

# ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-96>

УДК 33;2964

Башинська І.О., Валянська А.О., Гомонюк Г.І.  
Одеський національний політехнічний університет

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті розглянуто питання впливу ризиків на конкурентоспроможність підприємств. Надано визначення ризику. Розглянуто концепції тлумачення ризику. Надано класифікацію ризиків. Визначено що таке ризик-менеджмент, досліджено на які етапи він поділяється. Надано інформацію про ідентифікацію ризиків та оптимізацію системи ризик-менеджменту.

**Ключові слова:** невизначеність, конкурентоспроможність, ризик, ризик-менеджмент, загрози, небезпека, ідентифікація, контроль, оптимізація.

Bashinska Iryna, Valyanska Alona, Homonyuk Halyna  
Odessa National Polytechnic University

## RISK MANAGEMENT FOR ENTERPRISE COMPETITIVENESS

**Summary.** The article deals with the issues of the impact of risks on the competitiveness of enterprises. Risk definition is given. Concepts of risk interpretation are considered. The classification of risks is given. Defined what is risk-management, and it is investigated on which stages it is divided. Information on risk identification and risk management system optimization has been provided.

**Keywords:** uncertainty, competitiveness, risk, risk management, threats, danger, identification, control, optimization.

**Постановка проблеми.** В наш час розвитку ринкових відносин здійснення підприємницької діяльності відбувається в умовах невизначеності, що зростає. Саме невизначеність стану внутрішнього і зовнішнього середовища має вплив на підприємця аби він приймав на себе ризик, який може принести як втрати, так і виграти. Важкість прогнозування процесу управління обумовлюють такі фактори як відсутність повної інформації, елементи випадковості та багато інших економічних умов господарювання, тож більшість управлінських рішень приймається в умовах ризику. Безумовно, це дуже впливає на ефективність ведення бізнесу, що в свою чергу впливає на грошові потоки фірм та поширення їх можливостей. Конкурентоспроможність фірм визначається конкурентними перевагами як самого суб'єкта так і його суперників, які треба зберігати тривалий час. Це безумовно залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому кожен об'єкт господарської та будь якої іншої діяльності має формувати систему оцінювання та управління ризиками, для передбачення негативних наслідків та їх уникання. Володіння інструментарієм менеджменту ризиком дає суб'єкту підприємництва можливість реагувати на загрози, через розробку і реалізацію ефективних стратегій поведінки, здійснення відповідних антикризових заходів.

Як бачимо, проблема формування коректної та ефективної системи управління ризиками задля забезпечення конкурентоспроможності є дуже актуальною на сьогоднішній день.

**Аналіз останніх публікацій** та досліджень. Дослідженням практичних та теоретичних аспектів управління ризиками на підприємствах, їх економічної суті, та їх ідентифікацією займалися такі відомі науковці як А. Мазаркі, Г.В. Чернова, Е. Величко, Г. Гуптон, П.Г. Грабовий, В. Точілін та інші.

Багатий внесок у розвиток концепцій ризику зробили В.Е. Кузнецов, М.А. Рогів, Г.В. Чернова, П.Г. Грабовий.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Слід зазначити, що останнім часом увага до ризик менеджменту з боку представників економічної теорії є недостатньою. Тому ця проблема не є цілком дослідженою та широко розглянутою. Розглянемо більш детально аспекти управління ризиками на підприємствах.

**Мета статті.** Метою дослідження є обґрунтування особливостей управління ризиками підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності. Визначено 1) що таке ризики; 2) їх класифікація; 3) надано етапи ризик-менеджменту для боротьби із загрозами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ризик – це результат невизначеності майбутнього, потенційна загроза втрати частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат або можливість здобуття значної вигоди в результаті здійснення підприємницької діяльності в умовах невизначеності [1].

Є декілька концепцій, за якими детально розглядається ризик. Представимо їх у таблиці 1.

## Концепції тлумачення ризику

Назва концепції	Тлумачення
Ризик, як загроза	Ця концепція розглядає ризик як можливість настання події з негативним наслідком, що призводить до шкоди підприємству. Задля того, щоб зменшити ймовірність настання негативних подій та уникнути втрат від передбачуваних небезпек, підприємства мають використовувати ризик-менеджмент.
Ризик, як можливість	Чим вище ризик, тим більш ймовірна потенційна прибутковість. В цьому випадку ризик-менеджмент працює на збільшення прибутку при мінімізації витрат.
Ризик, як невизначеність	Ця концепція полягає у розподілі можливих негативних та позитивних результатів. Визнається як невідповідність між результатами рішень, оцінюється через користь та шкідливість, а також через ефективність критеріїв. Ця концепція використовується в теорії ігор та в умовах невизначеності.

Джерело: власна розробка авторів

Управління будь-якою діяльністю є головним процесом. Формування цілей, прийняття рішень, планування, контроль та організування – все це є невід'ємними складовими управління. Збільшення прибутку, зростання сукупного добробуту, розвиток підприємства, досягнення конкурентоздатності – все це безумовно дуже важливо, але найважливішим завданням управління є втримання позицій на ринку. Аби воно було реалізовано необхідно виконувати комплекс завдань з управління ризиками.

Управління ризиками – це специфічна сфера менеджменту, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства [2]. Тобто, ризик-менеджмент є видом управлінської діяльності, що спрямований на захист об'єкта господарської діяльності від негативних випадкових або закономірних подій.

Ризик-менеджмент розроблений для вирішення фінансових проблем, раніше був для багатьох підприємств складним та мало використовуваним. Але останнім часом майже всі корпорації, маленькі та великі фірми гостро зацікавлені цією проблемою.

З ХХІ тисячоліття компанії почали застосовувати підхід "зверху-вниз" або модель управлін-

ня ризиками – комплексний ризик-менеджмент у рамках всього підприємства. Особливістю цього підходу є те, що всебічно перевіряються ризики та координуються у рамках всієї організації.

Ризик, економічні відносини, вкладення капіталу – все це є об'єктами у системі управління ризиками. Суб'єктами є люди (менеджер з ризику, фінансовий менеджер та ін.), які за допомогою способів та прийомів здійснюють вплив на об'єкти управління. Елементи системи ризик-менеджменту на підприємстві, якщо розглянути їх як послідовність дій, можна відобразити наступним чином (рис. 1):

Розглянемо більш детально кожний етап ризик-менеджменту.

#### 1. Постановка цілей.

Кожне керівництво має усвідомлювати існуючі ризики та необхідність політики управління ними. Вона має будуватися за допомогою двох принципів:

– підхід запобігання ризиків або «профілактичний» підхід. Він уособлює в собі роботу з ризиками що не критичні та ще не стали проблемою для підприємства.

– «знешкоджуючий» або реагуючий підхід. За допомогою цього підходу об'єкт господарської діяльності має працювати з ризиками, що вже стали проблемою.

– Чим ефективніше буде проводитися робота за допомогою профілактичного підходу, тим менш підприємство зазнає шкоди та менше робіт буде відносно реагуючого підходу.

– Але зрозуміло, що прибутковість компанії неможлива без ризиків, тож підприємства мають спрямовувати свої дії для їх зменшення. Це можна зробити за допомогою підходу мінімального ризику. Його сутність полягає в тому, що при мінімальному ризику з усіх існуючих можливих випадків обирається той, що дає очікуваний або максимальний прибуток (Ппр).

Мінімальний ризик можна розрахувати за допомогою наступної формули:

$$P = P_{пр}$$

$$P_{пр} > \min$$

де  $P$  – прибуток організації,  $P_{пр}$  – ризик підприємства.

#### 2. Ідентифікація ризиків.

Політика ризик-менеджменту передбачає що підприємство має створити класифікацію прийнятних для компанії ризиків, адже різноманітність та кількість ризиків дуже великі, тож без системного підходу їх складу не обійтись.

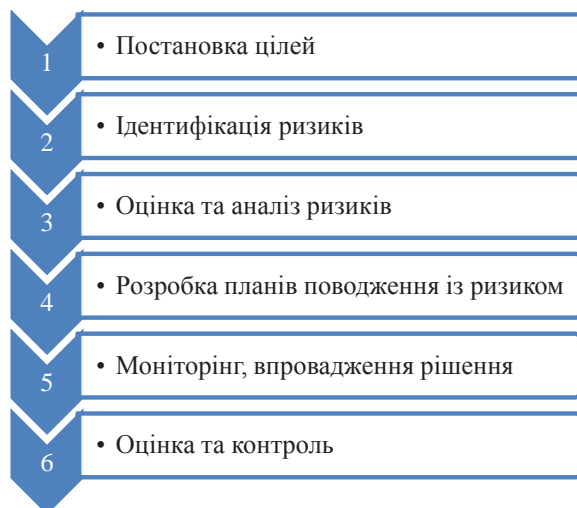


Рис. 1. Послідовність дій ризик-менеджменту

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 2

**Класифікація підприємницьких ризиків за Д.М. Кейнсом**

Ризик інфляції	пов'язаний з можливим зменшенням цінності грошової одиниці і дозволяє зробити висновок про те, що грошова позика завжди менш надійна, ніж реальне майно. Інфляція негативно відображається на інвестуванні засобів (особливо в довгостроковій перспективі) і ставить боржників в привілейоване положення в порівнянні з кредиторами.
Ризик підприємця або позичальника	виникає тільки тоді, коли в оборот прямують власні гроші і підприємець сумнівається, чи вдасться йому дійсно одержати ту вигоду, на яку він розраховує
Ризик кредитора	зустрічається там, де практикуються кредитні операції, і пов'язаний з сумнівом в обґрунтованості наданого довір'я у разі навмисного банкрутства або спроб боржника відхилитися від виконання власних зобов'язань. Сумнів може викликати також достатність забезпечення позики у разі мимовільного банкрутства позичальника, коли розрахунки на отримання передбачуваного доходу не виправдовуються.

Джерело: розробка авторів за джерелом [3]

Класифікація має відповідати конкретним завданням та цілям. Групування ризиків можна проводити за допомогою різних класифікаційних ознак (причини і сфери виникнення; етапи господарювання; масштаби; ступінь допустимості; види господарської діяльності; тривалість дії; можливість страхування і т.д.) При класифікації ризиків необхідно приділити увагу, що ризики різного рівня не можуть акумулюватися, що одна ситуація може містити різні ризики.

Підприємницький ризик – це діяльність суб'єктів господарювання, пов'язана з боротьбою з невизначеністю при неминучому виборі, але при можливості оцінки вірогідності невдач, відхилення від мети та досягнення потрібного результату, що містяться у вибраних альтернативах всіх видів господарської діяльності.

Вперше класифікація ризиків представлена в працях Д.М. Кейнса.

Класифікація підприємницьких ризиків вперше представлена в працях Д.М. Кейнса. Опіраючись на його працю можна зробити висновок, що вартість товару має містити у собі величину витрат, що пов'язані із зростанням зносу устаткування, змінами цін, а також з руйнуванням через аварії і катастрофи, які він назвав витратами ризику, необхідними для компенсації відхилень фактичної виручки товару від очікуваної величини. Д.М. Кейнс відзначав, що в економічній сфері доцільно виділяти три основні види підприємницьких ризиків (табл. 2) [3].

На думку Д.М. Кейнса, всі ці види підприємницьких ризиків вимагають попередньої кількісної і якісної оцінки. При визначенні основних понять в області класифікації підприємницьких ризиків розрізняють власне підприємницькі ризики і систему підприємницьких ризиків. Останнє поняття набагато ширше: крім власне підприємницьких ризиків розглядаються питання менеджменту ризиками, страхування підприємницьких ризиків, розподіли ризику по суб'єктах, зміни ризикових умов і ін.

Основними ризиками, при всій їх різноманітності, основними вважаються виробничі, інноваційні та інвестиційні, фінансові та маркетингові.

Виробничими вважаються ризики, що стосуються зупинки виробництва, неритмічності роботи, в тому числі через сезонність, а також через природний вплив (стихійні біди, катастрофи, пожежі та ін.).

Інвестиційними ризиками називаються ті ризики, що мають вплив на стадіях підготовки та реалізації проекту.

Для фінансових ризиків головним проявом є банкрутство. Недоотримання доходу, операції з цінними паперами, банківські операції, ліквідність банку та ін. – все це стосується фінансових ризиків.

Ризики поділяють також за ступенем допустимості [4] (табл. 3).

### 3. Оцінка та аналіз ризиків.

На даному етапі розраховують ймовірність та вплив ризику. Це робиться за допомогою набору методів, які мають бути затвердженні методично відносно усіх ризиків та включали б у себе опис методів одержання оцінки для різних типів ризику, опис розглянутих ситуацій, причини і фактори ризику, довірчі межі практичного використання отриманих оцінок.

Аби визначити цінний вплив ризику використовують показники, що враховують не лише можливість несприятливої події, а й збиток від неї. До них відносять середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації, дисперсію. Для можливості економічного тлумачення й порівняльного аналізу цих показників рекомендується переводити їх у грошовий формат. Як інтегрований показник ризику всього підприємства може використовуватися середньозважена оцінка величини збитку по всіх можливих ризиках.

4. Розробка плану щодо дій стосовно поводження із ризиком.

Цей етап характеризується тим що складається план дій.

Документ, або план дій, має містити у собі наступну інформацію:

- Ідентифікатор ризику. Це ім'я, яке допомагає ідентифікувати ризик.
- Формулювання ризику – опис ризику та втрат, що може за собою понести.
- Стратегія – опис стратегії поводження з ризиком. Прийнято створювати декілька стратегій, на випадок якщо основна не спрацювала.
- Список дій – дії та їх послідовність необхідні для керування.
- Терміни та відповідальні особи.

5. Моніторинг ризику та впровадження рішення.

На цьому етапі розробляється комплекс процедур для контролю своєчасності та коректності дій. Перевірка проходить за допомогою плану дій поводження із ризиком, зробленим на попередньому етапі.

6. Контроль та оцінка. Цей етап характеризується створенням процедур внутрішнього кон-

тролю для кожного типу ризику, що оцінює ефективність управління та дотримання процедур контролю ризиків на всіх етапах.

Ризик зниження рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язаний із втратою власних переваг, перевагами конкурентів, або зниженням ефективності фірми та результативних показників господарювання. Коливання показників поділяють на ті, що спричинені різноманітними чинниками (господарські ризики) та на ті, що спричинені діями конкурентів (конкурентні ризики).

Ризик-менеджмент є необхідним комплексом для скорочення негативних впливів ризиків, до якого необхідно впроваджувати якісний аналіз та кількісну оцінку. Якісний аналіз полягає у виявленні ризиків, що мають вплив на результативність, та подальшою ідентифікацією джерел їх формування (факторів ризику). Але це стосується лише господарських ризиків, адже числове вимірювання можливе тільки стосовно них. В той

час як поведінку конкурентів майже неможливо передбачити та математично описати. Тому основним напрямом управління конкурентними ризиками є створення майбутніх конкурентних переваг, що знижує чутливість підприємства до створення суперниками нових переваг, втрат цінностей переваг для споживача.

**Висновки з дослідження.** Отже, управління є невід'ємною частиною будь-якої діяльності, але воно неможливо без ризиків, які впливають на конкурентоспроможність підприємств. Створення правильної системи ризик-менеджменту необхідно для стабільного та зростаючого підприємства на ринку. Система ризик-менеджменту підприємства забезпечує безперервність та циклічність процесів управління ризиками, що дає змогу мінімізувати ризики та має дуже вагомe значення для підтримки конкурентоспроможності та ефективності прийняття рішень для стратегічних та тактичних цілей підприємства.

### Список літератури:

1. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання – навчальний посібник, 2006. – 312 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1400\\_92168184.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1400_92168184.pdf).
2. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві Т. Борисова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 7. – С. 116-121.
3. Кейнс Д.М. Загальна теорія зайнятості, відсотку та грошей. – 1993. – 307 с.
4. Ступінь допустимості ризику. URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_4956\\_kontseptsiya-dopustimogo-riziku.html](https://studopedia.com.ua/1_4956_kontseptsiya-dopustimogo-riziku.html).
5. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах. Електронний науково-практичний журнал «Економіка, фінанси, право». – 2017. – С. 38.
6. Башинська І.О., Мотова А.В., Полещук А.А. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Електронний науково-практичний журнал «Економіка та управління національним господарством». – 2017. – Вип. 17. – С. 91.