

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ  
ВІДНОСИН**

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства  
Спеціальність 051 ЕКОНОМІКА  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

Петро МАКАРЕНКО

05 грудня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

На тему: «Управління економічними ризиками у підприємстві»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Зима Вікторія Андріївна**

Керівник кваліфікаційної роботи

Петро МАКАРЕНКО

Полтава – 2023 року

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасне бізнес-середовище стає все більше нестабільним та непередбачуваним, вимагаючи від підприємств не тільки стратегічного мислення, але й високого рівня готовності до управління економічними ризиками. Однією з ключових обставин, що роблять цю тему актуальною, є нестабільність економічного середовища. Фінансові кризи, політичні турбулентності та глобальні пандемії створюють нові виклики для підприємств, змушуючи їх удосконалювати системи управління ризиками для забезпечення стійкості та адаптації. Зростання конкуренції в сучасному бізнесі вимагає від підприємств постійного вдосконалення та інновацій. Це ставить підприємства перед завданням ефективного управління ризиками, щоб зберегти та розвивати свою конкурентоспроможність.

Технологічні інновації, які швидко змінюють бізнес-ландшафт, також створюють нові можливості та ризики. Управління технологічними ризиками стає важливою частиною стратегічного управління підприємством в умовах швидкого технологічного розвитку. Глобалізація бізнесу призводить до того, що підприємства стикаються з різноманітністю міжнародних економічних та фінансових ризиків. Ефективне управління цими ризиками є критичним для успішного функціонування на міжнародному ринку.

Зміни в законодавстві та регулюванні роблять юридичні ризики значущими для підприємств у будь-якій галузі. Постійне вдосконалення систем управління ризиками дозволяє підприємствам адаптуватися до нових вимог та уникати правових труднощів. Фінансова стійкість підприємства стає об'єктом управління фінансовими ризиками, такими як валютні коливання та кредитні ризики. Забезпечення ефективного управління цими ризиками стає важливою умовою для успішної фінансової стратегії підприємства.

Репутаційні ризи стають все більш важливими, оскільки вплив на репутацію може суттєво вплинути на споживачів, інвесторів та інші зацікавлені сторони. Управління цим видом ризиків включає в себе побудову позитивного іміджу та оперативну реакцію на потенційні кризи.

За таких умов, управління економічними ризиками у підприємстві є актуальною темою, що вимагає уваги та вдосконалення у світлі сучасних тенденцій та викликів. Ефективна стратегія управління ризиками стає ключем до стабільності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах постійної зміни.

Проблематику формування та розвитку системи управління ризиками в підприємствах розкривають у своїх працях такі вітчизняні та іноземні науковці, як: Вітлінський В., Головач Т., Донець Л., Егорова Є., Ілляшенко С., Кейнс Дж., Мостенська Т., Найт Ф., Недосекін О., Нейман Дж., Семенкова Є., Сінкі Дж., мл., Старостіна А., Тепман Л., Фридман А., Шегда А., Фішер Ф., Пфедер Дж. та інші. Ці автори значну увагу приділяють питанням визначення сутності ризиків, ідентифікації чинників та джерел їх виникнення, класифікації ризиків, науковій обґрунтованості та характеристиці методів та підходів якісного та кількісного аналізу, застосуванню методів зниження рівня ризиків тощо.

Водночас проблеми управління економічними ризиками у підприємствах все ще не знаходять належної уваги з боку дослідників. Зокрема, подальших досліджень потребують питання визначення місця та значення функції управління ризиків, врахування взаємопов'язаності та взаємовпливу ризиків у процесі діяльності підприємства, удосконалення методів кількісного та якісного оцінювання ризиків в процесі аналізування середовища та оточення діяльності підприємства, стратегічне та оперативне планування ризиків, оптимізування ризиків та прийняття управлінських рішень з врахуванням запланованих ризиків.

Потреба наукового розроблення окреслених проблем з урахуванням особливостей вітчизняної економіки зумовила вибір теми роботи, визначила її мету і завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Полтавського державного аграрного університету з тем «Розробити наукові

напрямки організаційного, економічного, фінансового і соціального розвитку, управління та регулювання в агропромисловому комплексі, на галузевому рівні та в організаційно-правових формах ринкового господарювання» (0111U002780) та «Розробити напрямки розвитку і підвищення економічної ефективності малих форм аграрного господарювання, матеріально-технічного, фінансового та інформаційно-консультаційного забезпечення» (0111U002781).

**Метою** кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління ризиками у підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі **завдання**:

- уточнити сутність економічного змісту понять «ризики» та «управління ризиками»;
- виявити чинники, що зумовлюють вплив ризиків на діяльність підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання впливу ризиків на діяльність підприємства;
- провести аналіз системи управління ризиками у підприємстві;
- здійснити діагностику показників ефективності діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо удосконалення системи управління ризиками у підприємстві.

**Об'єктом** дослідження є система управління ризиками у підприємстві.

**Предметом** дослідження є теоретичні, методичні практичні проблеми управління ризиками у підприємстві.

**Наукова новизна** результатів роботи полягає в тому, що в роботі набули подальшого розвитку підходи щодо обґрунтування системи управління економічними ризиками в аграрному підприємстві на основі вдосконалення системи менеджменту підприємства, зокрема за рахунок впровадження моделі Six Sigma.

**Теоретичною і методологічною** основою досліджень стали основні положення економічної теорії. У процесі дослідження використані такі

**методи** економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз сучасного стану використання потенціалу підприємства), монографічний, аналізу і синтезу, розрахунково-конструктивний та експериментальний (розробка системи ефективного використання потенціалу підприємства).

**Джерела інформації** наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем теорії і практики управління ризиками у сільськогосподарському підприємстві, законодавчі та нормативні акти, аналітичні і статистичні матеріали сільськогосподарських підприємств.

**Практична цінність одержаних результатів.** Результати дослідження характеризуються достатнім ступенем готовності щодо використання в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств. Застосування результатів дослідження дозволяє підвищити ефективність управління ризиками в аграрних підприємствах.

**Публікації.** Результати кваліфікаційної роботи опубліковані у фаховому виданні: Самойлик Ю. В., Миколенко І. Г., Зима В. А., Колесник В. І. Потенціал виробництва пивоварного ячменю: трансформаційні тенденції, чинники, ефективність. Агросвіт. 2023. № 20. С. 51-58.

А також у збірниках тез наукових конференцій:

Зима В.А., Колесник В.І. Глобальна продовольча інфляція: фактори та тенденції. Наукове забезпечення міжнародних економічних відносин та соціально-економічного розвитку в аграрній і суміжних сферах в умовах глобалізації та військового стану в Україні. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (30 листопада 2022, м. Полтава). Полтава. 2022. 193 с. С. 11-14.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 70 сторінок, робота містить 5 рисунків, 13 таблиць, список використаних джерел (72 найменування), 26 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність господарських ризиків та чинників, що обумовлюють їх дію

Ризики є важливою частиною ділової діяльності, вони визначаються як ймовірність того, що події чи умови вплинуть на досягнення бізнес-цілей. В сучасному світі, насиченому невизначеністю та змінами, розуміння та ефективне управління ризиками стає критично важливим аспектом для успішного функціонування будь-якого підприємства.

Однією з ключових характеристик ризиків є їхній невизначений характер. Вони можуть виникати з різних джерел, таких як економічні зміни, технологічні відкриття, політичні події чи природні катастрофи. Така різноманітність створює величезний спектр можливих ризиків, що можуть впливати на діяльність підприємства. Значущим аспектом ризиків є їхній двоплановий характер: вони можуть бути як можливістю, так і загрозою. Правильне управління ризиками дозволяє підприємству використовувати можливості та зменшувати негативний вплив можливих загроз. Це вимагає не лише уникнення ризиків, але й їхню свідому інтеграцію в стратегію та процеси підприємства.

Ризики взаємопов'язані та можуть мати каскадний ефект. Наприклад, економічна нестабільність може призвести до змін у валютному курсі, що в свою чергу вплине на вартість сировини та конкурентоспроможність продукції. Такий ланцюг взаємодії показує, як керування одним ризиком може впливати на інші аспекти діяльності підприємства.

Ефективне управління ризиками передбачає не тільки виявлення та класифікацію можливих ризиків, але і розробку стратегій їхньої мінімізації та управління. Комплексний підхід включає в себе використання інструментів

фінансового управління, вдосконалення процесів та проактивність у реагуванні на зміни. Негативний вплив ризиків може бути або довгостроковим, або короткостроковим, або ж мати хронічний характер. Усвідомлення цих особливостей ризиків дозволяє підприємствам визначити відповідні стратегії управління, враховуючи особливості їхнього бізнес-сегменту та конкретні цілі.

Ризики є невід'ємною частиною будь-якої підприємницької діяльності. Вони можуть створювати виклики, але також вони є джерелом можливостей. Тому вироблення ефективної стратегії управління ризиками необхідне для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах постійних змін і невизначеності.

Одним з важливіших аспектів ефективної діяльності сучасного підприємства є професійне управління ризиками. Управління ризиком, або ризик-менеджмент, визначає шляхи і можливості забезпечення стійкості підприємства, його здатності протистояти несприятливим ситуаціям. Необхідність освоєння і впровадження методів ризик-менеджменту в умовах трансформаційної економіки обумовлена, перш за все відсутністю реальних механізмів фінансової підтримки вітчизняних підприємств в кризових ситуаціях.

Варто відзначити, що фрагментарний ризик-менеджмент в тому чи іншому вигляді присутній на кожному підприємстві. Однак такий підхід потребує перегляду, оскільки ризики взаємопов'язані і не можуть бути розділені і управлятися кожен окремо. Комплексний підхід до ризик-менеджменту кардинально змінює уявлення про управління ризиками, виводячи його на якісно новий рівень. Ризик-менеджмент в межах всього підприємства, або інтегрований ризик-менеджмент, передбачає не тільки зв'язок всіх факторів, причин і видів ризику, але взаємозв'язок всіх елементів системи управління ризиками, а саме аналізу та оцінки ризиків, заходів щодо зниження їх негативного впливу, формалізацію механізмів підготовки управлінських рішень та аналізу їх ефективності. Крім того, відповідно до

нової інтерпретації ризик-менеджменту, мета управління ризиками полягає не тільки в скороченні можливих збитків у разі реалізації ризикової ситуації, але й у збільшенні вигод шляхом використання потенційних можливостей.

Незважаючи на досить довгий період розвитку ризик-менеджменту, в економічній науці і практиці управління бізнес-процесами до сьогодні відсутні загально визнані теоретичні положення про ризик, а спектр підходів, висловлювань і тверджень щодо його сутності дуже широкий. Це обумовлює існування багатьох визначень ризику.

Поняття «ризик» має тривалу історію. Слово «ризик» походить від грецького слова «*risicon*» – скеля; в італійській мові «*risico*» – небезпека; у французькій – «*risque*» – загроза, ризикувати, в латинському «*risicare*», що означає «зважитися» [4, с. 3]. У цьому значенні ризик слід ототожнювати з вільним вибором, а не з невідворотним призначенням. В теорії та практиці управління поняття ризику має багатосторонній і багатозначний характер. Його слід відрізнити від поняття невизначеність. Цю різницю перше визначив А. Х. Уїллетт (A.H. Willet). Він стверджував, що ризик – об'єктивне явище, що корелює з суб'єктивною невизначеністю настання небажаної події [105, с. 4]. Однак більш істотне значення мала публікація Ф. Найта (F. Knight) теорії вимірюваної і не вимірюваної невизначеності, згідно з якою ризиком називається вимірювана невизначеність, тоді як невизначеністю *sensu stricto* (з лат.) слід вважати не вимірювану невизначеність. Й. Пфєффер (J. Pfeffer) визначив відношення між ризиком і невизначеністю наступним чином: «Ризик ... являє собою комбінацію декількох видів азарту, він вимірюється ймовірністю; невизначеність вимірюється рівнем віри. Ризик – це стан світу; невизначеність – стан уяви» [103, с.5]. У словнику С. І. Ожегова термін ризик означає можливість небезпеки або дію на вдачу в надії на щасливий результат [62, с. 7]. Таким чином, енциклопедичні визначення ризику ґрунтуються на альтернативності і невизначеності його прояви.

В «Сучасному економічному словнику» Б. А. Райзберга, Л. Ш. Лозівського і Є. Б. Стародубцевої ризик – це «небезпека виникнення

непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, грошових коштів у зв'язку з випадковим зміною умов економічної діяльності, несприятливими обставинами» [66, с. 358].

У «Фінансово-кредитному енциклопедичному словнику» під редакцією А. Г. Грязнової ризик розуміється як «вірогідність настання подій з негативними наслідками». А банківські ризики передбачають «небезпеку неотримання прибутку, що впливає зі специфічних операцій, здійснюваних кредитними установами» [20, с. 3]. У перекладі з англійської мови «risk» – це: небезпека; ступінь невизначеності, вірогідність, можливість, ситуація, коли результат будь-якого економічного вибору має випадковий характер, але при цьому відомо імовірнісний розподіл значень цього результату [76, с. 603]; невизначеність, яка призводить до можливості втрат або неотримання доходу в очікуваному розмірі [61, с. 348].

Еволюцію теорії економічного ризику можна простежити в роботах таких представників класичної школи як Р. Кантільона, Дж. Мілля (1848 р.), які ототожнюють ризик зі збитками. На відміну від них, представники неокласичної школи, до числа яких відносяться Й. фон Тюнен, Г. фон Мангольдт (1855 р.), А. Маршал та А. Пігу (20-30-ті роки ХХ ст.), не виключали можливості позитивного впливу фактора ризику на результати діяльності.

Основний недолік неокласичної школи – раціональність поведінки суб'єктів господарювання і недооцінка у зв'язку з цим схильності до азарту, часто зустрічається в практиці підприємців. Принциповим доопрацюванням теорії ризику стала ідея мотивації поведінки суб'єктів господарювання, які керуються в процесі економічної діяльності, з одного боку, збільшенням очікуваного доходу, а з іншого боку зниженням рівня ризику, це можна простежити в роботах Й. Шумпетера (1912 р.), Дж. Кейнса (1936 р.), М. Фрідмена.

Відповідна інформація щодо визначення ризику в науковій літературі наведена у табл. 1.1.

## Визначення сутності категорії «ризик» в науковій літературі

Джерела	Визначення ризику
Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві	Ризик – ситуація, коли мають місце невизначеність, конфлікт, наявна багатоваріантність, і коли одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі. Автори зазначають, що ризик присутній і є складовим елементом будь-якої управлінської діяльності (менеджменту)
Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання	Ризик – діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість якісно і кількісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі, відхилення від мети
Загородній А.Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник	Ризик – усвідомлення можливості небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами
Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій	Автор визначає «ризик» через призму його можливих сутнісних характеристик: можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибрана альтернатива; імовірність досягнення бажаного результату; відсутність впевненості в досягненні поставленої мети
Ілляшенко С. М. Економічний ризик	Ризик у загальному випадку слід розглядати як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту	Ризик – це ймовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей
Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик	Ризик – об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату
Машина Н. І. Економічний ризик та методи його вимірювання	Ризик – імовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності
Сахарцева І. І., Шляга О. В. Ризики економічної діагностики підприємства	Ризик – об'єктивна реальність, яку необхідно враховувати під час планування діяльності в майбутньому
Стандарти управління ризиками FERMA.	Ризик – комбінація ймовірності події та її наслідків
Старостіна А. О., Кравченко А. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика	Автори трактують ризик як комбінацію трьох елементів: подія, пов'язана з діяльністю підприємства і яка впливає на нього, імовірність цієї події, наслідки, що унеможливають досягнення запланованих цілей і в остаточному підсумку позначаються на доходах підприємства
Шегда А. В., Голованенко М. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління	Ризик в економічному розумінні передбачає втрати (збитки), імовірність котрих пов'язана з наявністю невизначеності (браку або недостовірністю інформації), а також зиск і прибуток, отримати які можливо лише завдяки діям, пов'язаним з ризиком

Джерело: узагальнено автором

У рамках першого підходу при визначенні ризику виходять, в першу чергу, з результату події (успіху або невдачі). Такої точки зору дотримуються Клейнер Г., Ястремський А., Романченко О., Стрільців А., Цамуталі О., Кривов В., Сердюкова І., та ін. У загальному випадку ризик в рамках цього підходу являє собою можливість настання якоїсь несприятливої події.

У межах другого підходу при визначенні категорії ризику враховують сутність феномену ризику. Для цього наукового напрямку характерне трактування ризику як дії, процесу. Такої точки зору дотримуються Вітлінський В., Макаренко В., Масленчиков Ю., Серьогін Є., Івасенко А., Єгорова Є., Тронін Ю., Мостенська Т. Так, наприклад, Альгін А. трактує ризик як «діяльність суб'єктів господарювання, що пов'язана з невизначеністю в ситуації неминучого вибору» [4, с.5], а Балабанов Т. – як «подію, яка може відбутися, а може і не відбутися» [10, с.9].

Значна кількість авторів визначають ризик як небезпеку можливих втрат. Відповідно до іншого підходу під ризиком розуміється не тільки ймовірність втрати частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат, але і зворотний процес, а саме можливість отримання значної вигоди в результаті здійснення підприємницької діяльності в умовах невизначеності.

Отже, враховуючи концептуальні особливості розглянутих підходів в даному дослідженні ризик пропонується трактувати як міру можливості настання несприятливої події або певного поєднання низки таких подій. Прояв ризикової ситуації полягає у відхиленні фактичних значень критичних показників від нормального, стійкого, середнього або альтернативного рівнів. Хоча категорія ризику займає значне місце в науці і практиці управління, формування теорії ризик-менеджменту далеко від завершення. Ризик є елементом результатів виконання будь-якого управлінського рішення в силу того, що невизначеність – неминуча умова господарювання.

Оскільки повністю уникнути ризиків неможливо, то ними можна і потрібно усвідомлено управляти, враховуючи те, що всі види ризиків

пов'язані між собою і їх рівень не є статичним, а постійно змінюється під впливом змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. У міжнародній науці і практиці управління ризиками вже давно розглядається як один з основних розділів менеджменту. Ризик-менеджмент є частиною ефективного управління підприємством. Він замінює традиційний підхід, пасивний і оборонний, оснований на повній передачі ризиків страховим компаніям, підходом активним, наступальним, що базується на оволодінні ризиком, впевненості в наявності багатоваріантності рішень існуючих проблем. Саме останній підхід і визначає необхідність формування та реалізації ефективного системи управління ризиками на сучасному підприємстві.

За останні роки у зв'язку з бурхливим розвитком мережі Інтернет, інтенсивною глобалізацією, розвитком ринку похідних інструментів, інформаційно-технологічного розвитку радикально змінилися і підходи до управління ризиками, що негайно призвело до утворення нової парадигми ризик-менеджменту (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Основні відмінності між новою та старою парадигмами ризик-менеджменту**

Стара парадигма	Нова парадигма
Фрагментний ризик-менеджмент: кожен відділ самостійно управляє ризиками (відповідно до своїх функцій). Перш за все це стосується бухгалтерії, фінансового і ревізійного відділів	Інтегрований, об'єднаний ризик-менеджмент: управління ризиками координується вищим керівництвом, кожен співробітник організації розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи
Епізодичний ризик-менеджмент: управління ризиками здійснюється тоді, коли менеджери порохують це необхідним	Безперервний ризик-менеджмент: процес управління ризиками безперервний
Обмежений ризик-менеджмент: стосується перш за все страхованих ризиків, що фінансуються	Розширений ризик: розглядаються всі ризики і можливості їх організації

Джерело: узагальнено автором

Нова парадигма комплексно розглядає ризики всіх відділів і напрямів діяльності організації. З'явилася і можливість отримувати порівняльні оцінки по всіх видах ризиків.

Традиційно ризик-менеджмент вважався спеціалізованим і відособленою діяльністю, проте новий підхід формує середовище, при якому службовці і менеджери всіх рівнів зацікавлені брати участь в системі ризик-менеджменту [6].

Так, на думку Р. Пікус, ризик-менеджмент – це система заходів організаційно-фінансового характеру, об'єднаних спільною ідеєю та спрямованих на усунення й попередження настання випадкових непередбачуваних подій, обмеження, мінімізацію втрат, пов'язаних із ними, а також їхнє фінансування [65, с. 45-48].

У свою чергу, А. Старостіна та В. Кравченко пропонують під поняттям «ризик-менеджмент» розуміти управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору та використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики й контролю результатів застосування цих методів [82, с. 34].

Загалом аналіз робіт вітчизняних науковців показав, що сьогодні існують два підходи у трактуванні сутності поняття «ризик-менеджмент», а саме: ризик-менеджмент як система та ризик-менеджмент як процес.

Отже, виходячи з викладеного, можна сказати, що сучасний ризик-менеджмент – це безперервна, всеохоплююча система управління ризиками організації, яка включає в себе комплекс різних методів та способів які направлені на усунення перешкод при досягненні основних бізнес-цілей компанії.

Виникнення ризик-менеджменту як нової філософії стратегічного управління в банківському бізнесі було спричинено дією цілої низки факторів і тенденцій, які радикально змінили підходи до управління ризиками. До них, зокрема, відносяться: глобалізація світової економіки; зростання ролі і значення фінансових ринків; досвід невдалого управління в кризових ситуаціях; розвиток ринку похідних; вимоги регулюючих органів;

інформаційно-технологічний розвиток та ін. Враховуючи багатогранність поняття ризик-менеджменту, його можна розглядати з різних позицій: як галузь наукових знань, як явище, як процес, як систему, як мистецтво, як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або орган управління) (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові поняття ризик-менеджмент

Джерело: узагальнено автором

Управління ризиками являє собою ітеративний процес із чітко визначеними етапами. Вітчизняні підприємства знаходяться тільки на самому початку шляху упровадження систем ризик-менеджменту в практику своєї діяльності. На багатьох підприємствах управління ризиками носить фрагментарний, досить поверховий характер. Одна з основних причин, що заважають впровадженню ризик-менеджменту на українських підприємствах, полягає в тому, що у керівництва підприємств, установ, організацій немає ясного уявлення навіть про сутність такого явища як ризик-менеджмент, не кажучи вже про переваги від запровадження комплексної системи по управлінню ризиками на підприємстві. Зазначене обумовлює дослідження сутності категорії «система ризик менеджменту» підприємства. Аналіз літературних джерел дозволив визначити різноманітність підходів до трактування досліджуваного поняття (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Сутність та зміст поняття «система ризик-менеджменту»

Зміст поняття	Джерело
1	2
сукупність методів, прийомів і заходів, що допомагають певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів щодо уникнення або зниження негативних наслідків їх настання	Педько І.
процес визначення, аналізу та зниження ризику за допомогою засобів контролю або інших заходів, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки, пов'язані із ризиком у виробничій діяльності	Лазарева С.
утворення, що системно аналізує ризики кожного виду діяльності з метою максимальної ефективності діяльності підприємства загалом	зі стандартом FERMA
направлена на досягнення необхідного балансу між здобуттям прибутку й скороченням збитків підприємницької діяльності і покликана стати складовою частиною системи менеджменту організації, тобто має бути інтегрована в загальну політику компанії, її бізнес-плани й діяльність	Клейнер Г.
система управління ризиками, яка включає в себе стратегію та тактику управління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей підприємства	Стрельцов А., Цамуталі О.
система заходів щодо виявлення, оцінки, профілактики та страхування ризиків і включає стратегію і тактику управлінських дій	Knight F.H
сукупність принципів, методів і форм управління організацією та її поведінкою в зовнішньому середовищі в умовах невизначеності та конфліктності	Міркін Б.
комплекс заходів, спрямований на мінімізацію можливих збитків, які може понести бізнес у зв'язку з настанням негативних подій	Ястремський О.

Продовж. табл. 1.3

1	2
послідовності дій, спрямованих на виявлення, оцінку і запобігання ризику або ж його мінімізацію до прийнятного рівня	Фрідман А.
програма ризик-менеджменту, котра забезпечує економічно обгрунтовані для підприємства рекомендації та заходи, спрямовані на зниження загального рівня підприємницького ризику до прийнятного рівня	Мостенська Т.
система індивідуальної оцінки окремого ризику чи групи однорідних ризиків та інтегральної оцінки різних груп за окремим проектом чи бізнес-напрямом	Старостіна А.

Узагальнюючи визначення наведені в табл. 1.3, доцільно зазначити, що сучасна система управління економічними ризиками – це безперервна, всеохоплююча система управління ризиками організації, яка включає в себе комплекс різних методів та способів які направлені на усунення перешкод при досягненні основних бізнес-цілей підприємства, а ризик-менеджмент спрямований на управління підприємством в цілому з урахуванням впливу ризиків на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків з метою досягнення оптимального співвідношення між рівнем ризику та стратегічними можливостями підприємства.

Таким чином, система управління ризиками спрямована на знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до краху підприємства, та повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності. Кількість і різноманітність ризиків настільки великі, що без системного підходу до визначення їх складу не може обійтися жоден суб'єкт підприємницької діяльності. Саме тому доцільно визначити особливості кожного виду ризиків, з якими зіштовхуються вітчизняні підприємства, шляхом проведення їх класифікації.

## 1.2. Методологічні підходи щодо формування системи управління ризиками у підприємстві

Методологічною основою оцінювання ризиків підприємства є їх класифікація. Поняття ризику охоплює практично всю діяльність суб'єкта, що здійснює господарську діяльність, і, отже, існує різноманіття ризиків, які виникають у роботі організації. Питання класифікації цих ризиків являє собою досить складну проблему. Це підтверджується вже тим, що саме поняття «класифікації ризиків» виникло одночасно з появою поняття «ризик». Під класифікацією розуміють систему супідрядних понять будь-якої галузі діяльності людини, що використовується як засіб для встановлення зв'язків між цими поняттями. Класифікація ризиків означає систематизацію безлічі ризиків на підставі певних ознак і критеріїв, що дозволяють об'єднати підмножини ризиків у більш загальні поняття.

Питаннями пошуку оптимальних критеріїв займаються дотепер. Так, одним з перших класифікацією ризиків зайнявся Дж. М. Кейнс. Він підійшов до цього питання з боку суб'єкта, що здійснює інвестиційну діяльність, виділивши три основних види ризиків: підприємницький ризик – невизначеність одержання очікуваного доходу від вкладення коштів; ризик «позикодавця» – ризик неповернення кредиту, що включає в себе юридичний ризик (відхилення від повернення кредиту) і кредитний ризик (недостатність забезпечення); ризик зміни цінності грошової одиниці – імовірність втрати засобів у результаті зміни курсу національної грошової одиниці (ринковий ризик).

На даний момент практично в кожному літературному джерелі, присвяченому питанням ризику наводиться один з варіантів класифікації ризиків. У більшості випадків обрані критерії не дозволяють охопити всю багатоманітність ризиків. Так, переважна більшість закордонних авторів виділяє наступні ризики: операційний ризик (operational risk); ринковий ризик (market risk); кредитний ризик (credit risk) [101, с. 12].

Подібного підходу дотримують провідні західні банки, фахівці Базельського комітету, розробники систем аналізу, вимірювання та управління ризиками, а також вітчизняні фахівці. До цього базового варіанту класифікації ризиків додають ще кілька варіантів, що зустрічаються в тій чи іншій послідовності: діловий ризик (business risk); ризик ліквідності (liquidity risk); юридичний ризик (legal risk); ризик, пов'язаний з регулювальними органами (regulatory risk) [104, с. 46].

Кожен з вищезазначених ризиків містить у собі значну кількість конкретних ризиків, наприклад: операційний ризик – ризик обману, ризик аварій, ризик стихійних лих; кредитний ризик – ризик неповернення основної суми кредиту, ризик позичальника; ринковий ризик – процентний ризик, валютний ризик і ін.

Специфікою банківської організації є те, що об'єктом її діяльності є фінансові засоби і потоки. Для інших видів організацій – господарюючих підприємств дана класифікація може бути урізноманітненню, оскільки в ній у неповній мірі враховані так звані промислові, виробничі ризики, що найчастіше виділяють в окрему категорію. У західній практиці більшість експертів погоджуються з наступною класифікацією [43, с. 45]:

- ринкові ризики (пов'язані з коливаннями цін на біржові товари);
- кредитні ризики (ризики недотримання зобов'язань контрагентами організацій);
- операційні ризики (найчисленніші, що охоплюють різноманітні ризики – від збоїв в інформаційній системі до нелояльності персоналу);
- бізнес-ризики (наприклад, ризик того, що новий товар підприємства при появі на ринку не буде користуватися попитом).

Ряд дослідників, Міркін Б. М., Семенова Е. В., Фішер Д., виділяють систематичний, тобто постійно присутній ризик, який не піддається впливу, і несистематичний, який може бути контрольований і підданий управлінню [56, с. 76]. Значний інтерес становлять класифікації підприємницького ризику Валдайцева С.В. та Балабанова І.Т., Валдайцева С. В. поділяє всі

ризика на дві групи: систематичні та несистематичні [10, с. 42]. Балабанов І. Т. ділить ризики на чисті та спекулятивні [10, с. 22]. Однак, найбільш часто класифікації проводяться за такими ознаками, як рівень виникнення, за ступенем обґрунтованості прийняття, по відповідності допустимим межах та за характером наслідків.

Гранатуров В. М. виділяє такі класифікаційні ознаки, як час виникнення ризиків, чинники їх виникнення, характер врахування ризиків, характер наслідків та сфера виникнення ризиків [18, с. 17-21].

Вітлінський В. В. виділяє вісім класифікаційних ознак ризику: щодо масштабів та розмірів, щодо аспектів, щодо міри об'єктивності та суб'єктивності рішень, за ступенем ризикованості рішень, за типами ризику, щодо часу прийняття ризикових рішень, щодо чисельності осіб, що приймають рішення, щодо ситуації [13, с. 46].

Тепман Л. Н. так само виділяє вісім класифікаційних ознак, однак вони дещо відрізняються. Згідно з Тепманом ризики класифікуються: за природою виникнення, залежно від етапу вирішення проблеми, за масштабами ризиків, за сферою виникнення, по можливості страхування, за видами підприємницької діяльності, за ступенем системності, за ступенем допустимості [87, с. 29-32].

Однією з найбільш системних класифікацій, на наш погляд, є класифікація Устенко О. Л., яку він пропонує у своїй монографії «Теорія економічного ризику». Устенко поділяє ризики за такими критеріями: за ступенем зв'язку з підприємницькою діяльністю; за належністю до країни функціонування господарюючого суб'єкта; за рівнем виникнення; за сферою походження; за причинами виникнення; за ступенем обґрунтованості прийняття ризику; за ступенем системності; за відповідністю допустимим межах; за ознакою реалізації ризиків; за адекватності часу ухвалення рішення; за групою, яка аналізує ризик і приймає рішення про поведінку підприємства у разі його виникнення; за масштабами впливу, або по сфері охоплення; за можливістю прогнозування; за ступенем впливу на діяльність

суб'єктів господарювання [90, с. 34-43]. Особливу увагу заслуговують наступні класифікаційні ознаки:

- залежно від дій персоналу – критичні і некритичні. «Критичні» ризики як правило пов'язані з кримінально-силовими діями – це крадіжки, порушення комерційної таємниці і «ноу-хау», суттєва нелояльність співробітників, значне порушення зобов'язань з боку партнерів, промислове шпигунство, різні форми несумлінної конкуренції, несанкціонованих дій влади стосовно компанії, небезпечних дій стосовно її ключових менеджерів і фахівців; серйозними збоями в роботі технічних систем і стихійних лих. «Некритичні» ризики зв'язані з неправильними діями співробітників, незначними порушеннями з боку партнерів, сумлінними конкурентними діями, невеликими проблемами в персоналу і збоями в роботі технічних систем. Зрозуміло, критичність, важливість, суттєвість тієї чи іншої погрози може бути визначена тільки виходячи з характеру діяльності підприємства;

- залежно від напрямку або виду діяльності підприємства – ризики маркетингової діяльності, ризики торгової діяльності, ризики фінансової діяльності, ризики зовнішньоекономічної діяльності, ризики управлінської діяльності тощо;

- залежно від учасників процесів, які відбуваються на підприємстві – підприємницькі та управлінські (організаційні). Якщо розглядати організацію з точки зору теорій власності та підприємництва, тобто існування підприємств, які створюють її, ризикуючи вкладають гроші в справу і менеджерів, які є найманими працівниками, і яким довірено право управління власністю, то найбільш характерною ознакою класифікації ризиків з точки зору менеджменту підприємства є ознака за якою усі ризики можна поділити як за процесами що відбуваються на підприємстві, так і за їх основними учасниками - підприємницькі та управлінські (організаційні) ризики. У той же час слід розуміти, що досить часто в діяльності сучасних підприємств відбувається поєднання учасників цих процесів в одній особі, а отже і поєднання ризиків.

Існує три типи людей в залежності від ставлення до ризику: нейтральні до ризику, прихильники ризику та супротивники ризику [9, с. 20-24]. Це обумовлює необхідність виділення класифікаційної ознаки «за ступенем обґрунтованості прийняття ризику». Згідно з цією ознакою ризику групуються таким чином: обґрунтовані ризику – це такий вид ризиків, який підприємство вирішує прийняти на себе, при цьому їх вплив на його діяльність буде мінімальним; частково обґрунтовані – такий вид ризиків, які приймаються або пропонуються до прийняття підприємством при рівності результатів і витрат; авантюрні - містять значну ймовірність недосягнення поставленої мети.

За можливістю прогнозування ризику можуть бути розділені на прогнозовані, тобто ризику, виникнення яких піддається прогнозу, і частково непрогнозовані, тобто ризику, які виникають внаслідок настання форс-мажорних обставин. Таким чином, зрозуміло, що чітко розробленої класифікації ризиків не існує. Більш того, в економічній літературі нараховується понад 40 різних критеріїв ризиків і понад 220 видів ризиків, що свідчить про відсутність єдиного розуміння в цьому питанні.

Крім вищенаведених прикладів класифікації ризиків, можна знайти інші ознаки за якими різні дослідники класифікують ризику. Очевидно, що вищенаведені класифікації взаємозалежні між собою. Резюмуючи вищесказане, проблемою ризиків і їх класифікацією вчені займаються давно. Стабільних критеріїв, що дозволяють однозначно класифікувати всі ризику, не існує з ряду причин: специфіки діяльності господарських суб'єктів, різних проявів ризиків і їхніх різних джерел. Проте, теорія ризику дозволяє виділити найбільш загальні групи ризиків, які тією чи іншою мірою присутні в діяльності всіх суб'єктів господарювання (додаток А) [8, с. 56].

Критерії, за якими можна класифікувати ризику, вельми різні, але в сукупності вони дають змогу уявити ризик як багатоаспектне явище й охарактеризувати його з точки зору виникнення, місця, величини та особливостей прояву.

Тому запропоновано узагальнену класифікацію ризиків підприємства, яка дозволить найбільш повно охарактеризувати ризики, що виникають на підприємстві, і водночас не переобтяжувати цю характеристику різними класифікаційними ознаками градації ризиків (додаток Б).

Запропонована класифікація не є повною, оскільки принцип класифікації визначається конкретним завданням, характеристикою суб'єкта, який вирішує це завдання, і конкретною ситуацією, в якій знаходиться суб'єкт. Можна зробити висновок, що створення універсальної класифікації є майже неможливим, а взяття за основу стандартну класифікацію ризиків для управління підприємством може бути невірним рішенням. Однак, запропонована класифікація може представляти практичний інтерес для організацій і може бути використана в якості моделі для побудови власної класифікаційної ризиків.

Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням не визначеності умов реалізації проекту, ведення діяльності в умовах неминучості вибору чи необхідності прийняття управлінського рішення, у процесі якого (вибору) існує можливість кількісної оцінки ймовірності настання запланованого результату. Тому систему управління ризиками потрібно розглядати як комплексну оцінку внутрішніх бізнес-процесів, проектів підприємства і зовнішнього середовища для виявлення слабких зон та загроз.

Узагальнивши моделі організації управління ризиками, можна виокремити дві основні групи. До першої групи належать структури, що розробляють загальну стратегію управління ризиками підприємства і координують процес управління. У такій структурі підрозділ з управління ризиками не бере участь в оперативному управлінні ризиками (так звана розподілена модель) [52, с. 78].

До другої групи можна віднести таку модель управління ризиками, при якій всі функції концентруються в рамках одного підрозділу.

Загальна схема функціонування системи ризик-менеджменту підприємства відображена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Загальна схема функціонування системи управління економічними ризиками підприємства

Дана схема відповідає принципам стандартів управління ризиком, розроблених IRM (інститутом ризик менеджменту – Великобританія) та AIRMIC (асоціація ризик менеджменту і страхування) [101, с. 23].

На основі систематизації напрацювань вітчизняних та закордонних авторів систему ризик-менеджменту підприємства можна визначити як сукупність підсистем, що здійснюють регулювання та управління ризиками підприємства, їх моніторинг за допомогою здійснення функцій, використання методів, принципів та інструментів управління ризиками (рис. 1.3).

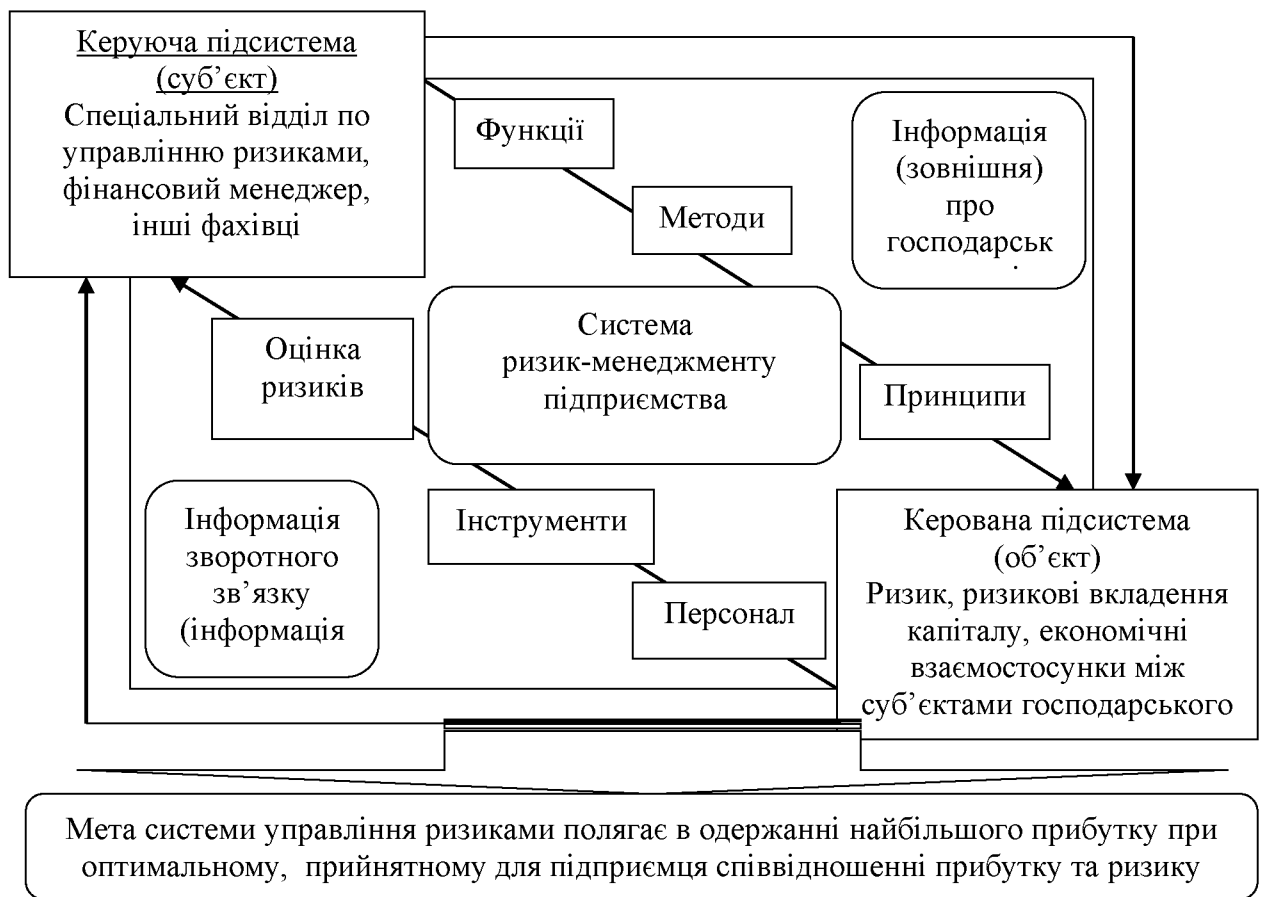


Рис. 1.3. Загальна структура системи управління економічними ризиками підприємства

Система управління ризиками включає:

- визначення основних принципів управління ризиками професійної діяльності на підприємстві;
- виявлення, облік та опис ризиків окремо за кожним видом ризику;
- оцінювання ризиків та контроль (моніторинг) рівня ризиків;
- заходи щодо зниження (мінімізації) ризиків та ліквідації негативних наслідків реалізації ризиків, у тому числі порядок та джерела фінансування заходів по компенсації отриманих збитків;
- формування управлінської структури управління ризиками, розробка внутрішніх правил, процедур та технологій з урахуванням прийнятих підприємством основних принципів управління ризиками;
- контроль за ефективністю управління ризиками [45, с.34].

Суб'єкт управління в системі ризик-менеджменту являє собою спеціальну групу людей об'єднаних у відділ або окремих функціональних виконавців (фінансовий менеджер, менеджер по ризиках, спеціаліст по страхуванню, аквізитор, актуарій, андеррайтер тощо), які шляхом реалізації функцій, заходів та методів управлінського впливу забезпечують цілеспрямоване функціонування об'єкту управління.

Розрізняють два типи функцій ризик-менеджменту – функції об'єкта управління та функції суб'єкта управління (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Функції системи ризик-менеджменту підприємства

Методологія системи управління ризик-менеджменту підприємства 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 (додаток В) [17, с. 45].

Не менш важливим аспектом організації системи управління ризиками у підприємства є процес її формування та використання. У літературі зустрічається низка підходів до визначення етапів процесу управління ризиками. Узагальнивши їх переваги та недоліки існуючих підходів, у дослідженні запропонована система ризик-менеджменту підприємства, що повинна враховувати всі види діяльності підприємства і

управляти не тільки впливом внутрішніх факторів ризику, але і зовнішніх, сприяти ефективному прийняттю рішень в області ризиків. Максимальне покриття ризиків досягається за рахунок того, що система складена з блоків, які повторюють розроблену класифікацію економічних ризиків, і в рамках кожного з блоків пропонує кілька різнопланових інструментів.

Система управління ризиком є підсистемою управління підприємством, тому вона повинна мати чітке місце в системі управління підприємством, відповідати ієрархії управління підприємством на всіх його рівнях і, відповідно, мати горизонтальні і вертикальні двосторонні зв'язки з елементами системи управління підприємством, взаємодія з якими необхідна для його функціонування (додаток Д) [16, с.23].

Можна виділити ключові чинники, що визначають ефективність впроваджуваної системи управління ризиками:

- інтеграція оцінки ризиків в стратегічні та оперативні процеси. Оскільки процес управління ризиками стає невід'ємною частиною оперативного управління, менеджери стають більш обачними при прийнятті рішень;

- впровадження більш ефективної аналітичної техніки. Виявлення ризиків на рівні бізнес-процесів призводить до прийняття більш зважених управлінських рішень;

- підвищення ефективності у вимірі та моніторингу конкретних ризиків. Підготовка звітів за ключовими ризикам дозволить обмінюватися знаннями з різних аспектів управління ризиками;

- зменшення кількості негативних подій у порівнянні з середніми показниками по галузі;

- зниження витрат на залучення капіталу. Ефективна система управління ризиками дає компанії можливість залучати фінансування на більш вигідних умовах і позитивно впливає на її капіталізацію. При аналізі ризиків підприємство повинно використовувати як кількісні, так і якісні методи аналізу. Використання максимально широкого спектру методів

аналізу дозволяє максимально повно оцінити ризики, а також знижує ймовірність некоректної оцінки [34, с. 20].

Для кожної організації профіль ризиків, а також сукупність конкретних дій і рішень у питаннях ризик-менеджменту носять унікальний характер з огляду специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури, сформованої структури управління, форми власності, органів управління тощо. Проте, незважаючи на індивідуальний погляд на процес інтегрованого ризик-менеджменту, досвід і практика провідних зарубіжних і вітчизняних підприємств дозволяють вибудувати загальний алгоритм побудови системи управління ризиками в організації. Створення адаптивної системи ризик-менеджменту підприємства являє собою замкнутий і циклічний процес, для здійснення якого, виходячи з поточного стану внутрішньої і зовнішнього середовища підприємства, кожен з його елементів модифікується в сфері своїх функцій і завдань.

Від динаміки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства залежить період проходження одного циклу. Формування системи управління ризиком підприємства починається з визнання існування ризику як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Процес побудови системи ризик-менеджменту доцільно здійснювати в кілька послідовних етапів (додаток Е) [16, с.12].

Створення системи управління ризиками є інтеграція філософії в корпоративну культуру підприємства. При цьому кожен із співробітників, залучених в функціонування системи управління ризиком, в рамках своїх компетенцій, зобов'язаний усвідомлювати стратегічні цілі підприємства.

Оцінка ризиків дозволяє підприємству враховувати, якою мірою потенційні події можуть вплинути на досягнення його цілей. Керівництво оцінює події з двох точок зору – ймовірності виникнення та ступенем впливу і використовує для цього симбіоз кількісних і якісних методів.

Механізми управління ризиками підприємства повинні бути організовані, як правило, таким чином, щоб забезпечувати самоперевірку на

постійній основі. Чим глибше і ефективніше процес поточного моніторингу, тим менше проявляється потреба у проведенні додаткових перевірок.

Слід враховувати, що на практиці впровадження системи ризик-менеджменту не дає щохвилинного результату і носить довгостроковий характер і націлена на отримання додаткових конкурентних переваг в перспективі. І тільки коли підприємство кілька разів пройде цикл менеджменту ризиків від їх ідентифікації до вироблення заходів протидії і переконається, що кількість погроз зменшилася, а ризики, що залишилися є прийнятними для його діяльності, можна стверджувати, що система управління ризиками діє.

## **Висновки до розділу 1**

Дослідивши теоретико-методичні основи управління економічними ризиками в підприємстві доцільно зазначити:

1. Одним з важливіших аспектів ефективної діяльності сучасного підприємства є професійне управління ризиками. Варто відзначити, що фрагментарний ризик-менеджмент в тому чи іншому вигляді присутній на кожному підприємстві. В даному дослідженні ризик пропонується трактувати як міру можливості настання несприятливої події або певного поєднання низки таких подій. Прояв ризикової ситуації полягає у відхиленні фактичних значень критичних показників від нормального, стійкого, середнього або альтернативного рівнів.

2. Запропоновано узагальнену класифікацію ризиків підприємства, яка дозволить найбільш повно охарактеризувати ризики, що виникають на підприємстві, і водночас не переобтяжувати цю характеристику різними класифікаційними ознаками градації ризиків, що сприятиме більш швидкій типізації ризиків та пошуку шляхів їх нейтралізації.

3. Запропонована класифікація не є повною, оскільки принцип класифікації визначається конкретним завданням, характеристикою суб'єкта, який вирішує це завдання, і конкретною ситуацією, в якій знаходиться суб'єкт. Для кожної окремої задачі класифікація ризику може мати самостійне рішення, так як природа ризику, що супроводжує певний вид діяльності, має свою певну специфіку, що задає доцільність наявності в системі класифікацій тих чи інших ознак.

4. На основі систематизації напрацювань вітчизняних та зарубіжних авторів систему ризик-менеджменту підприємства можна визначити як сукупність підсистем, що здійснюють регулювання та управління ризиками підприємства, їх моніторинг за допомогою здійснення функцій, використання методів та принципів ризик-менеджменту, інструментів управління ризиками тощо. Узагальнена система ризик-менеджменту підприємства включає: суб'єкт управління, об'єкт управління, функції, методи, принципи, персонал, інструменти, підсистему оцінки ризиків та інформаційну систему.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства

Досліджуване приватне сільськогосподарське підприємство є типовим представником аграрного сектору Полтавського району, розташованого за 16 км від міста Полтава. Район входить до складу Придніпровської низовини, конкретно – Полтавської рівнини, займаючи 4,4 % області з площею 1259,89 км<sup>2</sup>. Він перетинає магістралі республіканського і європейського значення та має розвинуту інфраструктуру.

Сільськогосподарські землі становлять 93,5 тис. га, переважно представлені чорноземами. Регіон має виражену промислову базу, включаючи п'ять родовищ нафти, газу та газоконденсату. Економіко-географічне положення Полтавського району сприяє його розвитку, а клімат є помірно-континентальним. Для цієї території характерний помірно-континентальний клімат, середня кількість опадів становить 480-520 мм, середня температура влітку – 19-23 °С, взимку – (-8-10 °С). Однак, останнім часом, зміни в погодних умовах негативно впливають на сільське господарство. Засоби води в ґрунтах становлять 17018 м, а чорноземи типові малогумусні важкосуглинки, розташовані на плоских вододільних терасах, є найбільш поширеними. Таким чином, природні умови створюють сприятливий фундамент для сільськогосподарської діяльності, яка є домінуючою галуззю Полтавського району, де підприємство розташоване у лісостеповій зоні достатньої вологості.

Важливість організаційної та управлінської структури визначається їхнім ключовим впливом на ефективність та стійкість функціонування будь-якої організації. Ефективна організаційна структура сприяє оптимальному розподілу обов'язків та відповідальності між підрозділами, забезпечуючи

логічний та ефективний хід робочих процесів. Управлінська структура визначає систему прийняття рішень, розподіл компетенції та взаємодію між керівництвом і підлеглими. Досягнення стратегічних цілей організації неможливе без чіткої управлінської структури, що забезпечує раціональне використання ресурсів та швидке реагування на зміни в середовищі (додатки Ж, З, К). Отже, обидві структури взаємодіють для забезпечення гнучкості, ефективності та адаптивності організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

Підприємство, яке було створено на базі колективного сільськогосподарського підприємства, зазнало реорганізації в 2013 році, формуючи свою структуру та склад земельних угідь шляхом об'єднання майна та підприємницької діяльності громадян з метою здобуття прибутку. Попередньо, до 2013 року, це підприємство діяло у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Головним ресурсом аграрного підприємства є земля. Земля відіграє важливу роль у діяльності аграрного підприємства і має різноманітні значення, які визначають успішність його функціонування. Земля є основним ресурсом для вирощування рослин, таких як зернові, овочі, фрукти та інші. Якість ґрунту та його родючість впливають на урожайність і якість продукції. Для аграрних підприємств, які займаються тваринництвом, земля використовується для пасовищ та трав'яних насаджень, що є джерелом кормів для худоби. Земля може використовуватися для забезпечення пасовищ, а також для будівництва необхідних споруд. Збереження природного різноманіття та екосистем є однією з важливих функцій землі на аграрних підприємствах. Здорова екосистема сприяє збереженню родючості ґрунту та зменшенню ризику виникнення шкідників. Земельні ресурси визначають економічну стійкість аграрного підприємства. Оптимальне використання землі, її родючість та якість є ключовими факторами у виробництві сільськогосподарської продукції та визначають прибутковість підприємства. Земля є основою для життя сільських громад, забезпечуючи робочі місця, житло та доступ до продуктів. Успішна сільськогосподарська

діяльність позитивно впливає на соціальний розвиток та благополуччя сільських територій. Усі ці аспекти визначають важливість землі як ключового ресурсу для аграрних підприємств і взагалі для сталого розвитку сільськогосподарського сектору. Забезпеченість досліджуваного підприємства земельними ресурсами характеризують дані додатку Л.

Аналіз даних додатку Л свідчить, що земельна площа підприємства складала у 2022 р. 3979 га, що на 131 га менше, ніж у 2018 р., починаючи із 2013 р. відбувається поступове скорочення площі земельних і сільськогосподарських угідь підприємства, це пов'язано із організаційно-правовими змінами. Площа ріллі складала у 2022 р. 3979 га, що складає 95,1 %. Такий рівень розораності є високим, це негативний чинник, враховуючи те, що у господарстві розвивається тваринництво, для розвитку якого потрібні більші площі сінокосів та пасовищ. У досліджуваному підприємстві частка цих угідь становить лише 4,9 % (196 га). Протягом 2018-2022 рр. їх площа фактично не змінювалась.

Персонал виступає ключовим стовпом підприємства, визначаючи його успіх та ефективність. Роль персоналу включає здійснення стратегічних рішень, забезпечення якісної виробничої діяльності та побудову позитивного корпоративного клімату. Відповідно навичок, мотивації та професійного розвитку персоналу залежить здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати нові технології та конкурувати на ринку. Ефективне управління та підтримка персоналу стають необхідними для досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Кваліфікований персонал у сфері управління є ключем до успіху. Керівники, здатні мотивувати, делегувати та ефективно керувати командою, сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Участь працівників у формуванні корпоративної культури сприяє створенню єдиної команди, яка віддана спільним цілям та цінностям. Отже, персонал виступає важливою складовою, визначаючи успіх підприємства через свою експертність та здатність пристосовуватися до змін в бізнес-середовищі (табл. 2.1).

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників  
у підприємстві, 2018 – 2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+; -)	відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність персоналу	262	243	241	241	238	-24	-9,2
у т.ч. адміністративний персонал	26	24	22	24	23	-3	-11,5
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	236	219	218	217	215	-21	-8,9
у т.ч в рослинництві	133	119	118	118	117	-16	-12,0
тваринництві	103	100	100	99	98	-5	-4,9
Питома вага, % до загальної кількості працівників, зайнятих у сільському господарстві							
у т.ч в рослинництві	56,4	54,3	54,1	54,3	54,4	-2,0	x
тваринництві	43,6	45,7	45,9	45,7	45,6	2,0	x

На основі аналізу даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що у господарстві у 2022 р. порівняно з 2018 р. загальна середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 24 особи (9,2 %), у тому числі зменшилась чисельність адміністративного персоналу на 3 особи (11,5 %). Такі зміни відбулись завдяки автоматизації та оптимізацією системи управління в господарстві. Щодо основного сільськогосподарського виробництва, то в цій галузі працює 215 осіб, з яких 117 осіб (54,4 %) працює в рослинництві, 98 осіб (45,6 %) – у тваринництві. Враховуючи виробничу структуру підприємства, така структура зайнятості є оптимальною. Протягом 2018-2022 рр. структура чисельності працівників, зайнятих у сільському господарстві змінилась на 2,0 %.

Досліджуючи структуру капіталу, необхідно детально проаналізувати розподіл статей балансу. Якщо питома вага необоротних активів становить понад 50 % у їх загальній структурі, то підприємство має важку структуру активів; менше 50 % вказує на легку або мобільну структуру (додаток М).

Виходячи даних додатку М можна зробити висновок, що відбувається збільшення середньорічної вартості активів підприємства. У 2022 р. вартість активів становила 15064 тис. грн, це на 1503,5 тис. грн, або на 1 % більше, ніж у порівнянні із 2018 р. Найбільшу питому вагу в структурі активів складають оборотні активи – 65,2 % (98214 тис. грн) у 2022 р., варто зауважити, що до 2020 р. у господарстві була наявна важка структура активів, так як у структурі активів переважали основні засоби. У підприємстві практично відсутні нематеріальні активи, що є негативним в сучасних умовах (рис. 2.1).

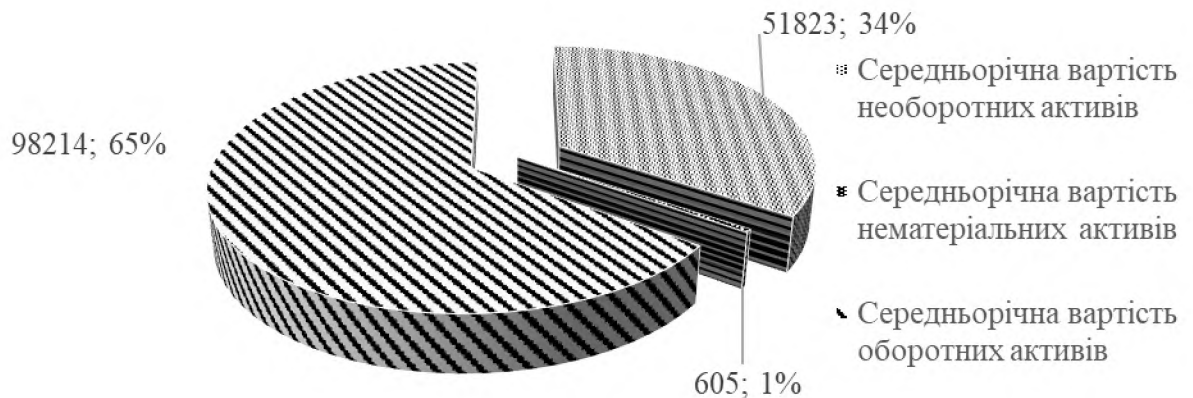


Рис. 2.1. Структура активів підприємства, 2022 р.

Отже, найвагоміший частка в структурі капіталу підприємства припадає на оборотні активи, що зафіксовано протягом останніх двох років. Отже, при аналізі виробничих ресурсів підприємства слід акцентувати увагу на оборотних активах. Розглянемо склад та структуру оборотного капіталу об'єкта нашого дослідження (додаток Н). Наявність та структура оборотних активів визначають ефективність фірми. При аналізі оборотних активів підприємства видно, що загальна вартість оборотного капіталу у 2022 р. зросла на 71 % порівняно із 2018 р. Слід відзначити, що оборотні засоби збільшуються швидше, ніж оборотні активи підприємства.

Зростання вартості оборотного капіталу обумовлене збільшенням вартості запасів (79,2 %), які у структурі оборотного капіталу складають

72,3 %. На другому місці знаходиться дебіторська заборгованість за розрахунками (16,1 %), а на третьому – поточні біологічні активи (10,7 %). Серед запасів найбільший вагомий внесок має готова продукція (43,1 %), що є типовим для сільськогосподарських підприємств, які часто спрямовані на продаж продукції навесні, коли ціни вищі. Таким чином, готова продукція протягом року залишається на балансі підприємства в розділі «запаси».

Для оцінювання ефективності діяльності варто аналізувати такий індикатор як обсяг товарної продукції, за цим показником також можна визначити спеціалізацію підприємства (додаток П). Як свідчать показники додатку П, у досліджуваному господарстві найбільш розвинутою галуззю є рослинництво, її питома вага складає 64,9 %, тваринництво становить 35,1 %. Це господарство є диверсифікованим, вирощує близько десяти сільськогосподарських культур, проте з кожним роком стає все більш помітною залежність від монокультур. Як і в більшості підприємств такого типу найбільшу питому вагу складає дохід від реалізації кукурудзи на зерно – 22 %, на другому місці дохід від реалізації молока – 20,7 %, на третьому – від реалізації соняшнику (20,5 %). Також у підприємстві вирощуються такі культури, як пшениця, жито, ячмінь, горох, ріпак, овочі, з тваринництва розвиваються: свинарство, скотарство, бджільництво. Підприємство має свою кормову базу, яка насамперед формується із багаторічних трав, а також кормових культур, ця кормова продукція іде на внутрішні потреби. Оптимальне визначення спеціалізації та поєднання галузей та напрямів діяльності підприємства є базисом для ефективної стратегії підприємства та основою для прийняття основних управлінських рішень.

Таким чином, досліджуване підприємство володіє необхідними ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності, є диверсифікованим, має розвинені галузі рослинництва і тваринництва, що сприяє розподілу ризиків

## 2.2. Діагностика ефективності системи управління ризиками підприємства

Об'єктами системи управління економічними ризиками підприємства є різні види ризиків товариства, особливого значення серед яких набуває управлінський та господарський ризику. Найбільш вагомими економічними ризиками підприємства в сучасних умовах є:

- військові дії;
- маркетингові ризики;
- ризики зміни законодавства, політичні ризики;
- ризики неплатоспроможності;
- ризики інфляційних процесів.

Маркетинговий ризик є одним з ключових в умовах ринкових відносин. Він зумовлений невизначеністю попиту на продукцію та ставить під загрозу саме існування підприємства. Прорахунки у прогнозуванні попиту можуть виявитися фатальними, адже: вироблену продукцію не буде продано, а отже, активи, вкладені у її виробництво, не відшкодуються взагалі або відшкодуються лише частково (наприклад, за рахунок продажу продукції за цінами нижчими фактичної собівартості), буде упущено прибуток від реалізації цієї продукції, на яку існує реальний попит.

Комерційний ризик пов'язаний з можливими ускладненнями при здійсненні фінансово-господарських комерційних операцій. До нього можна віднести потенційні втрати підприємства від несумлінності контрагентів або неплатоспроможності постачальників і покупців.

Ризик зміни законодавства за ступенем впливу схожий з маркетинговим ризиком. В умовах перманентного законодавства цей вид ризиків набуває особливої важливості. Нові законодавчі акти, а також численні зміни, що вносяться до вже існуючих, часом спонукають підприємство до додаткових витрат. Також є небезпечним постійні зміни податкового законодавства – традиційний фактор збільшення витрат.

Ризик неплатоспроможності пов'язаний з неможливістю швидкого здійснення розрахунків. У процесі діяльності підприємства є випадки тимчасової відсутності високоліквідних активів у необхідній кількості. Щонайменше це може призвести до втрати часу, щонайбільше – спричинити додаткові витрати (наприклад, через тимчасову відсутність грошових коштів може бути упущено вигідний контракт з постачальником або виникає необхідність залучення кредитів).

Ризик інфляційних процесів пов'язаний із знеціненням активів підприємства та в сучасних умовах супроводжує діяльність досліджуваного суб'єкта господарювання. Існують й інші види ризиків, серед яких є ризики, пов'язані з криміногенним регулюванням ринку; ризик підроблення фінансової документації тощо.

Основна мета управління ризиками у підприємстві – це зменшення або ліквідація можливих втрат від ризику, тому визначення принципів та функцій управління ризиком мають суттєве значення для застосування ризик-менеджменту на підприємстві. У процесі управління ризиками в підприємстві вирішуються три основні завдання: профілактика виникнення ризиків; мінімізація збитку, спричиненого ризиками; максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками. Система ризик-менеджменту як складова загальної системи управління підприємством виконує такі функції:

- методологічну: розробка нормативних положень, системи вимог до звітності та документообігу, системи розподілу повноважень в процесі прийняття рішень;

- аналітичну: створення єдиного інформаційно-аналітичного простору, оцінка можливих збитків та ймовірності їх настання;

- регулюючу: управління активами і пасивами, ціноутворення продуктів та послуг, реалізація кредитної політики, встановлення нормативів і лімітів;

- контрольну: моніторинг, аудит, фінансова безпека.

Обов'язковою умовою дієвої системи управління ризиками є дотримання визначених принципів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Принципи системи управління економічними ризиками підприємства

Поєднання виконання всіх функцій системи управління ризиками у підприємстві дозволяє характеризувати ризик-менеджмент із позицій процесного підходу в менеджменті як ряд послідовних управлінських дій, які характеризуються наступними основними етапами реалізації: визначення мети ризикованих подій (цілі ризику); діагностика проблеми; визначення можливих ризиків; вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності; розробка управлінського рішення; ухвалення рішення; контроль і коригування результатів процесу управління (додат. Р).

На першому етапі управління ризиками у підприємстві здійснюється оцінка господарської ситуації. Відбувається визначення цілі підприємницької діяльності в умовах ризику. Мета управління ризиком – це результат, який необхідно отримати (прибуток, дохід). На етапі діагностики проблеми

збирають інформацію про структуру та властивості об'єкта, визначають стратегічні і тактичні цілі підприємства аналізують стан та перспективи розвитку зовнішнього середовища.

Спочатку визначають найбільш імовірні та небезпечні ризики, поступово переходячи до найменш імовірних, формуючи портфель ризиків. Виявлення ризиків здійснюється через застосування комплексу формальних і неформальних підходів, методів, заснованих на використанні суб'єктивної чи об'єктивної інформації.

Аналіз ризику – один із найважливіших етапів управління ризиком у підприємстві. Аналіз ризику складається із виявлення ризику та його оцінювання. При виявленні ризику (якісна складова) визначаються всі ризики, які впливають на дану систему. Заключним етапом ризик-менеджменту виступає контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації. Контроль полягає в одержанні інформації щодо збитків, (реальних або прогнозованих) та вжитих (або можливих) заходів щодо їх мінімізації.

На етапі оцінки результатів та їх коригування відбувається визначення результативності напрямів впливу на ступінь господарських ризиків (співвідношення витрат на здійснення регулювання до розміру можливих збитків), величини сукупного підприємницького ризику з урахуванням проведених заходів оптимізації.

У ході дослідження виявлено, що до основних методів одержання інформації про ризики підприємства відносяться:

- заповнення стандартних листів опитування;
- аналіз документів фінансової та статистичної звітності;
- розробка та аналіз схеми виробничої та організаційної структур підприємства;
- розробка та аналіз карт технологічних операцій виробничих процесів; інспекційне відвідування виробничих підрозділів;

- консультації спеціалістів у даній галузі; експертиза документації спеціалізованими консалтинговими організаціями.

Кожний із наведених методів надає достатню кількість інформації, яка повинна бути проаналізована і структурована.

До системи показників оцінювання ризику підприємства можна віднести: показник імовірності виникнення втрат; показник абсолютної величини можливих втрат; інтегральні показники ризику; порівняльні показники різних рівнів ризику. Структура системи показників ризику залежить від обраного методу його оцінки.

До основних методів аналізу ризику слід віднести імовірнісний, статистичний, аналіз ризику очікуваних збитків, експертний, аналітичний, імітаційного моделювання тощо. Така множина методів аналізу ризику передбачає їх детальну характеристику з метою обрання найбільш адекватного залежно від поставленої мети.

Сутність методичного підходу визначення оптимального способу регулювання ступеня ризику підприємства відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Матриця «ймовірність виникнення втрат» / «рівень збитків» для пошуку рішення щодо вибору напряму оптимізації ступеня ризику**

Рівень збитків	Ймовірність виникнення втрат					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні збитки	Прийняття ризику			Прийняття ризику чи створення резерву (запасу)		
Малі збитки	Створення резерву (запасу)					
Помірковані збитки	Створення резерву (запасу)		Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику	
Середні збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Великі збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні збитки	Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику			

Основою вибору конкретного заходу попередження і мінімізації ризику є цілеспрямований пошук оптимального, доцільного та економічно вигідного в даній ситуації виду впливу на ризик, як уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення або передача ризику. Як правило, кожен вид ризику допускає два-три традиційних способи його зменшення. Тому виникає проблема оцінки порівняльної ефективності методів впливу на ризик для вибору найкращого з них.

Сама по собі система ризик-менеджменту підприємства передбачає здійснення певних процесів та дій, які представляють елементи системи, а саме: ідентифікація та локалізація ризику; аналіз і оцінка ризику, способи мінімізації, моніторинг ризикових позицій.

Управління ризиками стає ключовим елементом системи менеджменту підприємства, де основною метою є досягнення ефективності та оптимізація витрат. Взаємодія елементів системи управління ризиками та їх вплив на фінансовий результат і рівень витрат розкрито в додатку М. Управління ризиками у підприємстві включає в себе виконання всіх функцій управління. Таким чином, функції управління потенціалом повинні виявлятися через етапи управлінського процесу, такі як планування, організація, прогнозування, аналіз, облік, калькулювання, нормування, мотивація та стимулювання, регулювання та контроль.

Оцінювання системи управління ризиками підприємства має включати аналіз динаміки доходів за різними напрямками діяльності, який представлений у додатку С. Спостерігається загальне зростання доходів у всіх галузях підприємства, за винятком вирощування вівса та приросту живої маси свиней. Загальна сума доходів підприємства зросла на 38,4 % або 38566 тис. грн з 2018 по 2022 р. Цей ріст обумовлений збільшенням доходів від рослинництва на 50,3 % та від тваринництва на 21,9 %. За відсотковим співвідношенням найбільше зросли доходи від реалізації ячменю (в 2,1 рази), ріпаку (в 2,9 рази) та меду (в 2 рази). Важливо відзначити, що, хоча ячмінь і мед становлять значущу частку збільшення, їх внесок в загальну структуру

доходів підприємства є невеликим Головні складові доходів підприємства в структурі – грошові надходження від реалізації молока (25 %), соняшнику (20 %) та кукурудзи на зерно (18 %). Деякі напрями діяльності, такі як пшениця, ріпак та приріст живої маси худоби, також вносять свій вагомий вклад у доходи підприємства (рис. 2.2).

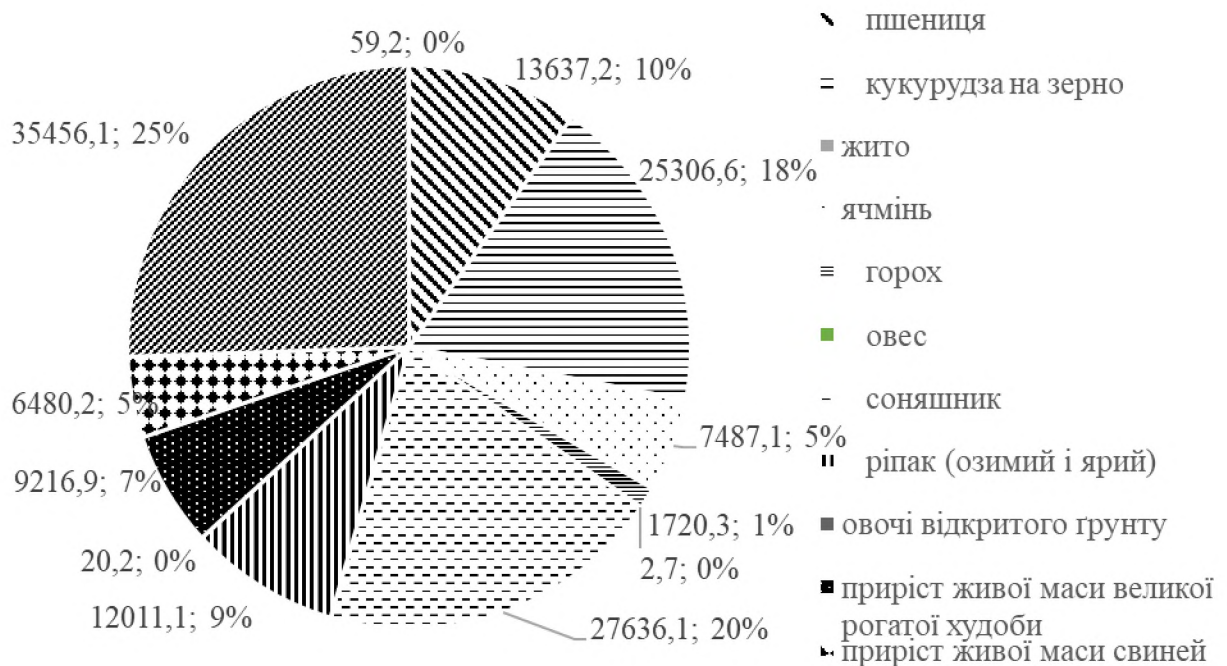


Рис. 2.2. Показники структури доходів від реалізації сільськогосподарської продукції підприємства, 2022 р.

Значну питому вагу у структурі господарських ризиків підприємства займають фінансові ризики, які безпосередньо пов'язані зі структурою капіталу. Проведемо аналіз ділової активності підприємства, а саме проаналізуємо показники оборотності активів і пасивів досліджуваного підприємства, що дасть змогу дослідити тривалість обороту активів, запасів, поточної дебіторської заборгованості, власного капіталу, кредиторської заборгованості, операційного циклу, фінансового циклу (додаток Т). Аналіз даних табл. Т.1 додатку Т свідчить про покращення показників ділової активності досліджуваного підприємства. Позитивними є тенденції кількісні збільшення таких показників, як чистий дохід, середньорічна вартість

активів, у тому числі оборотних та необоротних, власного капіталу, та одночасне зменшення виробничих запасів. Тривалість одного обороту активів зменшилась на 25 днів, що становить 6,3 %, і становила у 2021 р. 374 дні. Найсуттєвіше підвищилася оборотність запасів – тривалість їх одного обороту зменшилась на 40 днів, або на 56,3 %. Тривалість обертання поточної дебіторської заборгованості незначна – 16 днів у 2021 р., що є позитивним.

Отже, провівши діагностику діяльності системи управління ризиками підприємства доцільно зазначити, що ця система не має єдиного координаційного центру, є організаційно розосередженою, немає документаційного забезпечення діяльності, немає власної стратегії в галузі управління ризиками, програм стратегічного розвитку, низький рівень захисту фінансово-господарської діяльності тощо. Як свідчить практика діяльності досліджуваного товариства, воно потребує вдосконалення системи управління ризиками. Тому керівництву підприємства доцільно звернути увагу на запропоновані в наступному розділі шляхи удосконалення системи ризик-менеджменту товариства, що дозволить забезпечити ефективність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

## **Висновки до розділу 2**

1. Характеристика системи управління ризиками у підприємстві вказує на ключові аспекти та ефективність стратегій, спрямованих на запобігання, мінімізацію та управління ризиками. Успішна система управління ризиками передбачає систематичний підхід до ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків. Це забезпечує повноту та об'єктивність оцінки можливих загроз для підприємства.

2. Підприємство має необхідні виробничі ресурси для ефективної діяльності, використовує їх на інтенсивній основі, прагне до отримання

ефекту синергії. Однак, при цьому виявлено недоліки у системі ресурсовикористання, зокрема неефективне використання земельних ресурсів, основане на вирощуванні лише двох інтенсивних культур, а також низькі показники фондівіддачі та тривалості обороту оборотних засобів. На ці недоліки необхідно звернути першочергову увагу при розробці ресурсної стратегії. Площа підприємства становила у 2022 р. 3979 га, що на 131 га менше, ніж у 2018 р., починаючи із 2013 р. спостерігається поступове скорочення площі сільськогосподарських угідь підприємства, що пов'язано із реорганізацією.

3. Найбільшу питому вагу в їх структурі займають оборотні активи – 65,2 % (98214 тис. грн) у 2022 р., при цьому, до 2020 р. у підприємстві спостерігалась важка структура активів підприємства, оскільки переважали основні засоби. У господарстві майже відсутні нематеріальні активи, що в ринкових умовах є негативним, підприємству доцільно підвищити вартість даних видів активів

4. Система управління ризиками впроваджується в усі сфери діяльності підприємства, стаючи не лише інструментом оборони від ризиків, але і частиною стратегічного управління. Інтеграція ризик-менеджменту в бізнес-процеси допомагає зменшити вразливості та підвищує стійкість. Сучасні ризики змінюються швидко, тому система управління ризиками підприємства готова до адаптації. Регулярний моніторинг і оновлення стратегій дозволяє підприємству ефективно реагувати на нові виклики.

5. Управління ризиками у підприємстві включає залучення всіх рівнів персоналу. Співробітники повинні бути освіченими щодо потенційних ризиків та взяти участь у процесі їх управління. Це забезпечує внутрішню компетентність та відповідальність. Система управління ризиками підприємства фокусується на важливих та стратегічно значущих ризиках, що можуть впливати на досягнення цілей підприємства. Ефективне визначення пріоритетів допомагає спрямовувати ресурси на найбільш критичні аспекти.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Шляхи удосконалення системи стратегічного управління підприємства**

Процес розроблення рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного управління ризиками підприємства є ключовим етапом в управлінському циклі. Цей процес базується на детальному вивченні організаційно-економічного механізму діяльності підприємства в цілому. Один із основних підходів у цьому контексті – використання ієрархічного підходу для ранжування показників та критеріїв ефективності. Це дозволяє відобразити їхню взаємодію та важливість у загальному контексті стратегії підприємства, що відображається у визначенні ефективності.

Проведений аналіз визначив, що управління ризиками у досліджуваному підприємстві хоча і являє собою певну систему зі сталими принципами, функціями та методами управління, проте має ряд недоліків і потребує вдосконалення. У першу чергу, це стосується організаційної складової системи ризик-менеджменту, оскільки функції управління ризиками в товаристві розосередженні між декількома відділами та посадами, а сам процес є досить фрагментарним. Тому, пропонується вдосконалити саму концепцію управління ризиками та інтегрувати існуючі стратегічні напрями для формування більш ефективної системи ризик-менеджменту. Велике значення для формування стратегічних напрямів розвитку системи управління ризиками у підприємства є розроблення методики визначення адекватної стратегії управління ризиками. Ця методика повинна охоплювати комплекс заходів спрямованих на забезпечення високого рівня ефективності функціонування підприємства та мінімізацію чи майже повне усунення можливих втрат. Узагальнення наукових поглядів та

власні міркування дали змогу запропонувати побудувати схему моделі стратегічного управління ризиками підприємства, що передбачає проходження 10 етапів (рис. 3.1).

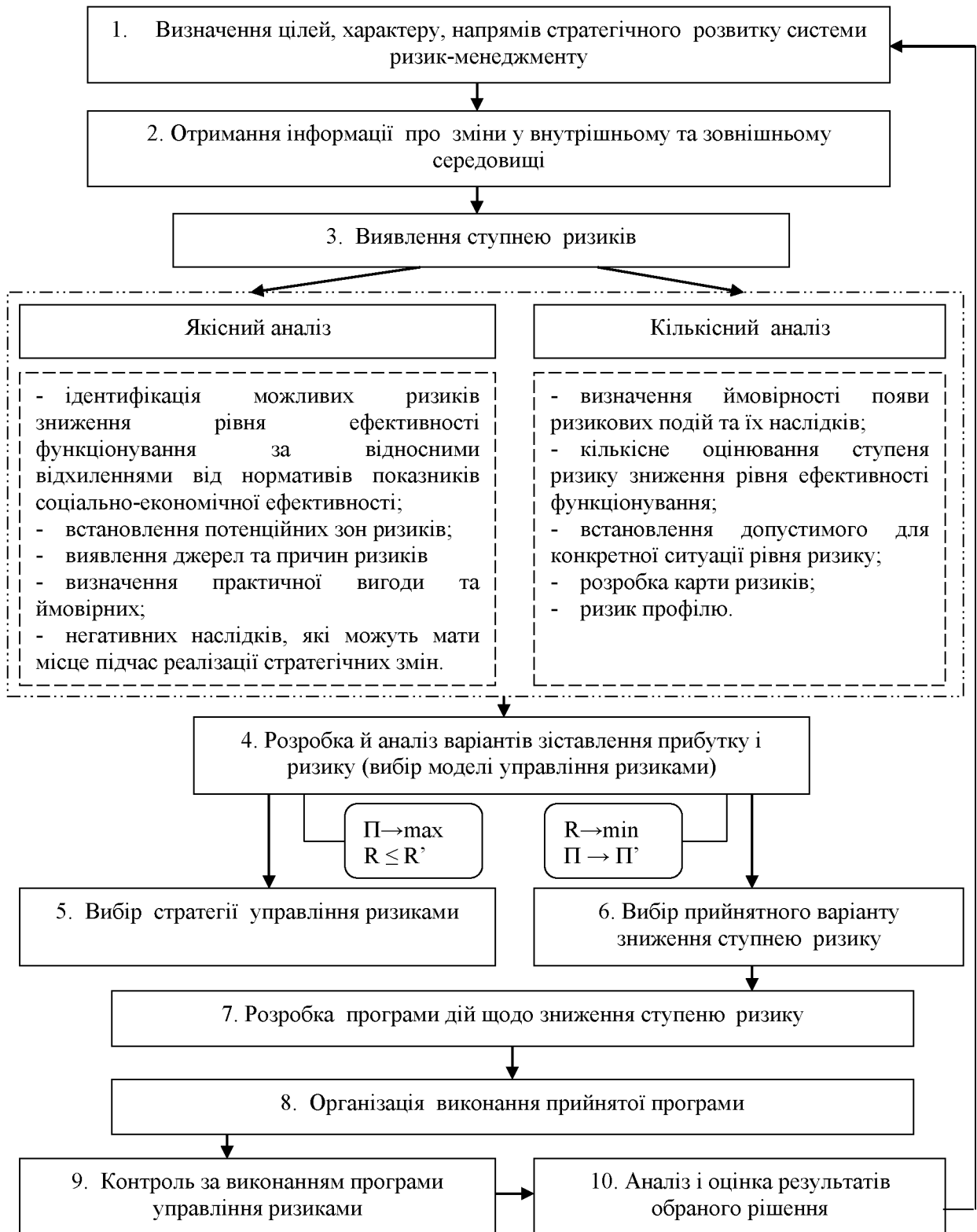


Рис. 3.1. Схема моделі стратегічного управління ризиками у підприємстві

На першому етапі визначаються цілі характер та напрями стратегічного розвитку підприємства, тобто його рівень, який необхідно одержати. Другий етап – одержання інформації про ступінь невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. На основі аналізу такої інформації і з урахуванням міри ризику можна правильно визначити ймовірність появи ризикованої події, знайти ступінь ризику й оцінити його вартість.

Третій етап передбачає визначення ступеня ризику на основі якісного та кількісного аналізу. Якісний аналіз включає виявлення всієї сукупності ризиків, їх джерел та причин. Кількісний аналіз ризиків підприємства передбачає, насамперед, визначення ймовірності появи ризикової події та безпосереднє кількісне оцінювання ступеню ризику, а також встановлення допустимого для конкретної ситуації рівня ризику (порівняння зі шкалою градації рівня ризику) та побудова ризик-карти, яка являє собою співвідношення між імовірністю появи ризикової події та рівнем відповідного ризику.

На четвертому етапі на основі наявної інформації про навколишнє середовище, ймовірність, ступінь і величину ризику розробляються різні варіанти ризикованого вкладення капіталу та проводиться оцінка їх оптимальності шляхом зіставлення очікуваного прибутку і величини ризику, тобто визначення стратегічної моделі управління ризиками.

Таким чином, керівництву підприємства доцільно виділити дві основні моделі управління, які формалізують обрану стратегію поведінки на ринку відносно управління ризиками. Перша модель управління максимізує прибуток ( $\Pi$ ) при обмеженні рівня ризику ( $R$ ) шляхом встановлення максимально допустимого його значення ( $R'$ ). У другій моделі управління цільовою функцією є мінімізація ризику, а обмеженням – вимога утримання показників прибутковості на певному рівні – не нижчому за заданий ( $\Pi'$ ).

П'ятий, шостий та сьомий етапи організації ризик-менеджменту передбачають дії, які дозволяють правильно обрати стратегію та розробити програму управління ризиком, а також способи його зниження.

Восьмий етап – передбачає організацію заходів щодо виконання наміченої програми дії. Тобто визначення заходів, обсягів і джерел фінансування цих робіт, конкретних виконавців, термінів виконання тощо.

Дев'ятий та десятий етапи організації ризик-менеджменту у підприємстві повинні передбачати контроль за виконанням наміченої програми, аналіз та оцінку результатів виконання обраного варіанта ризикованого рішення.

Виходячи з того, що одним із видів ризиків, які притаманні підприємству, є ризик зниження рівня ефективності функціонування, а також враховуючи внутрішню змістовну сутність ризику підприємства, як можливість отримання збитків, недоотримання прибутків, доходів, відхилення від запланованих результатів, для цілей цього дослідження пропонується ідентифікацію та оцінку ризиків проводити за кількісними відносними відхиленнями показників соціально-економічної ефективності товариства. Це надасть об'єктивне кількісне обґрунтування ступеня та рівня ризику, можливість визначити джерела та причини ризику зниження ефективності функціонування та розробити відповідні заходи його мінімізації за кожним напрямом виникнення ризикової події (групами показників соціально-економічної ефективності).

Отже, використовуючи розглянутий вище підхід до управління ризиками зниження рівня ефективності функціонування підприємства, ідентифікацію та розрахунок рівня такого ризику пропонується здійснювати експертним методом шляхом градації значень відносних відхилень показників соціально-економічної ефективності на окремі інтервали, яким присвоюються відповідні бали (від 1 до 6 балів у порядку зростання рівня ризику) за наступною шкалою (табл. 3.1). У відповідності до розробленої шкали, рівень ризику зниження ефективності функціонування підприємства пропонується розраховувати за формулою:

$$R_Z = \frac{\sum_{l=1}^k w_l \% \Delta_b}{k} \quad (3.1)$$

**Шкала градації ризику зниження рівня ефективності функціонування підприємства**

Інтервали значень відносних відхилень показників соціально-економічної ефективності від нормативів	Бальна оцінка відносних відхилень показників соціально-економічної ефективності від нормативів	Інтервали значень рівня ризику	Градація рівня ризику
0,0-0,15	1	0,0-1,0	мінімальний
0,16-0,25	2	1,1-2,0	малий
0,26-0,45	3	2,1-3,0	середній
0,46-0,75	4	3,1-4,0	високий
0,76-0,95	5	4,1-5,0	максимальний
>0,96	6	5,1-6,0	критичний

де,  $R_z$  – рівень ризику зниження ефективності функціонування торговельного підприємства, балів;

$w\% \Delta_b$  – бальна оцінка відносного відхилення показника соціально-економічної ефективності функціонування від нормативу;

$l = 1, 2, k$ ;  $k$  – кількість відносних відхилень показників соціально-економічної ефективності функціонування від нормативу.

Окрім кількісного визначення рівня ризику зниження ефективності функціонування підприємства пропонується розраховувати імовірність появи ризикової події за формулою:

$$p_t = \frac{\sum_{l=1}^k \% \Delta_b}{h} \quad (3.2)$$

де  $p_t$  – імовірність появи ризикової події для  $t$ -го напрямку діяльності;

$\% \Delta_b$  – відносне відхилення показника соціально-економічної ефективності функціонування торговельного підприємства від нормативу;

$h$  – загальна кількість показників соціально-економічної ефективності функціонування підприємства.

Шкалу градації імовірності появи ризикової події пропонується будувати наступним чином (3.3):

$$p_t \begin{cases} 0,0 < p_t^H \leq 0,10 - \text{низька} \\ 0,11 \leq p_t^{H3} \leq 0,30 - \text{незначна} \\ 0,31 \leq p_t^П \leq 0,40 - \text{помірна} \\ 0,41 \leq p_t^C \leq 0,60 - \text{суттєва} \\ 0,61 \leq p_t^B \leq 0,80 - \text{висока} \\ 0,81 \leq p_t^{BC} \leq 0,80 - \text{понад висока} \end{cases} \quad (3.3)$$

Приклад розрахунку рівня ризику зниження ефективності функціонування підприємства та імовірності появи ризикової події показано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Результати визначення рівня ризику зниження ефективності функціонування підприємства за напрямками діяльності та імовірності появи ризикової події**

Напрямок діяльності	Умовне позначення напрямку діяльності	Рівень ризику		Імовірність появи ризикової події		Модель управління ризиками
		бальна оцінка ризику	градація ризику	коэф.	градація імовірності	
управлінський ризик	A	1,71	малий	0,39	помірна	$\Pi \rightarrow \max$ $R \leq R'$
ризик інфляційних процесів	B	3,67	високий	0,50	суттєва	$R \rightarrow \min$ $\Pi \rightarrow \Pi'$
ризик підроблення фінансової документації	C	2,50	середній	0,22	незначна	$\Pi \rightarrow \max$ $R \leq R'$
комерційний ризик	D	3,82	високий	0,61	висока	$R \rightarrow \min$ $\Pi \rightarrow \Pi'$
ризик втрати неплатоспроможності	E	2,00	малий	0,33	помірна	$\Pi \rightarrow \max$ $R \leq R'$
ризик, пов'язаний з криміногенним регулюванням ринку	F	1,75	малий	0,22	незначна	$\Pi \rightarrow \max$ $R \leq R'$
ризик пов'язані з персоналом	G	2,29	середній	0,39	помірна	$\Pi \rightarrow \max$ $R \leq R'$
маркетинговий ризик	I	3,75	високий	0,67	висока	$R \rightarrow \min$ $\Pi \rightarrow \Pi'$
ризик зміни законодавства, політичні ризики	H	3,00	середній	0,61	висока	$R \rightarrow \min$ $\Pi \rightarrow \Pi'$

Вибір моделі управління ризиками обумовлений тим, що для напрямів діяльності підприємства з малим та середнім рівнем ризику при незначній та помірній імовірності появи ризикової події, пропонується обирати модель управління ризиками, за якою відбувається максимізація прибутку товариства при обмеженні рівня ризику.

Такий підхід є виправданий для підприємства, оскільки рівень соціально-економічної ефективності (дуже високий, високий, достатній) дозволяє прогресивно розвиватися на основі збільшення кількісних та якісних параметрів діяльності. Єдиним обмеженням використання цієї моделі управління ризиками залишається встановлення максимально допустимого значення рівня ризику для того, щоб, максимізуючи прибутки, не втратити досягнутий рівень ефективності функціонування.

Наступними етапами стратегічного управління у підприємстві є вибір стратегії управління ризиками та розробка програми дії щодо зниження їх рівня. Базуючись на існуючих підходах до управління ризиками (активний, адаптивний і консервативний (пасивний), керівництву підприємства запропоновано використовувати в одну з нижче наведених стратегічних альтернатив управління ризиками для окремих напрямів діяльності:

- зважена стратегія управління ризиками в процесі стратегічного розвитку базується на адаптивному підході до управління ризиками, якому притаманні господарські операції з середнім рівнем ризику, а також на збалансованій ризик-позиції підприємства (коли здійснюються тільки ті операції, у яких підвищення ризикованості компенсується адекватною зміною прибутковості). До того ж, зважена стратегія управління ризиками передбачає як мінімізацію ризику, так і максимізацію прибутків, а нейтралізація втрат від появи ризикової події відбувається безпосередньо під час її настання.

- агресивна (або ризикова) стратегія управління ризиками у підприємстві спрямована на максимальне використання наявної інформації та коштів для мінімізації ризиків, оскільки товариство схильне до проведення

високоризикованих операцій, навіть якщо збільшення ризику не цілком компенсується відповідним ростом доходу (агресивна ризик-позиція). При цьому, підприємство максимізує прибуток, а за рахунок прогнозування, безперервного контролю та моніторингу випереджає або попереджає появу ризикових факторів та подій до їх настання.

Отже, використовуючи одну із стратегічних альтернатив (обережну, зважену та агресивну стратегії) управління ризиками для кожного окремого напрямку діяльності акціонерного товариства, які характеризуються відповідним рівнем ризику, розміром втрат, ймовірністю виникнення цих втрат (появи ризикової події), ризик-позицією підприємства (ставленням до ризику), обраною моделлю та підходами до управління ризиками, керівництво підприємства зможе більш ефективно використовувати систему ризик-менеджменту. Кожен вид стратегії управління ризиками також відрізняється способами, прийомами та методами впливу на ризик.

Узагальнення вищезрозглянутих складових системи управління ризиками зниження ефективності функціонування підприємства представлено в табл. 3.3. Важливим етапом процесу стратегічного управління ризиками є розробка програми дії щодо зниження їх ступеня, яка включає вибір певних способів впливу на ризики, основними з яких, повинні стати: уникнення (відхилення) ризику; компенсація (запобігання) ризику; збереження (прийняття) ризику; передача та зниження ризику, яким притаманні відповідні прийоми та методи зниження ступеня ризику. Вибір конкретного методу залежить від рівня ризику, імовірності появи ризикової події, досвіду та можливостей підприємства. Основні стратегічні напрями управління ризиками повинні відпрацьовуватися через програму управління ризиками, яку розробляє директор підприємства та затверджують загальні збори учасників. Цей документ повинен містити відповідну політику управління ризиками: ліквідності, кредитним, процентним, валютним, ринковим, операційним, стратегічним, ризиком репутації тощо, які товариство продукує (оцінює, контролює, управляє) в процесі діяльності.

**Синтез складових стратегічної системи управління ризиками у,  
пропонованої до впровадження у підприємстві, 2024 р.**

Напрями діяльності	Рівень ризику	Імовірність появи ризикової події	Ризик-позиція підприємства	Стратегія управління ризиком	Способи, прийоми та методи зниження ризику
управлінський ризик	малий	помірна	агресивна	агресивна	Збереження ризику (самострахування, фонди ризику)
ризик втрати неплатоспроможності		помірна			
ризик, пов'язаний з криміногенним регулюванням ринку	малий	помірна	агресивна	агресивна	Збереження ризику (самострахування, фонди ризику) чи (і) запобігання ризику
ризик підроблення фінансової документації	середній	незначна	збалансована	зважена	Збереження ризику (самострахування, фонди ризику) чи (і) запобігання ризику
ризик пов'язані з персоналом		помірна			
ризик зміни законодавства, політичні ризики		висока			
комерційний ризик	високий	суттєва	збалансована або консервативна	обережна	Передача ризику (зовнішнє страхування, хеджування) чи (і) зниження ризику (диверсифікація, лімітування)
маркетинговий ризик		висока			
ризик інфляційних процесів	максимальний	суттєва			Уникнення ризику

Програма повинна відповідати нормам чинного законодавства та нормативним вимогам, узгоджуватися з внутрішніми нормативними документами підприємства, містити визначення ризиків, методики і процедури оцінки, аналізу та управління ризиками, процедури керування ризиками з боку правління, системи ризик-менеджменту і структурних підрозділів підприємства.

Важливим елементом стратегії та програми управління ризиками підприємства є оцінювання ризиків робочого середовища, що насамперед передбачає забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Директиви Європейського Співтовариства встановлюють стандарти та підходи до оцінки ризиків, які спрямовані на забезпечення безпеки та умов праці на високому рівні (додаток У). Ця директива передбачає оцінювання ризиків на робочому місці за допомогою загального огляду. Інспектори та фахівці визначають можливі ризики та визначають, чи необхідно провести докладну оцінку. У разі виявлення важливих або складних ризиків проводиться докладна оцінка. Вона включає аналіз конкретних факторів, таких як хімічні речовини, фізичні чинники, психосоціальні аспекти тощо. Такий підхід дозволяє здійснити глибший аналіз та розробити конкретні заходи безпеки.

Директиви ЄС рекомендують використовувати європейські стандарти з безпеки та оцінки ризиків. Це включає в себе використання специфічних методів та моделей для визначення ризиків та визначення ефективних заходів контролю. Важливим елементом є участь робочих груп та фахівців у процесі оцінювання ризиків. Їхні знання та досвід допомагають в ідентифікації конкретних небезпек та визначенні ефективних стратегій зниження ризиків. На основі результатів оцінювання ризиків розробляється програма заходів з безпеки та здоров'я на робочому місці. Ця програма містить конкретні заходи з мінімізації та управління ідентифікованими ризиками. Директиви ЄС сприяють взаємодії між всіма зацікавленими сторонами, включаючи роботодавців, працівників та представників громадськості, з метою спільної розробки та впровадження заходів з управління ризиками. Загалом, оцінка ризиків робочого середовища в Європейських директивах ґрунтується на системному та комплексному підході, спрямованому на забезпечення найвищого рівня безпеки та здоров'я працівників, тому впровадження елементів цієї директиви в діяльність підприємства сприятиме підвищенню продуктивності та мотивації праці.

### **3.2. Впровадження комплексної системи методів оптимізації ризиків у підприємстві**

Система заходів оптимізації ризиків у підприємстві має складну структуру. Впровадження комплексної системи методів оптимізації ризиків у підприємстві доцільно розпочати з вдосконалення процесів ідентифікації ризиків підприємства, процесу вибору заходів щодо управління ризиками з позиції значимості для задоволення потреб (цінності), економічної доцільності (економічна складова) та компетентності виконавців, формування механізму управління ризиками підприємства та як результат визначення економічної ефективності зазначених заходів.

Процес ідентифікації ризиків є визначальним етапом управління ризиками підприємства. Ідентифікацію ризиків підприємства пропонується проводити за рахунок синтезованого підходу до виявлення ризиків та формування карти ризиків підприємства.

В основу запропонованої карти ризиків підприємства закладено класифікацію ризиків підприємства. Максимальна ефективність і дієвість механізму управління ризиками підприємства може бути досягнута лише за умови системного підходу, тому карта ризиків будується шляхом розгляду зовнішніх та внутрішніх ризиків у розрізі кожного виду операції чи напряму діяльності.

Цінність карти ризиків підприємства полягає в тому, що на її основі можна моделювати діяльність підприємства, проводити комплексний пошук внутрішніх резервів з метою підвищення ефективності здійснюваних операцій.

Карта ризиків підприємства будується на основі експертних оцінок, отриманих під час опитування працівників досліджуваного підприємства, за основними напрямами його діяльності, враховуючи синтезований підхід до визначення ризиків підприємства. Карту ризиків для підприємства подану в табл. 3.4.

**Карта ризиків діяльності підприємства**

Зовнішні ризики		Внутрішні ризики	
Вид	Бали	Вид	Бали
Ринковий	43,0	Зниження фінансових показників	22,5
Системний	41,5		
Бізнес-події	38,0	Майновий	19,0
Податковий	35,0	Управлінський	17,0
Ліквідності	32,5	Торговий	13,0
Природно-екологічний	25,5		

Джерело: складено за даними опитування працівників підприємства

Велике значення для оптимізації ризиків діяльності підприємства має ефективність роботи механізму управління ризиками товариства від таких особливостей, як комплексність, відкритість та універсальність, що дає можливість зменшити питому вагу неврахованих ризиків, оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, бути зручним у застосуванні на різних рівнях управління підприємством.

На основі теоретичних напрацювань та практичної реалізації визначено складові, компоненти та елементи механізму управління ризиками у підприємстві, такі як правова, управлінська й організаційна складові, та встановлено взаємозв'язки між ними (додаток Ф). Правова складова механізму полягає у розробленні документів стосовно управління ризиками підприємства. Введенням у підприємницький вжиток правової основи управління ризиками товариства визначено запропонованими рекомендаціями формування його стандарту. Такий стандарт повинен враховувати особливості умов господарювання товариства. Управлінську складову механізму управління ризиками розглянуто як процес реалізації запланованих заходів для підприємства, що передбачають переведенню процесу управління ризиками товариства з ситуаційного на системне підґрунтя. Запропоновано проектну систему управління ризиками підприємства (формування експертної ради щодо ідентифікації та управління ризиками з експертів усіх структурних рівнів та напрямів діяльності підприємства із залученням фахівців науково-дослідних інститутів).

Виявлення ризиків пропонується здійснювати з використанням синтезованого підходу, документування – за рахунок карти підприємства. Оцінювати ризики пропонується на основі експертного методу у поєднанні з методами математичного апарату, орієнтуючись на синергетичний ефект.

Методичні підходи щодо оцінювання ризиків передбачають проведення низки розрахунків (додаток Х). Математичні методи повинні обиратися із сукупності відповідно критеріям (наявність інформаційного забезпечення, апаратного забезпечення) (додаток Ц). Методи повинні бути узгодженими між собою, оскільки застосування одного методу оптимізації ризиків може призводити до зниження або підвищення різних видів ризиків (додаток Ч). Проведений аналіз дозволив об'єднати підходи до управління ризиками в чотири групи і виділити в рамках кожної з груп інструменти ризик-менеджменту підприємства (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Розроблена система методів ризик-менеджменту підприємства**

Ухилення	Локалізація	Дисипація	Компенсація
Відмова від ризикованих проєктів, інвестицій, ненадійних партнерів та клієнтів	Система лімітів, встановлення межі ризику	Диверсифікація, розподіл ризиків за часом (фінансове планування)	Аналітична робота, страхування, система контролю та моніторингу ризиків
<b>Об'єкти ризик-менеджменту</b>			
	Фондовий ризик Валютний ризик Ризик невиконання з боку контрагентів	Ризик концентрації Ризик ліквідності	Валютний ризик Процентний ризик Фондовий ризик Ризик ліквідності

На кожному етапі прийняття управлінських рішень існують різноманітні види ризиків, які необхідно врахувати, оптимізувати їхній рівень, що дасть змогу приймати ефективніші рішення з меншими витратами та вищою ймовірністю реалізації. Види ризиків на різних етапах прийняття управлінських рішень та методи їхньої оптимізації зведені у табл. 3.6.

**Типові ризики на етапах прийняття управлінських рішень та методи їхнього оптимізації у підприємстві, 2024 р.**

Етапи прийняття управлінського рішення	Типові ризики на етапах прийняття управлінських рішень	Методи їх оптимізування
Визначення проблеми	Ризик неправильної ідентифікації, ресурсні та виробничо-господарські ризики, ризик невикористаних можливостей.	Розроблення процедури та політики прийняття управлінських рішень в організації.
Аналіз проблеми та збирання інформації	Інформаційний, методичні, майновий та маркетинговий.	Залучення зовнішніх експертів, розвиток власної методики аналізування проблеми та збирання інформації.
Вироблення альтернатив	Ризик невикористаних можливостей, ризик інерції, ризик креативності, логічності та послідовності.	Формування декількох взаємовиключних альтернатив, колегіальне та колективне вироблення альтернатив для стратегічних рішень, розвиток та підвищення вмінь та навичок менеджерів.
Оптимізування	Ризик неузгодженості альтернатив, ідентифікації та врахування існуючих обмежень, ризик раціональності та обґрунтованості.	Ідентифікація та вплив на гнучкі обмеження, узгодження альтернативи із цілями та місією підприємства, розроблення методик та процедур обґрунтування рішень.
Реалізація управлінського рішення	Ризик опору з боку виконавців, ризик незабезпеченості реалізації рішення.	Залучення виконавців до процесу прийняття рішення, врахування інтересів працівників-виконавців, пояснення виконавцям необхідності реалізації прийнятого рішення.

Усі управлінські рішення ризик-менеджменту є взаємопов'язаними, тому доцільно використовувати одну систему інформаційного-аналітичного забезпечення. При цьому важливо створити декілька баз даних: каталог ризиків, план дій ризик-менеджменту, загальнокорпоративні бази даних, які фіксуватимуть зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Проведений аналіз підходів до вибору та реалізації заходів з управління ризиками підприємства, дозволив визначити тривимірну модель вибору раціонального заходу з управління ризиками підприємства (рис. 3.2) у вимірниках «значимість для задоволення потреб (цінність заходу) – економічна доцільність (економічна складова заходу) – компетентність суб'єкта реалізації заходу».

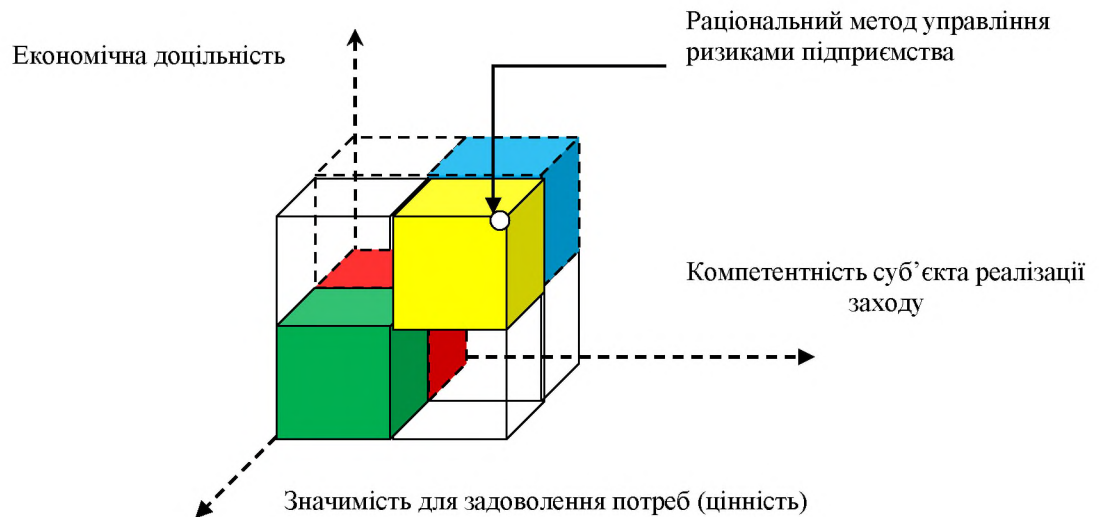


Рис. 3.2. Пропонована модель вибору заходів з управління ризиками у підприємстві, 2024 р.

Зазначені параметри ґрунтуються на поєднанні практичних напрацювань (досвіду, практичних навичок, інтуїції) з теоретичними розробками з вибору заходів управління ризиками підприємства (вірогідністю настання ризиків, збитків від реалізацій ризиків та знаннях про ці методи).

Раціональним у цій моделі є захід з управління ризиками підприємства у разі збігу трьох максимумів: задоволені потреб, результативності та компетентності управлінця.

У контексті удосконалення системи управління ризиками підприємства як загальної складової системи стратегічного управління доцільно запропонувати впровадження системи управління «Six Sigma». Система «Six Sigma» є стратегією управління якістю, спрямованою на покращення ефективності та ефективності бізнес-процесів. Суть Six Sigma полягає в зменшенні відхилень та дефектів у виробничих та бізнес-процесах, щоб досягти високої якості продукції чи послуг та задоволеності клієнтів.

Основні принципи Six Sigma включають в себе визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення та контроль (DMAIC) процесів. Кожен з цих етапів визначається конкретними завданнями:

Define (Визначити): визначення цілей процесу та ідентифікація клієнтських потреб.

Measure (Виміряти): визначення та вимірювання ключових параметрів процесу.

Analyse (Аналізувати): аналіз виявлених даних для визначення причин відхилень та визначення можливостей вдосконалення.

Improve (Покращити): розроблення та впровадження заходів для вдосконалення процесу.

Control (Контроль): встановлення систем контролю для підтримання стабільності вдосконаленого процесу.

У контексті управління ризиками система управління «Six Sigma» може надати підприємству низку переваг:

1. Мінімізація відхилень та дефектів: «Six Sigma» дозволяє ідентифікувати та усувати причини відхилень, що може значно зменшити ризик виникнення дефектів у продукції чи послугах.

2. Оптимізація процесів: цей підхід дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищуючи їхню продуктивність та знижуючи ймовірність виникнення ризиків.

3. Фокус на задоволенні клієнтів: «Six Sigma» ставить центральною метою задоволення клієнтів, що може допомогти підприємству уникати ризиків, пов'язаних із невідповідністю їхніх очікувань.

4. Зменшення витрат: підприємство може зменшити ризик фінансових втрат, вдосконалюючи бізнес-процеси та знижуючи витрати.

5. Управління змінами: «Six Sigma» включає етап покращення, що дозволяє ефективно впроваджувати зміни та мінімізувати ризик втрати продуктивності під час реформ.

Імплементация «Six Sigma» створює систему, яка сприяє управлінню ризиками та покращенню загальної продуктивності підприємства. Впровадження системи «Six Sigma» включає в себе низку кроків, спрямованих на впровадження принципів та методології в організацію:

1. Закріплення знань та навчання персоналу основам Six Sigma. Це може включати навчання на тренінгах, семінарах чи онлайн-курсах. Ключові учасники, такі як керівники та члени команд Six Sigma, повинні отримати глибоке розуміння принципів методології.

2. Вибір процесів, які підлягатимуть оптимізації за допомогою «Six Sigma». Це може бути будь-який бізнес-процес, від виробництва до послугового сектору.

3. Визначення ключових параметрів та вимірювань. Визначення ключових параметрів процесу, їх вимірювань та методів збору даних. Це формує основу для майбутнього аналізу та визначення відхилень.

4. Формування команд «Six Sigma», які будуть відповідати за реалізацію проектів відповідно до методології DMAIC. Ці команди можуть включати керівників проектів, членів проектних груп, та інших учасників.

5. Проведення проектів «Six Sigma» в обраному процесі. Команда використовує методологію DMAIC для аналізу поточного стану процесу, визначення проблем, розробки та впровадження заходів удосконалення, та контролю результатів.

6. Впровадження рекомендацій та змін, отриманих в результаті «Six Sigma» проектів, у робочі процеси організації. Це може включати оновлення процедур, тренінг персоналу, та створення систем для сталого контролю якості.

7. Постійний моніторинг та оцінка впливу «Six Sigma» на результативність підприємства. Збір даних та визначення показників ефективності допомагають визначити, наскільки успішно імплементована система Six Sigma.

8. Забезпечення перенесення принципів «Six Sigma» на всі рівні організації та створення культури постійного покращення та управління якістю.

Імплементация «Six Sigma» вимагає активного залучення керівництва, згуртування команд та визначення конкретних метрик успіху для оцінки

впливу методології на бізнес-процеси та результативність підприємства. Six Sigma не є конкретною сертифікованою програмою, а отримання сертифікатів Six Sigma відбувається через тренінг та організації, які спеціалізуються на наданні навчання з цієї методології. Six Sigma є стратегією управління якістю та методологією, що застосовується для покращення ефективності бізнес-процесів та усунення відхилень. Існують різні рівні сертифікації в рамках Six Sigma, які вказують на рівень компетентності та досвіду в даній методології. Найпоширеніші сертифікації включають в себе рівні «Чорного поясу» (Black Belt), «Зеленого поясу» (Green Belt), та «Жовтого поясу» (Yellow Belt). Кожен рівень відповідає різній ступені експертності та відповідальності в проектах Six Sigma.

Організації, що спеціалізуються на Six Sigma, можуть надавати тренінг та виставляти сертифікати після успішного завершення програми. Однак важливо вибирати визнані та довірені організації для отримання такого сертифіката. Організації, такі як «American Society for Quality» (ASQ) або «International Association for Six Sigma Certification» (IASSC), є відомими провайдерами сертифікації в області Six Sigma. Впровадження цієї системи сприятиме підвищенню якості управління, продукції, підвищенню продуктивності праці, мінімізації ризиків та збільшенню доходів підприємства.

Ключовим аспектом стратегії оптимізації ризиків підприємства повинна бути оптимізація виробничої програми, У сучасних умовах одним із важливих напрямків для забезпечення прибутковості підприємства є оптимізація структури посівної площі товарних культур для раціонального використання сільськогосподарських земель та відновлення родючості ґрунту. Зараз пропонується вдосконалити структуру посівних площ у підприємстві, що дозволить отримати максимальний прибуток від реалізації продукції за допомогою інструменту «Пошук рішення». Дані щодо планової врожайності, собівартості та цін реалізації, а також результати розрахунку наведені в додатку III. У господарстві планується посіяти пшеницю, гречку,

кукурудзу на зерно, ячмінь, соняшник, сою, ріпак озимий на площі, яка не перевищує 3778 га. Необхідно визначити такі площі посіву сільськогосподарських культур, щоб прибуток був максимальним, враховуючи вимоги до виручки від реалізації продукції рослинництва, обсягу посівної площі та затрат на працю.

$$Z = 48,9 \times 542,1 \times 0,858 x_1 + 32,7 \times 507,7 \times 0,816 x_2 + 42,9 \times 542,1 \times 0,693 x_3 + 88,9 \times 774,7 \times 0,945 x_4 + 15,6 \times 623,9 \times 0,965 x_5 + 23,6 \times 386,0 \times 0,885 x_6 + 26,7 \times 754,8 \times 0,913 x_7 + 20,4 \times 950,6 \times 0,974 x_8 + 142 \times 7012,6 \times 0,345 x_9 + 29,3 \times 668,6 \times 0,916 x_{10}.$$

Система обмежень та розрахунків наведені в додатку III. Шляхом побудови математичної моделі задачі у середовищі MS Excel та використання засобу «Пошук рішення» отримано наступний варіант оптимізації: максимальний обсяг виробництва ( $Z_{\max}$ ) становить 287 млн. грн при значеннях змінних  $x_1 = 574$ ,  $x_2 = 171,3$ ,  $x_3 = 76,9$ ,  $x_4 = 1067,4$ ,  $x_5 = 56,0$ ,  $x_6 = 56,8$ ,  $x_7 = 175,5$ ,  $x_8 = 549$ ,  $x_9 = 515$ ,  $x_{10} = 535$  га. Економічний ефект від оптимізації розраховано і представлено в додатку Я.

Таким чином, у господарстві рекомендується відновити вирощування гречки, яка володіє високою цінністю як круп'яна культура. Рекомендована площа для вирощування гречки – 56 га. Серед технічних культур рекомендується вирощування соняшнику, сої та ріпаку. При цьому, очікується збільшення валового прибутку від реалізації продукції рослинництва на 28682,4 тис. грн, що перевищує фактичний показник на 4392,6 тис. грн.

На сьогоднішній день підприємства, особливо сільськогосподарського напрямку виробництва відчувають нестачу фінансових ресурсів для подальшого розширення своєї діяльності. У той же час, сільськогосподарська діяльність є ризиковою, що насамперед пов'язано із погодно-кліматичними умовами. Для зменшення впливу ризику на діяльність підприємства

рекомендуємо застосувати стратегію передачі ризиків, або агрострахування, яке на сьогоднішній досить розвинене в Європі. В українських страхових компаніях також існує вид страхування сільськогосподарських підприємств від кліматичних ризиків, проте ризики також мають класифікацію.

Для того щоб, обрати вид страхування, що є найбільш доречним для даного підприємства необхідно з'ясувати, які саме чинники впливають на діяльність даного господарства. Відповідно до кліматичних та ґрунтових умов, територія Полтавської області поділена на 4 регіони у кожному з яких присутні або відсутні певні види ризику. Для території, на якій знаходиться досліджуване підприємство, характерні для цієї зони ризику – вимерзання, ожеледь, град, зливи, та посухи у південній частині. Із даних ризиків ми обираємо комплексне страхування озимої пшениці від вимерзання і ожеледиці, що є найбільш впливовими чинниками на ріст озимої пшениці в осіння-зимовий період. Вважаємо доцільним розробити проект страхування посівів озимої пшениці для досліджуваного підприємства на осінньо-зимовий період (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Розрахунок ефекту від страхування посівів озимої пшениці підприємства, 2024 р.**

Показник	Методика розрахунку	Результат розрахунку
1	2	3
Очікувана врожайність	Очікувана врожайність – це середня врожайність за 2018-2022 рр.	45,1 ц/га
Фактична врожайність	За умовою	20,8 ц/га
Фізичний збиток з одиниці площі	Визначається як різниця між очікуваною та фактичною врожайністю	45,1 ц/га – 20,8 ц/га = 24,3 ц/га
Страхова вартість врожаю	При застосуванні франшизи страхова вартість дорівнює страховій сумі і розраховується множенням очікуваної врожайності на площу посіву та на ціну 1 ц	45,1 ц/га x 400га x 392 грн/ц = 7071,7 тис. грн
Вартість отриманого врожаю	Розраховується як добуток фактичної врожайності, площі посівів та ціни за 1 ц	20,8 ц/га x 400 га x 392 грн/ц = 3261,4 тис. грн
Збиток	Збиток дорівнює добутку фізичного збитку з одиниці площі, посівної площі та ціни реалізації 1 ц	24,3 ц/га x 400 га x 392 грн/ц = 3810,2 тис.грн

Продовж. табл. 3.7

1	2	3
Відшкодування	При використанні франшизи збиток відшкодується не повністю, а за врахуванням величини франшизи, заданої як відсоток від страхової суми.	$7071,7 \text{ тис. грн} \times 0,2 = 1414,34 \text{ тис. грн}$
Страхова премія	Розраховується як добуток страхового тарифу та страхової суми	$0,05 \times 3261,4 \text{ тис. грн} = 163,07 \text{ тис. грн}$
Фактична вартість страхування	Розраховується діленням страхової премії на фактичне відшкодування і множиться на 100 %	11,5 %
Економічний ефект від запровадження стратегії передачі ризиків за рахунок страхування	Розраховується шляхом вирахування страхової премії від суми можливого відшкодування збитку	1251,27 тис. грн

Розрахуємо збиток і відшкодування врожаю при застосуванні 20 % франшизи, тобто тієї частини збитків які страховик не буде відшкодувати підприємцю. За умовами нашого прикладу страхується майбутній урожай озимої пшениці. Таким чином, на 2024 р. доцільно застрахувати 400 га озимої пшениці у підприємстві. Враховуючи усі дані, розраховано збиток від впливу кліматичних ризиків, вартість страхування, та суму відшкодування яку отримує підприємець при настанні страхового випадку. Аналізуючи результати, отримані у ході розрахунків слід зазначити, що ідеальним вважається таке страхування, при якому фактична його вартість менше 50 %. Результати розрахунків показали, що підприємства отримують фінансову вигоду від впровадження стратегії передачі ризиків. У підприємстві вартість страхування складає 163,07 тис. грн, отже, підприємство отримує відшкодування у розмірі, більшому, ніж воно витратить на страхування. Економічний ефект становить 1251,27 тис. грн. Страхування посівів сільськогосподарських культур являє собою стратегію передачі ризиків. Даний шлях підвищення ефективності використання земельних, а також фінансових ресурсів, повинен застосовуватися у тому випадку, коли підприємствам необхідно підвищити урожайність посівів. Таким чином, можна узагальнити запропоновані заходи щодо мінімізації ризиків та удосконалення системи управління ними (табл. 3.8).

**Оцінювання економічної ефективності пропонованих заходів щодо  
удосконалення системи управління економічними ризиками у  
підприємстві, 2024 р.**

Сутність пропозиції	Витрати на впровадження, тис. грн	Очікувані доходи, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн
Впровадження моделі стратегічного управління ризиками у підприємстві (оптимізація функцій управління, підвищення кваліфікації, проведення аудиту)	1250,5	2340,7	1090,2
Впровадження карти ризиків діяльності підприємства, опитування працівників, залучення фахівців	750,0	1370,5	620,5
Впровадження системи управління «Sigma Six»	1730,5	2640,0	909,5
Оптимізація виробничої програми	24289,8	28682,4	4392,6
Впровадження агрострахування	163,07	-	1251,27
<b>Всього</b>	<b>28183,87</b>	<b>35034</b>	<b>8264,1</b>

Таким чином, впровадження комплексу запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління економічними ризиками у підприємстві забезпечить економічний ефект в розмірі 8264,1 тис. грн. Удосконалення системи управління економічними ризиками є критичним етапом для підприємства в умовах перманентного зовнішнього середовища. Процес удосконалення вимагає системного підходу та активної участі всіх рівнів управління.

### Висновки до розділу 3

1. Підвищення ефективності системи починається зі стійкого аналізу та оцінки економічних ризиків. Важливо впровадити передові методи та інструменти для ідентифікації, оцінки та класифікації ризиків. Удосконалена система повинна включати в себе розробку різних економічних сценаріїв та прогнозів, що допомагатимуть підприємству бути готовим до різних можливих варіантів розвитку подій.

2. Зміцнення комунікації між різними відділами та рівнями управління є важливим елементом управління ризиками. Забезпечення відкритості та своєчасної обміну інформацією сприяє ефективному вирішенню економічних викликів. Застосування передових технологій для збору, аналізу та візуалізації даних ризиків дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни та приймати інформовані рішення. Впровадження систем моніторингу та контролю дозволяє постійно слідкувати за ризиковими факторами та ефективністю прийнятих заходів.

3. Врахування аспектів управління ризиками в стратегічному плануванні допомагає забезпечити взаємодію ризиків із стратегічними цілями підприємства. Удосконалення системи управління економічними ризиками є постійним ітеративним процесом, спрямованим на адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Це дозволяє зменшити негативний вплив ризиків та сприяти стійкому розвитку організації.

4. Впровадження моделі стратегічного управління ризиками у підприємстві передбачає оптимізацію функцій управління, підвищення кваліфікації персоналу, зокрема управлінського, проведення аудиту. Також доцільним є впровадження карти ризиків діяльності підприємства, яка формується на основі опитування працівників та залучення фахівців.

5. Сучасним методом управління вважається система «Sigma six», яка сприяє підвищенню якості виробничих процесів та продукції, залученості

працівників у діяльність підприємства, а також мінімізацію ризиків господарської діяльності.

6. Важливим елементом системи управління економічними ризиками у підприємстві є оптимізація виробничої програми, яка забезпечить підприємству збільшення валового прибутку від реалізації продукції рослинництва на 28682,4 тис. грн, що перевищує фактичний показник на 4392,6 тис. грн.

7. На сьогоднішній день підприємство відчуває нестачу фінансових ресурсів для подальшого розширення своєї діяльності. Для зменшення впливу ризику на діяльність підприємства рекомендовано застосувати стратегію передачі ризиків, або агрострахування. Відповідно до кліматичних та ґрунтових умов, територія Полтавської області поділена на 4 регіони у кожному з яких присутні або відсутні певні види ризику. У підприємстві вартість страхування складає 163,07 тис. грн, отже, підприємство отримає відшкодування у розмірі, більшому, ніж воно витратить на страхування. Економічний ефект становить 1251,27 тис. грн.

Загальний економічний ефект від сукупності запропонованих заходів становитиме 8264,1 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

З аналізу організаційно-економічної системи управління ризиками у підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Успішна система управління ризиками передбачає систематичний підхід до ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків. Це забезпечує повноту та об'єктивність оцінки можливих загроз для підприємства.

2. Підприємство має необхідні виробничі ресурси для ефективної діяльності, використовує їх на інтенсивній основі, прагне до отримання ефекту синергії. Однак, при цьому виявлено недоліки у системі ресурсовикористання, зокрема неефективне використання земельних ресурсів, основане на вирощуванні лише двох інтенсивних культур, а також низькі показники фондівдачі та тривалості обороту оборотних засобів. На ці недоліки необхідно звернути першочергову увагу при розробці ресурсної стратегії. Площа підприємства становила у 2022 р. 3979 га, що на 131 га менше, ніж у 2018 р., починаючи із 2013 р. спостерігається скорочення площі сільськогосподарських угідь, що пов'язано із реорганізацією.

3. Найбільшу питому вагу в їх структурі займають оборотні активи – 65,2 % (98214 тис. грн) у 2022 р., при цьому, до 2020 р. у підприємстві спостерігалась важка структура активів підприємства, оскільки переважали основні засоби. У господарстві майже відсутні нематеріальні активи, що в ринкових умовах є негативним, підприємству доцільно підвищити вартість даних видів активів.

4. Система управління ризиками впроваджується в усі сфери діяльності підприємства, стаючи не лише інструментом оборони від ризиків, але і частиною стратегічного управління. Інтеграція ризик-менеджменту в бізнес-процеси допомагає зменшити вразливості та підвищує стійкість. Сучасні ризики змінюються швидко, тому система управління ризиками підприємства готова до адаптації. Регулярний моніторинг і оновлення стратегій дозволяє підприємству ефективно реагувати на нові виклики.

5. Управління ризиками у підприємстві включає залучення всіх рівнів персоналу. Співробітники повинні бути освіченими щодо потенційних ризиків та взяти участь у процесі їх управління. Це забезпечує внутрішню компетентність та відповідальність. Система управління ризиками підприємства фокусується на важливих та стратегічно значущих ризиках, що можуть впливати на досягнення цілей підприємства. Ефективне визначення пріоритетів допомагає спрямовувати ресурси на найбільш критичні аспекти.

Основними напрямками удосконалення системи управління економічними ризиками у підприємстві є такі:

1. Впровадження прогресивних методів та інструментів для ідентифікації, оцінки та класифікації ризиків. Удосконалена система повинна включати в себе розробку різних економічних сценаріїв та прогнозів, що допомагатимуть підприємству бути готовим до різних можливих варіантів розвитку подій.

2. Зміцнення комунікації між різними відділами та рівнями управління є важливим елементом управління ризиками. Забезпечення відкритості та своєчасної обміну інформацією сприяє ефективному вирішенню економічних викликів. Застосування передових технологій для збору, аналізу та візуалізації даних ризиків дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни та приймати інформовані рішення. Впровадження систем моніторингу та контролю дозволяє постійно слідкувати за ризиковими факторами та ефективністю прийнятих заходів.

3. Врахування аспектів управління ризиками в стратегічному плануванні допомагає забезпечити взаємодію ризиків із стратегічними цілями підприємства. Удосконалення системи управління економічними ризиками є постійним ітеративним процесом, спрямованим на адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Це дозволяє зменшити негативний вплив ризиків та сприяти стійкому розвитку.

4. Впровадження моделі стратегічного управління ризиками у підприємстві передбачає оптимізацію функцій управління, підвищення

кваліфікації персоналу, зокрема управлінського, проведення аудиту. Також доцільним є впровадження карти ризиків діяльності підприємства, яка формується на основі опитування працівників та залучення фахівців.

5. Сучасним методом управління вважається система «Sigma six», яка сприяє підвищенню якості виробничих процесів та продукції, залученості працівників у діяльність підприємства, а також мінімізацію ризиків господарської діяльності.

6. Важливим елементом системи управління економічними ризиками у підприємстві є оптимізація виробничої програми, яка забезпечить підприємству збільшення валового прибутку від реалізації продукції рослинництва на 28682,4 тис. грн, що перевищує фактичний показник на 4392,6 тис. грн.

7. На сьогоднішній день підприємство відчуває нестачу фінансових ресурсів для подальшого розширення своєї діяльності. Для зменшення впливу ризику на діяльність підприємства рекомендовано застосувати стратегію передачі ризиків, або агрострахування. Відповідно до кліматичних та ґрунтових умов, територія Полтавської області поділена на 4 регіони у кожному з яких присутні або відсутні певні види ризику. У підприємстві вартість страхування складає 163,07 тис. грн, отже, підприємство отримає відшкодування у розмірі, більшому, ніж воно витратить на страхування. Економічний ефект становить 1251,27 тис. грн.

Загальний економічний ефект від сукупності запропонованих заходів становитиме 8264,1 тис. грн.