: организация и документальное оформление. – 3-е изд. перераб и дополн. – Х.: Фактор, 2002. – 183 с.
8. World experience in creation the corporate sales manual as internal instrument of marketing communications of industrial enterprise / Bashynskaya Irina, Filippova Svetlana // Вісник ТНЕУ. – 2012. – № 5–2. – С. 234–240
9. Шиманська Л.М. «Модель управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства». Економіка та управління підприємствами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Lena/Downloads/ape\_2014\_10\_27.pdf
10. Вербіцька І.І. «Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур». Менеджмент, маркетинг, підприємництво. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Lena/Downloads/sre\_2013\_5\_37.pdf.