

## ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### CONSTRUCTION OF THE EFFICIENT SYSTEM OF RISK-MANAGEMENT OF SUBJECTS BUSINESS

УДК 334.02

**Попова Л.В.**

к.е.н., доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

**Солійчук А.О.**

студентка Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

*У статті розглянуто побудову ефективної системи ризик-менеджменту суб'єктів господарювання. Існує актуальна потреба швидкого впровадження методів ризик-менеджменту на підприємствах в сучасних умовах. Важливим є розгляд системи ризик-менеджменту на підприємстві та її основних етапів, особливостей системного управління ризиками.*

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, підприємство, страхова компанія, суб'єкт господарювання, управління, ризик, страхування.

*В статье рассмотрено построение эффективной системы риск-менеджмента субъектов хозяйствования. Существует актуальная потребность быстрого внедрения методов риск-менеджмента на предприятиях в современных условиях. Важным является рас-*

*смотрение системы риск-менеджмента на предприятии и ее основных этапов, особенностей системного управления рисками.*

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, предприятие, страховая компания, субъект хозяйствования, управление, риск, страхование.

*The article deals with the construction of an effective risk-management system for business entities. There is an urgent need for the rapid implementation of risk-management methods at enterprises in modern conditions. It is important to consider the risk-management system at the enterprise and its main stages, especially the system of risk-management.*

**Key words:** risk-management, enterprise, insurance company, business entity, management, risk, insurance.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції світової економіки зумовлюють постійну необхідність пошуку нових методів та заходів мінімізації й контролю господарського ризику, а також його негативного впливу на підприємницьку діяльність. Українські підприємства функціонують в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в країні, недостатньої купівельної спроможності населення, що приводить до високої невизначеності прогнозів щодо можливого попиту, собівартості продукції, рівня прибутковості (рентабельності) та результатів господарської діяльності. Отже, актуальною є проблема побудови ефективних систем ризик-менеджменту.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Безпосередньо ризик-менеджмент досліджували різні науковці, зокрема В. Апопій, І. Балабанова, Г. Башнянин, О. Біла, В. Вітлінський, Л. Донець, В. Загорський, А. Мазаракі, О. Ястремська. Реалізація ефективної політики формування механізму управління ризиками потребує подальших наукових досліджень і розробок. Зокрема, актуальною сьогодні є розробка теоретичних пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління ризиком для українських підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є ознайомлення з цілями ризик-менеджменту підприємств, дослідження механізму побудови ефективної системи ризик-менеджменту суб'єктів господарювання загалом та страхових компаній зокрема.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

В умовах нестабільної економічної ситуації в країні проблема управління підприємницьким ризиком є постійною в діяльності будь-якого суб'єкта госпо-

дарювання, що виявляється протягом усієї його діяльності, тому правильне оцінювання ситуації та вибір методу управління, спрямовані на зниження ризику, є дуже важливими інструментами досягнення економічних цілей та бажаного результату.

Ризик-менеджмент – це управління підприємством загалом з урахуванням впливу ризиків на основі процесу їх ідентифікації, оцінювання та аналізування, а також вибору та використання методів нейтралізації їх наслідків задля досягнення оптимального співвідношення рівня ризику та стратегічних можливостей підприємства. Таким чином, ризик-менеджмент спрямований на пошук оптимального співвідношення високого рівня ризику, що може призвести до краху підприємства, та повної відмови від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності [2, с. 33].

Існують думки про те, що центральною проблемою сучасного суб'єкта господарювання є розроблення стратегії виживання. Вона має особливе значення для державних і приватних підприємств та спрямована на досягнення таких цілей:

- пристосування (адаптація) до ринкових умов;
- уникнення неефективних методів господарювання, що себе вичерпали;
- забезпечення стабільності господарської діяльності;
- збереження ресурсного потенціалу, особливо колективу висококваліфікованих фахівців та управлінців [3, с. 86].

В рамках системи управління ризиками ми розглядаємо такі чинники:

- 1) культура ризик-менеджменту та контроль за ризиками, що є основним факторами для розуміння того, наскільки компанія може ефективно

контролювати ті ризики, які вона має; скоріше, в цьому разі система ризик-менеджменту в таких компаніях буде оцінюватись як адекватна, але не варто скидати з рахунків інші фактори;

- 2) контроль за ризиками, що виникають знову;
- 3) моделювання ризиків;
- 4) стратегічний ризик-менеджмент [1, с. 135].

Щодо страхових компаній, то кожна страхова компанія розвивається та починає з того, що вона розуміє, які ризики їй необхідно контролювати. Проте в подальшому контроль за новими ризиками та моделювання цих ризиків дають змогу більш ефективно втілювати страховику свою стратегію та контролювати ризики, відповідно, нарощувати прибуток та фіксувати капітал, який є в компанії.

Звісно, основним для компаній є страховий ризик. Напевно, його компанія краще за всіх знає, може його контролювати, відповідно, може сказати, що в неї є ліміти, які вона здатна контролювати. Однак є інший бік медалі, а саме зовнішні фактори, які, на жаль, не завжди компанії вдається контролювати. В цьому разі контроль за виникаючими ризиками є вирішальним для того, щоби зрозуміти, наскільки компанії необхідно розвивати систему ризик-менеджменту [10].

На розвиток управління ризиками впливають недоліки української податкової системи, а саме постійні зміни та доповнення до законів та Податкового кодексу, що позбавляють підприємців упевненості в результатах своєї діяльності через зростання невизначеності, а також збільшують рівень податкових та економічних ризиків.

Ефективний процес управління ризиком не може бути сукупністю фрагментарних дій, оскільки він повинен бути сформований у комплекс дій, що є частиною загального управління бізнесом.

Особливостями системного управління ризиками є:

- безперервний процес, який охоплює всю організацію;
- здійснення співробітниками всіх рівнів організації;
- використання під час розроблення та формування стратегії;
- використання всією організацією, на кожному її рівні та кожним підрозділом, включення аналізу портфеля ризиків на рівні організації;
- надання керівництву обґрунтованих гарантій досягнення цілей [5, с. 28].

Ризик-менеджер разом з відповідними спеціалістами бере участь в прийнятті ризикових рішень та шукає способи уникнення небажаних ризиків.

В ідеалі для функціонування ризик-менеджменту повинен існувати орган управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними ресурсами. Більшість великих західних фірм має в штаті спеціального

менеджера з ризику. Ризик-менеджер разом з відповідними спеціалістами бере участь в прийнятті ризикових рішень та шукає способи уникнення небажаних ризиків.

Відділ з управління підприємницькими ризиками повинен займатись вирішенням практичних питань, пов'язаних з виявленням ризику, веденням статистичної та реєстраційної обробки інцидентів, розробленням та вжиттям заходів з підвищення безпеки підприємства, здійсненням страхової діяльності, укладанням угод зі страхування та перестраховування [4, с. 237].

Розглянемо структуру ризик-менеджменту на підприємстві (рис. 1).

Процес ризик-менеджменту на підприємстві складається з таких основних етапів.

- 1) Ідентифікація та оцінювання ризиків.

Існують різні класифікації підприємницького ризику. І. Шумпетер виділяє два види ризику:

- ризик, пов'язаний з можливим технічним провалом виробництва, сюди належить також небезпека втрати благ, породжена стихійними лихами;
- ризик, сполучений з відсутністю комерційного успіху.

Якщо говорити про зовнішні чинники, які впливають на діяльність страхової компанії, то тут варто приділити увагу декільком з них.

#### *Політичні ризики.*

Напевно, зараз це один з актуальних факторів для країн СНД. Проте в усьому світі найбільш значущі події, такі як падіння Берлінської стіни, «Арабська весна», Євромайдан (анексія Криму, військові дії на Сході України), не були прогнозовані за кілька років, тому багато страхових компаній зіткнулися з тим, що їх обсяги премій значно падали в періоди таких політично нестабільних ситуацій.

Наприклад, якщо ми подивимось на події, що відбувалися в період «Арабської весни», то зможемо побачити, що компанії до цього моменту показували двозначні показники зростання, а під час цих подій обсяги страхових премій в арабських країнах відразу ж упали до 5%.

Однак з урахуванням низького проникнення страхових послуг, що характерно саме для ринків, що розвиваються, зокрема в Україні, ми прогнозуємо, що в подальшому для таких країн, що розвиваються, скоріше, буде знову двозначне зростання, оскільки є можливості подальшого зростання інтересу з боку застрахованих людей до отримання страхових послуг.

Регіональні політичні ризики стали сьогодні основною темою не тільки для політологів та військових експертів, але й для ризик-менеджерів та страховиків.

Сучасна ситуація у світі нагадує так звану перебудову, тобто політичні реформи Радянського Союзу 80-х років минулого століття, які законо-

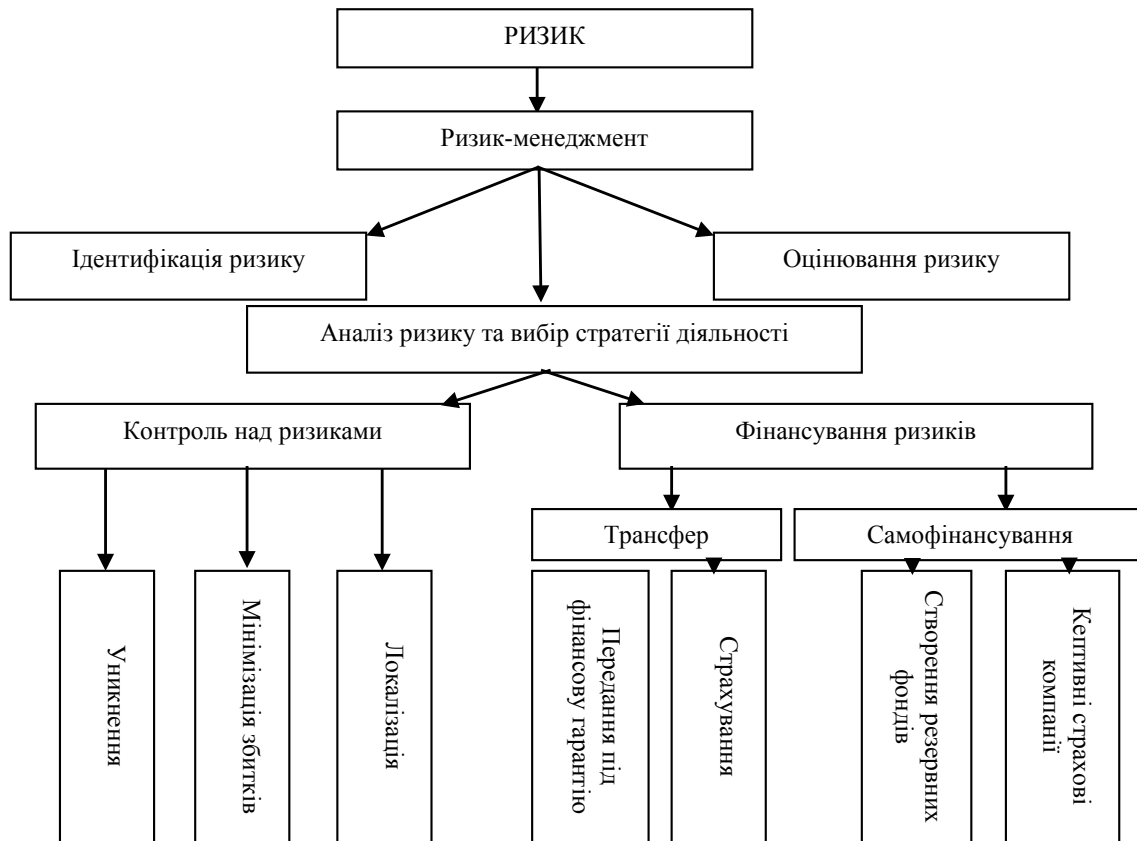


Рис. 1. Структура ризик-менеджменту на підприємстві

Джерело: розроблено авторами за даними джерела [2]

мірно закінчили його розпадом. Ризикнемо припустити, що процеси, які сьогодні відбуваються у світі, дають нам право говорити про нову перебудову, на цей раз – геополітичну.

Щодо управління ризиками, то ірраціональність сучасних війн робить їх практично непередбачуваними. Ніколи не знаєш, що діється в голові у того чи іншого верховного головнокомандувача, в арсеналі якого є такі види озброєнь, як ракети, телебачення та Інтернет. Крім того, всі ці локальні конфлікти небезпечні тим, що вони можуть вилитись у великий, можливо, стати початком війни [9].

**Катастрофічні ризики.**

Іншим важливим та непередбачуваним фактором є ризик виникнення катастрофічних подій. З кожним роком виникають все більші природні та техногенні катастрофи, які не завжди можна спрогнозувати. Прикладом є ураган Сенді, який обрушився на США досить несподівано. Економічні збитки від нього експерти оцінили у \$70 млрд., тоді як страхові компанії виплатили близько \$30 млрд. Водночас у страхових компаній капітал зменшився на 5–10%, що досить істотно для того, щоби приділяти більше уваги катастрофічним ризикам.

В рамках нашого стратегічного аналізу ми дивимось на перспективу в 10 років, щоби оцінити, які великі катастрофічні події можуть вплинути на

ту чи іншу страхову компанію. Звичайно, досить складно передбачити, наскільки ця подія може реалізуватись [7, с. 76].

**Системи ризик-менеджменту.**

Якщо ми подивимось на те, наскільки все ж таки необхідно страховим компаніям аналізувати системи управління ризиками та впроваджувати їх всередині компаній, то зможемо сказати, що роль цієї системи полягає в тому, що компанія здатна ефективно вибудувати методи управління ризиками, відповідно, зрозуміти, які вона має слабкі та сильні сторони, розвиватись в цьому напрямі, більш ефективно вибудовувати своє стратегічне планування, вибирати більш прибуткові лінії бізнесу, а також розвиватися в тих регіонах, де існує менше ризиків.

Є досить багато факторів, які говорять про те, що страхові компанії неефективно контролюють ризики, що переважно стосується не розвинених страхових ринків, а країн, які тільки намагаються пробувати нові страхові продукти або виходити на нові ринки для того, щоби запропонувати свої послуги. Однак якщо фахівець в компанії, що займається страхуванням, одночасно здійснює також загальний контроль над ризиками, то це говорить про те, що у компанії немає ефективної системи ризик-менеджменту.

*Географія та структура.*

Якщо ми подивимось на те, як система ризик-менеджменту розподіляється в усьому світі, то зможемо сказати, що тут є три групи: одна належить до спеціалізованих перестраховальних компаній, друга – до страхових компаній в Північній Америці та на Бермудах, третя представлена страховими компаніями ринків, що розвиваються.

В цьому разі саме перестраховальні компанії є «законодавцями мод» у системах управління ризиками. Саме вони розвивають складні, комплексні моделі, що пов'язане, скоріш за все, зі складними ризиками, які вони беруть на себе. Якщо у перестраховиків 40% припадає на оцінки «сильна» й «дуже сильна», то у страхових компаній Північної Америки та регіонів, що розвиваються, цей показник не перевищує 15%.

Загалом якщо ми подивимось на тенденції за останні кілька років, то зможемо сказати, що системи ризик-менеджменту не зазнали істотних змін, переважно залишившись на адекватному рівні. Єдиними, хто «перестрибує» в більш сильні категорії, є перестраховальні компанії [9].

## 2) Аналіз ризику та вибір стратегії.

Контроль над ризиками є важливим етапом ризик-менеджменту на підприємстві та має такі форми:

– ухилення від ризику, тобто найбільш простий та радикальний напрям нейтралізації фінансових ризиків;

– мінімізація збитків, тобто метод, спрямований на розроблення заходів щодо мінімізації збитків в разі настання ризикової ситуації;

– локалізація, що припускає утримання ризику в певних межах, що дає змогу обмежити сферу виникнення ризику, знизивши вірогідність настання несприятливої події [7].

## 3) Фінансування ризиків.

До фінансування вдаються тоді, коли підприємство має у своєму розпорядженні певні кошти. Фінансування ризику означає відшкодування можливих збитків за допомогою таких методів.

Трансфер (передача ризику) – управлінська стратегія, зміст якої полягає в тому, що учасники ризикової взаємодії (особи, що ризикують) передають відповідальність за ризиком третім особам, а наявний рівень ризику не змінюється.

## Способи передачі ризику:

1) передання під фінансову гарантію, тобто процес зобов'язання гаранта, внесеного до реєстру гарантів, виплатити на вимогу органів доходів та зборів кошти в межах певної суми в разі невиконання забезпечення цієї гарантією зобов'язань зі сплати митних платежів;

2) страхування, тобто передача ризику страховій компанії за певну плату [6, с. 34].

До ризиків, що доцільно страхувати, належать:

– ймовірні втрати в результаті пожеж та інших стихійних лих;

– ймовірні втрати в результаті автомобільних аварій;

– ймовірні втрати в результаті псування чи знищення продукції під час транспортування;

– ймовірні втрати в результаті помилок співробітників фірми;

– ймовірні втрати в результаті передачі співробітниками фірми комерційної інформації конкурентам;

– ймовірні втрати в результаті невиконання зобов'язань субпідрядниками;

– ймовірні втрати в результаті припинення ділової активності фірми;

– ймовірні втрати в результаті можливої смерті чи захворювання керівника або ведучого співробітника фірми;

– ймовірні втрати в результаті можливого захворювання, смерті чи нещасного випадку співробітника фірми [2, с. 46].

Однак існує ще одна група ризиків, що не беруться страхувати страхові компанії, але саме взяття на себе ризику, що не страхується, є потенційним джерелом прибутку підприємця. Якщо втрати в результаті страхового ризику покриваються за рахунок виплат страхової компанії, то втрати в результаті ризику, що не страхується, відшкодовуються з власних коштів підприємницької фірми. Основними внутрішніми джерелами покриття ризику є власний капітал фірми та спеціально створені резервні фонди. Крім внутрішніх, є зовнішні джерела покриття ймовірних втрат (наприклад, за дочірні банки відповідає материнський банк).

Самофінансування – метод, який означає покриття за рахунок власних доходів всіх видатків діяльності за рахунок подальших.

Резервний фонд – один з видів бюджетних резервів.

Кептивна страхова компанія – дочірня компанія або компанія у складі об'єднання (холдингова) [8, с. 94].

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, ми ознайомилися з цілями ризик-менеджменту суб'єктів господарювання загалом та страхових компаній зокрема. Ми розглянули, чому є актуальною потреба швидкого впровадження методів ризик-менеджменту в діяльність суб'єктів господарювання в сучасних умовах. Ми охарактеризували основні особливості системного управління ризиками. Згідно з рис. 1 ми проаналізували систему ризик-менеджменту на підприємстві та її основні етапи. Ми розглянули структуру ризик-менеджменту, ідентифікацію та оцінювання ризиків у розрізі політичних ризиків, катастрофічних, системи ризик-менеджменту та географії і структури. Ми підсумували, що контроль над ризиками є важливим етапом ризик-менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання. Таким чином, подальшого розгляду потребують окремі види ризиків задля їх мінімізації (наприклад, політичні ризики, які з введенням військового стану в Україні стають все актуальнішими та гострішими).



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Донець Л. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
2. Балдин К. Риск-менеджмент: учеб. пособие. Москва: Эксмо, 2006. 368 с.
3. Лук'янова В., Головач Т. Економічний ризик: навчальний посібник. Київ: ВЦ «Академія», 2007. 462 с.
4. Янковский Н. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса. Донецк: Донеччина, 2000. 430 с.
5. Лапуста М. Малое предпринимательство: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2010. 685 с.
6. Штефаніч Д., Паляниця В. Управління підприємницьким ризиком. Тернопіль: Економічна думка, 1999. 224 с.
7. Семенова К. Управління підприємницькими ризиками як спосіб підвищення рівня конкурентоздатності підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали другої між-нар. наук.-практ. конф. (26–27 вересня 2013 р.). Одеса: Атлант, 2013. С. 33–35.
8. Семенова Е. Проблемы идентификации и анализа предпринимательских рисков. Наука, культура, образование: материалы научно-практической конференции, посвященной 22-й годовщине Комратского государственного университета (8 февраля 2013 г.). Комрат: Комратский государственный университет, 2014. С. 75–76.
9. Семенова К. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротاپринт, 2013. 194 с.
10. Значимость системы риск-менеджмента для страховых компаний в рейтинговом анализе. URL: <https://forinsurer.com/public/14/06/23/4671?hl=%F0%E8%F1%EA-%EC%E5%ED%E5%E4%E6%EC%E5%ED%F2>.
11. Геополитические риски стали наиболее значимыми для страховой отрасли и мировых экономик в 2016 г. URL: <https://forinsurer.com/public/16/04/12/4738>.

**REFERENCES:**

1. Donets' L. (2006) Ekonomichni ta metody risk of measurement: navchalnyy posibnyk / L. Donets'. –

- K.: Center navchalnoyi literatury, 2006. – 312 p. (in Ukrainian)
2. Baldin K. (2006) Risk Management: textbook posoby / K. Baldin. – Moscow: Eksmo, 2006. – 368 p. (in Ukrainian)
3. Luk'yanova V. (2007) Ekonomichnyy risk: navchalnyy posibnyk / V. Luk'yanova, T. Holovach. – K.: EC "Akademiya", 2007. – 462 p. (in Ukrainian)
4. Yankovskyy N. (2000) Povyshenye effektivnosti vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti krupnogo proyzvodstvennoho kompleksa / N. Yankovskyy. – Donetsk: Donechchyna, 2000. – 430 p. (in Russian)
5. Lapusta M. (2010) Minor Entrepreneurship: Textbook / M. Lapusta. – Moscow: INFRA-M, 2010. – 685 p.
6. Shtefanych D. Upravlinnya entrepreneurial ryzykom / D. Shtefanych, W. Palyanytsya. – Ternopil: Ekonomichna dumka, 1999. – 224 p. (in Russian)
7. Semenov K. (2013) Managing business risk as a way to enhance the competitiveness of enterprises / K. Semenova // Business Economics: Modern Problems of Theory and Practice: Proceedings of the Second Intern. nauk. and practical. conf. (26–27 September 2013). – Odessa: Atlanta, 2013. – P. 33–35. (in Ukrainian)
8. Semenov E. (2014) Problems Identification and analysis predprynmatel'skykh risks / E. Semenova // Science, culture, education, Materials scientific conference, posvyaschennoy 22 th hodovschyne Komratskoho state-owned university, 8 February 2013 hours. – Comrat: Komratsky State University, 2014. – P. 75–76 (in Russian)
9. Semenov K. (2013) Justification business decisions and risk assessment: Textbook / K. Semenov. – Odessa: ONEU, offset duplicator, 2013. – 194 p. (in Ukrainian).
10. The importance of risk management systems for insurance companies in the rating analysis. [Electron resource]. – Access mode: <https://forinsurer.com/public/14/06/23/4671?hl=%F0%E8%F1%EA-%EC%E5%ED%E5%E4%E6%EC%E5%ED%F2> (in Russian)
11. Geopolitical risks have become the most significant for the insurance industry and the global economy in 2016 [Electron resource]. – Access mode: <https://forinsurer.com/public/16/04/12/4738> (in Russian)

**Popova L.V.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Public,  
Corporate Finance and Financial Intermediation  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**Soliychuk A.O.**

Student  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

## **CONSTRUCTION OF THE EFFICIENT SYSTEM OF RISK-MANAGEMENT OF SUBJECTS BUSINESS**

Modern trends in the world economy make it necessary to find new methods and measures for minimizing and controlling economic risks and their negative impact on entrepreneurial activity. Thus, the problem of building efficient risk-management systems is becoming topical.

The purpose of the article is to familiarize with the objectives of enterprise management risk, to explore the mechanism of building an effective system of risk-management of business entities in general and insurance companies in particular.

Risk-management is the management of the enterprise as a whole, taking into account the impact of risks on the basis of the process of their identification, assessment and analysis, as well as the selection and use of the methods of neutralizing their consequences in order to achieve the optimal balance between the level of risk and strategic capabilities of the enterprise.

Within the framework of the risk-management system, we consider the following factors: risk management culture and risk control; control over newly emerging risks; risk modeling; strategic risk-management.

Consider the risk-management structure. Identification and risk assessment. Political risks are, of course, now one of the most important factors for the CIS countries.

Catastrophic risks occur every year with increasing natural and man-made disasters, and they cannot always be predicted.

Risk Management Systems is the company can effectively build risk management methods and understand where it has weak and strong sides.

Geography and structure. Risk control is an important stage in the management risks in the enterprise; it is carried out by the following forms: avoidance of risk, minimization of losses, localization.

Funding is used when the company has some funds. Risk financing means reimbursement of possible losses through a transfer (transfer under a financial guarantee and insurance).

In our work, we are familiar with the objectives of the management of enterprises, business entities in general and insurance companies in particular. Considered why there is an urgent need for the rapid implementation of risk-management methods at enterprises in modern conditions. The main features of system risk-management were described, analyzed the risk management system at the enterprise and its main stages.