

2. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький ; пер. з англ. Л.М. Петрушенко // Київ : Пульсари. - 2001. - 296 с.
3. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація / В. Скриль // Мукачівський державний університет. - Вип.7. - 2016. - С.490-497.
4. Magretta J. Why Business Models Matter / J. Magretta // Harvard Business Review. - 2002. - № 80(5). - P. 86-92.
5. Zott C. Business Model Design: An Activity System Perspective / C. Zott, R. Amit // Long Range Planning. - 2010. - № 43(2/3). - P. 216-226.
6. Розман А. Бізнес-модель підприємства/ А. Розман // Вісник КНТЕУ. - 2014. - №3. - С.15-34
7. Маркова В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая / В.Д. Маркова // Проблемы современной экономики. - 2010. - № 2. - С. 38-42.
8. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // Industrial and Corporate Change. - 2002. - № 11(3). - P. 529-555.
9. Бізнес [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/бізнес-модель>.
10. Чухрай А.І. Сутність та дефініція «бізнес-моделі» підприємства / А. Чухрай : [режим доступу] : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17074/1/274-Chukhray-445-446.pdf>.
11. Ковальська Л.Л. Оцінка конкурентоспроможності регіону та механізми її підвищення : Монографія / Л.Л. Ковальська. - Луцьк : Надстир'я, 2007. - 420 с.
12. Ковальська Л.Л. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / Герасимчук З.В., Ковальська Л.Л.// - Луцьк: «Волинські старожитності», 2012. - 336 с.
13. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [текст]: навч. посібник / Н.С. Краснокутська. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 352 с.
14. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [текст]: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. - К.: КНЕУ, 2005. - 216 с.
15. Іванов В.Б. Потенціал підприємства [текст]: Науково-метод. посіб. / В.Б. Іванов, О.М. Кохась, С.М. Хмелевський - К.: Кондор, 2009. - 300 с.
16. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка [текст]: Навчальний посібник / О.К. Добикіна, В.С. Рижиков, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотко, Т.Д. Костенко, А.А. Герасимов - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 208 с.
17. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства [текст]: навчальний посібник / І.І. Стец - Тернопіль: Економічна думка, 2010. - 674 с.

УДК 658.1.009.12 + 330.131.7

Маркіна І.А., д.е.н., професор

Маренич Т.М., здобувач вищої освіти СВО «Магістр»

Полтавська державна аграрна академія

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проведений аналіз основних причин впровадження елементів системи ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах. Визначено недоліки системи ризик-менеджменту українських суб'єктів господарювання серед яких: другорядність, епізодичність і несистемність використання; управління ризиками сприймається як антикризова процедура; основним інструментом, який дозволяє мінімально контролювати ризики є страхування.

Запропонована модель формування системи ризик-менеджменту підприємства, яку можна представити у вигляді наступних структурних складових: перша складова характеризується спеціально впровадженою в бізнес-процес структурою управління ризиками, головною метою якої – моніторинг та аналіз ризиків по ризикових експозиціях підприємства; другою складовою системи управління ризиками є організаційно-ресурсне та інформаційне забезпечення; третьою складовою повинен виступати персонал, зокрема ефективно сформована концепція ризик-менеджменту, корпоративна культура управління ризиками.

Ключові слова: загроза, модель, ризик, ризик-менеджмент, система, стандарт, управління.

Markina I., Marenych T.

MODEL OF FORMATION ENTERPRISE'S RISK MANAGEMENT SYSTEM

The article analyzes the main reasons for the introduction of elements of the risk management system at national enterprises. The shortcomings of the risk management system of Ukrainian business entities were identified: secondary, occasional and unsystematic use; risk management is perceived as an anti-crisis procedure; the main tool that allows you to minimize the risks is insurance.

The model of formation enterprise's risk management system can be represented as the following structural components, was proposed: the first component is characterized by a risk management structure

specially implemented in the business process, the main objective of which is monitoring and risk analysis of risk exposures of the enterprise; the second component of the risk management system is organizational-resource and information provision; the third component should be the personnel, in particular, the effectively formed concept of risk management, the corporate culture of risk management.

The main steps for introducing an effective and effective risk management system were proposed: the first is development of normative documentation; the second is the formation of a training system and knowledge base on risk management; the third is training of managers and specialists of the enterprise.

Keywords: threat, model, risk, risk management, system, standard, management.

Маркина И., Маренич Т.

МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проведен анализ основных причин внедрения элементов системы риск-менеджмента в отечественных предприятиях. Определены недостатки системы риск-менеджмента украинских субъектов хозяйствования, среди которых: второстепенность, эпизодичность и несистемность использования; управления рисками воспринимается как антикризисная процедура; основным инструментом, который позволяет минимально контролировать риски является страхование.

Предложено модель формирования системы риск-менеджмента предприятия, которую можно представить в виде следующих структурных составляющих: первая составляющая характеризуется специально внедренной в бизнес-процесс структурой управления рисками, главная цель которой – мониторинг и анализ рисков по рисковым экспозициям предприятия; второй составляющей системы управления рисками является организационно-ресурсное и информационное обеспечение; третьей составляющей должен выступать персонал, в частности эффективно сформирована концепция риск-менеджмента, корпоративная культура управления рисками.

Ключевые слова: угроза, модель, риск, риск-менеджмент, система, стандарт, управление.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її з важливими науковими та практичними завданнями. У сучасній економіці впровадження ризик-менеджменту в бізнес-процес підприємств розпочалося порівняно нещодавно. Управління ризиками у вітчизняній економіці існувало і раніше, але воно знаходилося на рівні пожежної безпеки, цивільної оборони, захисту населення та території від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру. Проте зі здобуттям незалежності та розширенні зовнішньоекономічних зв'язків, суб'єкти господарювання стали приділяти все більшу увагу управлінню ризиками в сфері фінансів, інформатизації, соціальної, інноваційної та інших сферах. Проте, в умовах сьогодення вітчизняні підприємства зіштовхуються з безпрецедентними темпами змін зовнішнього середовища та необхідністю адаптуватися до цих змін, зберігаючи та створюючи конкурентні переваги. Своєчасне виявлення ризиків і реагування на них стало провідним фактором ефективного функціонування підприємств в умовах світової інтеграції та глобалізації. Тому, все більше фахівців приділяють значну увагу питанням управління ризиками та створенні ефективної адаптивної системи ризик-менеджменту. Серед них: І. Окольнішнікова, Є. Каточков, Е. Петровский, А. Махметова, О. Корнієнко, В. Федорчак, Г. Азаренкова, Н. Кузнецова.

Проте ситуація ускладнюється тим, що на даний момент не існує конкретної технології управління ризиками, оскільки у більшості випадків система ризик-менеджменту підприємства являє собою або структуру виявлених ризиків, щодо яких здійснюється моніторинг їх динаміки без розробки інтегрованого підходу, або спостерігається орієнтація керівництва на конкретні види ризиків – цінові, виробничі, інформаційні тощо.

Різноманітність та водночас дискретність досліджень присвячених управлінню ризиками та їх оцінки обумовлює необхідність розробки комплексного підходу до формуванню ефективної системи ризик-менеджменту [9].

Цілі статті. Метою статті визначено необхідність розробки оптимальної моделі формування системи ризик-менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Перехід економіки країни на ринкові умови господарювання призвів до різкого зниження ефективності діяльності суб'єктів господарювання, поглиблення інфляційних процесів, криза неплатежів, посилення конкуренції, дисбаланс в сфері виробництва та обігу. Вихід з кризової ситуації неможливий без розробки системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Узагальнення наопрцювань провідних фахівців дозволив згрупувати основні причини впровадження елементів системи ризик-менеджменту на підприємствах, які обумовлені внутрішньою ініціативою та зовнішніми обмеженнями:

- досягнення короткострокових цілей;
- збільшення вартості підприємства;
- оптимізація програм страхування;
- підвищення ділової репутації;
- вимоги інвесторів;
- відповідність вимогам зовнішніх регуляторів [4-9].

Тобто, вище керівництво організацій в основному не розуміє основних цілей і завдань управління ризиками, а ризик-менеджмент переважно сприймається як разова антикризова процедура, яка застосовується в надзвичайних ситуаціях, а не як частина повсякденного механізму управління ефективністю діяльності та стійким розвитком суб'єкта господарювання. Вітчизняна ідеологія ризик-менеджменту розвивалася вкрай специфічно. Однією з особливостей українського ризик-менеджменту є другорядність в ієрархії корпоративних цінностей, епізодичність і несистемність використання і, як наслідок, низька ефективність.

Також досить часто ризик-менеджмент замінюють страхуванням. Незрілість і непопулярність ідей ризик-менеджменту призвела до того, що в Україні основним інструментом, який дозволяє мінімально контролювати ризики, стало страхування [4,6].

З метою визначення необхідних заходів попередження, уникнення та боротьби з наслідками ризиків доцільно виділити зовнішні і внутрішні чинники, які впливають на характер виникаючих ризиків в організації. Зовнішніми факторами, які визначають організаційну основу ризик-менеджменту є мінливість цін, податкові упущення, технологічні інновації та процес глобалізації, який несе в собі як позитивний, так і негативний ефект. До внутрішніх факторів, які також мають істотний вплив на організацію ризик-менеджменту підприємства відносяться схильність до ризику, потреба в ліквідності або непередбачені витрати [5]. Варто відзначити, що зовнішні і внутрішні чинники взаємопов'язані. Це пояснюється тим, що різні види ризиків мають пряму або опосередковану залежність між собою.

Вищезазначене надає можливість відзначити, що управління ризиками на сучасному вітчизняному підприємстві повинно являти собою логічний та систематичний процес, який можна застосовувати для вибору шляху подальшого здійснення діяльності, підвищення ефективності бізнес-процесів організації, забезпечення гарантованої результативності. Тому, ризик-менеджмент повинен бути інтегрований в систематичну та регулярну, повсякденну діяльність підприємства.

Подібні впровадження та перетворення є складними, оскільки вимагають перебудови звичних підходів та системи комунікацій, адже ризик-менеджмент передбачає відкриту систему для всіх учасників – від керівництва, спеціалістів та виробничого персоналу організації до зовнішніх консультантів та контролюючих органів.

З метою впровадження ефективної системи управління ризиками, яка повинна являти собою комплексний систематичний процес виявлення, оцінки і управління ризиками у всіх сферах діяльності підприємства, спрямований на підвищення стійкості та розвитку, досягнення запланованих результатів, сприяння сталому розвитку та росту ефективності розподілу ресурсів, доцільна реалізація наступних заходів:

аналіз загальних теоретичних підходів до управління ризиками на предмет застосовності цих підходів до конкретної галузі;
 аналіз сучасного розвитку галузі, її нормативно-законодавчої бази;
 розробка та впровадження бізнес-процесу з управління ризиками;
 розробка методології з управління ризиками;
 розробка положення про робочу групу по ризиках;
 проведення внутрішнього навчання з управління ризиками;
 створення корпоративної інформаційної системи з управління ризиками;
 проведення бенчмаркінгу вітчизняних та зарубіжних компаній;
 введення ключових показників ефективності за ризиками (KRI – key risk indicators) [10].

З врахуванням зазначених вимог та на основі узагальнення існуючих підходів до формування системи ризик-менеджменту підприємства, запропонована модель формування системи ризик-менеджменту підприємства (рис. 1).

Розроблена модель ґрунтується на стандарті управління ризиками федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів та включає всі представлені концептуальні моменти, представлені в даному дослідженні [1, 2, 3, 8].

З позиції запропонованого підходу модель системи формування ризик-менеджменту можна представити у вигляді наступних структурних складових:

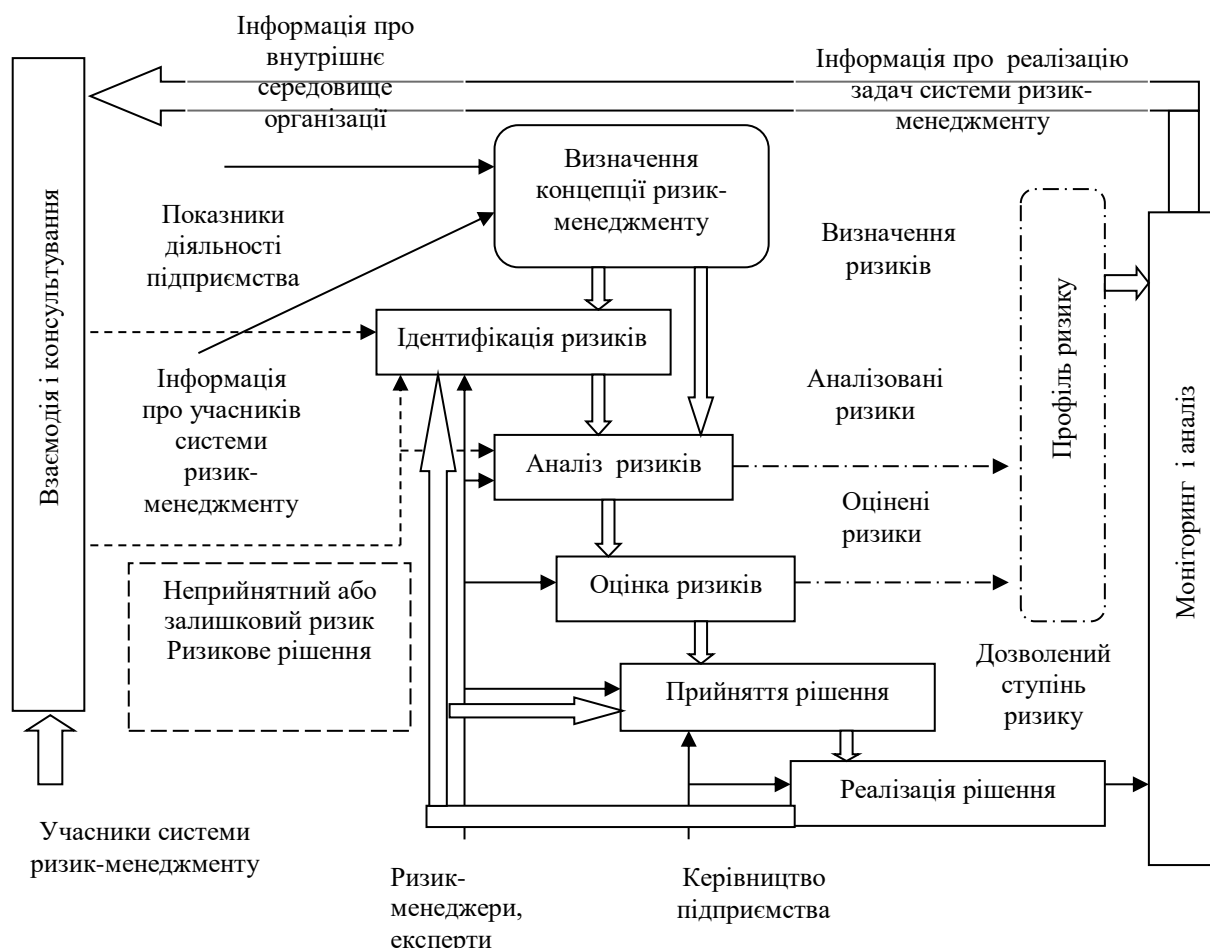


Рис. 1. Модель формування системи ризик-менеджменту підприємства [розроблено на основі 1, 2, 3, 7]

перша складова характеризується спеціально впровадженою в бізнес-процес структурою управління ризиками, головна мета якої – моніторинг та аналіз ризиків по ризикових експозиціям підприємства. При цьому ризикова експозиція представляє

собою об'єкт, втрата якого в разі реалізації ризику помітно вплине на підсумки діяльності організації;

другою складовою системи управління ризиками є організаційно-ресурсне та інформаційне забезпечення. При чому, складова ресурсної бази повинна бути забезпечена інвестиційними вкладеннями для забезпечення цілей ризик-менеджменту підприємства;

третьою складовою повинен виступати персонал, зокрема ефективно сформована концепція ризик-менеджменту, корпоративна культура управління ризиками. Вона реалізується через інтелектуальний потенціал підприємства, який виступає у вигляді процесів прийняття рішень з управління бізнес-ризиками [5].

При впровадженні даної моделі особливу увагу потрібно приділяти управління змінами, а саме опору з боку персоналу підприємства. Використовуючи світову та вітчизняну практики пропонується основні кроки для впровадження діючої та ефективної системи ризик-менеджменту:

Перший – розробка нормативної документації. Передбачає розробку стандарту підприємства, який буде визначати єдність термінології і принципів, інфраструктуру та укрупнений процес ризик-менеджменту на підприємстві. Стандарт повинен бути основою для формування в департаментах та підрозділах підприємства локальних ризик-орієнтованих нормативних документів. На основі стандарту потрібно розробити план розвитку системи ризик-менеджменту підприємства.

Другий – формування системи навчання та бази знань з управління ризиками. Необхідно сформувати єдиний інформаційний простір для обміну досвідом, накопичення і зберігання знань. Програми навчання та навчальні матеріали повинні бути сформовані для фахівців різного рівня, починаючи з первинного ознайомлення з темою і закінчуючи курсом підготовки до сертифікаційного або кваліфікаційного іспиту з управління ризиками.

Третій – навчання керівників та фахівців підприємства. Кожен учасник команди повинен стати лідером перетворень – допомагати колегам та керівництву впроваджувати ризик-менеджмент в бізнес-процеси відповідно до зон відповідальності керівників всіх рівнів.

Реалізація пропонованої моделі управління ризиками повинна ґрунтуватися на ключових принципах, серед яких:

- компетенції: підприємство повинно мати в штаті співробітників, які володіють знаннями, компетенціями та досвідом для вирішення покладених на них завдань;
- ресурси і процеси: підприємство повинно мати достатній обсяг ресурсів та можливостей для їх мобілізації з метою реалізації поточних і стратегічних завдань, а також забезпечення фінансової незалежності, ліквідності і платоспроможності;
- безперервність освіти і розвитку співробітників;
- компенсації та винагороди: оплата праці співробітників відбувається адекватно витраченим зусиллям та одержуваних доходів;
- незалежність внутрішнього аудиту від системи ризик-менеджменту. Зазначені структурні одиниці не повинні бути взаємоінтегровані, проте взаємодіяти між собою;
- «ризик-апетит» - підприємство повинно заздалегідь визначити рівень для кожного виду ризику, в межах якого може приймати управлінські рішення. Ризик-апетит повинен бути вимірною величиною для подальшого каскадування ;
- регулярне проведення зовнішніх перевірок роботи з метою визначення ефективних і доцільних напрямків діяльності;
- чіткість та ієрархія відповідальності працівників системи ризик-менеджменту та працівників підприємства загалом;
- розкриття інформації та прозорість бізнесу [5].

Таким чином, концепція комплексного ризик-менеджменту є досить новою парадигмою управління. Комплексне управління ризиками дозволить більш повно

враховувати внутрішні та зовнішні фактори ризику діяльності підприємства, визначить шляхи забезпечення стійкості господарюючого суб'єкта, його здатності протистояти небезпечним ситуаціям. Реалізація принципів ризик-менеджменту в їх інтеграції дозволить вести систематичний моніторинг ризиків, проводити відповідні коригувальні та запобіжні дії, а також планувати і прогнозувати ризики організації.

Висновки. У більшості вітчизняних підприємств система ризик-менеджменту є формальною та існує для виконання вимог наглядових органів, акціонерів, підтримки іміджу організації перед інвесторами. Проте, управління ризиками має бути безперервною щоденною діяльністю, яка спрямована на підтримку ефективного функціонування всіх бізнес-процесів підприємства. Тому вітчизняні підприємства стикаються з необхідністю пошуку такого способу інтеграції ризик-менеджменту в корпоративне управління, яке б, в першу чергу не обтяжувало основну діяльність підприємства, не створювала б зайву бюрократизацію, було б зрозумілою та прозорою для всіх користувачів системи, а також відповідала вимогам сучасного динамічного середовища.

Однак незалежно від концепції управління ризиками, прийнятої на підприємстві, ризик-менеджмент в даному дослідженні розуміється як структурований і послідовний підхід, який об'єднує стратегію, процеси, технології, працівників та їх навички для оцінки і управління факторами ризику, з якими стикається підприємство в процесі функціонування. Ризик-менеджмент – це управління підприємством з урахуванням ризиків на основі особливого алгоритму, що включає ідентифікацію та оцінку ризиків, вибір і використання методів реагування на ризики, обмін інформацією про ризики, контроль результатів застосування цих методів з метою реалізації інтересів підприємства.

Після розробки моделі формування ефективної системи ризик-менеджменту виникає обґрунтована необхідність у визначенні комплексної та уніфікованої системи показників оцінки окремих ризиків підприємства, що і виступає перспективним напрямом подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. ISO 31000:2009 «Риск Менеджмент – Принципы и руководства» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha_rectora_so_stud_31_oct/ISO%2031000-2009.pdf
2. ISO 9001:2015. Новые требования. Сравнение с ISO 9001:2008. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpms>
3. Стандарти управления рисками Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров / Русское общество управления рисками 2003. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-managementstandard-ussian-version.pdf>
4. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиками (в схемах та прикладах) : навч. посібник / Г. М. Азаренкова. – Львів : Новий світ-2000, 2016. – 240 с.
5. Корниенко О. Ю. Актуальные вопросы оценки эффективности корпоративного риск менеджмента: [монография] / О.Ю. Корниенко, В.А. Макарова. Изд. 2-е, дополненное. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. – 279 с.
6. Кузнецова Н. В. Системний підхід до менеджменту фінансових ризиків / Н. В. Кузнецова, П. І. Бідюк // Системні дослідження та інформаційні технології. – 2018. – № 2. – С. 124-140.
7. Махметова А. Е. Моделирование риск-менеджмента в системе менеджмента качества / А. Е. Махметова // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.rea.ru/ru/org/managements/izdcentr/PublishingImages/Pages/4\(22\)/Махметова%20А.Е.%20Моделирование%20риск%20-%20менеджмента%20в%20системе%20менеджмента%20качества.pdf](https://www.rea.ru/ru/org/managements/izdcentr/PublishingImages/Pages/4(22)/Махметова%20А.Е.%20Моделирование%20риск%20-%20менеджмента%20в%20системе%20менеджмента%20качества.pdf)
8. Окольнішнікова І. Ю. Концептуальні основи формування і розвитку системи ризик-менеджмента організації / І. Ю. Окольнішнікова, Е. В. Каточков // Вестник ЮУрГУ. 132 Серия «Экономика и менеджмент». – 2013. – т.7. – №2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cyber leninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-formirovaniya-i-razvitiya-sistemy-risk-menedzhmenta-organizatsii](https://cyber.leninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-formirovaniya-i-razvitiya-sistemy-risk-menedzhmenta-organizatsii)
9. Федорчак В. В. Аналіз й оцінка особливостей функціонування організаційного механізму державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій в Україні / В. В. Федорчак // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 6. – С. 49-51.
10. Эльрих Ю.В. Разработка интегрированной системы риск-менеджмента как инструмента повышения эффективности работы компаний электроэнергетики РФ / Эльрих Ю.В. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://elibr.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/5090/s4_159.pdf?sequence=1