

УДК 330.131.7

*Вербіцька І.І.,  
к.е.н., доцент кафедри фінансів і банківської справи,  
Чортківський інститут підприємництва та бізнесу,  
Тернопільський національний економічний університет*

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день більшість вітчизняних підприємств зіткнулося з проблемою критичного впливу підприємницьких ризиків на ефективність ведення бізнесу, можливості модернізації та розширення діяльності. Як показує сучасна практика, існує обґрунтована причина появи ризиків у підприємницькій діяльності, через неможливість обчислення результату і врахування впливу на нього різних факторів, зокрема, з тієї причини, що й самі чинники можуть змінюватися в процесі здійснення проекту і досягнення виробничих завдань. Недостатність досвіду ефективного управління підприємством призводить до виникнення помилок при прийнятті рішень і зниження ефективності його діяльності.

Проблеми ризик-менеджменту останнім часом все більше привертають увагу вітчизняного бізнесу, котрий, як і західні підприємці, стикається з численними ризиками, пов'язаними з ринковими коливаннями курсів акцій, валют, сировини, а також зі збільшенням ступеня відкритості національної економіки та посиленням міжнародної конкуренції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і практичні аспекти управління ризиками на підприємстві досліджували відомі науковці. Значний внесок у теорію економічного ризику зробили В. Апопій, І. Балабанова, Г. Башнянин, О. Біла, І. Бланк, Г. Великоіваненко, Е. Величко, В. Вітлінський, Л. Донець, В. Загорський, А. Мазаракі, Н. Машина, Б. Мізюк, С. Наконечний, В. Точилін, О. Ястремська та ін.

У більшості праць названих учених досліджуються окремі аспекти суті економічних ризиків, їх аналізу, ідентифікації та управління. Разом з тим, слід зазначити, що останнім часом увага до проблеми ризиків з боку представників вітчизняної економічної теорії є недостатньою. За останні роки важко виділити фундаментальні економіко-теоретичні дослідження в межах теорії ризиків та її адаптації до умов сучасної української економіки. Як результат – сьогодні відчувається брак цілісної теорії ризиків, залишаються не дослідженими її окремі сторони та механізми застосування для вирішення проблем реального управління на підприємстві.

Тому, реалізація ефективної політики формування механізму управління ризиками потребує подальших наукових досліджень і розробок. Зокрема, актуальною сьогодні є розробка теоретичних пропозицій і рекомендацій щодо удосконалення механізму управління ризиком для українських підприємств різних галузей національної економіки, широке практичне використання яких допоможе підвищити ефективність діяльності при вступі в ЄС.

**Постановка завдання.** Метою статті є розгляд аспектів побудови системи ризик-менеджменту на підприємстві. Це дасть змогу підприємству керувати процесами під час виникнення ризикових ситуацій і вчасно реагувати на ці зміни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Походження терміна “ризик” має свої витоки із грецьких слів *ridsikon, ridsa* – стрімчак, скеля. В італійській мові *risiko* – небезпека, погроза; *risicare* – лавірувати між скель. У французькій мові *risque* – погроза, ризикувати (об’їжджати стрімчак, скелю) [1, с.6-7].

Поняття ризик доцільно тлумачити в таких аспектах:

– ризик як небезпека чи загроза. В рамках цієї концепції розглядаються негативні події, що призводять до шкоди для людини і підприємства, а під ризиком розуміється можливість настання подій з негативними наслідками, тобто можливість реалізації передбачуваної небезпеки. Ризик-менеджмент означає техніку зменшення ймовірності настання негативних подій і (або) наслідків від них за допомогою заходів, які вимагають розумних витрат;

– ризик як можливість – має у своїй основі концепцію існування взаємозв’язку між ризиком і прибутковістю. Тому відповідно зі словником Ожегова ризик – це дія навмання в

надії на щасливий випадок. Чим вище ризик, тим вище потенційний дохід. Такій концепції ризику є більш близьким поняття шансу, а ризик-менеджмент означає використання техніки максимізації доходу при одночасному обмеженні або мінімізації втрат;

– ризик як невизначеність – апелює до такого теоретичного поняття як імовірнісний розподіл можливих результатів (позитивних і негативних). У рамках зазначеної концепції ризик – міра невідповідності між різними результатами рішень, які оцінюються через їх корисність, шкідливість, а також ефективність за критеріями відповідності обраним орієнтирам. Така концепція використовується в теорії прийняття рішень в умовах невизначеності і теорії ігор.

В умовах нестабільності економічної ситуації в країні проблема управління підприємницьким ризиком є постійною в діяльності будь-якого підприємства, здійснюючи прояв протягом усієї його діяльності, тому правильна оцінка ситуації і вибір методу управління, спрямовані на зниження ризику, є дуже важливими інструментами в досягненні економічних цілей і бажаного результату. Досвід розвитку більшості розвинених країн показує, що ігнорування або недооцінка підприємницького ризику при розробці економічної тактики і стратегії підприємства і прийняття конкретних рішень неминує стримує розвиток всього суспільства, науково-технічного прогресу, забезпечує застій економічної системи. Тому важливим є вміння правильно і своєчасно виявляти виникаючі підприємницькі ризики і приймати відповідні рішення в рамках розробленої підприємством політики управління ризиками.

Ризик-менеджмент – це комплекс заходів, спрямований на мінімізацію можливих збитків, які може понести бізнес у зв'язку з настанням негативних подій [2]. Ризик-менеджмент – це свого роду «рання діагностика» проблем до виникнення «управлінської хвороби».

Складовою менеджменту підприємства є політика управління ризиком. Політика управління ризиком – сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиком, метою яких є зниження загрози прийняття неправильних рішень та зменшення потенційно негативних наслідків [3, с.177]. Ця політика реалізується через такі основні заходи [4, с.41-43]:

1) ідентифікація окремих видів ризиків (відбувається в три етапи: зовнішніх ризиків у аспекті окремих напрямів діяльності підприємства; внутрішніх ризиків, притаманних окремим видам діяльності або господарським операціям; формування загального комплексу ризиків);

2) оцінка широти і достовірності інформації, необхідної для визначення рівня ризиків;

3) дослідження дії об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на рівень ризиків підприємства;

4) вибір і використання методів оцінки імовірності настання ризикованої події за окремими видами ризиків;

5) визначення розміру можливих втрат при настанні ризикованої події за окремими видами ризиків;

6) встановлення гранично допустимого рівня ризиків за окремими видами діяльності (подіями, операціями);

7) визначення напрямів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків;

8) вибір і використання внутрішніх і зовнішніх механізмів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків;

9) оцінка результативності нейтралізації і організація моніторингу ризиків підприємства.

Таким чином, головні завдання управління ризиком полягають у тому, щоб:

– виявити ті дії, які, якщо їх зробити в найближчому майбутньому, захистять нас від втрат у більш віддаленому майбутньому;

– цілеспрямовано спостерігати за розвитком подій, щоб вчасно виявляти раніше непередбачені події;

– пропонувати своєчасні заходи з підтримки об'єкта, стосовно якого здійснюється захист (комерційний проект), для вжиття адекватних реагувань на небезпеку.

Політика підприємства в області управління підприємницькими ризиками та вибір ефективних методів боротьби в рамках цієї політики дозволяє підприємству:

– своєчасно визначати фактори та причини виникнення підприємницьких ризиків;

– коректно і ефективно планувати і застосовувати необхідні заходи для зниження ризику до безпечного рівня задовго до моменту його реалізації;

– заздалегідь прораховувати можливі ситуації і їх передбачувані шляхи розвитку і результат, який може вплинути на досягнення поставлених цілей ;

– оцінювати до моменту прийняття рішення потенційно можливий збиток для підприємства при реалізації підприємницького ризику;

– своєчасно визначати витрати, необхідні для проведення попередньої оцінки та управління ризиком [5].

Система управління підприємницьким ризиком повинна будуватися на певній послідовності дій, спрямованих на виявлення, оцінку і запобігання ризику або ж його мінімізацію до прийняттого рівня. Для того щоб діяльність підприємства мала стабільну основу і була захищена від впливу непередбачених економічних чинників, у кожного підприємства повинна бути сформована методика виявлення та управління ризиками з урахуванням специфіки його діяльності та наявних для здійснення цієї методики можливостей. Незважаючи на те, що принципи побудови методики у більшості підприємств є досить схожими, в однакових ситуаціях інструменти її здійснення можуть значно відрізнятись, що не можна не враховувати при розгляді тієї чи іншої методики. Проте в цілому кожна методика повинна включати в себе перелік основних етапів, які дозволять своєчасно розпізнавати ризики і визначати напрями щодо їх зниження, а також своєчасно вносити коректування в процес управління.

Дії з управління ризиками підприємницької діяльності можна розділити на етапи:

1. Ідентифікація та оцінка ризиків: оцінка особливостей діяльності, виявлення зовнішніх і внутрішніх ризиків, визначення специфіки виявлених ризиків, вивчення ймовірності виникнення та розміру економічного збитку, визначення ступеня взаємозв'язку між ризиками, зміни їх у часі, вивчення факторів, що впливають на підприємницькі ризики;

2. Оцінка ймовірних методів управління ризиками: уникнення, зниження, передача, прийняття;

3. Вибір методів управління ризиками: розробка програми ризик-менеджменту;

4. Реалізація розробленої програми ризик-менеджменту, прийняття та реалізація управлінських рішень;

5. Аналіз результатів і вдосконалення системи управління ризиками, системна оцінка отриманих результатів, поточний контроль ефективності проведених заходів.

Управління ризиками включає в себе розробку і реалізацію програми ризик-менеджменту, котра забезпечує економічно обґрунтовані для підприємства рекомендації та заходи, спрямовані на зниження загального рівня підприємницького ризику до прийняттого рівня.

Програма ризик-менеджменту з управління ризиками підприємницької діяльності включає такі підходи: системний, процесний, ситуаційний, а поряд з застосовуваними у практиці методами, метод аналізу ієрархій. Враховувати всі умови, в яких здійснюють діяльність підприємства, з одночасним впливом щодо зниження ризиків, що не завжди є можливим.

Політику управління ризиками формують такі основні складові: стратегія, межі ризику і навички його оцінювання [3, с.177-178]. Д.А.Штефаніч виділяє основні зони ризику, які залежно від величини втрат можуть бути 4 типів [6, с.107]:

– безризикова;

– зона допустимого ризику;

– зона критичного ризику;

– зона катастрофічного ризику.

Інші автори поділяють ризики на три категорії: допустимий, критичний і катастрофічний [7, с.185]. І.І.Дахно вважає, що зменшити ризик можна шляхом його управління. Робота з управління ризиками повинна включати такі основні напрями [8, с.252]:

– аналіз ситуації і визначення можливих ризиків (аналіз);

– оцінка ймовірного збитку і прийняття рішень, спрямовані на його зниження (контроль);

– реалізація прийнятих рішень і контроль за їх виконанням (фінансування).

Аналіз ризику – це комплексний етап, який включає діагностику або ідентифікацію ризиків (аналіз спостережень за виробничою діяльністю, аналіз свідчень працівників, документальний аналіз діяльності підприємства тощо):

– оцінювання ризиків кількісними методами (максимальна величина збитку, ймовірне настання події);

– визначення послідовності наступних дій на підставі загальної оцінки ризику в даній конкретній ситуації.

Контроль здійснюється різними способами [9, с.16]:

- уникнення ризику – найефективніший і найважчий. Уникнення можливе коли є альтернативні рішення;
- зменшення ризику – попереджувальна діяльність, потребує значних фінансових витрат на технічні засоби, організаційні заходи;
- обмеження ризику – використовується в тому випадку, коли ризикова ситуація вже наступила;
- розсіювання (поділ) ризику – як диверсифікація портфелю активів.

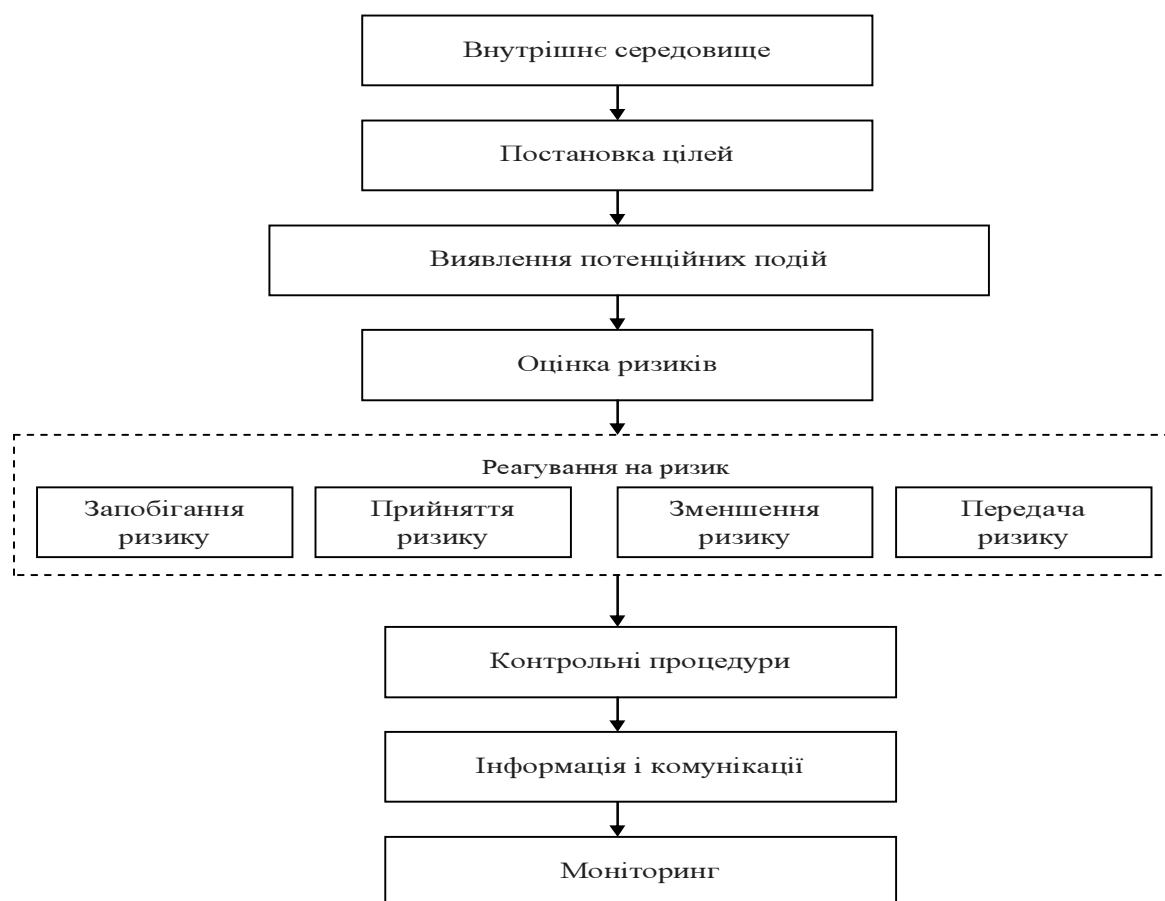
А.В.Матвійчук вважає, що процес безпосереднього впливу на ризик можна розділити на три основні групи – зниження, зберігання та передача ризику [10, с.13]. Зниження ризику має на меті зменшення розмірів можливого збитку, або ймовірності появи несприятливих подій. Найчастіше воно досягається за рахунок здійснення запобіжних організаційно-технічних заходів, під якими розуміють різноманітні засоби посилення безпеки будівель та споруджень, встановлення систем контролю та оповіщення, протипожежних пристроїв тощо. Збереження ризику на існуючому рівні не завжди означає відмову від будь-яких дій, направлених на компенсацію збитків, хоча така можливість також існує. Підприємство може утворити спеціальні резервні фонди, з яких буде проводитись компенсація збитків при появі несприятливих обставин. Подібний метод управління ризиком називається самострахуванням. До заходів, що здійснюються при збереженні ризику, також відносять отримання кредитів та позик для компенсації збитків і відновлення виробництва, отримання державних дотацій тощо. Міри по передачі ризику означають передачу відповідальності за нього третім особам при збереженні існуючого рівня ризику. До них відносяться страхування, яке припускає передачу ризику страховій компанії за визначену плату, а також різного роду фінансові гарантії. Передача ризику може також бути здійснена шляхом внесення в текст документів (договорів, торгових контрактів тощо) спеціальних обмовок, що зменшують власну відповідальність при появі непередбачуваних подій або передають ризик контрагенту. Заключним етапом управління ризиком є контроль та коректування результатів реалізації обраної стратегії із урахуванням нової інформації. Контроль полягає в отриманні інформації від менеджерів про існуючі збитки та прийняті міри по їхній мінімізації. Він може виражатись у виявленні нових обставин, що змінюють рівень ризику, передачі цих відомостей страховій компанії, спостереганні за роботою систем безпеки тощо. Періодично необхідно проводити перегляд даних про ефективність заходів з управління ризиками із урахуванням інформації про збитки за цей період [10, с.14].

Окремі автори виділяють, що на ступінь і розмір ризику можна реально впливати через фінансовий механізм, що здійснюється за допомогою прийомів стратегії і фінансового менеджменту. Цей своєрідний механізм управління ризиком і є ризик-менеджмент. В основі ризик-менеджменту лежить організація роботи із визначення і зниження ступеня ризику. Ризик-менеджмент – система управління ризиком і економічними (насамперед фінансовими) відношеннями, що виникають у процесі цього управління, що включає стратегію і тактику управлінських дій [11, с.11-12].

Для організації системи управління ризиками Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвєя була розроблена методологія «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» (COSO ERM), яка стала своєрідним розвитком загального документа COSO. Даний документ рекомендовано використовувати як з метою вирішення завдань з внутрішнього контролю, так і для переходу до більш широкого процесу управління ризиками [12, с.71].

Відповідно до методології COSO система управління ризиками – це процес, який здійснюється радою директорів, менеджерами та іншими співробітниками, який починається при розробці стратегії і зачіпає всю виробничо-фінансову діяльність підприємства. Він спрямований на виявлення потенційних подій, які можуть впливати на організацію, і управління, що пов'язані з цими подіями ризиком, а також контроль за неперевищенням допустимого ризику.

У рамках системного підходу до управління фінансовими ризиками, який лежить в основі COSO ERM (рис. 1), передбачається безперервний аналіз ризиків на підприємстві і виділяються компоненти процесу управління ризиками підприємства [12, с.72].



**Рис. 1. Компоненти управління ризиком за методологією COSO ERM**

*Джерело: [13]*

Отже, методологія, запропонована COSO, дозволяє не тільки своєчасно виявляти і оцінювати ризики, але і в процесі їх аналізу враховувати загальні цілі підприємства, а також проводити постійний моніторинг ризиків, що сприяє їх своєчасному виявленні та доопрацюванні контрольних заходів по вже виявлених ризиках.

Сьогодні у багатьох підприємствах застосовується лише фрагментарна система управління ризиками. Керівники більшості підприємств традиційно вважають ризик-менеджмент спеціалізованою та відокремленою діяльністю. Це не дозволяє оперативно відслідковувати всі найбільш істотні ризики і ефективно передавати інформацію про них всім зацікавленим співробітникам.

Зарубіжні компанії успішно застосовують нову модель управління ризиками – ризик-менеджмент в рамках всього підприємства або, так званий, комплексний ризик-менеджмент (enterprise – wide risk management – EWRM). Особливість цієї моделі полягає в тому, що управління ризиками набуває всебічний характер і координується в рамках всієї організації. При цьому на підприємстві створюється особлива культура поводження з ризиками. Використання вітчизняними підприємствами зарубіжного досвіду дозволить змінити підхід до ризик-менеджменту і перейти від фрагментованої, епізодичної, обмеженої моделі до інтегрованої, безперервної і розширеної. У монографії «Ризик-менеджмент. Практика провідних компаній» [14] авторами наведено зіставлення методологічних підходів старої і нової моделей управління ризиками, основні відмінності яких представлені в таблиці 1 [12, с.73].

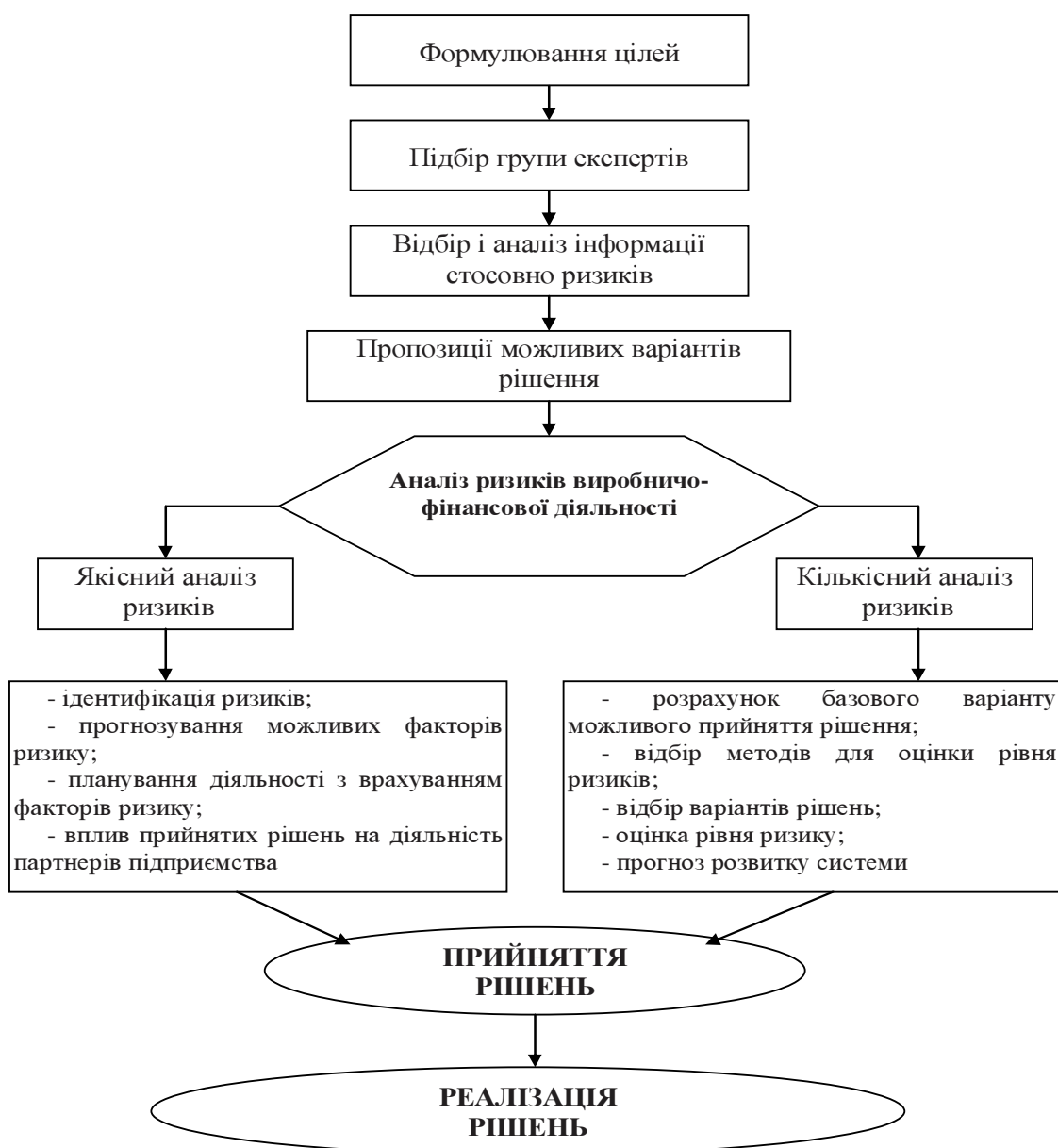
Для забезпечення ефективного управління економічними ризиками діяльності підприємства, розроблено універсальну модель, котра дасть змогу оптимізувати процес прийняття раціонального управлінського рішення. Запропонована модель є базовою, що дасть змогу розробити на її основі для кожного підприємства власну унікальну модель управління економічними ризиками виробничо-фінансової діяльності. Застосування моделі забезпечить своєчасне попередження про економічні ризики діяльності підприємств (рис. 2).

Таблиця 1

**Основні риси нової і старої парадигм (методологічних підходів)  
ризик-менеджменту**

Стара парадигма	Нова парадигма
<p>Фрагментований ризик-менеджмент: кожен відділ самостійно керує ризиками (відповідно до своїх функцій). Насамперед це стосується бухгалтерії, фінансового та ревізійного відділів.</p> <p>Епізодичний ризик-менеджмент: управління ризиками здійснюється тоді, коли менеджери вважають це за необхідне.</p> <p>Обмежений ризик-менеджмент: стосується насамперед страхування і фінансових ризиків.</p>	<p>Інтегрований, об'єднаний ризик-менеджмент: управління ризиками координується вищим керівництвом; кожен співробітник підприємства розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи.</p> <p>Безперервний ризик-менеджмент: процес управління ризиками є безперервним.</p> <p>Розширений ризик-менеджмент: розглядаються всі ризики та можливості їх організації.</p>

*Джерело: [12, с.73]*



**Рис. 2. Модель управління ризиками діяльності підприємства**

*Джерело: авторська розробка*

Ключовими завданнями ризик-менеджменту є:

– формалізація об'єкта управління для конкретної підприємства: розробка «реєстру ризиків», в тому числі виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства, включаючи інформацію про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками, і «карти ризиків» (визначення рівня небезпеки та ймовірності кожного включеного до реєстру ризику, а також їх можливі наслідки і розміри збитку);

– оцінка «лінії толерантності» або схильності до ризику (допустимий для підприємства рівень ризику). Толерантність до ризику характеризує, наскільки значний ризик та чи інше підприємство здатне прийняти, витримати і ефективно оптимізувати. Класичне визначення толерантності до ризику – рівень збитку, який підприємство здатне витримати без серйозних фінансових наслідків. Найчастіше ризик-апетит (схильність до ризику в процесі управління бізнесом) вимірюють якісними методами (високий, середній, низький), але можуть застосовуватися і кількісні підходи, що визначають баланс між прибутковістю і ризиком. Незнання своєї схильності до ризику може призвести до неусвідомленого прийняття управлінських рішень про використання грошових коштів підприємства, супроводжуваних неприпустимо високим рівнем ризику, що в свою чергу може призвести як до кризи на підприємстві, так і до його банкрутства;

– формування системи пріоритетів реагування на той чи інший ризик. Розуміння того, які ризики підприємства знаходяться вище рівня її толерантності до ризику, має спонукати підприємства до першочергового управління саме тими ризиками, збиток від яких оцінюється як величина, що перевищує допустимий для підприємства рівень ризику;

– розробка механізмів управління ризиками (планування та фінансування заходів з управління ризиками, оцінка ефективності системи управління ризиками, моніторинг динаміки зміни ризиків, звітність з управління ризиками, періодичне навчання персоналу ризик-менеджмент та ін.).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Дослідження підприємницького ризику дозволило виявити основні компоненти його сутності, що дозволяють комплексно і всебічно охарактеризувати дане поняття: невизначений характер подій, котрі дають змогу визначити, який з можливих варіантів реалізується на практиці; наявність кількох альтернативних рішень; відомі, а за можливості визначену ймовірності результату і очікувані результати; можливість визначення ймовірності виникнення збитків; можливість визначення ймовірності отримання додаткового прибутку. Під підприємницьким ризиком розуміється загроза того, що підприємець може понести втрати у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижчі за ті, на які він розраховував. Таким чином, економічна категорія «ризик» визначає як потенційно можливу небезпеку, імовірної втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді підприємницької діяльності.

Управління економічними ризиками суб'єктів господарювання визначено як систему цілеспрямованого впливу на всі види ризику підприємства, які в своїй сукупності дозволяють уникнути, зменшити або мінімізувати негативні наслідки суб'єктивно-об'єктивного характеру господарського середовища. Враховуючи, що ефективність механізму управління економічними ризиками підприємств залежить від цих складових, необхідно застосовувати специфічні підходи у процесі їх функціонування.

### ***Бібліографічний список***

1. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник / Л.І. Донець. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
2. Балдин К.В. Риск-менеджмент : учеб. пособие / К.В. Балдин. – М. : Эксмо, 2006. – 368 с.
3. Лук'янова В.В. Економічний ризик : навчальний посібник / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К. : ВЦ «Академія», 2007. – 462 с.
4. Янковский Н.А. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса / Н.А. Янковский. – Донецк: Донеччина, 2000. – 430 с.
5. Лапуста М.Г. Малое предпринимательство : учебник / М.Г. Лапуста. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 685 с.
6. Штефанич Д. Управління підприємницьким ризиком / Д. Штефанич, В. Паляниця. – Тернопіль: «Економічна думка», 1999. – 224 с.

7. Вітлінський В.В. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності / В.В. Вітлінський, Л.Л. Маханець. – К. : КНЕУ, 2008. – 432 с.
8. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посібник. / За ред. д.е.н., проф. І.І. Дахна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 360 с.
9. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый, С.Н. Петрова и др. – М. : Альянс, 1994. – 200 с.
10. Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком : навч. посібник / А.В. Матвійчук. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 224 с.
11. Ризик у ринковій економіці : навчальний посібник / Т.Є. Андреева, Т.Є. Петровська – Харків: Бурун Книга, 2005. – 128 с.
12. Кашуба В.М. Риск-менеджмент как система управления финансовыми рисками компании / В.М. Кашуба // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика». – 2012. – № 2. – С. 68-83.
13. Кутергина Г.В. Анализ эффективности систем управления финансовыми рисками коммерческой организации / Г.В. Кутергина, А.В. Модорский // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 3. – С. 149-162.
14. Томас Л. Бартон. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний : пер с англ. / Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2008. – 208 с.

#### References

1. Donets, L.I. (2006), *Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiryuvania* [Economic risks and methods of measurement], tutorial, TSNL, Kyiv, Ukraine, 312 p.
2. Baldin, K.V. (2006), *Risk-menedzhment* [Risk management], tutorial, Eksmo, Moscow, Russia, 368 p.
3. Lukianova, V.V, Holovach, T.V. (2007), *Ekonomichniy ryzyk* [Economic risk], tutorial, VTS "Akademiia", Kyiv, Ukraine, 462 p.
4. Yankovskyi, N.A. (2000), *Povyshenie effektivnosti vneshneekonomicheskoy deiatelnosti krupnogo proizvodstvenogo kompleksa* [Improving the efficiency of foreign economic activity of a large industrial complex], monograph, Donechchina, Donetsk, Ukraine, 430 p.
5. Lapusta, M.G. (2010), *Maloe predprinimatelstvo* [Small enterprise], textbook, INFRA-M, Moscow, Russia, 685 p.
6. Shtefanych, D., Palianytsia, V. (1999), *Upravlinia pidprijemnyskym ryzykom* [Management an enterprise risk], tutorial, Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine, 214 p.
7. Vitlinskyi, V.V., Makhanets, L.L. (2008), *Ryzykologiya v zovnishoeekonomichnii diialnosti* [Risks in foreign economic activity], tutorial, KNEU, Kyiv, Ukraine, 432 p.
8. Dakhno, I.I. (2006), *Zovnishoeekonomichna diialnist* [Foreign economic activity], tutorial, TSNL, Kyiv, Ukraine, 360 p.
9. Grabovyi, P.G., Petrova, S.N. etc. (1994) *Riski v sovremenom biznese* [Risks is in the modern business], tutorial, Alians, Moscow, Russia, 200 p.
10. Matviichuk, A.V. (2005), *Analiz i upravlinia ekonomichnym ryzykom* [Analiz and management economic risk], tutorial, TSNL, Kyiv, Ukraine, 224 p.
11. Andreeva, T.Ye., Petrovska, T.E. (2005), *Ryzyk u runkovii ekonomitsi* [The risk in a market economy], tutorial, Burun Knyga, Kharkiv, Ukraine, 128 p.
12. Kashuba, V.M. (2012), "Risk management as a system of financial risk management company", *ETAП*, no. 2, pp. 68-83.
13. Kutergina, G.V., Modorskiy, A.V. (2010), "Analysis of efficiency of control system financial risk management of a commercial organization", *Audit i finansovyy analiz*, no. 3, pp. 149-162.
14. Barton, Tomas L., Shenkir, Uiliam G., Uoker, Pol L. (2008), *Risk-menedzhment* [Risk management. Practice of leading companies], Vilyams, Moscow, Russia, 208 p.

#### Вербіцька І.І. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

**Мета.** Метою статті є розгляд аспектів побудови системи ризик-менеджменту на підприємстві.



**Методика дослідження.** Теоретичною основою статті є фундаментальні положення економічної науки у сфері управління ризиками підприємств при здійсненні ними виробничо-господарської діяльності. У процесі дослідження використано методи логічного узагальнення, які дали змогу досягти послідовності у викладенні положень наукової роботи. Так, при вивченні існуючих підходів щодо ефективності виробництва використано метод синтезу для формування основних положень теорії економічного ризику у діяльності підприємств та складових управління економічними ризиками діяльності підприємств; при проведенні аналізу функціонування підприємств в умовах ризику – індуктивний метод як логічний шлях руху від часткового до загального; системного аналізу та економіко-математичні, зокрема: розробка процедур удосконалення порівняльної оцінки варіантів управлінських рішень з урахуванням ризику та дослідження методів кількісної оцінки ризику, кореляційно-регресійний аналіз – для виявлення взаємозв'язків між економічними ризиками; метод експертних оцінок при побудові моделі управління ризиком діяльності підприємств; логічного узагальнення – під час формулювання висновків.

**Результати.** За результатами дослідження з'ясовано поняття “управління економічними ризиками виробничої діяльності підприємства” як системи цілеспрямованого впливу на всі види економічного ризику підприємства, які в своїй сукупності дозволяють уникнути, зменшити або мінімізувати негативні наслідки суб'єктивно-об'єктивного характеру господарського середовища при здійсненні підприємницької діяльності за допомогою використання раціональних управлінських інструментів.

**Наукова новизна.** Запропоновано підхід до управління ризиками виробничо-господарської діяльності підприємства на основі моделі множинного вибору, яка враховує усі ризики підприємницької діяльності підприємства.

**Практична значущість.** Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні дієвого механізму з визначення, оцінювання і управління економічними ризиками підприємницької діяльності підприємств. Отримані висновки сприятимуть оперативному виявленню і раціональному управлінню економічними ризиками підприємницької діяльності підприємств.

**Ключові слова:** підприємницька діяльність, підприємство, економічний ризик, управління ризиком, ризик-менеджмент.

## **Вербіцька І.І. RISK MANAGEMENT AS A MODERN RISK MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE STRUCTURES**

**Purpose.** The purpose of the article is to examine aspects of constructing risk management system at the enterprise.

**Methodology of research.** The theoretical basis of the article is fundamental principles of economy in the sphere of risk management of enterprises in carrying out their production and business activities. Methods of logic generalization were used during the research. These methods allowed to achieve consistency in the presentation of the provisions of scientific work.

So, the method of synthesis was used in the study of the existing approaches to efficiency of production for the formation of the basic assumptions of the theory of economic risk in the enterprise and the components of managing of economic risks of enterprises; inductive method as a logical way of moving from partial to the general was used when analyzing the functioning of enterprises in conditions of risk; methods of system analysis, economic and mathematical, including: the development of procedures for improving the comparative evaluation of options for management decisions taking into account the risks and research methods of quantitative risk assessment; correlation and regression analysis – to identify the relationship between the economic risks; method of expert estimates in constructing the model for risk management of activity of enterprises; method of logical generalization – when formulation of conclusions.

**Findings.** The term “management of economic risks of production activity of the enterprises” was determined during the research as a system of purposeful influence on all types of economic risk of enterprises which in their entirety allow to avoid, reduce or minimize the negative effects of subjective-objective nature of the economic environment while conducting business through the use of rational management tools.

**Originality.** An approach to risk management of production and economic activity of the enterprise on the basis of multiple-choice model that takes into account all the risks of the business activity of the enterprise was suggested.

**Practical value.** The practical significance of the results consists in the development of an effective mechanism for determining, assessing and managing the economic risks of business activity of the enterprise. These conclusions will facilitate the prompt detection and rational management of economic risks of entrepreneurial activity.

**Keywords:** business activity, enterprise, economic risk, risk management.

## Вербіцька І.І. РИСК – МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

**Цель.** Целью статьи является рассмотрение аспектов построения системы риск – менеджмента на предприятии.

**Методика исследования.** Теоретической основой статьи являются фундаментальные положения экономической науки в сфере управления рисками предприятий при осуществлении ими производственно – хозяйственной деятельности. В процессе исследования использованы методы логического обобщения, которые дают возможность достигнуть последовательность в изложении научной работы. Так, при изучении существующих подходов эффективности производства использован метод синтеза для формирования основных положений теории экономического риска в деятельности предприятий и составляющих управление экономическим риском деятельности предприятий, при проведении анализа функционирования предприятий в условиях риска – индуктивный метод как логический путь движения от производного к общему; системного анализа и экономико – математических, в частности: разработка процедур усовершенствования сравнительной оценки вариантов управленческих решений с учетом риска и исследования методов количественной оценки риска, корреляционно – регрессионный анализ – для выявления связей между экономическими рисками; метод экспертных оценок при построении модели управления риском деятельности предприятий; логического обобщения – во время формулирования выводов.

**Результаты.** По результатам исследования установлено понятие “управление экономическим риском производственной деятельности предприятия” как системы целенаправленного влияния на все виды экономического риска предприятия, которые в своей совокупности дают возможность избежать, уменьшить или минимизировать негативные последствия субъективно – объективного характера хозяйственной среды при осуществлении предпринимательской деятельности с помощью использования рациональных управленческих инструментов.

**Научная новизна.** Предложен подход к управлению рисками производственно – хозяйственной деятельности предприятия на основе модели множественного выбора, которая учитывает все риски предпринимательской деятельности предприятия.

**Практическая значимость.** Практическое значение полученных результатов заключается в разработке действенного механизма по определению, оценке и управлению экономическими рисками предпринимательской деятельности предприятий. Полученные выводы будут способствовать оперативному выявлению и рациональному управлению экономическими рисками предпринимательской деятельности предприятий.

**Ключевые слова:** предпринимательская деятельность, предприятие, экономический риск, управление риском, риск – менеджмент.