

О. М. Зборовська,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Запорізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8221-9935>
О. С. Луговий,
аспірант, Запорізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9990-6218>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.17.39

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Zborovska,
PhD in Economics, Professor
Professor, of the Department of Finance, Banking and Insurance, National University in Zaporizhzhia
O. Luhovyi,
Postgraduate student of the Zaporizhzhia National University

RISK MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING STRATEGIC SUSTAINABILITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті під ризик-менеджментом розуміється скоординована система дій щодо аналізу, оцінки та управління ризиками, яка дозволить забезпечити сталий розвиток промислового підприємства. У якості основного підходу до управління ризиками використаний комплексний підхід, який дозволяє: забезпечити безперервний процес управління ризиками; охопити усі підрозділи промислового підприємства; залучити всіх співробітників у процес управління ризиками; налагодити управління ризиками, що настали, а також ризиками, які настануть у майбутньому; використовувати системний підхід ризик-менеджменту.

На основі проведеного аналізу принципів ризик-менеджменту виділено принципи, які використовуються у якості основних: системність, комплексність, синергетичність, прогнозування, ефективність, гнучкість. представлені принципи повинні бути основою для дослідження промислових підприємств, для управління стійкістю та ризиками цих підприємств. Ризик-менеджмент є одним із розділів менеджменту промислового підприємства, який спрямований на прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. Отже, метою ризик-менеджменту визначено зниження рівня ризику, що впливає на підприємство та підвищення ефективності ухвалення управлінського рішення.

За основу стандарту ризик-менеджменту у дослідженні обрано стандарт ризик-менеджменту ERM-COSO. Цей стандарт передбачає повний процес управління ризиками на всіх рівнях промислового підприємства, включаючи всі його підрозділи: визначення рівня ризик-апетиту підприємства; оцінка ризиків; складання матриці ризиків; програма управління ризиками; контроль та моніторинг за управлінням ризиками.

Визначено, що впровадження комплексної системи управління ризиками дозволить забезпечити стійкість промислових підприємств з кількох причин: дозволить виявляти фактори, що впливають на промислові підприємства та підривають їх стійкість; дозволить підбирати оптимальні заходи реагування на ці фактори; дозволить попередити можливі кризи, які можуть вплинути на стійкість промислових підприємств.

In the article, risk management is understood as a coordinated system of actions related to the analysis, assessment and management of risks, which will ensure the sustainable development of an industrial enterprise. As the main approach to risk management, a comprehensive approach is used, which allows: to ensure a continuous process of risk management; cover all divisions of the industrial enterprise; involve all employees in the risk management process; establish management of the risks that have occurred, as well as risks that will occur in the future; use a systematic risk management approach.

On the basis of the analysis of the principles of risk management, the principles that are used as the main ones are highlighted: systematicity, complexity, synergy, forecasting, efficiency, flexibility. the presented principles should be the basis for the study of industrial enterprises, for managing the sustainability and risks of these enterprises. Risk management is one of the sections of the management of an industrial enterprise, which is aimed at making managerial decisions in conditions of risk and uncertainty. Therefore, the goal of risk management is to reduce the level of risk that affects the enterprise and increase the efficiency of management decision-making. The ERM-COSO risk management standard was chosen as the basis of the risk management standard in the study.

This standard provides for a complete risk management process at all levels of an industrial enterprise, including all its divisions: determination of the enterprise's risk-appetite level; risk assessment; drawing up a risk matrix; risk management program; control and monitoring of risk management. It was determined that the implementation of a comprehensive risk management system will ensure the sustainability of industrial enterprises for several reasons: it will allow identifying factors that affect industrial enterprises and undermine their sustainability; will allow selecting the optimal response measures to these factors; will prevent possible crises that may affect the sustainability of industrial enterprises.

Ключові слова: інструменти забезпечення, промислові підприємства, ризик-менеджмент, стратегічна стійкість.

Key words: security tools, industrial enterprises, risk management, strategic sustainability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні умови господарювання, які характеризуються високою турбулентністю зовнішнього середовища, процесами глобалізації, виникненням нових ринків, досить складною економічною ситуацією в Україні, появою та ускладненням нових технологій, змінами споживчого попиту, зумовлюють виникнення ризиків, що впливають на сталий розвиток промислових підприємств. В умовах, що склалися, виникає потреба в ідентифікації даних ризиків, а також виникає необхідність вирішення проблеми управління ними. Слід зазначити, що однією з найсерйозніших проблем є той факт, що при розробці та реалізації системи управління ризиками стратегічної стійкості підприємств не враховується етап розвитку, на якому вони знаходяться в даний момент часу та зрілість їхньої системи ризик-менеджменту. У сучасних умовах впровадження систем управління ризиками у промислових підприємствах сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню цінності організації, забезпеченню ефективності та результативності бізнесу, що багато в чому спрямоване на забезпечення стратегічної стійкості як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим питання побудови ефективного ризик — менеджменту, що дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, що з'являються, і оперативно реагувати на них є актуальними.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У світовій практиці ризик-менеджменту прийнято стандартизувати та уніфікувати область управління ризиками. Проведений аналіз визначень ризик-менеджменту дозволив виділити два підходи до ризик-менеджменту: процесний та комплексний. Послідовники процесного підходу Грачов В.І. [1], Коюда Т.П. [1], Шелехов К.В. [2], Бігдаш В.Д. [2] у своїх роботах зазначають, що ризик-менеджмент є програмою (сукупністю процесів) щодо зниження впливу ризиків. Так, у рамках процесного підходу, дослідники розглядають такі завдання: здійснення програми дій щодо недопущення ризик-подій та мінімізації ризик-наслідків; розробку та реалізацію процесів, що не суперечать стратегії організації; реалізацію програм ризик-менеджменту для досягнення цілей та завдань організації; Дослідники, які дотримуються комплексного підходу, Вербіцька І.І. [3], Черчик Л. [4], Івашкевич І. [4], Бегун С. [4], Шпандарук В.О. [5] та експерти стандартів ризик-менеджменту COSO [6], ISO 31000: 2009 [7], FERMA [8] визначають ризик-менеджмент як комплексну систему скоординованих дій з оцінки, управління та контролю факторів ризику.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою проведеного в поданій статті дослідження є визначення закономірностей функціонування та тен-

Таблиця 1. Якісні методи оцінки ризиків

Метод управління ризиками	Особливості
Анкетування	Опитування широкого кола осіб підприємства
Аудит	Дозволяє виявити причини обставин, що склалися
SWOT – аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін суб'єктів господарювання, а також їх загроз і можливостей
BPEST – аналіз	Бізнес, політичний, економічний, соціальний та технологічний аналіз
Аналіз сценаріїв	При ухваленні управлінського рішення чи прийнятті стратегії компанії аналізуються різні сценарії розвитку. Зазвичай розглядають три сценарії розвитку подій: оптимістичний, песимістичний та реалістичний
HAZOP – аналіз	Процес ідентифікації та оцінки небезпек та працездатності системи
FMEA – аналіз	Аналіз та оцінка всіх можливих збоїв та відмов у технологічному процесі, а також оцінка наслідків їх реалізації
FTA – аналіз	Аналіз дерева несправностей. Аналіз причин небажаних наслідків
Дерево рішень	Ієрархічний спосіб подання рішень
Діаграма Ісікави	Виявлення причин та факторів ризику аналізованого процесу
Модель VRIO	Аналіз ресурсів та ефективності їх застосування на виробництві
Матриця BCG	Інструмент для стратегічного планування та аналізу
Матриця GE McKinsey	Інструмент для стратегічного планування та аналізу
GAP – аналіз	Діагностичний аудит компанії

денцій розвитку ризик-менеджменту як інструменту забезпечення стратегічної стійкості промислових підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У даному дослідженні під ризик-менеджментом розуміється скоординована система дій щодо аналізу, оцінки та управління ризиками, яка дозволить забезпечити сталий розвиток промислового підприємства. Таким чином, у якості основного підходу до управління ризиками використаний комплексний підхід, який дозволяє: забезпечити безперервний процес управління ризиками; охопити усі підрозділи промислового підприємства; залучити всіх співробітників у процес управління ризиками; налагодити управління ризиками, що настали, а також ризиками, які настануть у майбутньому; використовувати системний підхід ризик-менеджменту. Управління ризиками передбачає різні аспекти та принципи, якими повинні керуватися підприємства при управлінні ризиками у сформованих умовах.

На основі проведеного аналізу принципів ризик-менеджменту, слід виділити кілька принципів, які використовуються у якості основних: системність, комплексність, синергетичність, прогнозування, ефективність, гнучкість. Дані принципи ризик-менеджменту взято за основу з кількох причин:

1) Ризикова подія може наступити з будь-якою ймовірністю і принести як збитки, так і додатковий дохід, відповідно для управління ризиками необхідно використовувати принцип прогнозування, який дозволить передбачити, якою буде ймовірність ризику та як він вплине на промислове підприємство.

2) В рамках обгрунтованого розуміння ризик-менеджменту доцільно використовувати принцип комплексності для управління наступними та майбутніми ризиками,

а також для визначення взаємозалежності між ризиками промислового підприємства. Разом з тим, доцільно використовувати принцип системності, так як управління ризиками дозволить досягти найбільшої ефективності, якщо охоплюватиме всю систему управління промислового підприємства. Принцип синергетичності дозволить залучати до процесу ризик-менеджменту організації всіх співробітників, що також підвищить ефективність управління підприємством.

3) З іншого боку, важливо виділити принцип гнучкості, так як управління стійкістю бізнесу та ризик-менеджмент повинні постійно пристосовуватися до мінливих факторів зовнішнього середовища.

Таким чином, представлені принципи повинні бути основою для дослідження промислових підприємств, для управління стійкістю та ризиками цих підприємств. Ризик-менеджмент є одним із розділів менеджменту промислового підприємства, який спрямований на прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. Отже, метою ризик-менеджменту є зниження рівня ризику, що впливає на підприємство та підвищення ефективності ухвалення управлінського рішення. Важливо, що на промислові підприємства впливає безліч різних чинників ризику. Управління ризиком передбачає повного позбавлення всіх існуючих ризиків. Це неможливо, так як на управління всіма ризиками не вистачить коштів підприємства. Крім того, не всіма ризиками можна керувати. Дуже важливо забезпечити, передусім, управління катастрофічними та критичними ризиками, тобто тими ризиками, які є найімовірнішими і надають найбільший вплив на підприємство, тобто несуть найбільшу загрозу життєдіяльності підприємства.

У практиці ризик-менеджменту прийнято стандартизувати та уніфікувати область управління ризиками. Існують різні стандарти ризик-менеджменту, які перед-

Таблиця 2. Кількісні методи оцінки ризиків

Метод оцінки	Особливості
Імітаційне моделювання	На основі великої кількості статистичних досліджень здійснюється віртуальне моделювання реальності із заданим рівнем точності
Статистичні методи	Моделювання на основі великої кількості статистичної інформації без встановлення причинно-наслідкових зв'язків
Структурні методи	Виявлення причинно-наслідкових зв'язків факторів ризику
Метод Монте-Карло	Проведення великої кількості статистичних досліджень, після яких проводиться апроксимація результату
Експертна оцінка	Думка експертної групи
Метод нечіткої логіки	Аналіз рівня оптимізму в оцінці рівня ризику з урахуванням критерію оптимізму/песимізму
Кореляційний аналіз	Дозволяє встановити взаємозалежність факторів ризику
Метод Value At Risk (VaR)	Вартісна міра ризику
ABC та XYZ аналізи	Методи, що дозволяють класифікувати ресурси за ступенем їх важливості та залежно від характеру їх споживання
Теорія ігор	Математичне моделювання прийняття оптимальних рішень за умов невизначеності
Метод сценаріїв	Опис можливого результату за допомогою оптимістичного, песимістичного та реалістичного сценаріїв

Таблиця 3. Топ-3 ERM діяльності, у процентах

Напрями	Частка опитаних
Розвиток та реалізація ERM структура, управління, процеси та/або інструменти	89
Виявлення ризиків, аналіз, оцінка, визначення пріоритетів та звітність	76
Узгодження та інтеграція управління ризиками у рамках стратегії бізнесу	73

Джерело: [9].

бачають управління ризиками промислових підприємств за певними алгоритмами. На основі представлених стандартів ризик-менеджменту можна зробити висновок про те, що всі вони описують повний процес управління ризиками. Реалізація повного процесу (циклу) управління ризиками дозволяє забезпечити зниження впливу ризиків на організацію та підвищує стійкість промислового підприємства, оскільки підвищує ефективність прийнятих управлінських рішень.

За основу стандарту ризик-менеджменту у дослідженні береться стандарт ризик-менеджменту ERM-COSO. Цей стандарт передбачає повний процес управління ризиками на всіх рівнях промислового підприємства, включаючи всі його підрозділи [6]:

1) Визначення рівня ризик-апетиту підприємства. Ризик-апетит — це рівень ризику, на який готове піти підприємство у своїй господарській діяльності. Ризик-апетит, як правило, визначається вищим менеджментом компанії і виражається як у кількісному, так і якісному вираженні. Ризик-апетит безпосередньо пов'язаний із стратегією компанії, оскільки вибір стратегії пов'язаний з вибором рівня ризику, який впливатиме на компанію.

2) Оцінка ризиків. Якісна та кількісна оцінка ризиків. Якісна оцінка ризиків передбачає ідентифікацію ри-

зиків. Ідентифікація ризиків — процес з аналізу факторів ризиків, що впливають на підприємство. На цьому етапі дуже важливо виявити всі можливі фактори, що впливають на підприємство. На основі цього етапу буде будуватися вся подальша робота з управління ризиками. До якісних методів оцінки ризиків належать такі методи, які подані у таблиці 1.

Таким чином, на основі якісних методів оцінки ризиків можна виявити фактори ризику, що впливають на промислові підприємства. Для визначення ймовірності виникнення ризиків та ступеня їх впливу використовують кількісні методи оцінки, які подані у таблиці 2.

Таким чином, на основі якісної та кількісної оцінки ризиків можна скласти матрицю ризиків.

3) Складання матриці ризиків. Матриця ризиків демонструє ймовірність виникнення та ступінь впливу ризиків. Особливу увагу необхідно приділяти ризикам із найбільш високою ймовірністю виникнення та ступенем впливу (критичні та катастрофічні ризики).

4) Програма управління ризиками. На основі проведеної оцінки та складеної матриці ризиків розробляється програма управління ризиками, яка включає різні методи управління ризиками.

5) Контроль та моніторинг за управлінням ризиками. Даний метод передбачає контроль та моніторинг за тим, як реалізується програма управління ризиками. За потреби передбачено коригування програми управління ризиками. Таким чином, головною метою управління ризиками є зниження ймовірності їх виникнення та їхнього впливу. З іншого боку, управління ризиками промислового підприємства дозволяє знайти точки зростання подальшого його розвитку. Відповідно забезпечити стійкість.

На основі досліджень, проведених Федерацією Європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA), виділено топ-3 практики з управління ризиками організації (ERM) у таблиці 3.

За даними, 89% опитаних наголосили, що в їхніх організаціях реалізується управління ризиками. Понад 70% опитаних зазначають, що в їхніх організаціях проводиться оцінка ризиків, і спостерігаються процеси щодо узгодження та інтеграції ризик-менеджменту у рамках стратегії бізнесу.

ВИСНОВКИ

Культура управління ризиками в Україні перебуває на досить низькому рівні. Отже, існує необхідність розвитку культури ризик-менеджменту промислових підприємств, що дозволить підвищити їхню стійкість і подолати бар'єри застосування комплексної системи управління ризиками. Впровадження комплексної системи управління ризиками дозволить забезпечити стійкість промислових підприємств з кількох причин: дозволить виявляти фактори, що впливають на промислові підприємства та підривають їх стійкість; дозволить підбирати оптимальні заходи реагування на ці фактори; дозволить попередити можливі кризи, які можуть вплинути на стійкість промислових підприємств. Отже, комплексна модель управління ризиками є системою забезпечення стійкості промислових підприємств.

Література:

1. Грачов В.І., Коюда Т.П. Класифікація ризиків та управління ними. Фінанси України. 2002. № 10. С. 56—61.
2. Шелехов К.В., Бігдаш В.Д. Страхування: [Навч. посібник]. К.: МАУП, 1998. 424 с.
3. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. Міжнародний науково-виробничий журнал Сталий розвиток економіки. 2013. 55 (22). С. 282—291.
4. Черчик Л., Івашкевич І., Бегун С. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. Економічний форум. 2017. № 1. С. 178—184.
5. Шпандарук В.О. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 3 (1). С. 241—244.
6. ERM-COSO Enterprise Risk Management — Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA. URL: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx> (дата звернення: 05.07.2022).
7. ISO 31000:2018 Risk management — Principles and guidelines. URL: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail%3Fcsnumber=43170 (дата звернення: 05.07.2022).
8. RMS-FERMA Risk Management Standard — Federation of European Risk Management Association. — URL: <https://www.ferma.eu/> (дата звернення: 05.07.2022).
9. FERMA European risk-manager report 2018. URL: <https://www.ferma.eu/2018-european-risk-manager-report> (дата звернення: 05.07.2022).

References:

1. Hrachov, V.I. and Koyuda, T.P. (2002), "Classification of risks and their management", *Finansy Ukrainy*, vol. 10, pp. 56—61.

2. Shelekhov, K.V. and Bigdash, V.D. (1998), *Strakhuvannya [Insurance]*, MAUP, Kyiv, Ukraine.

3. Verbitska, I.I. (2013), "Risk management as a modern risk management system of business structures", *Mizhnarodnyy naukovy-vyrobnychy zhurnal Stalyy rozvytok ekonomiky*, vol. 55 (22), pp. 282—291.

4. Cherchik, L., Ivashkevich, I. and Begun, S. (2017), "Enterprise risk management system: essence and components", *Economic Forum*, vol. 1, pp. 178—184.

5. Shpandaruk, V.O. (2010), "Improvement of enterprise risk management based on the implementation of preventive measures", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3 (1), pp. 241-244.

6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA, (2023), "ERM-COSO Enterprise Risk Management — Integrated Framework", available at: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx> (Accessed 5 July 2022).

7. ISO (2018), "ISO 31000:2018 Risk management — Principles and guidelines", available at: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail%3Fcsnumber=43170 (Accessed 5 July 2022).

8. Federation of European Risk Management Association (2023), "RMS-FERMA Risk Management Standard", available at: <https://www.ferma.eu/> (Accessed 5 July 2022).

9. FERMA (2018), "European risk-manager report", available at: <https://www.ferma.eu/2018-european-risk-manager-report> (Accessed 5 July 2022).

Стаття надійшла до редакції 21.08.2023 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663