

## Ризик-менеджмент як дієвий інструмент забезпечення стабільності діяльності підприємства

Слюз Андрій Ярославович <sup>1</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
30.06.2023	Економіка	330.131.7

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10244294>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** У статті розглянуто питання щодо місця ризик-менеджменту у системі забезпечення стабільності діяльності підприємства, яка відбувається у постійній невизначеності. Наголошено на тому, що в умовах такої невизначеності питання управління ризиками стає досить затребуваним і потребує постійного пошуку щодо формування найбільш дієвої моделі управління у цій царині. У цьому контексті звернуто увагу на такий інструмент, за допомогою якого досягається стійкість функціонування підприємства та стабільність його діяльності – це ризик-менеджмент.

Встановлено, що ризик-менеджмент становить відповідну систему управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків. З'ясовано, що ризик-менеджмент підприємства є процесом, що складається з двох блоків: оцінювання ризику та мінімізації впливу ризикованих подій на результати діяльності підприємства. Акцентовано на особливостях ризиків, їх класифікації, а також етапах, які дають змогу промислому підприємству подолати ризики, що виникли під час їхньої діяльності.

Зроблено висновок, що ризик-менеджмент можна вважати вагомим напрацюванням щодо вироблення ефективної моделі управління ризиками у підприємстві та новітньою сучасною методикою запобігання потенційних і реальних ризиків підприємства, яка дозволяє виявити ризики, запобігти їм, ліквідувати або усунути чинники, які сприяють їх виникненню.

**Ключові слова:** підприємництво, підприємницька діяльність, ризик, управління ризиками, ризик-менеджмент, суб'єкти господарювання, конкуренція, недобросовісна конкуренція, гарантії підприємництва, особливості ризиків, класифікація ризиків.

### **Risk management as an effective tool ensuring the stability of the enterprise**

**Abstract.** The article deals with the issue of the place of risk management in the system of ensuring the stability of the enterprise's activity, which takes place in constant uncertainty. It is emphasized that in conditions of such uncertainty, the issue of risk management becomes quite popular and requires a constant search for the formation of the most effective management model in this area. In this context, attention was paid to such a tool, which is used to achieve the stability of the operation of the enterprise and the stability of its activity – this is risk management.

---

<sup>1</sup> аспірант кафедри економічної кібернетики Львівського Національного університету імені Івана Франка, <https://orcid.org/0000-0002-7612-6051>

It was established that risk management constitutes an appropriate risk management system based on the process of their identification, assessment and analysis, as well as the selection and use of methods of neutralizing their consequences. It was found that enterprise risk management is a process consisting of two blocks: risk assessment and minimization of the impact of risky events on enterprise performance. Emphasis is placed on the features of risks, their classification, as well as the stages that allow an industrial enterprise to overcome risks that have arisen during their activities.

It was concluded that risk management can be considered a significant development in the development of an effective model of risk management in entrepreneurship and the newest modern method of preventing potential and real risks of the enterprise, which allows to identify risks, prevent them, eliminate or eliminate factors that contribute to their occurrence.

**Key words:** entrepreneurship, entrepreneurial activity, risk, risk management, risk management, business entities, competition, unfair competition, guarantees of entrepreneurship, risk characteristics, risk classification.

### Вступ

*Постановка проблеми.* Наукова спільнота і фахівці-практики давно працюють над тим аби розробити найбільш ефективну модель управління ризиками у сфері підприємництва. Одним із дієвих інструментів, за допомогою якого досягається стійкість функціонування підприємства та стабільність його діяльності, вважається ризик-менеджмент.

Варто погодитись з думками вчених, які вважають, що управління ризиками в сучасних умовах потребує використання спеціальних знань та відповідного володіння навичками формування комплексних управлінських систем. Щоб вижити у конкурентному ринковому середовищі, підприємству необхідно приймати обґрунтовані ризикові рішення, спрямовані на формування конкурентних переваг у поєднанні з ефективним управлінням. Для подолання кризових явищ варто завчасно застосовувати управління ризиками, а саме: уникати необґрунтованого ризику, приймати лише допустимі ризики, своєчасно впливати на можливі ризики з метою їх мінімізації, а також диверсифікувати ризики. Підприємствам потрібна організація та відпрацювання ефективних систем ризик-менеджменту [1, с. 8]. Отож, питання, що пов'язані з ризик-менеджментом, сьогодні є досить актуальними та своєчасними.

*Стан дослідження проблеми.* Окреслена проблематика, що так чи інакше стосується ризик-менеджменту, знайшла своє відображення у працях О. Є. Бабини, І. О. Башинської, О. В. Білан, І. М. Бітюк, Г. І. Великоіваненко, В. В. Вітлінського, О. М. Герасименко, Л. І. Донець, В. О. Занори, Н. В. Зачосової, З. Д. Калініченко, І. П. Миколайчука, О. В. Михайленко, Н. О. Рязанової, Л. А. Сарани, І. В. Чуприни, О. В. Шепеленко та багатьох інших.

*Мета статті* полягає у з'ясуванні сутності ризик-менеджменту як одного з найбільш дієвих інструментів забезпечення стабільної діяльності підприємства.

### Результати

У статті 42 Глави 4 Господарського кодексу України визначено, що «підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [2]. З цього визначення бачимо, що однією з характерних особливостей підприємництва законодавцем називається ризик.

Варто підкреслити, що сьогодні, як висловлюється З. Д. Калініченко, проблематика управління ризиками перестає розглядатися на рівні вузькопрофільного напряму

професійної діяльності менеджера та стає об'єктом безпосередньої уваги суб'єктів управлінської діяльності незалежно від рівня їх організаційної ієрархії. Процес управління ризиками постійно ускладнюється і набуває рис невід'ємного елемента системи управлінської діяльності підприємств.

Якщо ризик неминучий, то особливу актуальність отримує проблема його оцінки, аналізу та управління. У результаті аналізу стає очевидною картина можливих ризикових подій, імовірність їхнього настання й наслідків. Після порівняння отриманих значень ризиків із гранично припустимими виробляється стратегія управління ризиком, і на цій основі – шляхи запобігання й зменшення ризику [1, с. 4-5].

Водночас, вчений підкреслює, що динамічність економічного середовища, складність зв'язків між його елементами зумовлюють необхідність прийняття виважених управлінських рішень за умови ризику і невизначеності майбутніх результатів. Ризик-менеджмент стає обов'язковим видом діяльності підприємств, здійснення проектів, операцій [1, с. 8].

Як зауважують Л. В. Попова та А. О. Солійчук, сучасні тенденції світової економіки зумовлюють постійну необхідність пошуку нових методів та заходів мінімізації й контролю господарського ризику, а також його негативного впливу на підприємницьку діяльність. Українські підприємства функціонують в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в країні, недостатньої купівельної спроможності населення, що приводить до високої невизначеності прогнозів щодо можливого попиту, собівартості продукції, рівня прибутковості (рентабельності) та результатів господарської діяльності [3, с. 345].

Отож, як вважають, О. О. Сосновська та Л. В. Деденко, ризик-менеджмент – це система управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків, спрямована на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику, а також знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до банкрутства підприємства, та повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності. В системі управління підприємством система ризик-менеджменту покликана стати складовою частиною підсистеми менеджменту організації, тобто має бути інтегрована в її загальну політику, плани роботи та діяльність. При виконанні даної умови застосування системи ризик-менеджменту є дієвим процесом [4, с. 71].

Натомість, дослідники висловлюють думку про те, що ризик-менеджмент підприємства має бути організований так, щоб забезпечувати безперервний самоаналіз та самоконтроль. Чим детальніший процес моніторингу, тим менша потреба додаткових перевірок діяльності підприємства. Важливим аспектом управління ризиками підприємства є вибір дієвого механізму попередження і мінімізації, усунення чи приймання ризиків, які визначають ефективність діяльності підприємства. Незнання схильності підприємства до ризику може призвести до непередбачуваних наслідків, кризи та банкрутства. Зниження ризиковості може здійснюватись шляхом передачі (зовнішніми способами) або за допомогою внутрішніх ресурсів (внутрішніми способами). Світовий досвід виокремлює різноманітні і досить оригінальні шляхи та способи оптимізації ризику [4, с. 74].

Більшість точок зору визначають ризик-менеджмент як процес, що характерний для реактивного управління, тобто процес впливу на об'єкт управління з метою пошуку можливих шляхів зменшення, а не запобігання ризику. Такий підхід не спрямований на розроблення попереджувальних заходів щодо уникнення майбутніх ризиків.

Узагальнюючи представлені точки зору провідних науковців щодо управління ризиками та враховуючи основні положення теорії управління, автори пропонують

розглядати управління ризиком як процес впливу на об'єкт господарювання, при якому забезпечується охоплення максимально широкого діапазону можливих ризиків і використання всіх методів впливу на них в процесі прийняття управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних або прийнятних меж. Результатом цих дій стає розроблення стратегії поведінки об'єкта управління в разі настання конкретних подій, які викликають дію різних видів ризику.

Таким чином, ризик-менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління організацією та її поведінкою в зовнішньому середовищі в умовах невизначеності та конфліктності.

У рамках ризик-менеджменту вирішуються три основні завдання: профілактика виникнення ризиків; мінімізація збитку, спричиненого ризиками; максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками [5, с. 74].

Стратегія ризик-менеджменту є сукупністю обраних підприємством управлінських заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети управління ризиком, що допомагає сконцентрувати зусилля і ресурси на найоптимальніших варіантах рішення. Після досягнення поставленої мети кожна стратегія перестає використовуватися, оскільки нові пріоритетні завдання діяльності зумовлюють необхідність розроблення нової стратегії. Основною стратегічною метою управління ризиком можна визначити як завдання захисту підприємства від несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища, так і завдання оптимізації внутрішнього середовища тощо [6, с. 733].

З'ясовуючи поняття системи ризик-менеджменту підприємства, Н. В. Коленда, визначає основні елементи системи ризик-менеджменту, якими, на її думку, є: мета ризик-менеджменту; об'єкт та суб'єкт ризик-менеджменту; предмет ризик-менеджменту; методи, способи, інструменти ризик-менеджменту; принципи ризик-менеджменту; функціональні напрями ризик-менеджменту.

Тобто система ризик-менеджменту включає в себе суб'єкта, об'єкт, методи, способи, інструменти управління та ґрунтується на окремих принципах, підходах, особливостях [7, с. 399].

Водночас, вчена зауважує, що мета системи ризик-менеджменту – забезпечити максимально можливу стійкість підприємства та його адаптивність в умовах невизначеності, конфліктності та мінливості середовища.

Суб'єктом системи ризик-менеджменту є уповноважені особи чи групи осіб, які володіють відповідною компетенцією у сфері управління ризиками та зацікавлені в результатах діяльності об'єкта ризик-менеджменту (керівники підприємства та функціональних підрозділів, фахівці з ризик-менеджменту, спеціалісти, які приймають рішення).

Об'єктом системи ризик-менеджменту є джерела та чинники ризику, які можуть мати негативний вплив на діяльність підприємства, а також виявлені небезпеки і загрози.

Предмет системи ризик-менеджменту – це предмет взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, тобто рівень допустимого ризику та ефективності економічної діяльності в межах окремих напрямів діяльності та підприємства загалом.

Методами системи ризик-менеджменту є загальні (до яких належать економічні, організаційні, соціально-психологічні) та спеціальні (які використовуються для виконання окремих функцій ризик-менеджменту).

Способами управління ризиками є: прийняття ризику, уникнення ризику, попередження ризику, зменшення рівня ризику, збільшення рівня ризику.

До інструментів системи ризик-менеджменту слід віднести страхування, самострахування, диверсифікацію, ф'ючерси, опціони, лімітування, створення резервів, здобуття додаткової інформації [7, с. 399].

Впровадження ризик-менеджменту в систему стратегічного планування беззбитковості існування підприємницької структури є вирішальним аспектом забезпечення її ефективною господарською діяльністю. На даному етапі економічного розвитку підприємницьким структурам притаманне використання в своїй діяльності лише окремих елементів системи ризик-менеджменту, що більш характерне для функціонального підходу управління ризиками, але досвід провідних підприємств, свідчить, що впровадження процесного підходу в формуванні системи управління ризиком дає можливість формувати і реалізувати стратегії розвитку підприємства, що націлені на підтримання конкурентних позицій в умовах ринкового середовища [8].

Процес ризик-менеджменту супроводжується на кожному з його етапів управлінськими діями, спрямованими на моніторинг процесу управління ризиками та внесення змін до цього процесу. Необхідність коригування в процесі управління ризиками викликана змінами, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства.

Власне сам ризик-менеджмент підприємства доцільно визначити як процес, що складається з двох блоків: оцінювання ризику та мінімізації впливу ризикованих подій на результати діяльності підприємства. Ризик у цьому разі визначається як потенційна можливість виникнення непербачуваної ситуації, яка може призвести до фінансових або інших втрат підприємства [9, с. 195].

Розглядаючи ризик-менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку, М. В. Боровик, акцентує увагу на тому, що ризикам притаманні певні властивості, які треба враховувати при управлінні ними. Ризик-менеджмент передбачає врахування та використання певних властивостей ризиків. Так, ризикам властиві певні властивості, серед яких можна виділити найбільш значущі, такі як: системність; цілісність; динамічність; гнучкість; складність; керованість; різноманітність [10, с. 82].

Розглядаючи етапи та складники управління ризиками господарської діяльності підприємства, О. П. Овсак, О. П. Назаренко та О. В. Примаченко, зауважують, що стосовно господарських ризиків підприємства класифікацію доцільно проводити на підставі урахування джерела виникнення та характеру прояву ризиків. Посилаючись на думки окремих вчених, дослідники вказують, що розрізняють зовнішні та внутрішні ризики господарської діяльності підприємства. До зовнішніх ризиків відносять політичні, соціально-економічні, адміністративно-законодавчі, природно-кліматичні, ринкові. До внутрішніх ризиків належать виробничі, комерційні, транспортні, фінансові, майнові, інноваційні та інформаційні ризики [11, с. 157].

*До виробничих ризиків* відносять ризики, що виникають у процесі виробництва продукції, реалізації та післяреалізаційного обслуговування продукції (послуг), постачання запасів та товарів (торговельне підприємство). Безпосередньо до виробничих ризиків як основної групи включають ризики, що виникають у процесі виконання стратегії підприємства, ризики постачання, ризики порушення планових термінів, ризики виникнення конфліктів щодо підтримки поточної діяльності фірми й інших її напрямів.

До класифікації ризиків, що виникають у процесі розроблення стратегії підприємства, можна віднести: ризик необґрунтованого визначення пріоритетів загальної економічної та ринкової стратегії фірми, ризик хибного прогнозу кон'юнктури на всіх або окремих ринках капітальних закупок і постачання, ризик неадекватної оцінки потреб сфери споживання та власного виробництва.

Залежно від спеціалізації підприємства виробничі ризики можуть бути суттєво доповнені галузевими особливостями. Наприклад, для авіаційного підприємства, що має безпосереднє відношення до перевезення пасажирів та вантажу, питання забезпечення авіаційної безпеки чинять безпосередній вплив на виробничу діяльність.

*Комерційні ризики* пов'язані з імовірністю втрат під час збуту продукції (послуг), у процесі взаємодії з контрагентами та партнерами для організації продажу. Комерційні ризики є комплексними ризиками, які можна вважати частиною виробничих ризиків, а також цілком самостійною групою ризиків.

*Транспортні ризики* наявні практично в усіх видах та на всіх етапах господарської діяльності підприємства і пов'язані з ризиками постачання та реалізації, через те що можуть стати їхнім джерелом. Для транспортних підприємств цей вид ризику становить невід'ємну частину виробничих ризиків.

*Фінансові ризики* зумовлені ймовірністю виникнення втрат фінансових ресурсів у зв'язку з непередбаченими змінами в обсягах, дохідності, вартості капіталу, структурі активів та пасивів. Для підприємств фінансової сфери – комерційних банків, страхових та лізингових компаній – фінансові ризики будуть основним складником виробничих ризиків, їх склад буде суттєво різнитися. Майнові ризики пов'язані із зловживаннями у матеріальній сфері, низьким технічним станом основних засобів, відсутністю витрат на ремонт та модернізацію, поганим станом зберігання об'єктів товарно-матеріальних цінностей.

*Інноваційні ризики* зумовлені похибками у виборі та впровадженні інновацій підприємством. Кадрові ризики пов'язані із плінністю кадрів, виникненням помилок, зумовлених високим ступенем стомлюваності та монотонності праці, відсутністю наукової організації праці, наявністю професійних захворювань, незацікавленістю результатами роботи, відсутністю професійного та кар'єрного росту тощо.

*Інформаційні ризики* характеризують небезпеку виникнення збитків у результаті застосування компанією інформаційних технологій. Ці ризики пов'язані зі створенням, передачею, зберіганням і використанням інформації за допомогою електронних носіїв та інших засобів зв'язку. Таку групу ризиків часто фахівці називають ще кібер-ризиками [11, с. 157-158].

Розмірковуючи над питанням заходів подолання ризику, Ю. О Швець, пропонує використовувати етапи, які допоможуть промислового підприємству подолати ризики, що виникли під час їхньої діяльності. Отже, першим етапом є моніторинг. Він полягає в аналізі ситуації, що склалася, визначенні масштабу загрози або впливу для промислового підприємства з боку зовнішнього і внутрішнього середовища.

Другим етапом буде ідентифікація, тобто визначення умови, що передувала появі отриманого ризику. Від правильності вибору виду ризику залежить подальший результат усунення його наслідків. Наступним етапом є оцінка ризику. Під час цього етапу керівництво підприємства повинно оцінити ризик, тобто визначити, які загрози для підприємства він несе, наскільки вони серйозні, та можливі наслідки впливу ризику на діяльність підприємства, розробити методи подолання ситуації, що склалася.

Останній етап – контроль. Він полягає у виборі конкретних дій щодо подолання ризиків. Виокремлюють декілька методів: запобігання ризику, зменшення ризику та обмеження ризику. Запобігання ризику полягає у його уникненні, це є найефективнішим методом подолання ризиків [12, с. 133].

Водночас, на думку вченого, зменшення ризику застосовується лише тоді, коли ризику неможливо уникнути. Утримання ризику застосовується за умови, коли ризик настає попри попереджувальні заходи. Також існують заходи, які дають змогу запобігти негативному впливу ризиків на діяльність підприємств: уникнення ризику; мінімізація ризику; диверсифікація ризику; лімітування ризику [12, с. 133].

Попри те необхідно підкреслити, що світова практика поширює активність впровадження міжнародних стандартів на вітчизняних підприємствах. Вони дають змогу: оцінити заходи щодо управління ризиками, виявити слабкі та сильні аспекти корпоративного ризик-менеджменту, зменшити витрати на підготовку відповідних звітів, внести необхідні зміни в організаційну структуру, підвищити ефективність тощо [4, с. 72].

### Висновки

Отож, підсумовуючи викладене вище можемо констатувати, що ризик-менеджмент нині став одним з дієвих інструментів, що дає змогу визначити та забезпечити стійкість функціонування та стабільність діяльності підприємства.

Ризик-менеджмент можна вважати вагомим напрацюванням щодо вироблення ефективної моделі управління ризиками у підприємстві та новітньою сучасною методикою запобігання потенційних і реальних ризиків підприємства, яка дозволяє виявити ризики, запобігти їм, ліквідувати або усунути чинники, які сприяють їх виникненню.

### Список використаних джерел

1. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144.
3. Попова Л. В., Солійчук А. О. Побудова ефективної системи ризик-менеджменту суб'єктів господарювання. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. Вип. 26. С. 345–350.
4. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70–79.
5. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. Економічні науки. 2010. № 3 (7). С. 72–79.
6. Самура Ю. О. Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, установ та організацій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 732–738.
7. Коленда Н. В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 398–401.
8. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822/1758>
9. 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.
10. Боровик М. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. Міжнародний науково-виробничий журнал 2016. № 2 (31). С. 81–87.
11. Овсак О. П., Назаренко О. П., Примаченко О. В. Етапи та складники управління ризиками господарської діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1 (18). С. 155–161.

12. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17. Ч. 2. С. 131–135.