

Секція 7.

Л. М. Васільєва,

д.н.держ.упр., професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

## **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Ступінь ризику визначає ймовірність того чи іншого сценарію розвитку подій. Кількісно ступінь ризику визначається суб'єктивною оцінкою ймовірної або очікуваної величини максимального й мінімального доходу (збитку) від вкладеного капіталу. При цьому чим більше діапазон між максимальним і мінімальним доходом (збитком) при рівній ймовірності їхнього одержання, тим вище ступінь ризику. Невизначеність ситуації визначає фактор випадковості. Випадковість – це те, що в подібних умовах відбувається неоднаково, тому її заздалегідь не можна передбачати й прогнозувати. Однак при великій кількості спостережень за випадками можна простежити, що у світі випадків діють певні закономірності. Математичний апарат для їхнього вивчення дає теорія ймовірності. Ризик має математично виражену ймовірність того, що відбудуться втрати. Спираючись на статистичні дані, можна з високим ступенем точності кількісно визначити величину ризику, всі можливі наслідки будь-якої окремої дії та ймовірність самих наслідків.

В системі управління організацією підсистема, що відповідає за управління ризиками, з середини ХХ ст. традиційно називається «ризик-менеджмент». Ризик-менеджмент – один з напрямків сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, що виникають в діяльності самостійної господарської організації.

Відзначимо, що концепція активної поведінки в ризик-менеджменті базується на точній, виваженій та в цілому оптимістичній оцінці перспектив. Дотримання даної концепції управління ризиками підприємства вимагає, відповідно до теорії якості, великих ресурсних можливостей (інтелектуальних і матеріальних), більш досконалих адміністративних інструментів та більш ефективних процедур - в порівнянні з традиційною, загальноприйнятою програмою. Необхідно розвивати здібності ризик-менеджменту підприємства оперативно реагувати на зміну ризикового потоку та мінімізувати наслідки, які раптово виникають та інтенсивно розвивають ризики, що в свою чергу обумовлює необхідність впровадження в практику ризик-менеджменту динамічних інструментів оцінки та управління. Пріоритетним має стати активна протидія, спрямоване на усунення небажаних результатів, на зміну стану активного середовища та умов виникнення й розвитку самих несприятливих факторів потенційних небезпек (загроз), недопущення реалізації крайніх форм негативного впливу тих явищ, які заздалегідь не були або не могли бути взяті до уваги. В особливих випадках допускається умисне провокування реалізації загрози в прийнятному для власника ризику часовому відрізку, обсязі та масштабі. Це дозволить, наприклад, знизити наслідки

неконтрольованого зростання небезпеки в умовах недостатності компенсаційних резервів при стійкій тенденції кумуляції ризику.

При розробці програми протидії ризикам пропонується робити акцент на розумінні, що адаптивний динамічний ризик-менеджмент повинен реалізовуватися як безперервний процес, спрямований на активний деструктивний вплив ризиків, одночасно підтримуючи і посилюючи спонукальні аспекти ризику.

Розвиток інформаційних технологій визначає нові можливості щодо реалізації системи управління ризиками: мінімізації наслідків загроз, організації нових (активних) бізнес-процесів; використанню поточних й перспективних ризикових ситуацій для нарощування підприємницького доходу. Ці можливості консоліднуються в модернізовану концепцію інтеграційного ризик-менеджменту, яка базується на наступних принципах [2]: цілісне дослідження ризикового ландшафту підприємства; виявлення актуального ризик-профілю як єдиного комплексу; управління цим комплексом за допомогою вдосконаленої загальної корпоративної стратегії.

Дотримуючись цих принципів, інтеграція ризик-менеджменту в систему управління підприємства повинна бути орієнтована на управління сукупним ризиком підприємства, а не кожним видом або типом ризику окремо.

Загальний принцип управління сукупним ризиком в даному випадку може бути запозичений з практики комплексного страхування. Економічний сенс полягає в тому, що захист від сукупного ризику завжди дешевше, ніж сума страхування ризиків окремо, навіть коли приватні страхові премії (плата за ризик) більш прийнятні з актуарної (математичної) точки зору. Однак це справедливо лише по відношенню до ризиків ймовірнісних і за умови наявності навіть мінімальної статистики по подіям щодо яких проводилося страхування.

Очевидно, що далеко не всі ризики, що впливають на підприємства, ймовірнісні. Складність оцінки та управління ризиками полягає в тому, що події, що розвиваються під впливом безлічі факторів ризиків різних типів, піддаються поясненню теорією ймовірності краще (адекватніше), ніж події, пов'язані з окремими ризиками, унікальність яких не дозволяє зібрати й систематизувати за ними статистику.

Таким чином, впливаючи на окремий приватний ризик, або групу схожих за певними параметрами ризиків, можливо штучно - віртуально або за фактом створити (конфігурувати) новий, специфічний, керований в динаміці, просторі та часі, а значить максимально контрольований, ризик.

Штучно створений та контрольований ризик в заданих умовах дозволяє впливати на інший, вже існуючий для підприємства - актуальний ризик, активно змінюючи його якісні та кількісні характеристики. Редагуючи таким чином існуючий сукупний ризик, можливо цілеспрямовано збільшувати (посилювати) деякі приватні ризики, що впливають на процеси й бізнес-елементи підприємства в потрібному для підприємства напрямку. Таким чином здійснюється керований розвиток ризикової події в комфортних та передбачуваних значеннях місця, часу, дії, кількісних й якісних характеристик.

З урахуванням ступеня інтеграції підсистеми управління ризиком в

менеджмент підприємства, отримуємо позитивний ефект - парировання і мінімізацію більш складних, з позицій керованості та економічних наслідків, ризиків за рахунок переміщення ризикового потоку в контрольоване русло або допущена реалізація ризику в прийнятних, прорахованих значеннях, безпечних для фінансової стійкості підприємства, виключаючи небезпечну кумуляцію наслідків. Вартість управління ризиками в цьому випадку буде доступніше, ніж якби кожен ризик управлявся окремо.

Рівень втрат від впливу ризиків на підприємстві залежить від «зрілості» (рівня особистих та загальних компетенцій, відповідності політиці розвитку підприємства тощо) ризик-менеджменту. Посилення ролі та місця ризик-менеджменту в бізнес-процесах підприємства веде одночасно до його подорожчання в рамках бюджетів самої компанії та до зниження втрат, завдяки розвиненості системи попередження й реагування на ризик. Це справедливо і прийнятно за умови, що ризик-менеджмент здійснюється якісно. Однак ця залежність не є такою однозначною та прямолінійною.

Якщо продовжувати інтенсивно нарощувати зусилля в напряму розширення функції ризик-менеджменту, то на деякому умовному рівні сукупні витрати й сумарні витрати на управління досягнуть мінімуму, і в певний момент почнуть знову зростати. Це пояснюється тим, що після вибірки й відпрацювання впливу головних факторів ризиків й активних видів ризику, які формують найбільший збиток, подальший вплив на нюанси та малозначні аспекти ризику стає все більш дорогим з фінансової та організаційної точок зору. Тут доречно згадати закон Парето в тій його інтерпретації, що «... 20% правильних зусиль приносить 80% загальних позитивних результатів».

Як зазначає Клименко С. М. «... контролюючи ризики, служба ризик-менеджменту контролює весь процес управління підприємством в цілому, виконуючи, тим самим, функцію внутрішнього контролю. Враховуючи те, що контроль є одним із складових процесу управління, служба ризик-менеджменту спільно з іншими функціональними підрозділами здійснює процес управління підприємством, керуючись при цьому критерієм дохідність/ризик» [1].

На певному етапі втрати (витрати) досягають деякого умовного пікового рівня, який пояснюється чисто технологічними причинами, і наявними в розпорядженні менеджменту підприємства методами управління ризиками знижений бути не може. Ризик-менеджмент змушений поставити питання перед власником бізнесу - власником ризику про необхідність переходу на іншу технологію з більш низьким рівнем втрат, відповідно до законів стійкості (гомеостазу), але для цього необхідно повністю модернізувати систему управління ризиком, оснастивши її досконалим інструментарієм з елементами саморегулювання й адаптивності, тобто побудувати інтелектуальну систему активної протидії ризику.

#### **Список використаних джерел:**

1. Клименко С. М. Ризик-менеджмент в системі управління розвитком підприємства. *Стратегія розвитку України*. 2013. №1. С.99-103.
2. Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики. *Банківська справа*. 2019. №1. С.20-30.