

*О. Є. Бабина,
д. е. н., професор, в. о. зав. кафедри бізнес логістики та транспортних технологій,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ
М. М. Тарашевський,
аспірант, Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ, СКЛАДОВІ, РІШЕННЯ

*О. Babyna,
doctor of economic sciences, professor, acting head of the department of business logistics
and transport technology, State University of Infrastructure and Technology, Kyiv
M. Tarashevskiy,
Postgraduate Student at the department of business logistics and transport technology,
State University of Infrastructure and Technology, Kyiv*

BUSINESS RISK MANAGEMENT: ESSENCE, COMPONENTS, SOLUTION

У статті досліджено визначення категорії "ризик", "ризик-менеджмент", здійснено структурування поняття "ризик-менеджмент" за видами (як інструмент, як процес, як система). В статті обґрунтовано мінімальні вимоги для впровадження моделі управління ризиками на основі матриці прийняття рішень, яка включає органи управління ризиками та відповідний інструментарій. Запропонована матриця прийняття рішень включає ризико-формуючі причини, критерії ризику для кожної з них та ризик-результати, які настають у разі ігнорування ризико-формуючих причин. Матриця прийняття рішень має відповідати типу діяльності бізнесу, стратегії, а також забезпечувати захист матеріальних та не матеріальних активів компанії. Вона є універсальним інструментом управління ризиками будь-якого підприємства, оскільки експерти в залежності від поставлених задач визначають перелік причин, встановлюють критерії, ризик-наслідки для кожної конкретної ситуації.

The article deals with the definition of the category "risk", "risk management", structured the concept of "risk management" by type (as a tool, as a process, as a system). The article substantiates the minimum requirements for introducing a risk management model based on a decision matrix, which includes risk management units and related tools. Proposed decision matrix includes risk-generating causes, risk criteria for each of them, and risk-based outcomes that ignore risk-generating causes. The decision matrix should match the type of business activity, strategy, and also provide protection for the material and non material assets of the company. It is a universal risk management tool for any enterprise, as experts, depending on the tasks, determine the list of reasons, set criteria, risk-consequences for each particular situation.

*Ключові слова: ризик, управління ризиком, модель управління ризиком, ризик-результат.
Key words: risk, risk-management, model of risk-management, risk-result.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Кожна організація існує, щоб створювати вартість для клієнтів, які зацікавлені в її діяльності. Проте всі види організацій, бізнес-структур зіштовхуються з невизначеністю в процесі функціонування. Актуальність впровадження системи управління ризиками підприємства як складової корпоративного управління полягає у необхідності вимірювання та аналізу рівня невизначеності, обґрунтуванні рівня ризику, який бізнес готовий прийняти або не прийняти, обравши доцільну стратегію реагування на подію.

Є ряд важливих для бізнесу ключових чинників ризику, які майже неможливо виразити та визначити кількісно. Для прикладу це може бути рівень лояльності клієнтів компанії, рівень споживчої привабливості компанії. Щоб вирішити питання вибору адекватних методів управління ризиками щодо чинників ризику, які складно формалізувати необхідно враховувати ризико-формуючі причини та їх крос-функціональну взаємодію.

Тому на сьогоднішній день потрібен дієвий інструмент, який би водночас попереджував бізнес про ймовірність виникнення ризико-формуючих подій і допомагав приймати рішення управління ризиками на різних етапах управління (ідентифікація ризиків, їх аналіз, вибір адекватного методу реагування).

АНАЛІЗ

ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичне обґрунтування сутності та проблеми виявлення ризико-формуючих причин та елементів ризику задля організації ефективної моделі управління ризиками розглядали в своїх працях такі вчені, як: В.В. Вертель, О.О. Карась, В.А. Кравченко, О.М. Крайнік, О.В. Кришкін, О. Луців, Т.Л. Мостенська, Аліса Тінаше Артурівна Н'ямукапа, О.В. Пьянкова, Н.С. Скопенко, А.О. Старостіна.

Таблиця 1. Систематизація визначень поняття "ризик"

Автор	Визначення
А.О. Старостіна; В.А. Кравченко [1]	Ризик – це насамперед можливий розкид результатів, можливе їх коливання навколо очікуваного значення. Ризик наявний практично в усіх діях людини. Якщо є ризик, то не можна точно передбачити результати діяльності. Наявність ризику зумовлює ситуацію непевності (невизначеності) стосовно того, які саме результати ми отримаємо
О.В. Кришкін [2]	Ризик – це подія, яка може виникнути в майбутньому з певною ймовірністю та завдати певної шкоди
Основні положення міжнародної професійної практики внутрішнього аудиту: практичні рекомендації [3]	Ризик – можливість настання події, що матиме вплив на досягнення поставлених цілей. Ризик оцінюється, виходячи з його впливу та ймовірності
COSO, Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея [4]	Ризик – це вірогідність виникнення події, яка завдасть негативний вплив на досягнення поставлених цілей
Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [5]	Ризик – поєднання ймовірності та наслідків настання несприятливих подій
О.О. Карась, В.В. Вертель [14]	Ризик – поєднання ймовірності та наслідків настання несприятливих подій

НЕ ВИРИШЕНА РАНІШЕ ЧАСТИНА ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Відаючи належне науковим розробкам вчених, слід зазначити, що недостатньо розкритими залишаються питання теоретичного обґрунтування сутності та систематизації визначень категорії "ризик", а також структуризації ризико-формуючих елементів.

Більшість авторів основою ризик-менеджменту вважають процес зниження рівня ризику (шляхом вибору відповідних моделей, стратегій). Водночас більшої уваги заслуговує дослідження питань впровадження ефективної системи управління ризиком як невід'ємної частини корпоративного управління з глибоким розумінням ризико-формуючих причин.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження поняття "ризик" та його складових, систематизація визначень на основі критичного аналізу останніх досліджень і публікацій з теми статті, обґрунтування моделі управління ризиками на основі запропонованої матриці прийняття рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ризик — це наявна причина, або сукупність причин, які можуть викликати подію у майбутньому з певною ймовірністю та наслідками. Підходи вчених щодо визначення поняття ризик дуже подібні між собою, а подекуди навіть ідентичні. Проведене дослідження трактування поняття ризик, результати якого відображені

в таблиці 1, показали, що поняття ризик розглядається, переважно як подія, а не як причина, або набір причин, які формують ризик та спричиняє певні наслідки.

У практичній діяльності підприємств управління ризиками (ризик-менеджмент) має велике значення для забезпечення їх стабільного та ефективного функціонування.

Визначення ризик-менеджменту формується та видозмінюється відповідно до цілей організацій та виду господарської діяльності.

На думку авторів, ризик-менеджмент — це складова корпоративного управління підприємством, яка впроваджується з метою здійснення циклічного та безперервного контролю за наявними ризиками для досягнення поставлених цілей організації.

Аналіз існуючих визначень поняття "ризик-менеджмент", результати якого наведені в таблиці 2, дозволив виділити найбільш вдале визначення, обґрунтоване COSO ERM та яке базується на принципах практичного застосування.

Сьогодні можна стверджувати про системну єдність усіх груп визначень, оскільки ризик-менеджмент є одночасно і інструментом підвищення ефективності бізнесу, і процесом діяльності і системою, тобто складається з елементів, які формують одну крос-функціональну систему як невід'ємну складову корпоративного управління.

Управління ризиками в практиці функціонування підприємств — складний і дуже важливий процес, який потребує відповідних інструментів. Будуючи ефективну систему управління ризиками підприємства, менедж-

Таблиця 2. Систематизація визначень поняття "управління ризиком"

Автор	Визначення
Як інструмент	
Т.Л. Мостенська, Н. Скопенко [7]	Ризик-менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління організацією та її поведінкою в зовнішньому середовищі в умовах невизначеності та конфліктності
О.М. Крайнік [8]	Ризик-менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки полягає у тому, що це 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
О.Луців [9]	Ризик-менеджмент – дієвий інструмент реагування на зміни економічного середовища
Н.С. Скопенко, О.В. Пьянкова [10]	Ризик менеджмент – дієвий інструмент регулювання змін економічного середовища функціонування підприємства, які пов'язані із ризиком
Як процес	
COSO, Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея, 1992, 2004, 2009, 2013 [4]	Управління ризиками – це процес виявлення, оцінки, управління та контролю можливих подій та ситуацій за для забезпечення розумних гарантій досягнення організацією своїх цілей
Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (Стандарти) 2017 [6]	Управління ризиками – процес ідентифікації, оцінки, управління та контролю потенційних подій або ситуацій з метою забезпечення достатньої впевненості щодо досягнення цілей організації
О.О.Карась, В.В. Вертель [14]	Управління ризиками є ітеративним процесом із чітко визначеними етапами, за допомогою якого менеджери можуть ясно уявити ризики, з якими стикається їхня організація
Як система/модель (складова корпоративного управління)	
А.О. Старостіна; В.А. Кравченко [1]	Ризик-менеджмент – це управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів
Н'ямукана Аліса Тінаше Артурівна [12]	Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, що виникають у процесі діяльності підприємства, реалізацію якої можна охарактеризувати як багатоступінчастий процес, що має своєю метою зменшити або компенсувати збиток для об'єкта при настанні несприятливих подій
Національний Банк України [13]	Ризик-менеджмент (riskmanagement) – система управління ризиками, що включає в себе стратегію та тактику управління та спрямована на досягнення основних бізнес-цілей банку

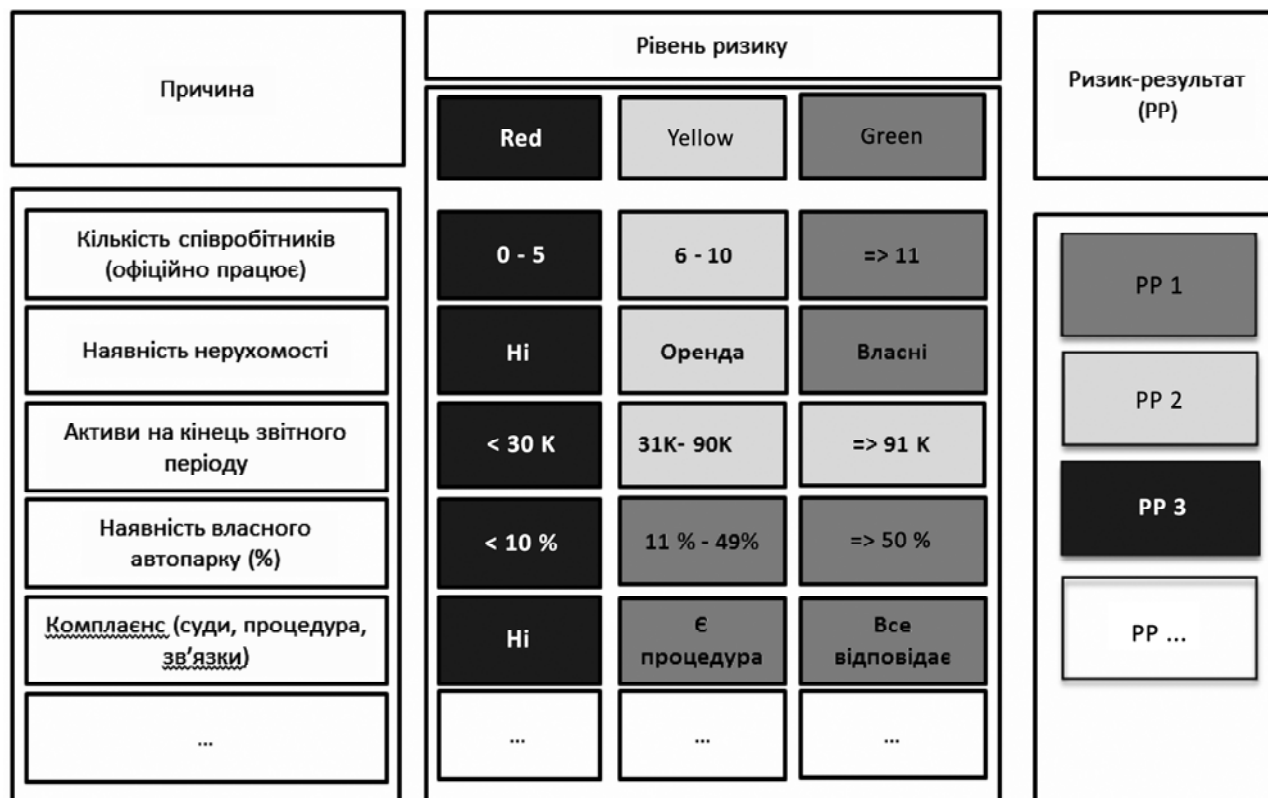


Рис. 1. Матриця прийняття рішень

Джерело: розроблено авторами.

жерам слід використовувати допоміжні інструменти, зокрема такі, як: "SWOT-аналіз", "опитування", "анкетування" та "проведення фокус-груп". З метою підвищення ефективності управління ризиками в практичній діяльності транспортних підприємств авторами запропоновано використовувати модель управління ризиками на основі розробленої матриці прийняття рішень.

Виходячи з аналізу наукових праць та з досвіду авторів, було обгрунтовано мінімальні вимоги для впровадження моделі управління ризиками на основі матриці прийняття рішень.

1. Наявність комісії, комітету, департаменту, або відповідальної особи за функцію управління ризиками. Функція управління ризиками як правило включає: виявлення, аналіз, моніторинг ризиків, доведення інформації до відома ризик-менеджерів (членів Ради Директорів, власника бізнесу, акціонерів).

Експертну оцінку ризиків може здійснювати спеціально створена комісія. Комісія — це група експертів з фінансів, юриспруденції, контролю якості, внутрішнього контролю, інформаційних технологій тощо, які, спираючись на власний досвід та міжнародні практики, визначають критичні для бізнесу ризико-формуючі причини та ризик-результати.

Задачі, які може виконувати комісія:

- збір даних щодо причин ризиків (кожен експерт висуває свої пропозиції щодо причин ризиків, спираючись на власний досвід, після чого формується загальний список причин з урахуванням потреб, місії, цілей та задач бізнесу, який затверджується комісією);
- узгодження процедури управління ризиками;
- узгодження порядку реєстрації ризиків;
- формування та узгодження анкет для збору даних щодо потенційних причин ризиків.

2. Інструменти управління ризиками.

2.1. Розроблена експертами таблиця ризиків, яка виокремлює зони відповідальності структурних підрозділів та бізнес процеси за які відповідає кожен з них.

2.2. Адаптована під бізнес матриця ризиків, яка визначає їх рівень за критеріями ймовірність настання та сила впливу.

2.3. Матриця прийняття рішень, яка включає ризико-формуючі причини, критерії ризику для кожної з них та ризик-результати, які настають при ігноруванні ризико-формуючих причин. Матриця прийняття рішень має відповідати типу діяльності бізнесу, стратегії, а її використання, як наслідок, забезпечувати захист матеріальних та нематеріальних активів компанії.

Матриця прийняття рішень — це допоміжний інструмент в управлінні ризиками на підприємстві, яка являє собою список причин, критеріїв визначення рівня ризику сукупний ризик-результат. Може використовуватись на різних етапах управління ризиками.

Причини (ризико-формуючі елементи) — основа ризику, існують в кожній зоні відповідальності, для кожного процесу на всіх підприємствах, можуть мати різні вимірники (кількість, вартість, наявність або відсутність, актуальність, рівень небезпеки тощо).

Рівень ризику — фільтри, які встановлюються окремо для кожної причини в залежності від рівня адаптації до ризику, потреб бізнесу, виду діяльності. Відповідальними на підприємстві особами за підтримку та регулювання рівня ризику можуть бути: власник процесу, ризик-менеджер, комісія чи комітет з управління ризиками.

Крос-функціональна причина — ризико-формуючий елемент, який присутній і впливає на декілька ризиків (>1), така причина є ключовою та потребує більшої уваги менеджерів.

Ризик-результат — це сукупний ризик, який визначено за ризико-формуючим елементам (причинам) та крос-функціональним причинам.

За результатами досліджень авторів, які були здійснені на основі експертних опитувань, були встановлені ризико-формуючі причини, кількісні межі рівня ризиків та ризик-результати для оцінки ризиків вибору логістичного провайдера для великої торговельної мережі.

Експертами виступали спеціалісти з ризик-менеджменту різних торговельних мереж у кількості 7 осіб.

Запропонована авторами матриця прийняття рішень наведена на рисунку 1.

За матрицею прийняття рішень у залежності від рівня ризику за кожною з причини визначається сукупний ризик-результат. За величиною впливу на діяльність підприємства його запропоновано поділяти на декілька рівнів.

Рівень 1 — несуттєвий вплив ризик-результату на діяльність підприємства. При цьому рівні ризик-результату підприємство може співпрацювати з логістичним провайдером, оперативно забезпечувати поставки згідно графіку.

Реагувати на цей ризик можна шляхом його "прийняття" або "моніторингу".

Рівень 2 — середній рівень ризику. Компанія не покриває можливі ризики у випадку не виконання обов'язків по Договору. Рекомендується укласти з цим логістичним провайдером додаткову угоду, яка передбачатиме систему штрафів, чіткі часові вікна надання послуг та суворе дотримання правил замовника.

Реагувати на цей ризик можна шляхом його "розподілу", "переведення", "моніторингу".

Рівень 3 — високий рівень ризику. Ознаки фіктивної/ненадійної компанії. В цьому випадку необхідно шукати альтернативні варіанти логістичних провайдерів, або укласти додаткові угоди з жорсткими умовами співпраці.

Використання запропонованої матриці прийняття рішень дозволить, оперативно приймати рішення щодо вибору логістичного провайдера, якісно та повно оцінити ризики співпраці з ним.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Ефективне управління ризиками будь-якого підприємства є запорукою його стабільного функціонування. Для забезпечення ефективного ризик менеджменту необхідні відповідні інструменти. В статті обґрунтовано мінімальні вимоги для впровадження моделі управління ризиками на основі матриці прийняття рішень, яка включає органи управління ризиками та інструментарій. Особливістю запропонованої моделі є використання в управлінні ризиками матриці прийняття рішень. Запропонована матриця прийняття рішень є універсальним інструментом для управління ризиками для будь-якого підприємства, оскільки експерти в залежності від поставлених задач визначають перелік причин, встановлюють критерії, ризик наслідки для кожної конкретної ситуації.

Перевагами запропонованої моделі є універсальності, оперативності та можливість управляти ризиками без застосування програмного забезпечення. Водночас реалізацію цієї моделі можна автоматизувати, що зменшить час, трудомісткість та суб'єктивність прийняття рішень.

Література:

1. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-Менеджмент теорія та практика: НТУУ / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко // "КПІ", 2004. — 6 с.
2. Крышкин О.В. Риски и бизнес-процессы // Настольная книга по внутреннему аудиту. ООО "АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР" 2013. — 37 с.
3. The Institut of Internal Auditors [Research Foundation]: Антологія. Основні положення міжнародної професійної практики внутрішнього аудиту // Практичні рекомендації. — 2013. — 154 с.
4. Люсі І. Нотінгем, Френк Дж. Мартенс, Майлс І.А. Єврсон, Річард М. Стейнберг, COSO [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.coso.org>, .2004. — 15 с.
5. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA>, — 2015.
6. The Institut of Internal Auditors міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту [стандарти]. — 2017. — С. 40
7. Мостенська Т.Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Скопенко Н.С. — 2010. — С. 38—43.

8. Крайнік О.М. Ризик менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. — 2015. — С. 79—82.

9. Луців О. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком у фармації. — 2014. — С. 15—20.

10. Скопенко Н.С. Теоретик-методологические основы риск-менеджмента как инструмента управления хозяйственным риском предприятия / О.В. Пьянкова. — 2014. — С. 51 — 55.

11. Олійник В.М., Фролов С.М., Кобушко І.М. Ризик-менеджмент у сфері фінансових послуг: [конспект лекцій]. — 2014. — 5 с.

12. Н'ямукапа Аліса Тінаше Артурівна управління ризиками в ланцюгах поставань // Ефективна економіка. — 2014. — № 1 — С. 4 — 6.

13. НБУ, Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України // Постанова Правління Національного банку України від 02.08.2004 р. № 361.

14. Карась О.О., Вертель В.В. Ризик менеджмент, методичні вказівки щодо самостійного вивчення матеріалу. — 2015. — 35 с.

References:

1. Starostina, A.O. and Kravchenko, V.A. (2004), *Ryzhik-Menedzhment teoriia ta praktyka* [Risk Management theory and practice], NTUU "KPI", Kyiv, Ukraine.
2. Kryshkin, O.V. (2013), "Risks and business processes", *Nastol'naiia knyha po vnutrennemu audytu* [The desktop book On internal audit], Al'pyna Pablysher, Moscow, Russia.
3. The Institut of Internal Auditors (2013), *Anthology. Main provisions of the international professional practice of internal audit*, Lake Mary, USA.
4. Nottingham, L. I. Martens, F. J. Everson, M. I. A. and Steinberg, R. M. (2004), "COSO", available at: <http://www.coso.org> (Accessed 30 June 2017).
5. wikipedia (2017), "Risk", available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA> (Accessed 30 June 2017).
6. The Institut of Internal Auditors (2017), *International standards of professional practice of internal audit (standards)*, Lake Mary, USA.
7. Mostenskaya, T.L. and Skopenko, N. S. (2010), "Risk Management as a Tool for Enterprise Risk Management", *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu*, vol.3(7), pp. 38—43.
8. Krainyk, O.M. (2015), "Risk management as a tool for regulating economic behavior of business entities in modern conditions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 79—82.
9. Lutsov, O. (2014), "Risk Management as a tool for managing economic risk in pharmacy", *Halyts'kyj ekonomichnyy visnyk*, vol. 2, pp. 15—20.
10. Skopenko, N.S. and P'iankova, O. V. (2014), "Theoretical and methodological bases of risk management as an instrument of management of business risk of an enterprise", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1-2, pp. 51—55.
11. Oliynyk, V.M. Frolov, S.M. and Kobushko, I. M. (2014), *Ryzhik-menedzhment u sferi finansovykh posluh* [Risk Management in the Field of Financial Services], *Sums'kyj derzhavnyj universytet*, Sumy, Ukraine.
12. Nymukapa, A. (2014), *Risk management in supply chains: "Effective economy"*, vol. 1, pp. 4—6.
13. National Bank of Ukraine (2004), "Methodological Recommendations on the Organization and Functioning of Risk Management Systems in Ukrainian Banks", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04> (Accessed 05 March 2017).
14. Karas, O. O. and Vertler, V. V. (2015), *Ryzhik menedzhment, metodychni vkazivky, schodo samostijnoho vyvchannia materialu* [Risk management, methodical instructions on the independent study of the material], DETUT, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2017 р.