

УДК 658.155.6:005.334.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-96-6>**Парій Л. В.**

Державний університет телекомунікацій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7070-2521>**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Стаття присвячена питанням поглиблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління ризиками діяльності підприємств. Встановлено, що ризик притаманний усім сферам життя та діяльності, причому випадковість настання ризикової події означає неможливість заздалегідь точно визначити просторово-часові координати його виникнення. Авторами зосереджено увагу на тому, що найбільшій ефективності в процесі управління ризиками підприємство спроможне буде досягти за умови запровадження концептуального підходу до управління ризиками діяльності підприємства, за яким система ризик-менеджменту виступає центральною складовою процесу стратегічного управління підприємства, спрямованого на забезпечення ефективності, стабільності, розвитку, конкурентних позицій та переваг підприємства на різних етапах його розвитку шляхом прийняття ефективних та оптимальних оперативних та стратегічних управлінських рішень, застосування дієвих методів управління.

**Ключові слова:** ризик, управління, підприємство, криза, невизначеність, кризовий характер, прийняття рішень.

**Постановка проблеми.** Ринкове середовище, прогресуючий процес глобалізації світової економіки, а також багато важливих причин та інші рамкові умови, в яких працюють сучасні компанії, ймовірно, характеризуються високим ступенем невизначеності, що також підтверджується їх кризовою поведінкою. Таким чином, залежно від великої кількості простих і складних ризиків, діяльність компанії стає все більш нестабільною, мінливою, складною та важкопрогнозованою. У той же час важко або майже неможливо повністю уникнути ризиків у виробничій та іншій діяльності компанії, і єдиний спосіб уникнути та/або зменшити існуючі та потенційні ризики – через процес управління, який відповідає ризику. На ринку, в нестабільних і швидко мінливих умовах, кожній компанії доводиться стикатися з усіма можливими наслідками дій конкурентів і змін ринкової ситуації, тобто існуючих і потенційних ризиків. Аналіз ризиків дозволяє учасникам проекту вжити заходів для запобігання можливих втрат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні аспекти теорії ризиків знайшли відображення в наукових працях таких західних вчених, як Р. Кантільон, Дж. Кейнс, Дж. Міллер, Ф. Найт, А. Сміт, Й. Шумпетер, які займалися вивченням цієї проблеми одними з перших. Значний внесок у розвиток ризикології зроблено такими вченими-економістами, як М. Бромвич, Г. Марковіц, Д. Мессен, Дж. Нейман, Р. Тобін, У. Шарп. Серед вітчизняних дослідників варто виокремити таких авторів: Т. Андреева, М. Бердар, І. Бланк, Г. Великоіваненко, В. Вітлінський, О. Гаврик, С. Коновалов, В. Кравченко, О. Миرون, О. Могилевська, Т. Петровська, О. Пянкова, І. Свиноус, Н. Скопенко, О. Чумак та ін. Серед робіт, присвячених дослідженню інформаційного забезпечення процесу управління ризиками підприємств, варто виділити: А. Абдулмаджидову, Д. Белла, С. Васіна, М. Кастельса, Б. Корнійчука, А. Мандрикіна, Ф. Махлупа, Е. Менсфілда, Л. Мартинова, С. Нестеренко, В. Шутова.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас, незважаючи на зацікавленість наукового співтовариства у подальших дослідженнях та важливості даної теми, сформовані на сьогодні структури та методи управління ризиками

в компаніях не знаходять системного відображення в дослідженнях та видаються обмеженими за матеріалом дослідження та можливістю зосередитися розглядаючи типи ризиків. Водночас розробка теоретичних вихідних положень і методів створення цілісної системи управління ризиками в компанії, інформаційне забезпечення процесу управління ризиками в компанії та розробка практичних рекомендацій щодо запобігання та помірність ризиків компанією потребують подальших досліджень та наукових напрацювань.

**Метою статті** є формування та обґрунтування концептуального підходу до управління ризиками діяльності підприємства та проведення аналізу процесу управління ризиками в діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ризики присутні у всіх сферах життя і діяльності, а випадковість ризикової події означає можливість неточного визначення просторових і часових координат попередньої події. Не є винятком і діяльність підприємств, яка постійно контролюється та супроводжується різноманітними ризиками, зумовленими наявністю кількох внутрішніх та зовнішніх факторів, кожен з яких має різний ступінь безпеки. Ще Р. Кантільон розглядав ризик як основну функціональну характеристику підприємництва і підкреслював нерозривний зв'язок підприємництва та ризику, при цьому називаючи підприємцем «людину, що здійснює свою діяльність в умовах ризику» [6].

Необхідно також враховувати, що ринкове середовище, постійна інтернаціоналізація світової економіки та багато інших важливих причин і умов функціонування сучасного суспільства є змістовними та сформованими на високому рівні. Підтверджується характером кризи, так що діяльність кожної компанії, яка передбачає значну кількість простих і складних ризиків, стає все більш нестійкою, нестабільною, складною і важкопрогнозованою. Водночас повністю уникнути ризику виробничої та/або іншої діяльності компанії важко або неможливо, і єдиним способом уникнути та/або зменшити існуючі ризики та потенційні ризики є процес управління ризиками.

Багато невирішених питань, особливо пов'язаних із природою ризику, методами аналізу та збору інформації про фактори ризику, організа-

## Понятійно-категоріальний апарат визначення «ризик»

Автор	Сутність визначення
А. Альгін	Ризик – діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого, тобто обов'язкового вибору, в процесі якого є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети.
С. Дмитров, Т. Медвідь	Ризик – це можливість настання несприятливої події та, здебільшого, трактується як імовірність чи загроза втрати суб'єктами господарювання частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої чи фінансової діяльності.
В. Кунін	Ризик – це можливість настання (реалізації) для суб'єкта випадкової події, обумовленою об'єктивно існуючою невизначеністю і проявляється в сприятливих або несприятливих наслідки, які характеризуються відхиленням від очікуваного результату або події.
К. Семенова, К. Тарасова	Ризик – категорія, яка характеризується мінливістю й випадковістю економічних, політичних і соціальних процесів, які відбуваються в суспільстві, та означає ймовірність настання однієї з декількох альтернативних подій з невідомим результатом у майбутньому.
А. Камінський	Ризик – це економічна категорія, що відбиває невизначеність, конфліктність, багатокритеріальність, нечіткість у фінансових відносинах та включає особливості сприйняття вказаних характеристик зацікавленими суб'єктами цих відносин.
Іванов	Ризик – можливість виникнення несприятливих ситуацій в ході виконання будь-якої роботи, здійснення якого-небудь рішення, реалізації планів і бюджетів підприємства та можливість втрат у вигляді фактичних збитків або упущеної вигоди.
Г. Клейнер, В. Тамбовцев, Р. Качалов	Ризик – узагальнена суб'єктивна характеристика ситуації прийняття рішень в умовах невизначеності, що відображає можливість появи і значимість для суб'єкта прийняття рішень шкоди в результаті наслідків прийняття того чи іншого рішення.
А. Ковалева, М. Лапуста, Л. Скамай	Ризик – це, з одного боку, небезпека потенційно можливої, імовірної втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даній сфері діяльності, з іншого – це ймовірність отримання додаткового обсягу прибутку, пов'язаного з ризиком.

Джерело: узагальнено автором на основі [2–6]

цією факторів ризику, створенням і впровадженням систем управління ризиками, представляють широку дослідницьку діяльність, що передусім потребує дослідження змісту такої категорії як «ризик» та її основних характеристик, без яких процес управління ризиками буде неякісним та обмеженим. Отже, наявні публікації з питань бізнес-ризиків відрізняються різними трактуваннями категорії «ризик» (табл. 1) та неоднозначністю рекомендацій щодо управління ризиками.

Отже, виходячи з вищевикладеного, пропонується наступне визначення категорії «Ризик».

Ризик в контексті підприємницької діяльності – це ймовірність виникнення подій або ситуацій, які можуть мати негативний вплив на фінансові результати, репутацію, розвиток або стабільність підприємства. Це оцінка можливих втрат, шкідливих наслідків або невиконання планів, пов'язаних з небажаними подіями, які можуть вплинути на вдачу бізнесу. Управління ризиками передбачає ідентифікацію, аналіз, оцінку та прийняття заходів для зменшення ймовірності та наслідків негативних ризиків, а також використання можливостей для досягнення бажаних результатів.

На нашу думку, основний ризик компанії полягає в певній кількості різних можливих ситуацій та умов на роботі, і подальші дії чи бездіяльність керівника компанії можуть призвести до подальших збитків та інших наслідків і збитків для нього чи більше.

Для компаній, які є важливим суб'єктом господарської діяльності, створення системи управління ризиками є одним із найважливіших елементів забезпечення ефективності діяльності цієї компанії та підвищення конкурентоспроможності компанії [1].

Водночас підприємці та керівники не завжди до кінця усвідомлюють всю серйозність наслідків, пов'язаних із відсутністю такої системи, і готові нести необхідні витрати для створення та реалізації свого бізнесу.

Вирішення проблеми виявлення ризикууючих процесів та оцінки тяжкості їх наслідків є необхідним елементом для зміни існуючих уя-

лень про недооцінку важливості створення системи управління ризиками як чинника підвищення ефективності бізнесу. Крім того, при управлінні ризиками в компаніях необхідно враховувати, що вони включають вплив фінансових ризиків в економіці, особливо в цілому (валютний ризик, інфляція, політика) і специфічні ризики в тій чи іншій галузі. Окрім галузевого ризику, для кожної компанії існують індивідуальні фактори ризику. Отже, розглядаючи сферу впливу факторів ризику, можна сказати, що зовнішніми ризиками компанії є галузеві та країнові ризики, тоді як внутрішні ризики є більш індивідуальними для кожної компанії.

З огляду на вищезазначені питання, а також враховуючи результати досліджень теоретичних методів і способів впровадження системи управління ризиками на підприємстві, слід зазначити, що робота з різними видами ризиків повинна бути закладена на підприємстві. І стратегія, і тактика управління ризиками, які враховують два аспекти: з одного боку, специфіку галузі, в якій працює компанія, а з іншого боку, здатність управляти ризиками ідентичності.

Оскільки вітчизняна економічна наука ще не знайшла ні конкретного погляду на управління операційним ризиком, ні комплексного підходу, вивчення зарубіжного досвіду та теоретичних досягнень управління операційним ризиком дозволяє визначити шляхи пошуку його зниження [9].

Звичайно, загальним концептуальним підходом до управління операційним ризиком має бути не лише дотримання галузевих нормативних документів, оцінка ризиків і узгодженість із цілями компанії, а й створення системи управління ризиками, основною метою якої є створення ситуацій, коли ризик неможливий. Оскільки традиційний спосіб управління ризиками схожий на «виробництво» ризиків, розподіл ресурсів на них, розрахунок неефективності вимагає радикальної зміни існуючої культури. Така система, побудована на недотриманні динамічного принципу, спрямована не на усунення проблем невизначеності, а скоріше на можливість виникнення цих проблем [6].

**Особливості формування комплексної системи ризик-менеджменту  
на промислових підприємствах**

Загальний підхід до формування системи управління ризиками	Засади формування комплексної системи управління ризиками на промислових підприємствах
Визначення послідовності та порядку взаємодії етапів процесу ризик-менеджменту	Забезпечення повноти процесу ризик-менеджменту, що включає наступні етапи: – здійснення картографування ризиків; – проведення якісного та кількісного аналізу ризиків; – визначення пріоритетів в управлінні ризиками; – здійснення обґрунтованого вибору методів регулювання ступеня ризиків.
Розподіл повноважень і відповідальності в системі управління ризиками	Визначення ступеня централізації управління ризиками. Призначення ключових осіб, що будуть здійснювати управління ризиками, розподіл відповідальності та повноважень.
Розробка процедур виявлення, оцінки та аналізу ризиків	Акцентування уваги на розробці: – методики збору та представлення інформації про зовнішнє середовище функціонування підприємства; – методів оцінки ступеня окремих видів ризику
Характеристика ресурсів, необхідних для адекватної реалізації і процесу ризик-менеджменту, функціонування системи	Встановлення переліку витрат на впровадження комплексної системи ризик-менеджменту. Визначення напрямів фінансування управління ризиками.
Розробка засад моніторингу процесу ризик-менеджменту, оцінки ефективності системи	Розробка методів оцінки ефективності комплексної системи ризик-менеджменту, виходячи з результатів оцінки ступеня ризиків та їх мінімізації (оптимізації).
Формування інформаційних каналів та зв'язків	Створення інформаційних каналів та зв'язків на підставі особливостей організаційної структури підприємства та доцільного ступеня централізації управління ризиками

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4]

При цьому важливо цілеспрямовано з'ясувати наявні перешкоди, які не тільки сприяють впровадженню внутрішньої системи управління ризиками компанії, а іноді й перешкоджають їй, але усунення яких є обов'язковою передумовою ризику. диверсифікація. Адміністрація, зокрема:

1. Відсутність національних стандартів управління ризиками та специфічної регіональної політики управління ризиками, що дозволяє підвищити ризикову поведінку в компаніях і в країні в цілому.

2. Недостатня правова система у сфері управління ризиками, тому наявність системи управління ризиками в компанії не є обов'язковою вимогою і тому не регулюється законодавством.

3. Відсутність кваліфікованого персоналу з управління ризиками, здатного якісно інтегрувати процеси управління ризиками в роботу промислових підприємств. Недостатня обізнаність працівників, що не дозволяє їм ефективно використовувати відомі методи та інструменти управління ризиками.

4. Управління ризиками часто є формальним і здійснюється здебільшого для задоволення вимог регулятора, а не для фактичного управління бізнес-ризиками.

5. Недостатнє розуміння підприємцями та менеджерами важливості управління ризиками для забезпечення стратегічної стабільності та конкурентоспроможності.

6. Поведінка з низьким рівнем ризику у внутрішніх організаціях, іноді пов'язана з опором співробітників запровадженню змін в управлінні ризиками.

7. Відсутність фінансових ресурсів, необхідних для впровадження комплексної системи управління ризиками.

8. Відсутність у компаніях спеціальних відділів, на які покладено завдання з управління ризиками, і тому управління ризиками відбувається спонтанно [7; 8; 10].

Більшість компаній мають адаптивну модель управління ризиками, тому управління ризиками відбувається лише тоді, коли вони вже відбулися і необхідно усунути наслідки подій. Вод-

ночас адаптивний підхід до управління ризиками не може забезпечити стратегічну стабільність, оскільки для цього необхідна реалізація цілісного підходу до управління ризиками, який дає змогу справлятися не лише з викликами, ризиками та загрозами, що виникли, та/ або в минулому, але, можливо, також відкрити в майбутньому.

Враховуючи вищезазначене, а також беручи до уваги специфіку діяльності та функціонування компанії, методологічні аспекти запровадження цілісної системи управління ризиками компанії, поточну ситуацію, зміни та ризики діяльності компанії, за результатами так званих досліджень ми оцінюємо ефективність системи управління ризиками компанії. Ми прийшли до висновку, що ми зможемо ефективно створити систему управління бізнес-ризиками, чого можна досягти через вимоги представити концептуальний підхід до управління бізнес-ризиками відповідно до управління ризиками. Система діє як центральна частина процесу стратегічного управління компанією для забезпечення ефективності стабільність, забезпечити розвиток, конкурентні позиції та бізнес-переваги на різних етапах розвитку шляхом впровадження ефективних операційних процесів і стратегічних управлінських рішень, шляхом застосування ефективних методів управління в результаті швидкого та гнучкого реагування на існуючі та потенційні зовнішні та внутрішні виклики, загрози та ризики, виявлені в результаті їх регулярного моніторингу та постійної оцінки для забезпечення якості підтримки компанії та з метою отримати ефективні інструменти профілактики та попередження проблем, плани дій і методи реагування на несподівані ситуації.

Крім того, компанії, які почали впроваджувати стратегію управління ризиками в рамках всієї корпоративної структури, стикаються з необхідністю вирішення складного завдання – представити корпоративну культуру компанії як обізнаність співробітників про компанію. Ризики, а також їх залучення до цього процесу, що відіграє важливу роль у розробці та впровадженні системи управління ризиками на підприємстві.

Так, наприклад, корпорація Microsoft виключно енергійно просуває ідею найкращого інформування своїх працівників за допомогою, внутрішньокорпоративної мережі intranet. Рядові службовці компанії мають необмежений доступ до інформації, що дозволяє співробітникам компанії бути втягнутими в процес управління ризиками, аналізувати інформацію.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, будь-яке підприємство з метою уникнення або зменшення певного ризику може відмовитися від здійснення певних господарських операцій, певних видів діяльності, співпраці з окремими іншими контрагентами у здійсненні певної виробничо-господарської діяльності на належному рівні. ризик або ризик для суспільства. Звичайно, як просте

радикальне вирішення проблеми зниження ризику шляхом уникнення його, можна уникнути можливих втрат, пов'язаних з бізнес-ризиком, і мати право на життя, але слід пам'ятати, що у разі не виконання операції чи відмова від роботи з ризиковими контрагентами нестиме інший ризик – недоотримання прибутку, відтак подальша співпраця з іншими учасниками договору або здійснення певної діяльності не реалізується та призводить до того, що компанія не реалізує власний потенціал. Крім того, у деяких випадках може бути неможливо уникнути ризиків, або уникнення одного типу ризику яке може призвести до низки інших ризиків та/або загроз. Усе це потребує пошуку та застосування відповідних заходів та інструментів зниження ризику діяльності для цих компаній.

#### Список використаних джерел:

1. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник НУБіП України*. 2018. № 284. С. 288–298.
2. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
3. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика) : колект. монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Є. І. Ходаківського. Житомир : Полісся, 2013. 323 с.
4. Dembo R., Freeman A. The rules of risk. 2004. 527 p.
5. Drew S., Kendrick T. Risk management: The five pillars of corporate governance. *Journal of general management*. Oxford, 2005. Vol. 31. № 2. P. 19–36.
6. Frenkel M., Hommel U., Rudolf M. Risk Management: Challenge and Opportunity. 2nd revised and enlarged ed. Heidelberg : Springer, 2005. 838 p.
7. Kutsenko D.M. Orienteers of strategic management of financial and economic security of enterprises: interests, challenges, risks. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 50–58.
8. Гавриш О.А., Кавун В.А. Критичний аналіз нормативних засад управління проектними ризиками. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 216–222.
9. Слободяник А.М., Плотник П.А., Зазимко С.А. Проблема впровадження сучасного управління агрохолдингом в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7808> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.83>
10. Слободяник А.М., Семижон Є.М. Маркетингові аспекти ключових проблем промислових підприємств України. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 55–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.55>

#### References:

1. Horho I.O. (2018) Ryzkyky yak klyuchovyy objekt upravlyns'koyi diyal'nosti ahrarnykh pidpryyemstv [Risks as a key object of administrative activities of agricultural enterprises]. *Naukovyy visnyk NUBiP Ukrayiny*, no. 284, pp. 288–298.
2. Vitlinskyi V. V., Velykoivanenko H. I. (2004) Ryzkykolohiia v ekonomitsi ta pidpryyemnytsvtvi [Risk in economics and entrepreneurship]. Kyiv: KNEU, 480 p.
3. Khodakivskiy Ye. I. ed. (2013) Ryzkykohennist ta strakhuvannia v ahrarnii sferi (teoriiia, praktyka) [Hazards of risks and insurance in the agrarian sphere (theory, practice)]. Zhytomyr: "Polissia", 323 p.
4. Dembo R., Freeman A. (2004) The rules of risk. 527 p.
5. Drew S., Kendrick T. (2005) Risk management: The five pillars of corporate governance. *Journal of general management*. Oxford, vol. 31, no. 2, pp. 19–36.
6. Frenkel M., Hommel U., Rudolf M. (2005) Risk Management: Challenge and Opportunity. 2nd revised and enlarged ed. Heidelberg: Springer, 838 p.
7. Kutsenko D.M. (2019) Oriientyry stratehichnoho upravlynnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryyemstv: interesy, vyklyky, ryzkyky [Orienters of strategic management of financial and economic security of enterprises: interests, challenges, risks]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu*, no. 2, pp. 50–58.
8. Havrysh O. A., Kavun V. A. (2017) Krytychnyi analiz normatyvnykh zasad upravlynnia proektnykh ryzkykamy [Critical analysis of regulatory framework of project risks management]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*, no. 14, pp. 216–222.
9. Slobodanyk, A., Plotnyk, P. and Zazymko, S. (2020) The problem of implementation of the modern agroholding management in the conditions of digitalization. *Efektivna ekonomika*, vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7808>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.83>
10. Slobodanyk, A. and Semyshon, Y. (2021) Marketing aspects of key problems of industrial enterprises of Ukraine. *Agrosvit*, vol. 3, pp. 55–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.55>

**Parii Liudmyla**

State University of Telecommunications

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES

### Summary

The article is devoted to the issues of deepening the theoretical and methodological provisions and practical recommendations regarding risk management of enterprise activities. The authors found that risk is inherent in all spheres of life and activity, and the randomness of the occurrence of a risk event means the impossibility of accurately determining the spatial and temporal coordinates of its occurrence in advance. It is proved that solving the problems of identifying the mechanisms of risk generation and assessing the severity of their consequences is an essential element of changing the existing stereotype of underestimation of the importance of the formation of a risk management system as a factor in increasing the efficiency of business activity. Therefore, the authors focused attention on the fact that the enterprise will be able to achieve the greatest efficiency in the process of risk management provided that a conceptual approach to the management of risks of the enterprise's activity is introduced, according to which the risk management system acts as a central component of the process of strategic management of the enterprise, aimed at ensuring efficiency, stability, development, competitive positions and advantages of the enterprise at various stages of its development by making effective and optimal operational and strategic management decisions, applying effective management methods as a result of quick and flexible response to interconnected external and internal existing and potential challenges, threats and risks identified according to the results of their continuous comprehensive monitoring and evaluation, in order to achieve the goals of the enterprise with the help of high-quality information support; effective preventive and anti-crisis tools, action plan and response methods in case of unforeseen circumstances. It has been established that the issue of risk minimization by avoiding it allows to avoid the corresponding potential losses associated with business risks and has the right to life, but it must be remembered that the operation is not carried out, the refusal to cooperate with some counterparties or from carrying out a certain activity has another side – it causes the company to miss potential profits.

**Key words:** risk, management, enterprise, crisis, uncertainty, crisis nature, decision-making.