

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

Розглянуто основні особливості формування комплексної системи ризик-менеджменту на виробничих підприємствах.

Комплексна система ризик-менеджменту повинна стати важливою складовою загальної системи управління підприємством, яка здатна підвищити результативність господарської діяльності в умовах невизначеності його внутрішнього та зовнішнього середовища. Формування та функціонування системи управління ризиками покликано забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємств.

У роботі вказано на необхідність дотримання певних вимог і принципів, слідування ключовим факторам успішності при побудові та функціонуванні комплексної системи ризик-менеджменту.

Ключові слова: *ризик, ризик-менеджмент, система ризик-менеджменту, управління ризиками.*

Постановка проблеми. В умовах трансформації економічних, політичних і соціальних процесів характерною рисою діяльності виробничих підприємств є висока ризикованість прийняття господарських рішень та непередбаченість їх майбутніх результатів. Ризик виникає при здійсненні будь-яких видів діяльності, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції (товарів, послуг), здійсненням товарно-грошових і фінансових операцій, соціально-економічних і науково-технічних проектів. В ринкових умовах ризик-менеджмент стає обов'язковим елементом діяльності підприємств усіх форм власності.

Аналіз останніх публікацій. Проблематика ризик-менеджменту відображена в наукових розробках багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: В.В. Вітлінського, В.М. Гранатурова, О.Л. Устенка, О.І. Ястремського, А.Д. Штефанича, А.П. Альгіна, Г.Б. Клейнера, І.Т. Балабанова, Є.А. Уткіна, С.М. Ілляшенко, В.В. Черкасова, Г.В. Чернової, В.В. Глуценка, М.В. Хохлова, В.А. Москвина, О.С. Шапкина, А. Мура, К. Хлардена та інших [1-19]. Їх праці присвячені дослідженню сутності ризику підприємницької діяльності, визначенню факторів і причин його виникнення, характеристиці методів оцінки та регулювання ступеня ризику. Розроблені теоретико-методологічні та методичні підходи ризик-менеджменту є підґрунтям для подальшого наукового дослідження у цьому напрямі.

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на плідну роботу вчених, окремі аспекти ризик-менеджменту залишаються малодослідженими та недостатньо обґрунтованими, а саме: аналіз зовнішніх та внутрішніх ризиків у сфері виробництва промислової продукції; методичні підходи до визначення можливих втрат підприємства від впливу на його діяльність ризику; формування концепції ризик-менеджменту, пристосованої до реалій вітчизняної економіки; практичні аспекти управління ризиками, враховуючи галузеву специфіку; створення комплексної системи управління ризиками, методики оцінки ефективності її функціонування.

Мета статті полягає в обґрунтуванні особливостей та процедурних підходів формування комплексної системи ризик-менеджменту на виробничих підприємствах, що дозволить розробляти ефективні рішення з урахуванням ризику.

Результати дослідження. Беззаперечною умовою ефективної діяльності підприємства є проведення на ньому дієвого ризик-менеджменту. Управління ризиками є необхідним при прийнятті стратегічних, інноваційних, інвестиційних рішень; прогнозуванні кон'юнктури ринку, здійсненні виробничо-збутової діяльності; проведенні кредитної політики тощо.

Результати аналітичної оцінки свідчать про наявність на вітчизняних виробничих підприємствах лише окремих фрагментів ризик-менеджменту, що обумовлює необхідність формування на їх переважній більшості ефективної комплексної системи управління ризиками.

Комплексна система ризик-менеджменту (КСРМ), з нашої точки зору, є сукупністю взаємопов'язаних принципів і організаційно-економічних засобів та елементів ресурсного забезпечення, спрямованих на виявлення, аналіз і регулювання ступеня ризиків.

Проте вважаємо за необхідне визначити особливості формування комплексної системи ризик-менеджменту на виробничих підприємствах.

Ми пропонуємо наступну послідовність розробки КСРМ на виробничих підприємствах, яка включає ряд етапів:

- визначення особливостей формування системи ризик-менеджменту;
- оптимізація моделі управління ризиками на підприємствах;
- обґрунтування комплексу забезпечуючих елементів комплексної системи управління ризиками та оцінка ефективності її функціонування.

Визначення особливостей формування комплексної системи ризик-менеджменту на виробничих підприємствах передбачає окреслення мети й об'єктів системи управління, специфіки побудови системи, умов ефективності її функціонування. Метою створення та функціонування КСРМ на будь-якому підприємстві є покращення результатів його діяльності в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища.

У загальному вигляді формування КСРМ на підприємстві повинно охоплювати такі аспекти: розподіл повноважень і відповідальності в системі; створення інформаційних зв'язків і каналів; встановлення послідовності (упорядкування) та взаємодії етапів процесу ризик-менеджменту; визначення обсягу ресурсів, необхідних для функціонування системи та критеріїв її ефективності. Виділимо особливості формування комплексної системи управління ризиками на виробничих підприємствах (табл.1).

Таблиця 1.

Специфіка формування комплексної системи ризик-менеджменту на виробничих підприємствах

Загальний підхід до формування системи управління ризиками	Особливості формування КСРМ на виробничих підприємствах
Встановлення послідовності та 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.

<i>Продовження таблиці 1.</i>	
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 (підбір) методик і методів виявлення, аналізу ризиків та впливу на їх ступінь	Акцентування уваги на розробці: - методики збору та представлення інформації про зовнішнє середовище функціонування підприємства; - методів оцінки ступеня окремих видів ризику (груп ризиків)
Характеристика ресурсів, необхідних для адекватної реалізації процесу ризик-менеджменту, функціонування системи в цілому	Встановлення переліку витрат на впровадження комплексної системи ризик-менеджменту. Визначення напрямів фінансування управління ризиками.
Встановлення критеріїв і методів моніторингу процесу ризик-менеджменту, визначення ефективності системи в цілому	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 з урахуванням особливостей організаційної структури підприємства та доцільного ступеня централізації управління ризиками

Джерело: складено автором на основі даних [1-3; 6; 8; 10-11; 13-14; 16] та з урахуванням власних досліджень

З позицій системного підходу та виходячи з свого призначення, комплексна система ризик-менеджменту повинна охоплювати управління ризиками у всіх сферах виробничої, фінансової та комерційної діяльності підприємства. При здійсненні управління ризиками на кожному конкретному підприємстві акцент повинен бути зроблений на ті господарські процеси, що характеризуються високою ризикованістю.

При побудові КСРМ в першу чергу необхідно покласти рівень централізації управління ризиками на конкретному підприємстві. Безпосереднє виконання функцій з управління ризиками можливо на рівні:

- спеціального підрозділу з управління ризиками (ПУР) з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими й інформаційними ресурсами [1], що відповідає централізованій системі ризик-менеджменту;

- окремих спеціалістів підрозділів (відділів): економіста-аналітика, фінансиста, маркетолога тощо, тобто відповідає децентралізованій системі ризик-менеджменту.

Завдання ПУР – виявляти, аналізувати та регулювати ризики для кожного підрозділу (відділу) та формулювати загальнокорпоративну позицію щодо цих ризиків. За умов централізованої комплексної системи ризик-менеджменту передбачається ведення спільної аналітичної та прогностичної роботи спеціаліста ПУР та відповідального працівника цього відділу – для аналізу ризиків та впливу на їх ступінь. Створення підрозділу з управління ризиками передбачає виконання таких кроків:

1. Обґрунтування формування ПУР на підприємстві.
2. Розробка положення про відділ як основи діяльності підрозділу з управління ризиками.
3. Визначення сфер діяльності, які повинні бути піддані управлінню ризиками й величини ресурсів, які повинні бути витрачені.

4. Безпосередня організація шляхом підбору персоналу, визначення їх обов'язків і повноважень, встановлення комунікаційних зв'язків. Керівництво (Рада директорів) та працівники відділу повинні узгодити й встановити стандарти відносно незалежності, об'єктивності, професіоналізму, обсягу роботи та методів її виконання, а також принципів управління ПУР.

5. Розробка адміністративної політики, правил і процедур, що включає: бюджет та звітність, штатний розклад, навчання й оцінку персоналу.

За децентралізованої системи ризик-менеджменту спеціалістами певного відділу передбачається виконання додаткових функцій з управління ризиками, характерних для господарських операцій, що знаходяться у компетенції даного відділу. Спеціалісти підрозділів, на яких покладено виконання цих функцій, узгоджують свої рішення з вищим керівництвом.

Підбір і формування команди ПУР (за умов централізованої КСРМ), визначення спеціалістів відділів, в обов'язки яких буде внесено функцію з ризик-менеджменту (за умов децентралізованої системи) повинно бути здійснено вищим керівництвом.

Тип системи управління ризиками на виробничому підприємстві, на нашу думку, визначають певні критерії (табл. 2).

Таблиця 2

Критерії визначення типу системи управління ризиками на виробничих підприємствах

№ пп	Критерії	Доцільність формування централізованої КСРМ	Доцільність формування децентралізованої КСРМ
1	Ризикованість бізнесу	Високий вплив сукупності ризиків на діяльність підприємства та ймовірність їх появи. Висока ймовірність появи та середній вплив сукупності ризиків на діяльність підприємства. Середня ймовірність появи та високий вплив сукупності ризиків на діяльність підприємства. Середня ймовірність появи та середній вплив сукупності ризиків на діяльність підприємства.	Низький вплив сукупності ризиків на діяльність підприємства та ймовірність їх появи. Середня ймовірність появи та низький вплив сукупності ризиків на діяльність підприємства. Низька ймовірність появи та середній вплив сукупності ризиків на діяльність підприємства.
2	Різноманітність ризиків	Діяльність підприємства супроводжують різноманітні ризики, що мають різну сферу походження	У своїй більшості, на результати діяльності підприємства впливають декілька основних видів ризиків.
3	Економічна доцільність	Доцільно створення ПУР та/або впровадження посади ризик-менеджера. Витрати на створення та функціонування відділу з управління ризиками (посади ризик-менеджера) будуть меншими за результати від їх діяльності на підприємстві	Недоцільно. Витрати на створення та функціонування відділу (посади ризик-менеджера) будуть перевищувати результати від їх діяльності на підприємстві
4	Масштаб діяльності: валовий дохід, тис .грн.	Більше 70 000	Не більше 70 000
	чисельність персоналу, чол.	Більше 250	Менше 250

<i>Продовження таблиці 2.</i>			
5	Номенклатура й асортимент продукції	Обсяг і структура асортименту характеризуються достатньою глибиною та широтою (виробляється значна кількість різновидів товару певного товарного асортименту, моделей, розмірів або відтінків смаку; спостерігається різноманітність товару в асортименті (або велика кількість асортиментних груп). Можливе розширення товарного асортименту (вихід за його межі, зазвичай у суміжні товарні категорії).	Обсяг і структура асортименту характеризуються незначною глибиною та широтою (вузький та/або скорочений асортимент товарів)
6	Ступінь охоплення ринку	Здійснення операцій на внутрішньому та зовнішньому ринках	Здійснення операцій на внутрішньому ринку
7	Національна належність капіталу	Належність вагової частки акцій іноземним власникам (позитивне сприйняття створення відділу як прерогативи іноземних компаній, можливість залучення закордонних ризик-менеджерів з великим досвідом)	Належність вагової частки акцій вітчизняним власникам

Джерело: складено автором на основі даних [1-3; 6; 8; 10-11; 13-14; 16] та з урахуванням власних досліджень

Функціонування системи ризик-менеджменту передбачає уточнення (коригування) основних стратегічних, тактичних та оперативних рішень через надання відповідних рекомендації. Взаємозв'язок КСРМ із зовнішнім і внутрішнім середовищем забезпечується наявністю інформаційних каналів. З відділів підприємств надходить інформація щодо здійснення певних господарських операцій, процесів, напрямів діяльності, запити, щодо можливих шляхів вирішення проблем і прийняття рішень у межах цих відділів. Із зовнішнього середовища отримується додаткова інформація про тенденції на ринках сировини та готової продукції, діяльність конкурентів, зміни в законодавстві тощо. У свою чергу, діяльність системи ризик-менеджменту передбачає надання рекомендації відносно коригування (кардинальної зміни, прийняття тощо) рішень, проектів, господарських операцій. Крім рекомендаційної роботи основною задачею функціонування КСРМ є зменшення впливу ризику на діяльність підприємства.

Ще одним аспектом, що визначає специфіку формування та функціонування системи ризик-менеджменту на виробничих підприємствах, є технологія процесу управління ризиками господарської діяльності, яку, на нашу думку, можна представити у вигляді чотирьох етапів і відповідних їм ключових процесів (табл. 3).

Побудова та подальше функціонування комплексної системи ризик-менеджменту повинно відбуватися з дотриманням певних вимог і принципів. При формуванні КСРМ на підприємстві необхідно враховувати такі вимоги, як: органічна вбудованість, узгодженість даної системи з загальною системою управління підприємством; елементи системи повинні знаходитися в раціональних взаємовідносинах і взаємозв'язках між собою, характер яких спрямований на отримання певного сфокусованого корисного результату; чіткий і збалансований розподіл обов'язків, прав і відповідальності; можливість якісного

розвитку системи як по горизонталі (розширення в майбутньому спектрі функцій) так і по вертикалі (застосування нових сучасних методів та засобів управління ризиками).

Таблиця 3

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Етап	Ключові процеси	Засоби ризик-менеджменту
I. Якісний і кількісний аналіз ризиків	<p>Вибір об'єкту аналізу (окрема господарська операція, напрям діяльності, робота підприємства в цілому тощо).</p> <p>Виявлення зовнішніх факторів ризиків на основі аналізу ринків сировини та готової продукції, ідентифікація ризиків.</p> <p>Виявлення внутрішніх факторів ризиків на основі аналізу діяльності підприємства. Ідентифікація внутрішніх ризиків.</p> <p>Вибір та застосування найбільш прийняттого методу оцінки ризиків</p>	<p>Вибір засобів збору інформації, методів оцінки її надійності та точності.</p> <p>SWOT- аналіз. Моделі кількісної оцінки ризиків. Оцінка тенденцій ризиків.</p> <p>Організація зустрічей з відповідальними особами, керівниками відділів, носіями інформації, необхідною для ризик-менеджменту. Опитування працівників. Огляд документації.</p>
II. Визначення ризик-позиції підприємства на основі результатів оцінки ризиків	<p>Вирішення підприємством питання про доцільність здійснення певної операції (напрямку діяльності, функціонування підприємства в цілому тощо) за наявності інформації про ідентифіковані ризики та їх ступінь.</p> <p>Прийняття рішення про реакцію підприємства на ризик та можливі способи його регулювання з урахуванням можливостей підприємства.</p> <p>Ранжування потенційних ризиків за ступенем пріоритетності управління</p>	<p>Результати якісної та кількісної оцінки ризиків</p> <p>Критерії прийняття рішень.</p> <p>Вибір напрямів впливу на ступінь ризиків.</p>
III. Розробка та впровадження основної програми дій щодо коригування ступеня ризику (у разі прийняття рішення про здійснення операції (напрямку тощо))	<p>Діагностики ризиків ринків сировини та готової продукції.</p> <p>Пошук шляхів регулювання внутрішніх ризиків.</p> <p>Аналіз ресурсних та інших можливостей підприємства щодо впливу на ризики.</p> <p>Оцінка ефективності методів і засобів впливу на ризики, прийняття рішення про застосування конкретного набору заходів.</p> <p>Оптимізація розподілу фінансових ресурсів між різними напрямками регулювання рівня ризиків.</p> <p>Розробка та безпосереднє здійснення заходів з регулювання ризиків.</p>	<p>Алгоритм ранньої діагностики зовнішніх ризиків</p> <p>Програма дій щодо коригування ступеня ризику.</p> <p>Перелік ризиків, що не підлягають зменшенню.</p> <p>Умови контрактів, що оговорюють відповідальність за ризик.</p>

IV. Моніторинг і контроль процесу управління ризиками	Контроль результатів здійснення регулювання ризику (оцінка узгодженості фактичних результатів з тими, що очікувалися). Моніторинг ризиків (отримання відповідей на питання: Чи впроваджена система реагування на ризики у відповідності з планом? Регулювання ризиків достатньо ефективно чи необхідні зміни організаційного, методичного характеру тощо? Як змінилися ризики, порівняно з попередніми значеннями? Чи існує можливість появи нових ризиків?) Аналіз минулого досвіду щодо управління ризиками з метою врахування його у подальшій діяльності.	Періодичний огляд ризиків та їх ступеня. Додаткові заходи щодо регулювання ступеня ризику. Незалежний аналіз результатів процесу управління ризиками (послуги сторонніх організацій).
--	---	--

Джерело: складено автором на основі даних [1-3; 6; 8; 10-11; 16] та з урахуванням власних досліджень

Основні принципи функціонування комплексної системи ризик-менеджменту можна розділити на загальні та специфічні. Їх сутнісну характеристику наведено в табл.4

Таблиця 4.

Принципи функціонування комплексної системи ризик-менеджменту на виробничих підприємствах

Загальні принципи	Специфічні принципи
<ul style="list-style-type: none"> - конкретна та реальна мета функціонування системи; - синергізм (ефект від системи більший, ніж ефект від окремих елементів). - відкритість (наявність зв'язку з зовнішнім середовищем) та динамічність системи; - емерджентність системи (наявність у системи властивостей цілісності (властивостей, не характерних для окремих елементів); - гнучкість, адаптивність (здатність пристосовуватися до різних зовнішніх факторів у широкому діапазоні зміни впливу зовнішнього середовища); - раціональне співвідношення між витратами ресурсів на створення системи та різними аспектами ефектів, що одержують при її впровадженні та функціонуванні; 	<ul style="list-style-type: none"> - принцип цілеспрямованості управління ризиками (спрямованість на досягнення цілей діяльності підприємства); - усвідомленість прийняття ризикових рішень (керівництво повинно свідомо йти на прийняття ризикованих рішень, якщо воно має надію отримати відповідний прибуток від господарських операцій); - чіткість політики та механізмів управління ризиками; узгодженість процедур і цілей ризик-менеджменту; - своєчасність здійснення управлінського впливу; - узгодженість загальної стратегії управління господарською діяльністю зі стратегією управління ризиками підприємства; - принцип стимулювання (необхідність морального та матеріального стимулювання здійснення управління ризиками);

<ul style="list-style-type: none"> - економічність системи (забезпечення мети функціонування системи за мінімальних витрат); - принцип інформаційної достатності (наявність достовірної, повної, інформації; безперервність і надійність її передачі); - комплексність управління (забезпечується раціональним сполученням цільового, функціонального та лінійного управління); - знаходження системи в процесі постійного контролю, аналізу та вдосконалення. 	<ul style="list-style-type: none"> - економічність управління ризиками (витрати підприємства щодо регулювання відповідного підприємницького ризику не повинні перевищувати суми ймовірних втрат); - можливість управління процесами в реальному масштабі часу; врахування фактору часу при управлінні господарськими ризиками; - охоплення управління ризиком всіх горизонтальних і вертикальних ієрархічних рівнів підприємства; спостереження за ефективністю процедур управління ризиками; - колегіальність і демократизм спеціалістів, що займаються проблемами ризику.
--	---

Джерело: складено автором на основі даних [1-3; 6; 8; 10-11; 13-14; 16] та з урахуванням власних досліджень

Ключовими факторами успішності створення та функціонування КСУР на виробничих підприємствах є:

- постановка конкретних цілей управління ризиками;
- чітко визначені етапи процесу управління ризиками та детальний опис процедур на кожному з них;
- детально розроблені та викладені в доступній формі методики оцінки рівня ризиків;
- обґрунтований вибір інструментів управління ризиками;
- підтримання оптимального балансу “персонал-цілі-ресурси” при здійсненні ризик-менеджменту;
- якісне інформаційне забезпечення процесів;
- створення дієвих мотиваційних механізмів, які б забезпечували взаємозв’язок винагороди та результатів зниження ризиків у свідомості працівників підприємства;
- достатнє фінансування процесу ризик-менеджменту;
- врахування при прийнятті управлінських рішень (здійсненні операцій), витрат, пов’язаних з ризик-менеджментом;
- організаційна незалежність управління ризиками (включення ризик-менеджера до складу топ-менеджменту компанії).

Висновки. Слід зазначити, що завдання створення універсальної системи ризик-менеджменту не може бути вирішено в принципі, оскільки кожне підприємство по-своєму унікальне, орієнтоване на власну ринкову нішу, наявний потенціал, усталені зв’язки.

Комплексна система ризик-менеджменту повинна стати важливою складовою загальної системи управління підприємством, яка здатна підвищити результативність господарської діяльності в умовах невизначеності його внутрішнього та зовнішнього середовища. У цілому, формування КСУР покликано забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємств. У роботі вказано на необхідність дотримання певних вимог і принципів, слідування ключовим факторам успішності при побудові та функціонуванні комплексної системи ризик-менеджменту. Успішність впровадження КСРМ та її подальшого

функціонування залежатиме від наявності та дієвості комплексу забезпечуючих елементів.

Однією з умов дієвості запропонованої системи управління ризиками є застосування детально розроблених, обґрунтованих і найбільш прийнятних підходів до оцінки ризиків і впливу на їх ступінь. Використання у господарській практиці підприємств КСРМ дає змогу скоригувати стратегію розвитку з урахуванням ступеня ризику, підвищити результативність їх функціонування.

Подальше дослідження аспектів формування та функціонування комплексної системи управління ризиками виробничих підприємств пов'язується нами з удосконаленням методологічного інструментарію оцінки функціонування системи, пошуком і обґрунтуванням напрямів підвищення ефективності її діяльності.

Література.

1. Балашова Н.Е. Построение системы риск-менеджмента в финансовой компании / Н.Е. Балашова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - №4. - С. 104-111
2. Бартон Томас Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься [Текст] / Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. - 208 с. ил. - Парал. тит. англ.
3. Бартон Томас Л. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний [Текст]: пер с англ. / Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. - 208 с.
4. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками [Текст] / И.А. Бланк. - К.: Ника-Центр, 2005. - 600 с. - (Серия "Библиотека финансового менеджера"; Вып. 12).
5. Вербицька Г.Л. Вибір заходів обмеження економічного ризику / Г.Л. Вербицька // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. - Дніпропетровськ: ДНУ. - 2004. - Вип. 189, Т. 2. - С. 607-615.
6. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві [Текст]: Монографія / В.В. Вітлінський, П.І. Вєликоіваненко. - К.: КНЕУ, 2004. - 480 с.
7. Внукова Н. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств / Н. Внукова // Фінанси України. - 2002. - №10. - С. 15-21.
8. Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків / О.М. Герасименко // Ефективна економіка. - 2013. - №5. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2019>
9. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки [Текст]: Монографія / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, С.К. Харічков. За наук. ред. В.М. Гранатурова. - Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. - 164 с.
10. Дуброва О.С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством / О.С. Дуброва // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. - Вип. 1(8) / Голов. ред. О.П. Степанов. - К.: КНЕУ, 2002. - 542 с. - С. 446-452.
11. Кутергина Г.В. Анализ эффективности систем управления финансовыми рисками коммерческой организации [Текст] / Г.В. Кутергина, А.В. Модорский // Аудит и финансовый анализ. - 2010. - № 3. - С. 149-162.
12. Мостенська Т.Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т.Л. Мостенська, Н.С. Скопенко // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2010. - №3(7). - С. 72-79.
13. Рогачев А.Ю. Преимущества комплексного подхода к управлению рисками предприятия / А.Ю. Рогачев // Управление финансовыми рисками. - 2008. - № 1 (13). - С. 66-71.
14. Серебрякова Т.Ю. Риски организации и внутренний экономический контроль [Текст]: Монография / Т.Ю.Серебрякова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 111 с. - (Научная мысль).

15. Скопенко Н.С. Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві / Н.С. Скопенко, Н.В. Андреюк // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2015. - Випуск 2 (31). – С. 29-42
16. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO). [Электронное джерело]. - Режим доступа: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf
17. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций [Текст] / А.С. Шапкин. – 2-е изд. – М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2004. – 544 с: ил.
18. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А.В. Шегда, М.В. Головатенко. — К. : Знання, 2008. — 271 с.
19. Энциклопедия финансового риск-менеджмента [Текст] / Под ред. А.А.Лобанова и А.В. Чугунова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 878 с.

References.

1. Balashova N.E. Postroyeniye systemy risk-menedzhmenta v fyansovoi kompanyy / N.E. Balashova // Menedzhment v Rossyy u za rubezhom. - 2002. -№4. – S. 104-111
2. Barton Tomas L. Risk-menedzhment. Praktika vedushhih kompanij [Tekst]: per s angl. / Tomas L. Barton, Uil'jam G. Shenkir, Pol L. Uoker. – M. : Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2008. – 208 s.
3. Barton Tomas L. Kompleksnyj pohod k risk-menedzhmentu: stoit li jetim zanimat'sja [Tekst] / Tomas L. Barton, Uil'jam G. Shenkir, Pol L. Uoker.: Per. s angl. – M.: Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2003.– 208 s. il. – Paral. tit. angl.
4. Blank I.A. Upravlenie finansovymi riskami [Tekst] / I.A. Blank. – K.: Nika-Centr, 2005. – 600 s. – (Serija "Biblioteka finansovogo menedzhera"; Vyp. 12).
5. Verbytska H.L. Vybir zakhodiv obmezheniya ekonomichnogo ryzyku / H.L. Verbytska // Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: Zb. nauk. prats. – Dnipropetrovsk: DNU.– 2004.– Vyp. 189, T. 2. – S. 607-615.
6. Vitlinskyi V.V. Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [Tekst]: Monohrafiia / V.V. Vitlinskyi, P.I. Velykoivanenko. – K.: KNEU, 2004. – 480 s.
7. Vnukova N. Bazova metodyka otsinky ekonomichnogo ryzyku pidpriemstv / N.Vnukova // Finansy Ukrainy. – 2002. – №10. – S. 15-21.
8. Herasymenko O.M. Formuvannya kompleksnoi systemy ryzyk-menedzhmentu z vrakhuvanniam chutlyvosti kompanii do rynkovykh ryzykiv / O.M. Herasymenko // Efektyvna ekonomika. – 2013. – №5. – [Elektroni resurs] - Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019>
9. Hranaturov V.M. Analiz pidpriemnytskykh ryzykiv: problemy vyznachennia, klasyfikatsii ta kilkisni otsinky [Tekst]: Monohrafiia / V.M.Hranaturov, I.V. Lytovchenko, S.K. Kharichkov. Za nauk. red. V.M. Hranaturova. – Odessa: Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen NAN Ukrainy, 2003. – 164 s.
10. Dubrova O.S. Suchasnyi pohliad na ryzyk-menedzhment yak vazhlyvu skladovu systemy upravlinnia pidpriemstvom / O.S. Dubrova // Stratehiia ekonomichnogo rozvytku Ukrainy: Nauk. zb. – Vyp. 1(8) / Holov. red. O.P. Stepanov. – K.: KNEU, 2002. – 542 s. – S. 446-452.
11. Kutergina G.V Analiz jeffektivnosti sistem upravleniya finansovymi riskami kommercheskoj organizacii [Tekst] / G.V. Kutergina, A.V. Modorskij // Audit i finansovyj analiz. – 2010. – № 3. – S. 149-162.
12. Mostenska T.L. Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzykom pidpriemstva / T.L. Mostenska, N.S. Skopenko // Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2010. – №3(7). – S. 72-79.
13. Rohachev A.Iu. Preymushchestva kompleksnogo podkhoda k upravleniyu ryskamy predpriyatya / A.Iu. Rohachev // Upravlenye fyansovymy ryskamy. — 2008. — № 1 (13). — S. 66-71.
14. Serebrjakova T.Ju. Riski organizacii i vnutrennij jekonomicheskij kontrol' [Tekst]: Monografija / T.Ju.Serebrjakova. — M: INFRA-M, 2010. — 111 s. – (Nauchnaja mysl').
15. Skopenko N.S. Orhanizatsiia systemy ryzyk-menedzhmentu na pidpriemstvi / N.S. Skopenko, N.V. Andreiuk // Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky. - 2015. - Vypusk 2 (31). – S. 29-42

16. Upravlenie riskami organizacij. Integrirovannaja model'. Komitet sponsorskih organizacij Komissii Tredveja (COSO). [Elektrone dzherelo]. - Rezhim dostupu: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf
17. Shapkin A.S. Jekonomicheskie i finansovye riski. Ocenka, upravlenie, portfel' investicij [Tekst] / A.S. Shapkin. – 2-e izd. – M: Izdatel'sko-torgovaja korporacija «Dashkov i K0», 2004. – 544 s: il.
18. Shehda A. V. Ryzыky v pidpriemnystvi: otsiniuvannia ta upravlinnia : navch. posib. / A. V. Shehda, M. V. Holovatenko. — K. : Znannia, 2008. — 271 s.
19. Jenciklopedija finansovogo risk-menedzhmenta [Tekst] / Pod red. A.A.Lobanova i A.V. Chugunova. – 2-e uzd., pererab. i dop. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. – 878 s.

Скопенко Наталья Степановна, д.э.н., профессор
Национальный университет пищевых технологий

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Рассмотрены основные особенности формирования комплексной системы риск-менеджмента на производственных предприятиях. Комплексная система риск-менеджмента должна стать важной составляющей общей системы управления предприятием, которая способна повысить результативность хозяйственной деятельности в условиях неопределенности его внутренней и внешней среды.

Формирование и функционирование системы управления рисками призвана обеспечить высокую эффективность принятия управленческих решений для достижения стратегических и тактических целей предприятий. В работе указано на необходимость соблюдения определенных требований и принципов, следования ключевым факторам успешности, при построении и функционировании комплексной системы риск-менеджмента.

Ключевые слова: *риск, риск-менеджмент, система риск-менеджмента, управление рисками*

Natalia Skopenko, Doctor of Economics, professor,
National university of food technologies

FEATURES OF FORMING A COMPLEX SYSTEM OF RISK-MANAGEMENT

The complex system of risk-management should become the important part of general control system at the enterprise, which is able to promote effectiveness of economic activity in the conditions of vagueness of his internal and external environment.

The task of creation of the universal system of risk management can not be solves in principle, it is because each enterprise is unique, it is oriented to the own market niche, present potential, withstand connections.

The basic features of forming the complex system of risk-management on production enterprises are considered. The ground of features and procedural approaches of forming the complex system of risk management on production enterprises will allow to develop effective decisions taking into account a risk.

Forming and functioning of risks control system is called to provide high efficiency of acceptance of administrative decisions for achievement of strategic and tactical aims of enterprises. It the article it is indicated the necessity of observance of certain requirements and principles, following the key factors of success, at a construction and functioning of the complex system of risk-management.

Key words: *risk, risk-management, risk management system, management risks.*