

economic state of insolvent companies and organizations]". *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, no. 32 (1997): 14-14.

"Metodychni rekomendatsii z analizu i otsinky finansovoho stanu pidpriemstv [Guidelines on the analysis and evaluation of the financial situation of enterprises]". <http://zakon.nau.ua/doc/?code=n0005626-06>

"Metodychni rekomendatsii po analizu finansovo-hospodarskoho stanu pidpriemstv ta orhanizatsii [Guidelines for the analysis of financial and economic situation of enterprises and organizations]". http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GDPI1722.html

Moroz, O. V., and Smetaniuk, O. A. *Finsova diahnostyka u systemi antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh* [Financial Diagnosis System in crisis management in enterprises]. Vinnytsia: Universum, 2006.

"Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy ta Fondu derzhavnogo maina Ukrainy «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro

poriadok zdiisnennia analizu finansovoho stanu pidpriemstv, shcho pidliahaiut pryvatyzatsii» vid 14.02.2006 № 170 [Order of the Ministry of Finance of Ukraine and the State Property Fund of Ukraine "On Approval of the Procedure of financial analysis of enterprises subject to privatization" of 14.02.2006 № 170]". *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, no. 13 (2006): 366-366.

Polozova, V. M. "Suchasni pidkhody do otsinky finansovoho stanu pidpriemstva [Current approaches to assessing the financial condition of the company]". *Visnyk natsionalnoho Khmelnytskoho universytetu*, vol. 2, no. 5 (2010): 78-83.

"Rozrobka zakhodiv shchodo udoskonalennia antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Developing measures for improvement of crisis management]". <http://www.bestreferat.ru/referat-187387.html>.

Sheremet, A. D. "Finsova stiikest pidpriemstv [The financial stability of enterprises]". *Ekonomika APK*, no. 1 (2009): 35-38.

УДК 338.2

ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ТАРАНУХА О. М., ІВАНЧУК С. І.

УДК 338.2

Тарануха О. М., Іванчук С. І. Формування процесу ризик-менеджменту на підприємстві

У статті проаналізовано процес управління ризиком, детально розглянуто етапи ризик-менеджменту, узагальнено теоретичні та методичні аспекти ризик-менеджменту підприємства. Обґрунтовано актуальність застосування на підприємстві механізму, який би дозволив найраціональнішим способом врахувати ризик та мінімізувати втрати. Запропоновано визначення управління ризиком як процесу впливу на об'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків. Ризик-менеджмент дозволяє прийняти упереджувальні дії з мінімізації ризику, обґрунтовано врахувати його при прийнятті управлінських рішень і звести ступень впливу виявлених ризиків до мінімальних меж.

Ключові слова: ризик-менеджмент, управлінська діяльність, господарський ризик, управлінське рішення.

Бібл.: 10.

Тарануха Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, Національний транспортний університет (вул. Суворова, 1, Київ, 01010, Україна)

E-mail: rosta@bigmir.net

Іванчук Світлана Іванівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та туризму, Національний транспортний університет (вул. Суворова, 1, Київ, 01010, Україна)

УДК 338.2

Тарануха Е. Н., Іванчук С. І. Формирование процесса риск-менеджмента на предприятии

В статье проанализирован процесс управления риском, подробно рассмотрены этапы риск-менеджмента, обобщены теоретические и методические аспекты риск-менеджмента предприятия. Обоснована актуальность применения на предприятии механизма, который бы позволил рациональным способом учесть риск и минимизировать потери. Предложено определение управления риском как процесса воздействия на объект хозяйствования, при котором обеспечивается максимально широкий диапазон охвата возможных рисков. Риск-менеджмент позволяет принять предупредительные действия по минимизации риска, обоснованно учесть его при принятии управленческих решений и свести степень влияния выявленных рисков до минимальных пределов.

Ключевые слова: риск-менеджмент, управленческая деятельность, хозяйственный риск, управленческое решение.

Библ.: 10.

Тарануха Елена Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, Национальный транспортный университет (ул. Суворова, 1, Киев, 01010, Украина)

E-mail: rosta@bigmir.net

Іванчук Светлана Ивановна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и туризма, Национальный транспортный университет (ул. Суворова, 1, Киев, 01010, Украина)

UDC 338.2

Taranukha Y. N., Ivanchuk S. I. Formation of the Risk Management Process in a Company

The article analyses the process of risk management, considers stages of risk management in detail, generalises theoretical and methodical aspects of company' risk management. It substantiates urgency of application of a mechanism, which would allow taking into account risks and minimise losses using a rational method, in a company. It offers to define risk management as a process of influence on the object of economic activity, which ensures the widest possible range of coverage of possible risks. Risk management allows undertaking preventive measures on minimisation of risks soundly considering it when making managerial decisions and reducing the level of revealed risks to minimum limits.

Key words: risk-management, management, managerial risk, managerial decision.

Bibl.: 10.

Taranukha Yelena N. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Economics, National Transport University (vul. Suvorova, 1, Kyiv, 01010, Ukraine)

E-mail: rosta@bigmir.net

Ivanchuk Svetlana I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Tourism, National Transport University (vul. Suvorova, 1, Kyiv, 01010, Ukraine)

В умовах ринкових відносин та існування конкурентного середовища ефективність функціонування всієї економічної системи та дії її суб'єктів, тобто діяльність кожного підприємства, завжди пов'язана з ризиком і можливими втратами. У цьому разі виникає потреба в певному механізмі, який би дозволив найраціональнішим способом врахувати ризик і мінімізувати втрати. Таким механізмом є ризик-менеджмент (управління ризиком). Тому управління ризиком у системі ринкових відносин є об'єктивно необхідною категорією, яка вимагає вдосконалення теоретико-методологічних засад і розширення практики застосування.

Наукова література по-різному тлумачить поняття управління ризиком, його риси, властивості, елементи, функції та етапи [4 – 6, 8 – 10]. Різноманітність думок щодо сутності ризик-менеджменту пояснюється існуванням різних методичних підходів до його визначення та використання в управлінській діяльності підприємства. Крім того, практично відсутнє врахування дій впливу ризику в існуючому законодавчому полі країни обмежує застосування ризик-менеджменту в реальних умовах економічної та управлінської діяльності.

Науковий доробок з проблем управління ризиком значний і включає наукові праці відомих українських і зарубіжних вчених [1, 2, 4 – 10].

Метою даної статті є характеристика процесу управління ризиком, детальний розгляд етапів ризик-менеджменту та узагальнення теоретико-методичних аспектів ризик-менеджменту підприємства.

Управління ризиком – складне, багатогранне і багаторівневе явище, яке має безліч відмінних одна від одної, а іноді й протилежних складових. У рамках ризик-менеджменту розв'язуються три основні завдання: профілактика виникнення ризиків; мінімізація збитку, заподіяного ризиками; максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство в результаті управління ризиками.

Основна мета ризик-менеджменту – це зменшення або ліквідація можливих втрат від ризику, тому визначення принципів і функцій управління ризиком мають суттєве значення для застосування ризик-менеджменту на підприємстві.

Ризик-менеджмент базується на таких основних принципах:

- ✦ *принцип масштабності (максимізації)* – суб'єкт господарювання повинен прагнути до всебічного аналізу можливих причин і чинників виникнення ризику, до найповнішого охоплення можливих сфер виникнення ризику, зведення рівня невизначеності до мінімуму;
- ✦ *принцип мінімізації* – підприємства намагаються мінімізувати спектр можливих ризиків, зменшити ступінь їх впливу на свою діяльність;
- ✦ *принцип адекватної реакції* – суб'єкт господарювання повинен адекватно і швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, що можуть стати джерелом ризиків;
- ✦ *принцип розумного прийняття* – можливість прийняття на себе тільки обґрунтованих ризиків (не розумно ризикувати більшим заради

меншого; приймати ризик необхідно тільки в межах власних коштів; необхідно прогнозувати можливі наслідки у випадку реалізації ризику).

Ризик-менеджмент виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності, але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Це функції прогнозування (планування), організації, контролю, регулювання, координації та стимулювання.

Прогнозування ризику суттєво впливає на прийняття управлінських рішень і представляє собою розробку перспективних змін стану об'єкта в цілому та окремих його частин. Прогнозування може здійснюватися за допомогою статистичних (шляхом екстраполяції) та експертних методів (на основі передбачення змін, використовуючи досвід та інтуїцію експертів).

Функція організації в ризик-менеджменті представляє собою формування та реалізацію програми дій, спрямованої на зменшення ризику на основі визначених правил та процедур, які притаманні конкретному підприємству.

Контроль у ризик-менеджменті полягає у перевірці організації робіт по зменшенню ступеня ризику, який потребує аналізу результативності заходів з метою оцінювання ефективності дій.

Функція регулювання передбачає вплив на об'єкт управління з метою досягнення стану рівноваги об'єкта управління у випадку відхилення від заданих параметрів.

Координація забезпечує єдність об'єкта і суб'єкта управління та полягає в узгодженні всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління та спеціалістів на підприємстві.

Стимулювання у ризик-менеджменті представляє собою процес спонукання суб'єктів до зацікавленості в результатах своєї праці.

Процес управління ризиком складається з таких основних етапів: визначення мети ризикованих подій (цілі ризику) і ризикованого вкладання капіталу; діагностика проблеми; визначення можливих ризиків; аналіз ризику; визначення методів впливу на ризик; вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності; розробка управлінського рішення; ухвалення рішення; безпосередній вплив на ризик; контроль і коригування результатів процесу управління.

Розглянемо більш детально найбільш важливі етапи ризик-менеджменту.

На *першому етапі* ризик-менеджменту доцільним є оцінка господарської ситуації. Відбувається визначення цілі підприємницької діяльності, яка відбувається в умовах ризику. Такі цілі повинні бути чіткими, конкретизованими та співставними з величиною ризику та капіталом. Ціль управління ризиком – це результат, який необхідно отримати (прибуток, дохід, виграш).

На *етапі діагностики* проблеми збирають інформацію про структуру та властивості об'єкта, визначають стратегічні і тактичні цілі компанії, аналізують стан і перспективи розвитку зовнішнього середовища.

Визначення можливих факторів і чинників ризиків передбачає збір та обробку даних по всіх аспектах

діяльності організації, відбувається оцінка ймовірності настання ризикових подій, визначення сфер підвищеного ризику, визначення ступеня впливу ризику.

Спочатку визначають найбільш імовірні та небезпечні ризики і поступово переходять до найменш імовірних, формуючи портфель ризиків. Це дуже складний процес, де необхідні: висока кваліфікація, професійні знання особливостей економічних, технологічних, технічних та організаційних процесів. Виявлення ризиків може здійснюватися через застосування комплексу формальних і неформальних підходів, методів, заснованих на використанні суб'єктивної чи об'єктивної інформації. Найважливішою інформацією має бути достатньо для прийняття адекватних рішень на наступних етапах ризик-менеджменту.

Аналіз ризику – один із найважливіших етапів управління ризиком, мета якого – одержання необхідної інформації щодо структури та властивостей об'єкта ризику та виявлення основних видів ризику, що впливають на цей об'єкт. Ризик доцільніше і вигідніше завчасно виявити, попередити або уникнути, ніж потім впливати на його наслідки.

Аналіз ризику складається з виявлення ризику та його оцінювання. При виявленні ризику (якісна складова) визначаються всі ризики, які впливають на дану систему. Оцінювання – кількісний опис виявлених ризиків, у процесі якого визначаються такі характеристики, як ймовірність настання несприятливих подій та розмір можливих збитків. Крім того, формується набір сценаріїв розвитку несприятливих подій, і для різних ризиків можуть бути побудовані функції розподілу вірогідності понесення збитків.

Виявлення та оцінювання ризиків взаємно пов'язані між собою. Іноді аналіз йде в двох протилежних напрямках – від оцінки до виявлення і навпаки. У першому випадку вже є зафіксовані збитки, тому необхідно виявити причини їх настання. У другому випадку на основі аналізу системи виявляються можливі ризики і можливі наслідки їх дій. Другий варіант можна розглядати як запобіжне управління ризиком. Застосування таких запобіжних профілактичних заходів сприяє зниженню витрат на ризик-менеджмент.

Важливу роль у системі управління ризиком відіграє правильний вибір заходів попередження і мінімізації ризику, які загалом визначають її ефективність. У світовій практиці існує безліч різних і досить оригінальних шляхів і способів зниження ризику. Вибір інструментарію впливу на ступінь господарських ризиків є важливим етапом процесу управління.

Найкращим варіантом вибору напряму оптимізації ризику є обґрунтована комбінація декількох методів, а основним критерієм вибору виступає наявність оптимального співвідношення між досягнутим ступенем зниження ризику та необхідними для цього витратами.

Можна зробити такі рекомендації щодо вибору конкретного виду управлінських дій впливу на ризик:

- ✦ передавати ризик іншим, тобто страхувати ризик у тих ситуаціях, коли можливі збитки внаслідок несприятливих подій значні, а ймовірність зазнати таких збитків мала;

- ✦ уникати ризику в тих ситуаціях, коли можливі збитки внаслідок несприятливих подій значні та ймовірність зазнати таких збитків велика;
- ✦ контролювати ризик у тих ситуаціях, коли можливі збитки внаслідок несприятливих подій незначні, а ймовірність зазнати таких збитків велика;
- ✦ прийняти ризик на себе, тобто ризикувати в тих ситуаціях, коли можливі збитки внаслідок несприятливих подій незначні, а ймовірність зазнати таких збитків мала.

Після вибору оптимального виду впливу на конкретні ризики з'являється можливість сформулювати стратегію управління всім комплексом ризиків підприємства. Це *етап прийняття рішення*, коли визначаються необхідні фінансові, трудові, матеріальні ресурси, розподіл завдань серед менеджерів, проводяться консультації зі спеціалістами та інше.

Заключним етапом ризик-менеджменту є *контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації*. Контроль складається з отримання інформації щодо збитків (реальних або прогнозованих) і вжитих (або можливих) заходів щодо їх мінімізації. Він може виражатися у виявленні нових обставин, що змінюють ступінь ризику, передачі ризиків страхової компанії, спостереженні за ефективністю роботи систем забезпечення безпеки тощо. Регулярно повинен відбуватися перегляд даних про ефективність заходів щодо управління ризиками з урахуванням інформації про зміни, що відбулися за цей період в економічній системі.

На етапі оцінки результатів та їх коригування відбувається визначення результативності напрямів впливу на ступінь господарських ризиків (співвідношення витрат на здійснення регулювання до розміру можливих збитків), величини сукупного підприємницького ризику з урахуванням проведених заходів оптимізації.

Слід також наголосити, що прийняття та реалізація рішень відносно регулювання ступеня ризику вимагає виконання процедур контролю за процесом ризик-менеджменту. В. В. Віталінський та Г. І. Великоіваненко виокремлюють одноактний і процесний види контролю в управлінні ризиками [3]. Одноактний контроль спрямований на виявлення ризикової проблеми – визначення ступеня досягнення цілей ризик-менеджменту, визначення допустимого рівня ризиків, обґрунтування методів оптимізації ризиків, виявлення проблем у системі управління ризиками на підприємстві. Процесний контроль управління ризиками – це сукупність фіксованих у часі та просторі перевірок для безпосереднього контролю ризик-менеджменту. Але вчені наголошують на тому, що надмірний контроль здатний: обмежити сфери діяльності і, тим самим, можливість отримання цільового фінансово-економічного ефекту; необґрунтовано збільшити штат працівників, що здійснюють контроль; підвищити збитки, спричинені затратами на контроль і облік. Ризик-менеджмент, як процес управління, передбачає розробку стратегічних і тактичних рішень. Стратегія ризик-менеджменту – це загальний довгостроковий курс досягнення намічених цілей, в основу якого покладено прогнозування ризику та напрямів зменшення його впливу. Залежно від об-

раної стратегії планується подальша діяльність підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Тактика має на меті пропонувати конкретні методи та прийоми для вибору найбільш оптимального рішення та досягнення запланованих результатів в умовах ризику та невизначеності. У цілому, від прийнятої концепції управління ризиками значною мірою залежить успішність результатів діяльності суб'єктів господарювання.

ВИСНОВКИ

Дієвим інструментом реагування на зміни економічного середовища функціонування підприємства виступає ризик-менеджмент, який визначається як сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення, аналіз і регулювання ризиків. Управління ризиком можна розглядати як процес впливу на об'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, упереджувальні дії, їх обґрунтоване врахування при прийнятті управлінських рішень і зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних меж. Формалізація процесу ризик-менеджменту дозволила визначити основні етапи формування ризик-менеджменту на підприємствах: визначення мети ризикованих подій; діагностика проблеми; аналіз ризику (якісна та кількісна оцінка); визначення ризик-позиції підприємства на основі результатів оцінки ризиків; розробка та впровадження програми дій щодо коригування ступеня ризику; моніторинг, контроль і коригування процесу управління ризиками. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Бартон Т.** Риск менеджмент: практика ведущих компаний / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер / Пер. с англ. – М. : Издательский Дом «Вильямс», 2008. – 208 с.
2. **Боровкова В. А.** Управление рисками в торговле / В. А. Боровкова. – СПб. : Питер, 2004. ? 288 с.
3. **Вітлінський В. В.** Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, П. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. ? 480 с.
4. **Вяткин В. Н.** Управление риском в рыночной экономике / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Дж. Дж. Хэмптон. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 195 с.
5. **Гранатуров В. М.** Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – К. : Зв'язок, 2000. – 152 с.
6. **Дубров А. М.** Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе / А. М. Дубров, Б. А. Лагоша, Е. Ю. Хрусталев. – М. : Финансы и статистика, 2005 – 389 с.
7. **Кузин Б.** Методы и модели управления фирмой / Б. Кузин, В. Юрьев. – М. : Питер, 2001. – 432 с.
8. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза и др. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 512 с.
9. **Хохлов Н. В.** Управление риском : учебное пособие для вузов / Н. В. Хохлов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с.
10. **Шапкин А.** Теория риска и моделирование рискованных ситуаций / А. Шапкин, В. Шапкин. – М. : Дашков и Ко, 2005. – 880 с.

REFERENCES

- Barton, T., Shenkir, U., and Uoker, P. *Risk menedzhment: praktika vedushchikh kompaniy* [Risk management: the practice of leading companies]. Moscow: Viliams, 2008.
- Borovkova, V. A. *Upravlenie riskami v torgovle* [Risk management in trade]. St. Petersburg: Piter, 2004.
- Dubrov, A. M., Lagosha, B. A., and Khrustalev, E. Yu. *Modelirovanie riskovykh situatsiy v ekonomike i biznese* [Simulation of risk situations in economics and business]. Moscow: Finansy i statistika, 2005 – 389 c.
- Granaturov, V. M., and Shevchuk, O. B. *Ryzyky pidpriemnytskoi diialnosti* [Risks of business]. Kyiv: Zv'iazok, 2000.
- Kuzin, B., and Yurev, V. *Metody i modeli upravleniia firmoy* [Methods and models of management of the company]. Moscow: Piter, 2001.
- Khokhlov, N. V. *Upravlenie riskom* [Risk management]. Moscow: YUNITI-DANA, 1999.
- Shapkin, A., and Shapkin, V. *Teoriia riska i modelirovanie riskovykh situatsiy* [Risk theory and modeling of risk situations]. Moscow: Dashkov i K, 2005.
- Viatkin, V. N., Viatkin, I. V., and Gamza, V. A. *Risk-menedzhment* [Risk management]. Moscow: Dashkov i Ko, 2003.
- Vitlinskyi, V. V., and Velykoivanenko, P. I. *Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytsvtvi* [The science of risk in economics and entrepreneurship]. Kyiv: KNEU, 2004.
- Viatkin, V. N., Gamza, V. A., and Khempton, Dzh. Dzh. *Upravlenie riskom v rynochnoy ekonomike* [Risk management in a market economy]. Moscow: Ekonomika, 2002.