

## СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УКРАЇНІ

Посохов І. М., Ходирєва О. О.

### 1. Вступ

Сучасні тенденції світової економіки зумовлюють постійну необхідність пошуку нових методів та заходів мінімізації та контролю господарського ризику і його негативного впливу на підприємницьку діяльність. Українські підприємства функціонують в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в країні, недостатньої купівельної спроможності населення, що призводить до високої невизначеності прогнозів щодо можливого попиту, собівартості продукції, рівня прибутковості (рентабельності) та результатів господарської діяльності. До того ж, через триваючий процес євроінтеграції сучасні компанії мають приводити свою діяльність до відповідності міжнародним стандартам, щоб зайняти сегменти світового ринку та успішно конкурувати на них. Розуміння та застосування методів управління ризиками дає можливість приймати стратегічно вірні рішення, займати вигідну ринкову позицію з метою підвищення рівня рентабельності та стійкого розвитку підприємства. Саме тому управління ризиками має займати ключову позицію в структурі менеджменту сучасного підприємства.

### 2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

Об'єктом дослідження є стан управління ризиками в Україні та властиві йому особливості, з метою підвищення ефективності управління ризиками на підприємствах. Для виділення проблематики українського ризик-менеджменту було проаналізовано погляди, що притримуються українські науковці у своїх працях. Також значну увагу у дослідженні приділено закордонному досвіду з управління ризиками, зокрема стандартам управління ризиком FERMA (Federation of European Risk Management Association), що тлумачать ризик-менеджмент, як центральну частину стратегічного управління організацією.

### 3. Мета та задачі дослідження

Метою дослідження обрано аналіз сучасного стану управління ризиками в державі та надання рекомендацій щодо вибору заходів з управління ризиками на промислових підприємствах.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити стан управління ризиками на українських підприємствах.
2. Виділити специфічні особливості українського ризик-менеджменту
3. Розробити процедуру вибору заходів з управління ризиками на промислових підприємствах.

### 4. Аналіз літературних даних

Дослідженням економічних ризиків та умов, за якими вони виникають займається багато науковців та практиків. Теоретичною основою для написання статті є низка праць зарубіжних та вітчизняних вчених в яких роздивляється:

теоретико-методологічні та прикладні положення обґрунтування господарських рішень [1], теоретичні засади виявлення ризикових ситуацій, оцінювання рівня їхнього впливу [2], розглянуто сутність ризик-менеджменту, його місце в діяльності підприємств і практичні аспекти аналізу ризиків на підприємстві загалом та в різних його підрозділах [3], висвітлено особливості прогнозування та обґрунтування оптимального вибору альтернативних рішень [4], надані рекомендації зі збільшення рівня ефективного управління ризиками на підприємстві [5], висвітлено актуальні питання сутності ризиків економічної діагностики функціонування підприємств, оцінки ризиків управлінської діяльності підприємства та його контролю [6, 7], викладена концепція інтегрованого ризик-менеджменту [8], окреслені перспективи розвитку стратегічного управління господарськими організаціями в сучасних соціально-економічних умовах [9], приділено увагу міжнародній стандартизації в області ризик-менеджменту [10]. Незважаючи на велику кількість наукових робіт окремі питання ризик-менеджменту не є висвітленими у повній мірі. Зокрема недостатньо досліджено сучасну специфіку українського ризик-менеджменту, мало розглянуто систему та методи управління ризиками на українських підприємствах.

#### **4. Матеріали та методи досліджень**

Для вирішення поставлених завдань було використано наступні методи: аналізу та синтезу, логічного узагальнення, аналогій, порівняльного співставлення, монографічний та графоаналітичний методи.

#### **5. Результати досліджень**

Обов'язковою умовою ефективної підприємницької діяльності у ринковій економіці є наявність у суб'єктів ринку економічної свободи, тобто певної сукупності прав, що гарантують їм автономне та самостійне прийняття рішень. Але економічна свобода одночасно з цим є також джерелом невизначеності та ризику, оскільки свобода одного суб'єкту має під собою свободу всіх інших. У Господарському Кодексі України, ст.42. зазначено, що підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [11]. Таким чином зв'язок між здійсненням підприємницької діяльності та ризиком закріплено на законотворчому рівні. Тому “вивчення ризику ... та заходів зниження його негативного впливу є необхідним інструментом, що визначає ефективність підприємницької діяльності” [12].

Управління ризиками визначають як “процес систематичної ідентифікації критичних ризиків, оцінки їх впливу, розробки і реалізації комплексного рішення щодо управління ризиками, яке об'єднує стратегію, персонал, процеси і технологію” [13]. Є доцільним розглядати особливості та сучасний стан управління ризиками на макро та мікро рівні в Україні.

Актуальною проблемою сучасної економіки України є проблема посилення ризиків. Це підтверджується економічною та політичною нестабільністю в країні, офіційними статистичними даними про зростання збитковості підприємств, зношеністю матеріально-технічної бази та іншими даними. Проте мало поширені

та не завжди застосовуються стандартизовані методики ризик менеджменту, а ті що існують та використовуються мають суттєві недоліки. У зв'язку з вищезазначеним існує потреба активізації розробки та удосконалення методологічної бази управління ризиками, її адаптація до сучасного стану української економіки, а також впровадження основних складових сучасних всесвітніх стандартів у сфері ризик менеджменту. «Проведення такого аналізу потребує об'єднання зусиль фахівців усіх рівнів, депутатського корпусу, фахівців підприємств виробничої сфери, бізнесменів і працівників банківської системи та небанківських фінансових установ, науковців та фахівців усіх відповідних напрямів» [14].

Існують погляди, що центральною проблемою сучасного суб'єкту господарювання є розробка стратегії виживання. Вона має особливе значення для державних і приватних підприємств і дотримується наступних цілей:

- пристосування (адаптація) до ринкових умов;
- уникнення неефективних методів господарювання, що себе вичерпали;
- забезпечення стабільності господарської діяльності;
- збереження ресурсного потенціалу, особливо колективу висококваліфікованих фахівців й управлінців [15].

Однак при цьому чітко не визначаються основні механізми застосування цієї стратегії. До того ж відомо, що занадто поміркована стратегія керування на протязі тривалого часу може призвести до збитковості підприємства, внаслідок зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому відмітимо, що у 2016 році за даними Держкомстату майже 33 % підприємств зазнали збитків на загальну суму 188 млрд. грн. [16].

У сучасній економічній ситуації пропонуємо дотримуватися думки, що система ринкових відносин об'єктивно зумовлює існування ризику в усіх сферах господарської діяльності. Ринкове середовище привносить в діяльність підприємств елементи невизначеності та ризикові ситуації, які виникають за конкретних умов та обставин. Тоді як ризикові ситуації формують умови для існування і здійснення економічного ризику, з яким зіштовхуються практично всі промислові підприємства в процесі своєї діяльності. Підприємствам для виживання, замість того щоб уникати ризику, потрібно вміти вірно оцінювати його ступінь та керувати ним з метою контролю його розміру. Саме тому українським підприємствам необхідне вчасне врахування факторів ризику при прийнятті управлінських рішень; кваліфікована організація процесу управління ризиковою ситуацією, яка спрямована на забезпечення пристосування діяльності підприємства до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюються [4].

До цього ж слід відмітити, що в Україні існують свої специфічні причини виникнення господарського ризику. Найважливіші серед них це нестійка політична ситуація та перевага політичних інтересів над економічними, високий рівень інфляції, нестійке податкове законодавство, що постійно змінюється, суперечливість норм права та інше. Як бачимо, більшість факторів, що визначають рівень ризикованості господарської діяльності підприємства в Україні – це зовнішні фактори. Науковці поділяють зовнішні фактори ризику в Україні на фактори прямої та непрямой дії. До факторів прямої дії відносять нестабільність законодавства та непередбачені дії державних органів, нестійку економічну політику, різку зміну кон'юнктури ринку та непередбачувані дії конкурентів, ко-

рупцію, рекет та інше. До факторів непрямой дії – нестабільність політичних та соціальних умов, непередбачувані зміни міжнародного середовища, економічного середовища в регіоні та інше [2].

Окремі вчені звертають увагу на те, що в країні досі ще не впроваджена концепція захисту українського ринку, вітчизняного підприємництва від недоброякісної імпортової продукції. Також вони вказують на необхідність створення інформаційних систем або баз даних, в яких можна отримати вичерпну інформацію про партнера або контрагента, що дозволяє уникнути ризиків пов'язаних з їх ненадійністю [1].

На розвиток управління ризиками впливають недоліки української податкової системи, а саме постійні зміни та доповнення до законів та податкового кодексу, що позбавляють підприємців упевненості у результатах своєї діяльності через зростання невизначеності, а також збільшують рівень податкових та економічних ризиків. До цього можна додати, що найбільше податкові ризики впливають на суб'єктів малого підприємництва, а суб'єктів підприємницької діяльності середнього та великого рівня змушують ухилятися від податків. Актуальність та потребу швидкого впровадження методів ризик менеджменту на підприємствах в сучасних умовах можна підтвердити наступними аргументами:

- економічна та юридична самостійність вітчизняних підприємств, яка має під собою не лише можливість визначати свою фінансову і виробничу політику, але й недостатність державної підтримки в разі аварії, страйку, фінансових чи інших труднощів;

- залежність доходів місцевих бюджетів від ефективності діяльності підприємств на їх території;

- збільшення кількості і тяжкості наслідків великих промислових аварій, що пояснюється надмірним рівнем зносу основних виробничих фондів; неефективною практикою розміщення продуктивних сил; не повністю сформованими економічними механізмами забезпечення безпеки та нормативно-правової базою у сфері захисту населення і територій від промислових аварій і катастроф;

- зростання ролі і значення фінансових ринків для економіки країни;

- досвід недостатньо ефективного управління підприємствами в умовах кризи;

- глобалізація економіки, що збільшує існуючі ризики та зумовлює появу нових [3].

Багато вчених у своїх дослідженнях підприємницьких ризиків пишуть, що в Україні зростає інтерес до проблем управління ризиком як з боку науковців, менеджерів так і з боку фахівців-практиків. В новітніх концепціях менеджменту ризик починає пов'язуватись не тільки з втратами, але й з можливістю отримання додаткового прибутку при наявності ефективної стратегії управління ризиками підприємництва. Разом з тим, вони зазначають, що сучасні методи управління ризиком тільки починають використовуватись вітчизняними компаніями, переважно в банківській сфері та крупними промисловими корпораціями, де певною мірою досліджені основні профільні види ризику. В цілому ж, існуючі теоретичні розробки поки що не знайшли достатнього поширення та впровадження на практиці у сфері діяльності вітчизняного підприємництва, особливо це стосується малого бізнесу, де фактично єдиним методом мінімізації ризиків є страхування. Однією з причин такого стану, на їх думку, є те, що не зважаючи на величез-

ну кількість наукових публікацій, присвячених дослідженню проблем управління ризиком, досі ще не розроблені методологічні основи формування системи ризиків для конкретних суб'єктів підприємницької діяльності [17–21].

Треба відмітити, що ризики, в умовах яких функціонують українські підприємства, досить різноманітні, тому на практиці зусилля менеджерів направлені в основному на мінімізацію впливу виробничих ризиків на діяльність підприємства. Існують прогнози, що в найближчому майбутньому відбудеться зміна пріоритетів та основні зусилля спрямовуватимуться з виробничої у фінансову сферу [15].

Деякі спеціалісти на українських підприємствах займаються управлінням ризиками (системні адміністратори (інформаційні ризики), фінансисти (фінансові ризики)). Однак їх діяльність при цьому не має скоординованого характеру у порівнянні з зарубіжними підприємствами та зарубіжним досвідом управління, в яких ризик-менеджмент обіймає центральне місце не тільки в приватних компаніях, але й у некомерційних організаціях та в державних установах. Зокрема, у США діють організації, які об'єднують ризик-менеджерів у сфері державного управління, державного сектора, медицини, вищої освіти [5].

Орієнтація України на економіку ринкового типу сприяє появі різних видів невизначеності для всіх суб'єктів її господарської діяльності.

Але, за результатами опитувань, керівники українських підприємств в управлінні ризиками звичайно спираються на власну інтуїцію, певний авторитет та на існуючий досвід і лише невелика частина керівників може оцінити ризик із застосуванням математичних методів [6].

Аналізуючи вищезазначене можна виокремити специфічні особливості ризик-менеджменту в Україні:

- відсутність інфраструктури ризик-менеджменту та стандартів його здійснення;
- суттєві відмінності українського та закордонного профілів ризиків для компаній, більшість факторів ризику в Україні – зовнішні фактори;
- малоефективне державне управління ризиками та перевага політичних інтересів над економічними;
- високий рівень політичного ризику;
- численні схеми тіньової економіки зумовлюють умови невизначеності високий рівень економічного ризику.

Інтеграція України до світового ринку і розвиток усіх видів підприємницької діяльності в країні активізує необхідність вивчення та впровадження світового досвіду до потреб управління ризиками в Україні. Найбільш широко закордонні компанії застосовують інтегральний підхід реалізації ризик-менеджменту, принципи будувannya якого розглядаються у стандартах управління ризиком FERMA, що розроблені ведучими організаціями Великобританії [22]. Тоді як в Україні переважно застосовується традиційна система ризик-менеджменту «знизу – догори», яка застаріла. При виборі моделі управління ризиками в українських компаніях необхідно враховувати стан самої організації, її життєвий цикл, стратегічні цілі. На деяких етапах складна система не є ефективною і потрібно використовувати традиційну концепцію.

Для вибору ефективного процесу з управління ризиками вважаємо доцільним виділити серед існуючих підприємств наступні групи:

- щойно створені підприємства – підприємства, які тільки розпочинають свою діяльність на українському ринку;
- підприємства, що проходять стадію становлення – які функціонують вже певний час, шукають можливості подальшого розвитку;
- підприємства, що орієнтуються на активне зростання – які поширюють свою діяльність на нові сегменти ринку або засвоюють виробництво нової продукції;
- підприємства, що досягли своїх стратегічних цілей – корпорації, які потребують безперервного пристосовування до змін ринку.

Процедура вибору заходів з управління ризиками зображена на рисунку 1. Застосування даної процедури дає змогу обрати заходи ризик-менеджменту відповідно до стратегічних цілей організації.

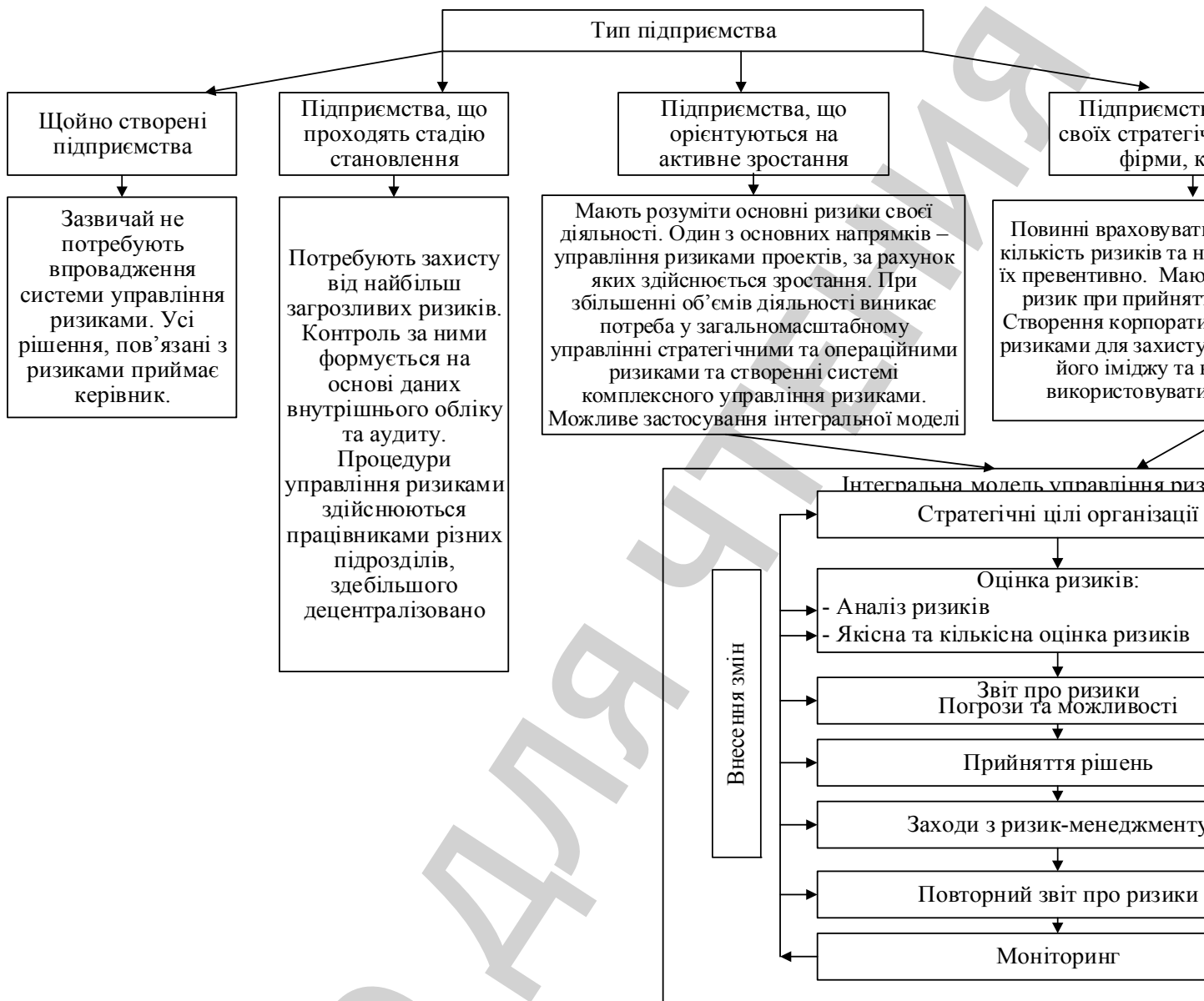


Рис. 1. Процедура вибору заходів з управління ризиками. Запропоновано авторами

Застосування даної процедури дає змогу обрати заходи ризик-менеджменту відповідно до стратегічних цілей організації. Так для новоутворених підприємств та тих, що проходять стадію становлення вважаємо недоцільним застосовувати інтегральну підхід до управління ризиками, через високі витрати на його впровадження та брак кадрів відповідної спеціалізації. Для них достатньо контролювати найбільш загрозливі ризики методом аналізу даних внутрішнього обліку. Для підприємств, що знаходяться у фазі активного зростання та для тих, що вже досягли стратегічних цілей пропонуємо використання системи управління ризиками, яка базується на інтегральному підході та стандартах управління ризиком FERMA. Така система захищає організацію та сприяє її капіталізації шляхом:

- системного підходу, що дозволяє планувати та здійснювати довгострокову діяльність організації;
- покращення процесу прийняття рішень та стратегічного планування;
- найбільш ефективного використання капіталу та ресурсів організації;
- оптимізації бізнес процесів;
- підвищення кваліфікації співробітників.

## **7. SWOT-аналіз результатів дослідження**

*Strengths* Сильною стороною дослідження є те, що внесені пропозиції щодо застосування заходів з управління ризиками дають змогу пом'якшити негативний вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Це, в свою чергу, позитивно відзначиться на відповідних показниках господарської діяльності підприємства.

*Weaknesses* Слабкою стороною дослідження є високий рівень матеріальних витрат на організацію процесу ризик-менеджменту на підприємстві, а також дефіцит кадрів відповідної кваліфікації.

*Opportunities* Можливостями для подальших досліджень та пропозицій є переймання закордонного досвіду застосування ризик-менеджменту та адаптація його до потреб українських підприємств.

*Threats* Загрозами для результатів проведених досліджень є високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, що спричиняє зміну існуючих ризиків та рівня їх впливу у майбутніх періодах.

## **8. Висновки**

1. У результаті дослідження було визначено, що управління ризиками в Україні не є загально розповсюдженим і тільки починає застосовуватися вітчизняними компаніями, переважно в банківській сфері та крупними промисловими корпораціями, де певною мірою досліджені основні профільні види ризику. Більшість існуючих теоретичних розробок поки що не знайшли достатнього поширення та впровадження на практиці.

2. У дослідженні виділено специфічні особливості українського ризик-менеджменту, такі як: відсутність власної інфраструктури ризик-менеджменту та стандартів його здійснення, суттєві відмінності українського та



закордонного профілів ризиків для підприємств, малоефективне державне управління ризиками, високий рівень політичного ризику та ін.

3. Авторами доведено необхідність вдосконалення традиційної для України системи управління ризиками та запропоновано процедуру заходів з ризик-менеджменту, що враховує всесвітній досвід управління ризиками, а також особливості існуючого в Україні підходу. В процедурі зроблено акцент на наступні аспекти:

- використання і комбінація інтегрального підходу з традиційною вітчизняною практикою управління ризиками;
- урахування стратегічних цілей підприємства;
- урахування життєвого циклу підприємства.

Напрямами подальшого наукового дослідження є передумови для подальшої розробки інструментарію та моделей ризик-менеджменту для вітчизняних промислових підприємств.

### Література

1. Baldzhy, M. D. Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsinka ryzykiv [Text] / M. D. Baldzhy, V. A. Karpov, A. I. Kovalov et al.; ed. by M. D. Baldzhy. – Odesa: ONEU, 2013. – 670 p.
2. Barantseva, S. M. Ryzykolohiia [Text] / S. M. Barantseva, T. B. Khlevytska. – Donetsk: DonNUET, 2011. – 224 p.
3. Starostina, A. O. Ryzyk-menedzhment: teoriia ta praktyka [Text]: Handbook / A. O. Starostina, V. A. Kravchenko. – Kyiv: IVTs «Vydavnytstvo «Politekhnikha»», 2009. – 200 p.
4. Donets, L. I. Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiriuvannia [Text]: Handbook / L. I. Donets. – Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2006. – 312 p.
5. Kasatkin, B. P. Metodologicheskie aspekty upravleniia riskami promyshlennogo predpriatiia [Text]: Monograph / B. P. Kasatkin. – St. Petersburg: FGBOUVO «SPbGUPTD», 2016. – 88 p.
6. Sakhartseva, I. I. Ryzyky ekonomichnoi diahnostryky pidpriemstva [Text]: Handbook / I. I. Sakhartseva, O. V. Shliaha. – Kyiv: Kondor, 2007. – 285 p.
7. Krichevskii, M. L. Finansovye riski [Text]: Handbook / M. L. Krichevskii. – Moscow: KNORUS, 2012. – 248 p.
8. Kudriavtsev, A. A. Integrirovannyi risk-menedzhment [Text]: Handbook / A. A. Kudriavtsev. – Moscow: Ekonomika, 2010. – 655 p.
9. Fomichev, A. N. Strategicheskii menedzhment [Text]: Handbook / A. N. Fomichev. – Moscow: Dashkov i Ko, 2010. – 468 p.
10. Avdiiskii, V. I. Riski hoziaistvuiushchih subiektov. Teoreticheskie osnovy, metodologii analiza, prognozirovaniia i upravleniia [Text] / V. I. Avdiiskii, V. M. Bezdenezhnyh. – Moscow: Alfa-M: INFRA-M, 2013. – 368 p.
11. Economic Code of Ukraine [Text]. – Kyiv: European University, 2014. – 256 p.
12. Shapkin, A. S. Ekonomicheskie i finansovye riski. Otsenka, upravlenie, portfel' investitsii [Text]: Monograph / A. S. Shapkin. – Moscow: Izdatel'sko-torgovaia korporatsiia «Dashkov i Ko», 2010. – 544 p.

13. Badalova, A. G. Upravlenie riskami innovatsionnoi deiatel'nosti promyshlennykh predpriiatii [Text] / A. G. Badalova, A. A. Nazarova // Innovatsii. – 2016. – № 8. – P. 51–56.
14. Pikus, R. V. Upravlinnia finansovymy ryzykamy [Text]: Handbook / R. V. Pikus. – Kyiv: Znannia, 2010. – 598 p.
15. Vitlinskyi, V. V. Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [Text]: Monograph / V. V. Vitlinskyi, H. I. Velykoivanenko. – Kyiv: KNEU, 2004. – 480 p.
16. Finansovi rezultaty velykykh ta serednikh pidpriemstv do opodatkovannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti za sichen-veresen 2016 roku [Electronic resource] // State Statistics Service of Ukraine. – Available at: \www/URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/fin/fin\\_rez/fr\\_ed/fr\\_ed\\_u/fr\\_ed\\_0316\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/fin/fin_rez/fr_ed/fr_ed_u/fr_ed_0316_u.htm)
17. Posokhov, I. M. Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii [Text]: Monograph / I. M. Posokhov. – Kharkiv: PVPP «SLOVO», 2014. – 499 p.
18. Posokhov, I. M. Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk [Text] / I. M. Posokhov // Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu «KhPI». – 2012. – № 5. – P. 101–108.
19. Posokhov, I. M. Operatsiini ryzyky: upravlinnia ta osnovni napriamy znyzhennia [Text] / I. M. Posokhov // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2012. – № 37. – P. 229–233.
20. Posokhov, I. M. Suchasni tendentsii mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. Ekonomichna intehratsiia Ukrainy u svitove hospodarstvo [Text]: Monograph / I. M. Posokhov. – Kharkiv: NTU «KhPI», 2016. – 450 p.
21. Saraieva, I. M. Systemne modeliuvannia protsesu identyfikatsii pidpriemnytskykh ryzykiv [Text]: Monograph / I. M. Saraieva. – Odesa: Feniks, 2008. – 147 p.
22. A Risk Management Standard [Electronic resource] // FERMA. Federation of European Risk Management Associations. – Available at: \www/URL: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>