

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

УДК 330

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

FEATURES OF RISK MANAGEMENT INTEGRATION INTO THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Чайкіна Аліна Олександрівна

кандидат економічних наук,

Національний університет

«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3821-2079>

Chaikina Alina

National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

У статті було визначено, що підприємницька діяльність на сьогодні характеризується високим ступенем невизначеності та ризикованості. Поява пандемії COVID-19, а також воєнний стан в Україні дали поштовх активізації впровадження ризик-менеджменту у систему управління підприємством. Були виявлені напрямки інтеграції системи ризик-менеджменту в діяльність підприємства, а також головні задачі системи ризик-менеджменту при управлінні всіма бізнес-процесами на підприємстві. Запропоновані принципи, яких має дотримуватись підприємство при побудові ефективної системи ризик-менеджменту. Доведено, що підприємству задля забезпечення його сталого розвитку та економічної безпеки слід формувати систему ризик-менеджменту, яка пришвидшить процес адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі на основі розроблення організаційних заходів, які передбачають чітко сформульовані плани з урахуванням всіх існуючих ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

Ключові слова: ризики та загрози, ризик-менеджмент, сталий розвиток, система управління, підприємство.

Entrepreneurial activity today is characterized by a high degree of uncertainty and risk. The emergence of the COVID-19 pandemic, as well as the martial law in Ukraine gave impetus to intensify the introduction of risk management in the enterprise management system. After all, building an effective system to counteract all possible risks and threats should help the management and staff of the enterprise to adapt more quickly to the new requirements of the time, changes in the external and internal environment. Countering and preventing risks are a complex process that requires management to have key competencies, as well as critical, creative thinking to create alternatives to reduce negative impact of the risks on the enterprise. The risk management system is usually interpreted as a set of methods, techniques and measures that help to predict the occurrence of risky events, to take measures to avoid or reduce the negative consequences of their occurrence. We consider it appropriate to expand the approach, as the risk management system should be integrated into the overall management system of the enterprise. Each department in the company must understand all the risks and threats that may stop the goals and objectives, or stop the business process in general, and have appropriate algorithms for action in each of the situations that arise in the business activities of the enterprise. It should be noted that most risks and threats are unified and recurrent, they arise due to objective or subjective factors, which is why the enterprise's management must develop specific clear rules for responding to any known or unknown situation. The objectives and goals of the risk management system can be transformed with the process of developing and improving the risk management system. At least once a year, the tasks and objectives of the risk management system are reviewed and monitored for their relevance, feasibility and compliance with the current level of risk. Indicators are reviewed to determine the stage of development of the enterprise. Risk management should be aimed at ensuring the achievement of strategic goals of the enterprise, ensuring economic security and continuity of its development with integration into the management decision-making process. Since the main advantage of the risk management implementation is the effective management of business processes, rapid adaptation to change, strengthening the enterprise's position, development of production capacity and operations. Only with the interaction of management at different levels of government, timely provision of information to all departments with rapid response to various events, will ensure sustainable development of the enterprise and contribute to the achievement of all goals.

Keywords: risks and threats, risk management, sustainable development, management system, enterprise.

Постановка проблеми. Підприємницька діяльність на сьогодні характеризується високим ступенем невизначеності та ризикованості. Поява пандемії COVID-19, а також воєнний стан в Україні дали поштовх активізації впровадження ризик-менеджменту у систему управління підприємством. Адже побудова ефективної системи протидії усім можливим ризикам і загрозам має допомогти менеджменту і персоналу підприємства швидше адаптуватись під нові вимоги часу, зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Протидія та упередження появи ризиків – складний процес, який вимагає від менеджменту мати ключові компетенції, а також критичне, креативне мислення для формування альтернатив для зменшення негативного впливу від появи ризиків на підприємство.

Саме тому актуальним є визначення особливостей інтеграції ризик-менеджменту у систему управління підприємством, що дозволить упереджувати появу загрозливих ситуацій, а також пришвидшити процес реагування менеджментом з метою зменшення їх негативного впливу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходи до визначення ризик-менеджменту були відображені у працях Балабанової І. [1], Дудневої Ю.Е. [2], Кочіної І.В. [3], Мостенської Т. [4], Цьопи В. [5], Вербицької Г.Л. [6] та інших. Розробки вчених здебільшого присвячені дослідженню ризиків, що виникають у процесі підприємницької діяльності, виявленню факторів і першоджерел його утворення, особливостям методів оцінки та контролю ступеню ризику.

Формулювання цілей статті. Систему ризик-менеджменту зазвичай трактують як сукупність методів, прийомів і заходів, що допомагають прогнозувати настання ризикованих подій, вживати заходів щодо уникнення або зниження негативних наслідків їх настання [7]. Вважаємо за доцільне розширити підхід, оскільки система ризик-менеджменту має бути інтегрована у загальну систему управління підприємством. Відповідно кожний відділ чи служба на підприємстві мають розуміти усі види ризиків та загроз, що можуть зупинити виконання поставлених цілей та завдань, або загалом вплинути на бізнес-процес, а також мати відповідні алгоритми дій у кожній із ситуацій, яка настає у господарській діяльності підприємства. Варто зазначити, що більшість ризиків та загроз є уніфікованими та повторюваними, вони виникають через об'єктивні чи суб'єктивні фактори впливу, саме тому менеджмент підприємства має розробляти

конкретні чіткі правила реагування на будь-яку відому чи не відому ситуацію.

Виклад основного матеріалу дослідження. Не дивлячись, яка організаційно-правова форма підприємницької діяльності, мале чи велике підприємство, виявлення та швидка протидія ризикам є досить складним процесом, оскільки залежить від стадії життєвого циклу підприємства, його матеріально-технічного та технологічного оснащення, існуючого масиву знань, нормативно-правового поля в системі управління підприємством, умінь та навичок у менеджменту підприємства. Система ризик-менеджменту вимагає серйозного усвідомлення головних принципів її впровадження та їх інтеграцію у будь-які бізнес-процеси підприємства. Тобто має бути не тільки поверхневе використання існуючих принципів, підходів, але й розроблення практичних рекомендацій створення дієвої системи ризик-менеджменту, яка здатна виявляти ризики та загрози ще до їх появи, зменшуючи негативний вплив від настання несприятливої ситуації [8].

Саме тому рекомендується систему ризик-менеджменту інтегрувати до процесу управління підприємством з метою поліпшення ефективності прийняття управлінських рішень, отримання ефекту постійності економічного розвитку, врегулювання і збереження на високому рівні стану ризикозахищеності підприємства. Через те, що фундаментом системи ризик-менеджменту виступає стійкий, ефективно функціонуючий комплекс її захисту, який базується на концепції побудови та реалізації плану ефективного застосування ресурсів підприємства, можливостей та потенціалу, протидії руйнуючій дії зовнішнього та внутрішнього середовищ, вирішальним компонентом у створенні сучасної системи управління підприємством виступає її інтеграція з системою ризик-менеджменту [9].

Можна виділити наступні напрямки інтеграції системи ризик-менеджменту в діяльність підприємства:

– швидке виявлення операційних ризиків, а саме запуск процесу ідентифікації, оцінки, регулювання та моніторингу ризиків при створенні річного плану та звітності по окремих групах ризиків;

– створення та реалізація програми, яка б забезпечила мінімальні операційні витрати (в першу чергу елементи матеріальних витрат), забезпечення результативності усіх бізнес-процесів, коригування планів в разі ліквідації форс-мажорних ситуацій;

– у конкретно визначені терміни проведення аудитів бізнес-процесів підприємницької діяльності, аналізування їх ефективності та контролюваності (менеджмент має впроваджувати моніторинг на основі проведених перевірок, результати цих перевірок мають бути оголошені усім відділам та структурним підрозділам);

– для мінімізації результатів ризиків потрібно активно впроваджувати страхування (на підприємстві має бути створений Департамент внутрішнього контролю, аудиту та ризик-менеджменту, який забезпечував популяризацію ідеї страхового захисту та злагоджений зв'язок між усіма відділами та службами);

– з метою мінімізації ризиків та гарантування економічної безпеки підприємства формується і впроваджується стратегія сталого розвитку підприємства з врахуванням розроблених планів захисту від ризиків;

– формування механізму управління грошовими потоками (дасть можливість швидкого реагування у внутрішньому та зовнішньому середовищах, забезпечить високу ліквідність та платоспроможність підприємству);

– побудова альтернативних сценаріїв зміни зовнішнього середовища, досягнення стратегічних цілей з урахуванням усіх можливих ризиків, регулювання різнобічних ситуацій з призначенням відповідальних осіб у кожному відділі чи підрозділі;

– створення спеціального фонду так званої «фінансової подушки безпеки», що дозволить у разі настання критичної ситуації мати кошти на відновлення усіх бізнес-процесів. Особливо така форма стала актуальною при поширенні пандемії COVID-19, оскільки жодні прогнози чи системи ризик-менеджменту не були готові до таких подій. Лише ті підприємства, які мали спеціальні фонди, змогли протриматись в умовах жорсткого локдауну, а зараз під час війни мають можливість відновлювати свою роботу або переорієнтуватись у інші сфери діяльності [10].

Нижче здійснено декомпозицію системи ризик-менеджменту у процесі гарантування економічної безпеки підприємства, яка містить комплекс елементів (рис. 1).

Дана концепція системи ризик-менеджменту з метою забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає:

– інтеграція системи ризик-менеджменту у загальну систему управління, яка контролюється Топ-менеджментом підприємства та входить до посадових обов'язків усього персоналу;

– всі види діяльності повинні бути контрольованими, ризик-менеджмент повинен охоплювати всі функціональні підрозділи підприємства;

– має бути збалансованість, що передбачає проведення економічної діагностики при прийнятті рішень щодо втрат та можливостей;

– комплексність, коли ризик-менеджмент з єдиною базою відповідних принципів та методів з врахуванням характеру та взаємодії їх впливу, визначення можливих наслідків різних подій;

– безперервність, що передбачає постійний моніторинг змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі з внесенням нової інформації для системи ризик-менеджменту.

Головні задачі системи ризик-менеджменту при управлінні всіма бізнес-процесами на підприємстві:

– розвиток ризик-менеджменту в розрізі корпоративної культури, коли відбувається тісна взаємодія виконавчих органів в сумісництві з менеджментом підприємства при проведенні навчання персоналу в галузі системного управління ризиками;

– вибір найкращого варіанту із альтернативних для протидії ризикам у співвідношенні з стратегією сталого розвитку підприємства. На рівні відбору стратегічних варіантів при постановці цілей, що підходять обраній стратегії, а також при побудові системи ризик-менеджменту оцінюється ступінь ризику (відбувається градація від найнижчого рівня до найвищого рівня впливу);

– пришвидшення прийняття управлінських рішень задля мінімізації впливу ризиків, які б забезпечували економічну ефективність заходів, визначення найкращого способу реагування на ризик: відмова від ризику, скорочення чи передача ризику або його прийняття;

– ліквідація в мінімально короткий час збитків, завданих непередбачуваними подіями в підприємницькій діяльності, а також створення системи аналітичних розрахунків та відповідних заходів по виявленню і зменшенню можливих ризикових подій та витрат пов'язаних з ними;

– креативний та критичний підхід до побудови системи протидії усім ризикам та загрозам, який дасть ефект успішного реагування на різнобічні впливи і побудові інтегрованого підходу щодо множинних ризиків.

Задачі та цілі системи ризик-менеджменту можуть трансформуватися з процесом розвитку та покращення системи ризик-менеджменту [11]. Не рідше ніж 1 раз на рік відбу-

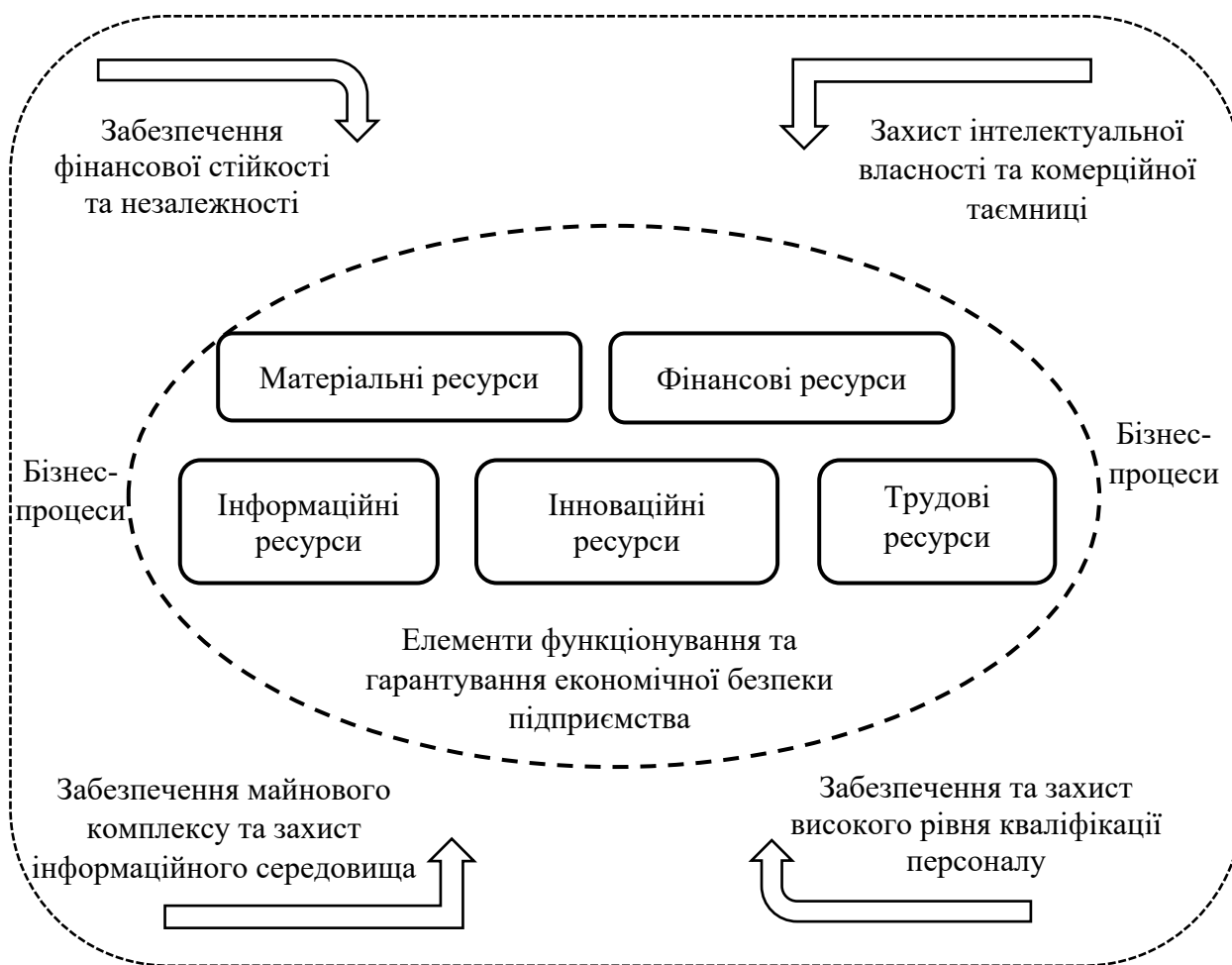


Рис. 1. Декомпозиція гарантування економічної безпеки підприємства за системою ризик-менеджменту

вається перегляд та контроль задач і цілей системи ризик-менеджменту з приводу їх актуальності, доцільності та відповідності теперішньому ступеневі ризику. Переглядаються індикатори, які дозволяють визначити, на якій стадії розвитку знаходиться підприємство.

При інтеграції ризик-менеджменту у систему управління підприємством мають бути дотримані наступні принципи (рис. 2):

- формулювання та захист стратегічних та тактичних цілей підприємства, адже злагоджена система ризик-менеджменту допомагає досягти покращення продуктивності праці, збереження здоров'я та безпеки людей, сприяє захисту навколишнього середовища, підвищенню якості послуг, покращення іміджу та репутації;

- ризик-менеджмент не може бути відокремленим від основної діяльності підприємства та бізнес-процесів;

- ризик-менеджмент являється складовою процесу прийняття рішень. Планування

рішень та їх реалізація має здійснюватися з урахуванням оцінки ризиків та їх впливу на господарську діяльність;

- ризик-менеджменту характерна своєчасність, комплексність та організованість. Ризик-менеджмент як безперервний циклічний процес має своєчасно здійснюватися за всіма головними областями діяльності та на всіх рівнях керівництва підприємства;

- ризик-менеджмент передбачає управління підприємством на всіх рівнях з одночасним виявленням інформації про ризики, яка має своєчасно надходити до уповноважених посадових осіб підприємства для прийняття відповідних рішень;

- фундаментом ризик-менеджменту є доступна, актуальна, достовірна та повна інформація;

- керівництво підприємства повинно забезпечувати умови для безперервного розвитку ризик-орієнтованого управління в разі необхідності вирішення нових завдань, які

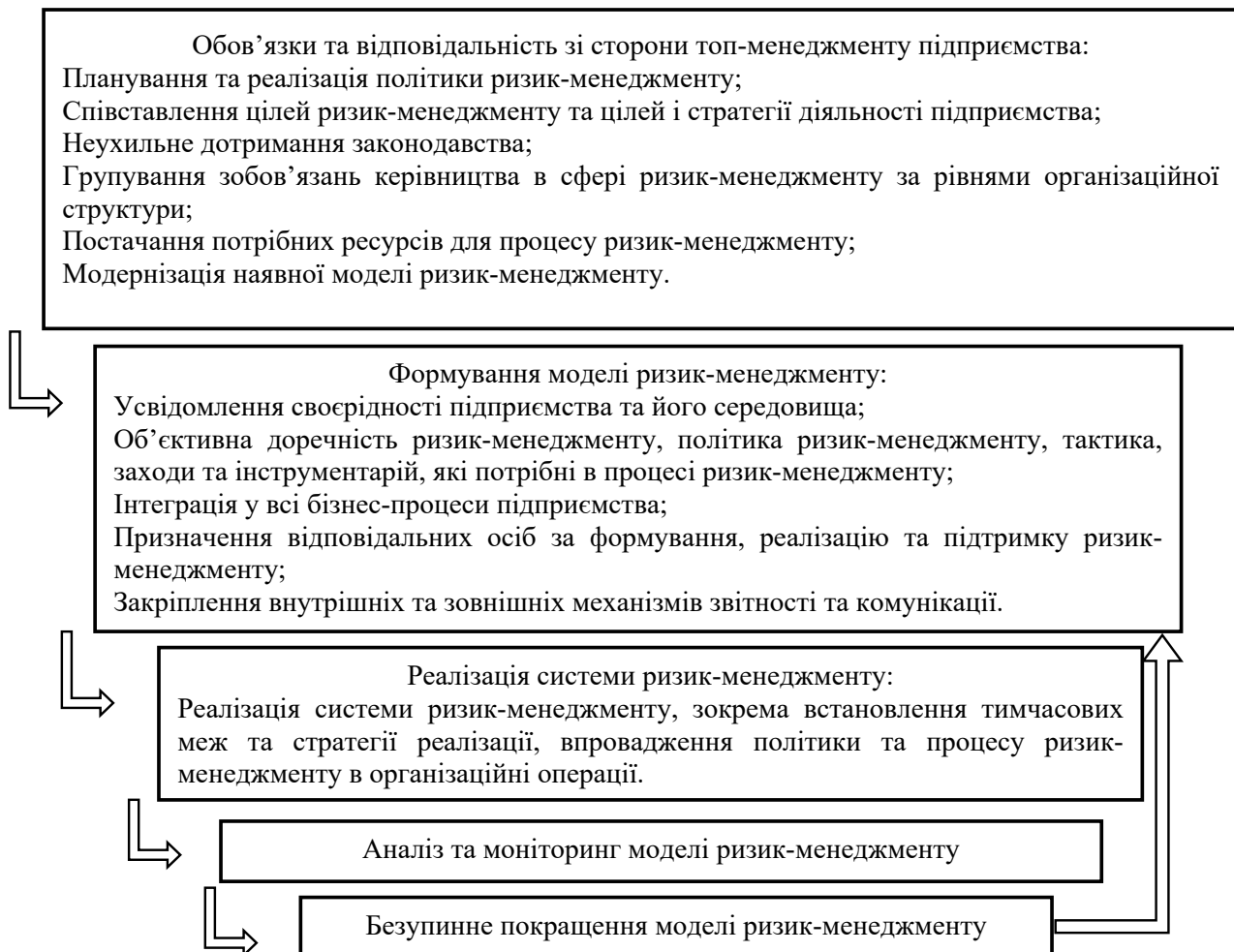


Рис. 2. Інтеграція ризик-менеджменту у систему управління підприємством

з'являються внаслідок будь-якої зміни в діяльності підприємства;

– ризик-менеджмент є прозорим інструментом та враховує інтереси стейкхолдерів у вирішенні поставлених задач на всіх рівнях підприємства [12].

Ризик-менеджмент має бути спрямований на гарантування досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення безперервності його розвитку з інтеграцією в процес прийняття управлінських рішень [13]. Стратегічне спрямування ризик-менеджменту для покращення ефективності діяльності підприємства в систему управління підприємством рекомендують проводити на основі:

– розвитку стратегії ризик-менеджменту, особлива увага має приділятися спостереженню зі сторони Топ-менеджменту з приводу ризик-менеджменту та надання їм відповідної звітності;

– інтеграція ризик-менеджменту в бізнес-процеси, оскільки введення ризик-менеджменту в операції бізнес-планування та

оцінювання ефективності дозволяють підприємствам досягнути стратегічних та оперативних цілей;

– удосконалення функцій управління, які дають змогу зменшити витрати, збільшити покриття ризиків та покращити ефективність діяльності бізнесу;

– удосконалення процесів та заходів контролю, адже за рахунок спрямованості на провідні бізнес-процеси та використання автоматизованих заходів контролю можливо зменшити витрати та покращити ефективність на розробку процесів контролю;

– оптимізація ризик-менеджменту та надання інформації для стейкхолдерів з приводу тиску ризиків, активних заходів їхньої протидії та можливостей забезпечення сталого розвитку підприємства.

Висновки. Отже, головною перевагою впровадження ризик-менеджменту являється ефективне управління бізнес-процесами, швидка адаптація до змін, укріплення позицій підприємства, розвинення виробничих

потужностей та операційної діяльності, інтеграція нових активів. Основною ціллю системи ризик-менеджменту являються гарантії в досягненні кінцевого результату, розробка відповідної стратегії, збалансоване використання ресурсів. Також важливу роль відіграють організаційні заходи, а саме чітко сформульовані плани з урахуванням всіх існуючих ризиків, загроз, що можуть вплинути на діяль-

ність підприємства, визначення відповідальних осіб за впровадження ризик-менеджменту. Лише при взаємодії менеджменту на різних рівнях управління, своєчасне надання інформації усім службам та підрозділам із швидким реагуванням на різного роду подій, дозволить забезпечувати сталий розвиток підприємства та сприятиме досягненню усіх поставлених цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанов І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 61–68.
2. Дуднєва Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обидєннова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. Випуск 20. С. 229–236
3. Кочін І.В. Ризик-орієнтований підхід – основа організації безпеки складних технічних систем, контроль за їх діяльністю та запобігання виникнення техногенних надзвичайних ситуацій. URL: <https://zounb.zp.ua/node/1247>
4. Мостенська Т., Білан Ю. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8(170). С. 193–203
5. Цьопа В. Ризик-орієнтоване мислення: основи, навчання та впровадження. *Охорона праці*. 2017. № 8–10.
6. Вербицька Г.Л. Вибір заходів обмеження економічного ризику. *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць*. Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. Вип. 189. Т. 2. С. 607–615.
7. Клименюк М.М. Управління ризиками в економіці. Київ : Просвіт, 2017. 220 с.
8. Дуброва О.С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України : наук. зб.* Вип. 1(8). Київ : КНЕУ, 2012. С. 446–452.
9. Кутергина Г.В. Аналіз ефективності систем управління фінансовими ризиками комерційного підприємства. *Аудит і фінансовий аналіз*. 2010. № 3. С. 149–162.
10. Чайкіна А.О., Золотар К.В. Основи формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, 14 червня 2021 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 47–48.
11. Мостенська Т.Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3(7). С. 72–79.
12. Скопенко Н.С. Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Випуск 2(31). С. 29–42.
13. Шегда А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 271 с.

REFERENCES:

1. Balabanov I. (2018) Metodolohiia ryzyk-orientovanoho pidkhodu do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Methodology of risk-oriented approach to economic security management of the enterprise]. *Modern Economics*, no. 12, pp. 61–68.
2. Dudnieva Yu.E., Antyptseva O.Yu., Obydienнова T.S. (2019) Ryzyk-menedzhment: intehrovanyi pidkhid do orhanizatsii [Risk management: an integrated approach to the organization]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 20, pp. 229–236.
3. Kochin I.V. Ryzyk-orientovanyi pidkhid – osnova orhanizatsii bezpeky skladnykh tekhnichnykh system, kontrol za yikh diialnistiu ta zapobihannia vynyknennia tekhnohennykh nadzvychainykh sytuatsii [Risk-oriented approach – the basis of security organization of complex technical systems, control over their activities and prevention of man-made emergencies]. Available at: <https://zounb.zp.ua/node/1247> (accessed March 14, 2022).
4. Mostenska T., Bilan Yu. (2015) Ryzyk-menedzhment yak chynnyk zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Risk management as a factor in ensuring economic security of enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8(170), pp. 193–203.
5. Tsopa V. (2017) Ryzyk-orientovane myslennia: osnovy, navchannia ta vprovadzhennia [Risk-oriented thinking: basics, learning and implementation]. *Okhorona pratsi*, no. 8–10.
6. Verbytska H.L. (2004) Vybir zakhodiv obmezhennia ekonomichnoho ryzyku. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: Zb. nauk. prats* [Choice of measures to limit economic risk. Economics: problems of theory and practice: Coll. Science. work]. Dnipropetrovsk: DNU, vol. 189(2), pp. 607–615.

7. Klymeniuk M.M. (2017) *Upravlinnia ryzykamy v ekonomitsi* [Risk management in economics]. Kuiv: Prosvit, 220 p. (in Ukrainian)
8. Dubrova O.S. (2012) *Suchasnyi pohliad na ryzyk-menedzhment yak vazhlyvu skladovu systemy upravlinnia pidpriemstvom* [Modern view of risk management as an important component of enterprise management system]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: nauk. zb*, vol. 1(8). Kyiv: KNEU, pp. 446–452.
9. Kuterhyna H.V (2010) *Analiz efektyvnosti system upravlinnia finansovymy ryzykamy komertsiiinoho pidpriemstva* [Analysis of the effectiveness of financial risk management systems of a commercial enterprise]. *Audyt i finansovy analiz*, no. 3, pp. 149–162.
10. Chaikina A.O., Zolotar K.V. *Osnovy formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu na pidpriemstvi* [Fundamentals of risk management system formation at the enterprise]. *Ekonomichnyi rozvytok derzhavy ta yii sotsialna stabilnist: materialy Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi Internet-konferentsii, 14 chervnia 2021 r.* Poltava: Natsionalnyi universytet imeni Yurii Kondratiuka, pp. 47–48.
11. Mostenska T.L. (2010) *Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzykom pidpriemstva* [Risk management as a tool for managing economic risk of the enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 3(7), pp. 72–79.
12. Skopenko N.S. (2015) *Orhanizatsiia systemy ryzyk-menedzhmentu na pidpriemstvi* [Organization of risk management system at the enterprise]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, vol. 2(31), pp. 29–42.
13. Shehda A.V. (2008) *Ryzyky v pidpriemnytstvi: otsiniuvannia ta upravlinnia: navch. Posib* [Risks in entrepreneurship: evaluation and management: a textbook]. Kyiv: Znannia, 271 p. (in Ukrainian)