

УДК 005.2:658.1

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**<http://orcid.org/0000-0002-7750-9791>

Хаджинова Олена Вікторівна, Декан економічного факультету, д.е.н., професор кафедри «Фінанси і банківська справа», ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, azsudcom@gmail.com, +380969552965

Куртяник Михайло Сергійович, аспірант ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, mishakurtyanyk1995@gmail.com

Olena Khadzhyanova, Economics Faculty Dean, Doctor in Economics, Finance and banking Department Professor, State Higher Educational Institution «Priazovskiy State Technical University»

Mikhail Kurtyanik, graduate student State Higher Educational Institution «Priazovskiy State Technical University»

O. Khadzhyanova, M. Kurtyanik. Risk management as a component of the financial security management system in enterprise.

The article considers the risk management system, as a component of the general enterprise management system, ensures the financial security of the enterprise. The essential characteristic of risk management is given, its objectives and goals of implementation at the enterprise are determined.

The basis of the study is a set of theoretical, methodological and practical issues of the process of building a risk management system in an enterprise.

The authors found that in today's economic realities it is necessary to move to a new risk management model.

The authors proposed to carry out the process of building a risk management system in several successive stages. The first stage is the organization and development of a common risk management policy; the second stage is risk identification; the third stage is the assessment of risks and the results of their impact on the business of the enterprise; the fourth stage - the development of risk management techniques; the fifth stage is the formation of a monitoring and control system. For each of the stages of risk management, a specific basis on which the entire risk management system is built.

The authors concluded that risk management does not give every minute result and is aimed at a long-term nature and gaining additional competitive advantages in the future.

Хаджинова О. В., Куртяник М. С. Ризик-менеджмент як складова системи управління фінансовою безпекою на підприємстві.

У статті розглянуто система ризик-менеджменту як складова загальної системи управління підприємства, що забезпечує фінансову безпеку підприємства. Наводиться сутнісна характеристика ризик-менеджменту, визначено його завдання і цілі впровадження на підприємстві.

Базою дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних питань процесу побудови системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Авторами встановлено, що в сьогоденні економічних реаліях необхідно переходити до нової моделі управління ризиками.

Авторами запропоновано здійснювати процес побудови системи ризик-менеджменту в кілька послідовних етапів. Перший етап - організація і розробка загальної політики ризик-менеджменту; другий етап - ідентифікація ризиків; третій етап - оцінка ризиків і результатів їх дії на бізнес підприємства; четвертий етап - розробка методики ризик-менеджменту; п'ятий етап - формування системи моніторингу і контролю. Для кожного з етапів ризик-менеджменту визначений базис, на якому будується вся система ризик-менеджменту.

Авторами зроблено висновок про те, що ризик-менеджмент не дає миттєвого результату і націлено на довгостроковий характер і отримання додаткових конкурентних переваг в перспективі.

Хаджинова Е. В., Куртяник М. С. Риск-менеджмент как составляющая системы управления финансовой безопасностью на предприятии.

В статье рассмотрена система риск-менеджмента как составляющая общей системы управления предприятия и обеспечивающая финансовую безопасность предприятия. Приводится сущностная характеристика риск-менеджмента, определены его задачи и цели внедрения на предприятии.

Базой исследования является совокупность теоретических, методологических и практических вопросов процесса построения системы риск-менеджмента на предприятии.

Авторами установлено, что в современных экономических реалиях необходимо переходить к новой модели управления рисками.

Авторами предложено осуществлять процесс построения системы риск-менеджмента в несколько последовательных этапов. Первый этап - организация и разработка общей политики риск-менеджмента; второй этап - идентификация рисков; третий этап - оценка рисков и результатов их воздействия на бизнес предприятия; четвертый этап - разработка методик риск-менеджмента; пятый этап - формирование системы мониторинга и контроля. Для каждого из этапов риск-менеджмента определен базис, на котором строится вся система риск-менеджмента.

Авторами сделан вывод о том, что риск-менеджмент не дает ежеминутного результата и нацелен на долгосрочный характер и получение дополнительных конкурентных преимуществ в перспективе.

Постановка проблеми. Стабільність розвитку підприємства і підвищення ефективності управління неможливі без активного використання ризик-менеджменту як складової частини системи управління фінансовою безпекою підприємства незалежно від його масштабів, галузевої належності і специфіки виробництва або надання послуг. Фінансово-господарської діяльності підприємства властиво таке явище, як ризик. В даний час в умовах ринкової економіки невизначеність у підприємницькій діяльності стає все більш значущою, ризикових ситуацій стає все більше. Підприємницька діяльність господарюючого суб'єкта нерозривно пов'язана з ймовірністю втрати ресурсів або втратою доходів.

Тому, у сучасних соціально-економічних реаліях України управління ризиками, мінімізація їх дії на фінансово-господарську середу підприємства, є пріоритетним напрямком системи управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню проблем теоретико-методологічних засад управління ризиками присвячено багато наукових праць видатних вітчизняних вчених України, зокрема Мостенська Т. Л. [1], Білан Ю. В. [1], Мостенська Т. Г. [1], Джемелінська Л. В. [2], Чернікова В. І. [3], Матвієнко-Біляєва Г. Л. [4], Прокопенко М. В. [5], Клименко С. М. [6], Мараховська К. [7]. та ін. Разом з тим існує багато невирішених питань, які заважають ефективно впровадити систему ризик-менеджмент на підприємстві. Адже налагоджена система ризик-менеджменту буде сприяти поліпшенню фінансової стійкості і стабільності підприємства, що дасть змогу отримати додаткові конкурентні переваги в довгостроковій перспективі і забезпечити фінансову безпеку.

Мета статті. Метою статті є розгляд аспектів формування системи ризик-менеджменту на підприємстві, яка націлена на досягнення його цілей, відповідає інтересам підприємства і забезпечує надійну фінансову стійкість та незалежністю підприємства для отримання додаткових конкурентних переваг в перспективі.

Виклад основного матеріалу. Система ризик-менеджменту, тобто система управління ризиками, спрямована на досягнення необхідного балансу між отриманням прибутку і скороченням збитків підприємницької діяльності та покликана стати складовою частиною системи менеджменту підприємства, тобто має бути інтегрована в загальну політику підприємства, забезпечувати виконання бізнес-планів і забезпечувати досягнення фінансової безпеки підприємства. Тільки при виконанні цих умов застосування системи ризик-менеджменту є ефективним.

Ризик-менеджмент є областю управління фінансовою безпекою підприємства. Щоб забезпечити довгострокову, безкризову діяльність господарюючого суб'єкта, ризики, які існують, мають бути ідентифіковані та проаналізовані, щоб вирішити, якою мірою їх слід уникати, зменшувати або підтримувати для забезпечення фінансової безпеки підприємства.

На сьогодні багато є різноманітних визначень терміну «ризик-менеджмент». Мостенська Т. Л., Білан Ю. В., Мостенська Т. Г. [1] розглядають ризик-менеджмент з двох блоків. Перший блок, на їх думку, складається з оцінювання ризику, другий блок ґрунтується на мінімізації впливу ризикованих подій на діяльність господарюючого

суб'єкту.

Джемелінська Л. В. [2] наполягає на тому, що головною метою ризик-менеджменту є захист та збагачення акціонерів підприємства за допомогою управління факторами невизначеності.

На думку Чернікова В. І. [3], ризик-менеджмент сприяє сприятливому досягненню фінансової стабільності за допомогою вирішення стратегічних та тактичних завдань.

Матвієнко-Біляєва Г. Л. розглядає ризик-менеджмент як систему, що включає в себе ідентифікацію та аналіз ризиків, управління ними [4].

У статті Прокопенко М. В. [5] визначає управління ризиками як моделювання можливості відхилення при деякому обмеженні управлінського, компетентного, мотиваційного, психологічного характеру.

На думку Клименко С. М. [6], управління ризиками підприємства повинно здійснюватися безперервно за допомогою різних методів і способів, які націлені на захист бізнес-цілей організації.

Науковець Мараховська К. [7] пропонує розглядати управління ризиками з позиції їх усунення або мінімізації для зменшення можливих фінансових втрат підприємства.

Існує велика кількість різноманітних ризиків, які негативно впливають на фінансову безпеку підприємства, а саме: основні, другорядні та непізнані ризики. До основних ризиків відносяться ризики, які були виявлені за допомогою аналітичного і кількісного аналізу. До другорядних або малих ризиків можна віднести ідентифіковані ризики з низькою ймовірністю виникнення негативних наслідків для підприємства. До непізнаних ризиків відносяться ситуації, які не піддаються контролю.

Управління ризиками - це та частина діяльності менеджменту підприємства (управлінський або адміністративний процес), яка спрямована на економічно ефективний захист підприємства від небажаних свідомих і випадкових обставин, які завдають матеріальні збитки, спричиняють втрату фінансової рівноваги і загрожують фінансовій безпеці підприємства. Управління ризиками, як і будь-яка управлінська діяльність, має свій логічний аспект (прийняття рішень) і свою процедуру (послідовність дій). Відповідно, управління ризиками можна визначити як процес вироблення і здійснення рішень, які мінімізують широкий спектр впливу випадкових або негативних подій, які завдають істотної матеріальної шкоди підприємству.



Рис. 1. Процеси системи управління ризиками на підприємстві

Управління ризиками необхідно розглядати як цикл (рис. 1). Політика ризику є основою підприємства. Ідентифікація ризику, оцінка ризику в контексті кількісного і якісного аналізу ризику, оптимізація ризику, моніторинг ризику є складовими ризик-менеджменту на підприємстві.

Для забезпечення фінансової безпеки господарюючого суб'єкта, політика ризику повинна бути визначена як основа будь-якої комплексної системи управління ризиками.

Принципи політики ризику повинні бути задокументовані в обов'язковій письмовій формі як кодекс корпоративної культури підприємства. Тільки таким чином можна

створити розуміння ризику, розробити і впровадити культуру ризику на підприємстві.

Для забезпечення фінансової безпеки необхідно визначити якомога більше тих ризиків, які мають найбільший негативний вплив на фінансову незалежність, ліквідність, платоспроможність та загалом на фінансову безпеку підприємства. Виявлені ризики можуть бути оцінені і враховані в довгостроковому розвитку підприємства.

Сучасна економічна практика виробила низку можливостей маневрування при управлінні ризиком: запобігання ризику; ухилення від ризику; скорочення часу перебування в небезпечних зонах; свідоме і неусвідомлене прийняття ризику; дублювання операцій, об'єктів або ресурсів; скорочення небезпечної поведінки; скорочення величини потенційних і фактичних втрат; розподіл ризику; розукрупнення ризику; рознос експозицій в просторі і в часі; ізоляція небезпечних синергетичного факторів один від одного; перенесення (страховий і нестраховий трансферт) ризику на інших агентів; скорочення величини ризику; скорочення експозиції.

Існує велика кількість методів виявлення ризиків. З практики, яка склалася на даному етапі розвитку ризик-менеджменту, досить чітко видно, що у вітчизняних фахівців, з одного боку, і західних дослідників - з іншого, склалися цілком чіткі переваги щодо методів управління ризиками. Найявніші подібних переваг обумовлена, в першу чергу, характером економічного розвитку держави, групами ризиків, можливостями застосування інструментів управління ризиками тощо. Незважаючи на відмінності в перевагах, слід враховувати, що розвиток економічних відносин в Україні сприяє впровадженню західного досвіду і підходів до управління ризиками, дослідження їх та впровадження ризик-менеджменту на підприємствах.

Велика кількість цих методів не тільки дає можливість ідентифікувати ризики, але і якісно аналізувати їх. Однак не всі методи підходять для визначення кожного типу ризику. Крім того, жоден метод не може виявити всі потенційні ризики. Таким чином для виявлення ризиків необхідно використовувати комбінацію декількох методів. У таблиці 1 представлені методи ідентифікації ризиків і їх характеристика.

Таблиця 1 – Методи ідентифікації ризиків

№ п/п	Метод	Характеристика
1	Аналіз законодавчої бази та нормативно-правових норм	Вивчення законів, нормативно-правової бази, міжнародних стандартів, контрактів і т. д.
2	Аналіз тендерної документації	Аналіз розроблених планів, юридичних і технічних умов контракту, а також опис послуг, що надаються
3	Мозковий штурм	Опитування досвідчених співробітників в контексті експертної групи
4	Ризик консалтинг	Аналіз зовнішніх ризиків на основі порівнянних підприємств
5	Аналіз документів	Аналіз документів бухгалтерського, податкового обліку і фінансової звітності, аналіз документів по статистиці
6	Аналіз підприємства	Аналіз структури і процесу організації роботи на підприємстві

При виборі конкретного засобу розв'язання ризику підприємство повинно виходити з таких принципів: не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал; не можна ризикувати багато чим заради малого; слід передбачати наслідки ризику.

Застосування на практиці цих принципів означає, що завжди необхідно розрахувати максимально можливий збиток по даному виду ризику, потім зіставити його з обсягом капіталу підприємства, що піддається даному ризику, і потім зіставити весь можливий збиток із загальним обсягом власних фінансових ресурсів. І тільки зробивши останній крок, можливо визначити, чи не призведе даний ризик до банкрутства підприємства.

Після виявлення існуючих ризиків на підприємстві їх необхідно оцінити. Кількісна оцінка ризиків, виявлених в процесі їх ідентифікації, є метою аналізу ризиків на

підприємстві.

Коли неможливо кількісно оцінити ступінь можливих витрат або спрогнозувати збитки господарюючого суб'єкта, необхідно використовувати якісні методи оцінки ризику на підприємстві. Кількісний метод є першим етапом в оцінці ризиків і відфільтровує найбільш значущі ризики. Тобто тільки ті ризики, які мають високу ймовірність виникнення і впливу на фінансову безпеку підприємства, повинні оцінюватися більш докладно.

Аналітичні оцінки ризиків взаємодії один з одним намагаються найбільш кращим чином мінімізувати наступ виникаючих загроз підприємству. Мета аналітичної оцінки ризиків полягає в тому, щоб точно визначити ймовірність виникнення ризиків, а також величину ефектів на основі емпіричних значень і моделювання. Тільки при проведенні аналітичного аналізу можливо виявити потенційні і реальні негативні впливи на фінансову безпеку підприємства, а саме на наявність грошових коштів, фінансову стабільність, фінансову гнучкість, ліквідність і платоспроможність підприємства на довгострокову перспективу. Крім виявлення негативних впливів на фінансову безпеку господарюючого суб'єкта, управління ризиками є інструментом зниження і оптимізації ризику шляхом встановлення відповідних заходів фінансової безпеки.

Оптимізацію ризику підприємства необхідно розглядати крок за кроком, щоб досягти зниження власного ризику, шляхом своєчасної коригування певних заходів фінансової безпеки господарюючого суб'єкта.

За допомогою процесу оптимізації ризиків, можливо забезпечити фінансову рівновагу господарюючого суб'єкта на довгострокову перспективу. Для досягнення поставлених завдань необхідно розробити оптимальні заходи захисту з точки зору фінансової безпеки підприємства. Оптимізація ризику повинна проводитися систематично зі зворотним зв'язком для своєчасного коректування заходів фінансової безпеки. Щоб визначити економічну доцільність оптимізації ризику, необхідно провести переоцінку ризиків. Для цього необхідно порівняти первинний ризик з вартістю заходів хеджування і залишковим ризиком. Якщо залишковий ризик і міра хеджування менше початкового ризику, отже, захисна міра має економічну доцільність. Завершальним етапом системи управління ризиками, яка забезпечує фінансову безпеку підприємства, є моніторинг всіх ризиків.

Моніторинг ризиків являє собою механізм, що складається з декількох етапів, який забезпечує постійний контроль показників діяльності господарюючого суб'єкта. Перший етап включає в себе виявлення показників, які характеризують позитивне стан програми оптимізації ризиків. Другий етап включає в себе систему відстеження показників діяльності підприємства. На третьому етапі проводиться аналітичне розрахунок фактичних і базових показників, отже, встановлюється розмір відхилення аналізованих показників. Заключним етапом моніторингу ризиків є виявлення основних факторів, які спровокували відхилення фактичних від базових показників.

У процесі моніторингу ризиків необхідно коригувати стратегію управління ризиками, щоб мінімізувати негативний вплив ризиків на підприємство в цілому.

Таким чином, ризик-менеджмент полягає в комплексному аналізі фінансово-економічних, виробничих, технологічних і інших факторів, які можуть надати вплив на господарюючий суб'єкт.

Перевагами впровадження ризик-менеджменту на підприємстві можна вважати:

- використання перспективних можливостей покращення означає необхідність персоналу усвідомлювати ризики і володіти необхідними навичками для управління ними;
- зниження фактору невизначеності при здійсненні підприємницької діяльності завдяки адекватному плануванню і підготовленості;
- покращене планування, що підвищує здатність підприємства використовувати сприятливі перспективи, скорочувати негативні наслідки і домагатися підвищення ефективності діяльності;

- підвищення ліквідності активів дозволяє уникати помилок і домагатися підвищення прибутку від виробничої діяльності;

- поліпшення взаємин із контрагентами через створення комунікаційного каналу, що забезпечує інформацією про те, як зацікавлені сторони реагуватимуть на зміни в діяльності підприємства;

- підвищення якості інформації для прийняття рішень;

- зростання ділової репутації, тобто створення позитивного іміджу підприємства як надійного партнера на ринку, здатного керувати своїми фінансовими та виробничими ризиками;

- контроль виробничого процесу і ходу реалізації інвестиційних проєктів тощо.

Оптимальна система управління ризиком повинна бути такою, щоб граничні витрати на реалізацію ризик-менеджменту відповідали граничній корисності, що досягається її застосуванням. Однак, з огляду на значні інформаційні вимоги, цей принцип важко реалізується на практиці. Фактично застосовуються простіші критерії, наприклад, критерій мінімуму витрат на заходи щодо зниження ризику до прийняттого рівня.

Висновок. Таким чином, розглянуті в статті процеси системи управління ризиками спрямовані на своєчасне забезпечення інформацією керівництво про реальні і потенційні ризики, які негативно вплинуть на фінансову безпеку господарюючого суб'єкта. Забезпечення фінансової безпеки за допомогою впровадження системи управління ризиками можливо досягти тільки в довгостроковій перспективі. Коли підприємство неодноразово пройде всі етапи управління ризиками, а показники фінансової безпеки будуть близькі до нормативних, тоді можна з повною впевненістю стверджувати, що запроваджений процес управління ризиками ефективно діє.

Список використаних джерел:

1. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств / Т. Л. Мостенська, Ю. В. Білан, Т. Г. Мостенська // *Актуальні проблеми економіки*. - 2015. - № 8. - С. 193-203. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_8_26.
2. Джемелінська Л. В. Ризик-менеджмент в інноваційній діяльності молокопереробних підприємств України / Л. В. Джемелінська // *Економіка. Фінанси. Право*. - 2013. - № 3. - С. 14-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2013_3_6.
3. Чернікова В. І. Роль фінансового ризик-менеджменту в реалізації стратегії і тактики антикризового управління / В. І. Чернікова // *Економіка і управління*. - 2011. - № 1. - С. 69-74. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2011_1_13.
4. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур / Г. Л. Матвієнко-Біляєва // *Молодий вчений*. - 2018. - № 4(2). - С. 814-818. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4\(2\)_109](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4(2)_109).
5. Прокопенко М. В. Шляхи удосконалення системи управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання / М. В. Прокопенко // *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. - 2016. - № 3(2). - С. 109-113. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_3\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_3(2)_23).
6. Клименко С. М. Особливості управління ризиками розвитку підприємства / С. М. Клименко // *Стратегія економічного розвитку України*. - 2013. - № 32. - С. 24-29. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2013_32_5.
7. Мараховська К. Управління ризиками промислового підприємства за допомогою їх бюджетування / К. Мараховська // *Економічний аналіз*. - 2012. - Т. 10(4). - С. 242-244. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10\(4\)_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10(4)_57).

References (BSI):

1. Mostenska T. L., Risk management as a factor in ensuring the economic security of enterprises / T. L. Mostenska, Yu. V. Bilan, T. G. Mostenska // *Actual problems of economics*. - 2015. - № 8. - P. 193-203. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_8_26.
2. Dzemelinskaya L. V., Risk management in the innovation activity of dairy enterprises of Ukraine / L. V. Dzemelinskaya // *Economy. Finances. Right*. - 2013. - № 3. - P. 14-16. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2013_3_6.
3. Chernikova V. I., The role of financial risk management in the implementation of crisis management strategy and tactics / V. I. Chernikova // *Economics and Management*. - 2011. - № 1. - P. 69-74. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2011_1_13.

4. Matvienko-Bilyayeva G. L., Risk management as a modern system of effective risk management of business structures / G. L. Matvienko-Bilyayeva // *Young scientist*. - 2018. - № 4 (2). - P. 814-818. - Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/moly_2018_4\(2\)_109](http://nbuv.gov.ua/UJRN/moly_2018_4(2)_109).
5. Prokopenko M. V. Ways to improve the enterprise risk management system in modern conditions of management / M. V. Prokopenko // *Problems and prospects of entrepreneurship development*. - 2016. - № 3 (2). - P. 109-113. - Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_3\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_3(2)_23).
6. Klimenko S. M. Features of risk management of enterprise development / S. M. Klimenko // *Strategy of economic development of Ukraine*. - 2013. - № 32. - P. 24-29. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2013_32_5.
7. Marakhovskaya K. Risk management of industrial enterprise with the help of their budgeting / K. Marakhovska // *Economic analysis*. - 2012. - Vol. 10 (4). - P. 242-244. - Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10\(4\)_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10(4)_57).

Keywords: risk diagnosis; risk identification; risk management; financial security; risk management; threat; stability; entrepreneurial risk; liquidity; competitiveness.

Ключові слова: діагностика ризику; ідентифікація ризику; управління ризиком; фінансова безпека; ризик-менеджмент; загроза; стійкість; підприємницький ризик; ліквідність; конкурентоспроможність.

Ключевые слова: диагностика риска; идентификация риска; управление риском; финансовая безопасность; риск-менеджмент; угроза; устойчивость; предпринимательский риск; ликвидность; конкурентоспособность.

Рецензент: Гончар В. В., завідувач кафедри маркетингу та бізнес - адміністрування, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», д. е. н., доцент.

Перевірено на плагіат системою:

<https://corp.eu.unicheck.com/similarity/report/61dc3805cccd46faba2e173636742199>