

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-4>
УДК 005.334

Буняк Н.М.

кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Мельник А.І.

здобувач вищої освіти,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Buniak Nadiia, Melnyk Andrii

Lesya Ukrainka Volyn National University

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

RISK MANAGEMENT IN THE SYSTEM FOR ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN UNCERTAIN CONDITIONS

У статті досліджено роль ризик-менеджменту в системі забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності. Обґрунтовано доцільність розробки та впровадження дієвих інструментів забезпечення захисту підприємства від різного роду ризиків в умовах швидкої зміни чинників зовнішнього середовища. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності понять «ризик» та «ризик-менеджмент», запропоновано авторський підхід до їх трактування. Обґрунтовано послідовність етапів управління ризиками підприємства. Визначено загальні риси, притаманні усім моделям системи ризик-менеджменту підприємства. Запропоновано обмежувати ризик на кожній стадії розвитку ризикової ситуації. Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства в умовах невизначеності.

Ключові слова: ризик, менеджмент, ризик-менеджмент, інструменти ризик-менеджменту, процес управління ризиками.

The article examines the role of risk management in the system of ensuring the sustainable development of the enterprise in uncertain conditions. The increasing uncertainty of doing business has resulted in the need to develop and implement effective tools to ensure the protection of the enterprise from various types of risks. The purpose of the article is to provide a summary of the theoretical and methodological advancements in enterprise risk management in uncertain conditions to ensure its sustainable development. Scientific approaches to the interpretation of the essence of the concepts "risk" and "risk management" are summarized and an author's approach to their interpretation is proposed. It is determined that risk management is a dynamic process, the effectiveness of which depends on the speed of response to changes in market conditions, the financial condition and economic situation of the management object. The sequence of stages of enterprise risk management is validated. In particular, the accumulation of information about the situation; diagnosis of the current situation; development of alternative options for management solutions; management decision-making; implementation of management decisions. The prerequisites for ensuring effective risk management of enterprise are defined. To ensure sustainable development, the common features inherent in all models of the enterprise's risk management system are determined. It is proposed to limit the risk at each stage of development of the risk situation. It was established that the effectiveness of risk management is directly related to the reasonableness of choosing a set of measures to prevent and/or minimize risk. Proposals are developed to improve the efficiency of enterprise risk management in conditions of rapid change of environmental factors. It is concluded that in a rapidly changing external environment, the determining prerequisites for ensuring the sustainable development of domestic enterprises are the integration of the risk management system into the overall management system of the enterprise and the formation of the correct perception of risk in its managers.

Key words: risk, management, risk management, risk management tools, risk management process.

Постановка проблеми. У теперішніх умовах шокового зростання ентропії економічних процесів обумовленого воєнними діями на території України, посилення впливу зовнішніх дестабілюючих чинників поведінка будь-якого суб'єкта господарювання не може бути повністю прогнозована та передбачувана.

Заразом сучасне інституційне середовище ведення бізнесу характеризується високим рівнем невизначеності, що обумовлює появу додаткових загроз та небезпек діяльності підприємства. Саме це актуалізує необхідність розробки та впровадження дієвих інструментів забезпечення захисту підприємства від різного роду ризиків, практичне використання яких є важливою передумовою забезпечення його сталого розвитку, а також нарощення конкурентних переваг в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розв'язанню окремих проблем, пов'язаних з управлінням ризиками та оцінкою їхнього впливу на результативність діяльності підприємства, присвятили свої наукові праці такі вітчизняні вчені, як: Бегун С.І., Білан Ю.В., Бугай В.З., Дука А.П., Івашкевич І.М., Колідуб К.М., Крайнік О.М., Луців О.Р., Мацюк О.В., Мостенська Т.Г., Мостенська Т.Л., Семенова К.Д., Тарасова К.І., Чайкіна А.О., Черчик Л.М. та ін.

Незважаючи на значний обсяг публікацій із зазначеної тематики, недостатньо обґрунтованими залишаються наукові підходи до підвищення ефективності управління ризиками суб'єктів господарювання в умовах швидкої зміни чинників зовнішнього середовища. Зокрема, потребують подальшого розвитку теоретико-методичні положення щодо підвищення ефективності ризик-менеджменту підприємства як важливого складового елементу системи забезпечення його сталого розвитку в умовах невизначеності, обумовленої воєнними діями на території України. Наведені положення обумовлюють актуальність проведення подальших досліджень у цій сфері.

Мета статті – узагальнення теоретико-методичних напрацювань у сфері управління ризиками підприємства в умовах невизначеності у контексті забезпечення його сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. У теперішніх реаліях ризик притаманний усім сферам людської діяльності. Сьогодні ефективність функціонування підприємства, його конкурентні переваги значною мірою залежать від того, наскільки повно при прийнятті управлінських рішень враховуються всі види наявних загроз та потенційних небезпек.

Будь-який суб'єкт господарювання, проваджуючи свою діяльність, демонструє індивідуальну готовність йти на ризик в умовах трансформації інституційного середовища ведення бізнесу, адже

ймовірність втрат майже завжди передбачає шанс одержати додатковий прибуток.

Швидка зміна умов діяльності обумовлює високий рівень невизначеності та наявність значної кількості ризиків, які, зі свого боку, з високою ймовірністю призводять до виникнення специфічних обставин, що негативно впливають на ефективність функціонування суб'єкта господарювання.

Попри те, що сьогодні поняття «ризик» широко використовується науковцями як в природничих, так і в технічних науках серед них відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до його трактування.

Найчастіше ризик пов'язують з ймовірністю відхилення від раніше задекларованої мети; можливістю отримати збитки; необхідністю подолання невизначеності в ситуації неминучого вибору; вірогідністю успішного результату від настання подій.

На нашу думку, ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка характеризує ймовірність виникнення певної ситуації, що може призвести до негативних чи позитивних наслідків або ж до нульового результату.

Отже, ризик є одним з визначальних чинників, що впливає на результати діяльності підприємства. Запобігти його негативному впливові можна шляхом застосування інструментів ризик-менеджменту, орієнтованих на своєчасне виявлення ймовірності появи ситуацій ризику шляхом аналізу та оцінки факторів, що обумовлюють їх виникнення, а також розробки комплексу заходів щодо зменшення негативного впливу як в поточному періоді, так і у віддаленій перспективі.

Серед вітчизняних теоретиків та практиків також відсутній єдиний підхід до визначення сутності ризик-менеджменту (рис. 1).

Критичний аналіз авторських дефініцій поняття «ризик-менеджмент» обґрунтовує необхідність розкриття його авторського бачення.

На нашу думку, ризик-менеджмент – це комплексний процес, орієнтований на забезпечення ефективної та стабільної роботи об'єкта управління шляхом прогнозування появи ситуацій ризику, розробки та впровадження механізмів попередження, нейтралізації або зниження негативних наслідків настання ризикових подій. Загалом ризик-менеджмент є динамічним процесом, ефективність якого залежить від швидкості реагування на зміну умов ринку, фінансовий стан, результативність діяльності підприємства. Особливу роль у розв'язанні ризикових задач відіграє інтуїція менеджера та інсайт.

Визначальними передумовами забезпечення ефективного управління ризиками в діяльності підприємства, як свідчить досвід високорозвинених країн світу, є:

- наявність дієвої системи ризик-менеджменту, основною метою якої є забезпечення своєчасної ідентифікації ризику та налагодження комунікацій щодо управління його рівнем;

- забезпеченість ресурсами, необхідними для реалізації завдань ризик-менеджменту;

- сформованість корпоративної культури управління ризиками, що підсилює управлінські рішення у цій сфері;

- наявність комплексу дієвих засобів, необхідних для забезпечення ефективного управління ризиками на постійній основі.

Загалом процес управління ризиками підприємства в системі забезпечення його сталого розвитку в умовах невизначеності охоплює наступні етапи:

- накопичення інформації про ситуацію (моніторинг зовнішнього й внутрішнього середовища, ідентифікація чинників, що можуть призвести до появи ризикових подій та їх коригування);

- діагностика поточної ситуації (виявлення та врахування причин, що обумовлюють зміни рівня ризику, їх ранжирування, оцінка втрат при конкретних параметрах ситуації);

- розробка альтернативних варіантів управлінських рішень (визначення для кожного з них межі можливого негативного прояву економічного, соціального, екологічного, організаційного, комерційного та іншого ризику);

- прийняття управлінського рішення (комплексне обґрунтування, усвідомлення і прийняття ймовірності допустимого ризику);

- реалізація управлінського рішення (виявлення нових аспектів прояву ризику, що вимагає оперативних заходів).

Водночас ефективне використання інструментів ризик-менеджменту дозволяє суб'єктам господарювання не тільки ліквідувати негативні наслідки настання ризикових ситуацій, але й попередити їх появу. Оскільки основною метою їх використання є забезпечення бажаного рівня стійкості та адаптивності підприємства в умовах проявів ризикових ситуацій, то недоцільно акцентуватись виключно на пошуку шляхів зниження впливу дестабілізуючих чинників чи попередження одержання небажаних результатів. На нашу думку, основну увагу необхідно приділити заходам, орієнтованим на використання можливостей, що випереджають вплив чинників, які генерують ризики. У зв'язку з цим управління ризиками підприємства повинне мати превентивну форму, основу якої становлять прогноз розвитку подій і вимірювання майбутніх втрат за умови настання ризикової події.

При визначенні основних методів управління ризиками необхідно враховувати загальну невизначеність внутрішнього та зовнішнього середовища

підприємства, які знижуються шляхом проведення відповідних досліджень їхнього якісного стану.

Варто зазначити, що моделі системи ризик-менеджменту можуть відрізнятися за деталями залежно від форматів, розмірів, специфіки діяльності підприємства, але спільним для них є виконання наступних процедур:

- ідентифікація і вимірювання всіх можливих втрат, пов'язаних із діяльністю підприємства;

- вибір форм і методів покриття прояву ситуацій ризиків;

- вивчення ринку страхування ризиків для визначення переліку тих з них, що підлягають страхуванню, встановлення найкращих умов страхування з позиції оптимального співвідношення між витратами на страхування ризиків і розмірами премій при настанні страхового випадку;

- прийняття управлінського рішення стосовно ситуації ризику;

- регулювання незапланованих потреб у ресурсах, що пов'язані з випадковою появою ризикових ситуацій;

- збереження інформації;

- вибір методів та конкретних інструментів управління ризиками;

- спостереження і аналіз заходів щодо попередження збитків й втрат для забезпечення належного балансу між заподіяними втратами, витратами на попередження втрат, необхідними затратами для забезпечення діяльності підприємства, виплаченими страховими преміями, витратами на управління ризиками.

Загалом дієва система ризик-менеджменту підприємства повинна: функціонувати як складова загальної системи менеджменту підприємства; бути чіткою і несуперечливою; враховувати чинники, що спричиняють ризик; створювати передумови для прийняття ефективних управлінських рішень.

Ефективність ризик-менеджменту безпосередньо залежить від обґрунтованості вибору комплексу заходів щодо попередження і (чи) мінімізації ризику. Основними з яких є: уникнення, передача (розподілення), прийняття, вирівнювання та зменшення ризику. Варто наголосити, що зазначені заходи не є взаємовиключаючими, а тому можуть використовуватись одночасно.

Залежно від часу розробки та впровадження заходів управлінського впливу на рівень ризику вони поділяються на:

- попереджувальні (розробляються та впроваджуються ще до виникнення ситуації ризику);

- поточні (застосовуються у процесі розгортання ситуації ризику);

- подальші (впроваджуються після впливу ситуації ризику).

Автор	Визначення
<i>Як інструмент</i>	
Бугай В.З., Мацюк О.В.	дієвий інструмент реагування на зміни економічного середовища функціонування підприємства, сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення, аналіз і регулювання ризиків [1, с. 39]
Крайнік О.М.	інструмент регулювання економічної поведінки; складне та багатоаспектне міждисциплінарне за суттю поняття, яке характеризує цільовий механізм формування траєкторії розвитку суб'єкта в соціально-економічному середовищі за рахунок власної внутрішньої структури [3, с. 31]
Луців О.Р.	дієвий інструмент реагування на зміни економічного середовища; його метою є забезпечення високоефективного прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей [4, с. 26]
<i>Як процес</i>	
Дука А.П.	ітеративний процес, який передбачає реалізацію чітко визначених етапів та застосування інструментів завдяки яким менеджери можуть ясно уявити ризики, з якими стикається їхня організація [2]
Мостенська Т.Л., Білан Ю.В. Мостенська Т.Г.	процес, що складається з двох блоків: оцінювання ризику та мінімізації впливу ризикованих подій на результати діяльності підприємства [5, с. 195]
<i>Як система/модель (складова корпоративного) управління</i>	
Чайкіна А.О., Колідуб К.М.	система управління підприємством, яка передбачає своєчасне виявлення та адекватне реагування на появу ризиків у підприємницькій діяльності, що повинна мати на меті забезпечення безперебійного функціонування підприємства та його постійний розвиток [7, с. 455]
Семенова К. Д., Тарасова К.І.	система цілеспрямованих заходів, що направлені на виявлення та оцінку ступеня всієї сукупності ризиків, які впливають на діяльність підприємства, з метою розробки механізмів протидії їх можливого негативному впливу [6, с. 224]
<i>Як вид управлінської діяльності</i>	
Черчик Л.М., Бегун С.І., Івашкевич І.М.	вид управлінської діяльності, який полягає своєчасному й адекватному реагуванні на різноманітні загрози та здійсненні свідомого, цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою його стійкого розвитку в умовах невизначеності, коли існує ймовірність відхилення від поставлених цілей [8, с. 182]

Рис. 1. Авторські дефініції поняття «ризик-менеджмент»

Джерело: систематизовано авторами

Наявність великої кількості різноманітних прийомів та способів впливу на рівень ризику обумовлює проблему вибору тих з них, що найкраще відповідають існуючій ситуації.

За результатами проведеного дослідження нами запропоновано обмежувати ризик на кожній стадії виникнення ризикової ситуації. Відповідно дії керівництва підприємства щодо виникнення загроз його діяльності повинні носити попереджувальний, поточний та подальший характер.

При виборі напрямів та методів регулювання ступеня ризику менеджмент окремих підприємств керується зоною фінансової стійкості в якій знаходиться суб'єкт господарювання. Зокрема за умов критичного фінансового стану найбільш доцільним способом мінімізації ризику є передача ризику, а також зовнішнє страхування, за умов нестійкого фінансового стану – диверсифікація і (або) передача ризику; за умов допустимої фінансової стійкості рекомендується використовувати резервування коштів та диверсифікацію, за умови абсолютної фінансової стійкості – лімітування та резервування коштів.

На нашу думку, найкращим способом оптимізації ризику, є обґрунтована комбінація декількох методів, основним критерієм вибору яких є наявність оптимального співвідношення між досягнутим ступенем зниження ризику та необхідними для цього витратами.

У теперішніх реаліях основу системи ризик-менеджменту підприємства повинна складати науково-обґрунтована та практично орієнтована методологія аналізу ризику та управління ним, яка враховує попередній успішний досвід, спроможна швидко, з мінімальними витратами адаптуватись до нових умов діяльності.

На нашу думку, основними напрямками підвищення ефективності управління ризиками в системі забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності є:

- формування тимчасових груп ризик-менеджменту та залучення зовнішніх фахівців;

- чіткий розподіл відповідальності за тактичний та оперативний види ризиків між функціональними підрозділами;

- обґрунтування стратегії управління ризиками підприємства;

- формування культури ризик-менеджменту на підприємстві;

- розробка та затвердження документації з ризик-менеджменту, зокрема декларації, програми та настанов з ризик-менеджменту;

- використання відповідних інформаційних технологій та програмного забезпечення для аналізу та оцінки ризиків;

- запровадження дієвої системи страхування від різного роду ризиків.

Висновки. Отже, проведене дослідження дало змогу узагальнити наукові підходи теоретиків та практиків до визначення сутності понять «ризик» та «ризик-менеджмент», запропонувати авторський підхід до їх трактування; обґрунтувати послідовність етапів управління ризиками підприємства у контексті забезпечення його сталого розвитку в умовах невизначеності; визначити загальні риси, притаманні усім моделям системи ризик-менеджменту підприємства; аргументувати доцільність обмеження ризику на кожній стадії розвитку ризикової ситуації; розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства у теперішніх реаліях.

Зроблено висновок, що в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища визначальними передумовами забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств є інтегрування системи ризик-менеджменту в загальну систему менеджменту підприємства та формування правильного сприйняття ризику в його менеджерів.

Подальші розвідки у цьому напрямі полягають у розробленні методичних підходів до оцінки ефективності системи ризик-менеджменту підприємства в умовах воєнного стану.

Список літератури:

1. Бугай В.З., Мацюк О.В. Ризик-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 5(10). С. 35–40 URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/10_2017/05.pdf (дата звернення: 31.08.2023).
2. Дука А.П. Картографування ризиків у системі інтегрованого ризик-менеджменту організації. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5794> (дата звернення: 31.08.2023).
3. 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.
4. Луців О.Р. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком у фармації. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 2. С. 23–36.
5. Мостенська Т.Л., Білан Ю.В., Мостенська Т.Г. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8 (170). С. 193–203.
6. Семєнова К.Д., Тарасова К.І. Організація системи управління ризиками на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 3. № 58. С. 221–227.
7. Чайкіна А.О., Колідуб К.М. Особливості впровадження ризик-менеджменту на українських підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 454–459.

8. Черчик Л.М., Бегун С.І., Івашкевич І.М. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 178–182.

References:

1. Buhai V.Z., Matsiuk O.V. (2017) Ryzhik-menedzhment yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti [Risk management as an instrument to improve the efficiency of business]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 5(10), pp. 35–40. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/10_2017/05.pdf (accessed August 31, 2023).
2. Duka A.P. (2017) Kartohrafuvannia ryzhikiv u systemi intehrovanoho ryzhik-menedzhmentu orhanizatsii [Risk mapping in the integrated risk management system of the organization]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5794> (accessed August 31 2023).
3. Krainik O.M. (2015) Ryzhik-menedzhment yak instrument rehuliuвання ekonomichnoi povedinky subiektiv hospodariuvannia v suchasnykh umovakh [Risk management as a tool for regulating economic behavior of industrial in the contemporary economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 10, pp. 28–31.
4. Lutsiv O.R. (2014) Ryzhik-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzhikom u farmatsii [Risk management as a management tool of economic risk in pharmacy]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 2, pp. 23–36.
5. Mostenska T.L., Bilan Yu.V., Mostenska T.H. (2015) Ryzhik-menedzhment yak chynnyk zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Risk management as a factor ensuring enterprises' economic security]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (170), pp. 193–203.
6. Semenova K. D., Tarasova K.I. (2015) Orhanizatsiia systemy upravlinnia ryzhikamy na pidpriemstvi [Organization of risk management system at the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 3, no. 58, pp. 221–227.
7. Chaikina A.O., Kolidub K.M. (2017) Osobly vosti vprovadzhennia ryzhik-menedzhmentu na ukrainskykh pidpriemstvakh [The features of introduction of risk management in ukrainian enterprises]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 454–459.
8. Cherchyk L.M., Behun S.I., Ivashkevych I.M. (2017) Systema ryzhik-menedzhmentu pidpriemstva: sutnist ta skladovi [The system of corporate risk management: its essence and components]. *Ekonomichnyi forum*, no. 1, pp. 178–182.