

УДК 658.15

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-4

*І.П. МИКОЛАЙЧУК,*  
кандидат економічних наук, доцент  
Київського національного торговельно-економічного університету

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано сутність та значення процесу управління ризиками на підприємстві, проаналізовано наукові підходи до визначення змісту поняття «ризик-менеджмент» та значення ризикозахищеності в діяльності підприємства. Викладено характерні ознаки ризикозахищеності підприємства та розглянуто поняття «імунізація ризиків». Обґрунтовано сутність та місце механізму управління ризиками в системі управління підприємством. Сформовано організаційно-економічний механізм управління ризикозахищеністю підприємства та побудовано його структуру. Наведено перелік даних початкової інформації для діагностики ризикозахищеності підприємства.

**Ключові слова:** *ризик, ризик-менеджмент, ризикозахищеність підприємства, механізм управління ризикозахищеністю, картка ризиків.*

В статье обоснованы сущность и значение процесса управления рисками на предприятии, проанализированы научные подходы к определению содержания понятия «риск-менеджмент» и значение рискозащищенности в деятельности предприятия. Изложены характерные признаки рискозащищенности предприятия и рассмотрено понятие «иммунизация рисков». Обоснованы сущность и место механизма управления рисками в системе управления предприятием. Сформирован организационно-экономический механизм управления рискозащищенностью предприятия и построена его структура. Приведен перечень данных исходной информации для диагностики рискозащищенности предприятия.

**Ключевые слова:** *риск, риск-менеджмент, рискозащищенность предприятия, механизм управления рискозащищенностью, карта рисков.*

**Постановка проблеми.** У період нестабільних та складних умов функціонування вітчизняних підприємств зростає розуміння того, що, незважаючи на всі рецесії в розвитку базових галузей національної економіки, стабільне функціонування суб'єктів бізнесу першочергово залежить від поведінки їх власників та керівників вищого рівня, а також результатів їхньої діяльності, спрямованих на стратегічний розвиток, здатності протистояти впливу негативних факторів та розробки ризикозахисних механізмів поточної діяльності підприємств. Один із напрямів вирішення цього завдання базується на

застосуванні адаптивного організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю в поточній та стратегічній діяльності підприємств.

Теорія і практика доводять, що циклічність підйомів і економічних криз є закономірним процесом розвитку ринкової економіки. Кризові явища, що набули системного характеру для бізнесу, перш за все виражаються в скороченнях або коливаннях обсягів виробництва і збуту продукції, зростанні кредиторської та дебіторської заборгованості, дефіциті власних джерел економічного сталого розвитку. У результаті все це становить

об'єктивну передумову низької рентабельності бізнес-структур. Будь-яке підприємство перебуває під постійним впливом складних, нестабільних та мінливих факторів зовнішнього середовища його функціонування, що періодично створює значні перешкоди на шляху підвищення його конкурентоспроможності та потребує постійного вдосконалення форм і методів господарювання. Актуальність дослідження обумовлена тенденціями сучасної практики антикризового управління на вітчизняних підприємствах, орієнтованою на використання їх організаційно-економічного потенціалу та застосування дійового механізму вчасного та адекватного реагування на ризикові ситуації. Особливо важливою стає проблема управління ризикозахищеністю для тих підприємств, чия діяльність свідчить про низьку ефективність систем управління на всіх рівнях. З цих міркувань, створення та функціонування системи ризикозахищеності на підприємствах має здійснюватися на засадах ефективного організаційно-економічного механізму, що синтезує та інтегрує всі визначники потенціалу підприємства, оцінка якого має базуватися на врахуванні факторів ризиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства (ОЕМУРП) з урахуванням етапу трансформаційних перетворень в ринковому середовищі перебувають у процесі невинного розвитку та численних досліджень. Цю проблематику на високому науково-теоретичному рівні висвітлено закордонними дослідниками Дж. Міллем, Н. Сеніором (обґрунтовано класичну теорію ризику), Ф. Найтом, А. Маршаллом та А. Пігу (обґрунтовано неокласичну теорію ризику); Г. Гамільтоном (розроблено «коло ризик-менеджменту», яке наочно зображує взаємозв'язок усіх елементів процесу управління ризиками), Р. Акоф-фом, Д. Магідсоном, Г. Еддісоном та Дж. Вальдом (визначено поняття ідеалізованого проектування та обґрунтовано теоретичну концепцію щодо запобігання

сьогодні кризи, що може настати завтра) тощо. Можна відзначити численні дослідження теорії ризику в працях вітчизняних науковців І. Бланка, В. Вітлінського, М. Денисенка, І. Івченка, С. Ілляшенка, Н. Машиної, В. Черкасова, Т. Васильєвої, Г. Великоіваненка, І. Вербіцької, Т. Головач, Л. Донець., Я. Кривича, С. Леонова, Т. Мостенської, К. Семенової, К. Тарасової, Н. Скопенко, А. Старостіної, І. Федулової, Т. Цвігуна, І. Ящишина та багатьох ін. Практичні рекомендації щодо формування механізму управління ризиками дають у своїх наукових працях О. Кендюхов, Л. Нейкова, О. Раєвнева, Т. Пахомова, Ю. Тюленєва, Т. Цвігун та ін. Втім, незважаючи на велику кількість праць, присвячених дослідженням у галузі управління ризиками підприємства, значна кількість питань, пов'язаних із формуванням організаційно-економічного механізму ризик-менеджменту, недостатньою мірою відображена в існуючому науковому доробку. Залишається відкритим широке поле проблемних питань у цій галузі, зокрема заходи щодо формування та використання організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні процесу формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та трансформації ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Категорію ризику в сучасній теорії прийняття рішень розглядають як одну з можливих характеристик складної господарської ситуації, яка перешкоджає процесу прийняття рішень, супроводжує усі аспекти діяльності підприємства, зокрема всі управлінські підсистеми та процеси. Підприємства як самостійні суб'єкти господарювання для досягнення своїх глобальних та локальних цілей з мінімальними затратами наявних ресурсів для підвищення ефективності та результативності своєї діяльності мають приймати щоденні рішення щодо вижи-

вання в складних умовах. Урахування ризику, який супроводжує поточну діяльність будь-якого підприємства на ринку, є необхідним кроком для успішного їх господарювання та організаційно-економічного розвитку.

В. Вітлінський та Г. Великоіваненко акцентують увагу на необхідності використання в управлінській діяльності різноманітних підходів, процесів, заходів, які дозволяють керівникам певною мірою (по можливості) прогнозувати можливість настання ризикових подій і домагатися зниження ступеня ризику до допустимих меж [3]. Відповідно до їхніх поглядів І. Федулова пропонує під ризик-менеджментом розуміти процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків та прийняттям рішень, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій. Автор ідентифікує організацію процесу управління ризиком як сукупність п'яти основних складових: ідентифікація ризику; аналіз впливу ризику; планування реагування на ризики; ослаблення ризику; моніторинг та внутрішній контроль управління ризиками [11, с. 108]. На думку Л. Донець та Т. Цвігун, процес управління ризиком, або ризик-менеджмент (management by the risk), є специфічним видом управлінської діяльності (галуззю менеджменту), спрямованим на ефективний захист підприємства від небажаних закономірних чи випадкових обставин (подій), які у підсумку можуть негативно впливати на роботу підприємства [4; 12]. Обґрунтовуючи зміст процесу управлін-

ня ризиками, Т. Цвігун ототожнює його із певним механізмом управління, що здійснюється у сукупності різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства та їхню оцінку (рис. 1).

Найбільш ґрунтовне визначення знаходимо у А. Старостіної та В. Кравченко, які розуміють під ризик-менеджментом «...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 і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів» [8, с. 10]. Науковці зазначають, що ініціатива створення, впровадження та забезпечення функціонування дійової системи ризик-менеджменту повинна виходити саме від вищого керівництва організації, яке має вживати усіх необхідних заходів для зменшення рівнів ризику, якщо вони неприпустимі, чи для ліквідації обмежень, які заважають досягненню цілей.

Аналіз наукових підходів щодо визначення сутності ризикозахищеності підприємства показав, що це поняття по суті означає ефективність управління ризиком діяльності підприємства. У рамках системного підходу її трактують у контексті ризикостійкості як сукупність властивостей системи, що визначають характер реагування на зміни рівня ризиків, зокрема ризиків кризової ситуації, що виникла. На

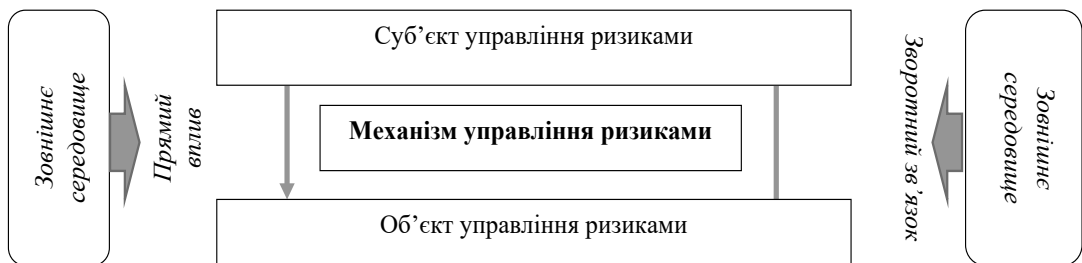


Рис. 1. Місце механізму управління ризиками в системі управління підприємством

Джерело: складено автором з використанням [12, с. 9].

думку Л. Останкової, ризикозахищеність – це сукупність управлінських впливів, спрямованих на створення ризикостійкості системи [6]; така її якісна характеристика, що дає змогу звести до мінімуму та у деяких випадках повністю позбутися негативних наслідків впливу ризиків різноманітної природи, що передбачає можливість і здатність системи ефективно протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, адекватно й оперативно змінювати внутрішню структуру відповідно до їх перманентної варіації. Водночас всю сукупність методологічних прийомів ризикозахищеності підприємства П. Стецюк та О. Гудзь називають імунізацією ризиків, розглядаючи її у практичному аспекті як адаптовану до специфіки індивідуальної діяльності технологію ризик-менеджменту [1, с. 62].

Організаційно-економічний механізм управління ризиками підприємства

є складовою системи управління ризиками підприємства з обґрунтованою сукупністю структурних елементів, методів, важелів, інструментів впливу на об'єкт управління з відповідним ресурсним забезпеченням, що формується після практичної апробації системи управління ризиками підприємства. У процесі апробації уточнюються етапи процесу управління, їх послідовність, обирається конкретний інструментарій для кожного етапу процесу управління.

Якщо в цій системі якийсь елемент виявиться малоефективним, то вплив недосконалості цього елемента буде відчувати вся система управління і, відповідно, вона буде менш результативною. Тому дуже важливо періодично звіряти міру відповідності один одному елементів системи управління і в разі потреби вносити корективи (рис. 2).



Рис. 2. Організаційно-економічний механізм управління ризикозахищеністю підприємства

Джерело: складено автором з використанням [5, с. 10].

Вибір певного методу ризикозахисності керівниками та власниками підприємства залежить від індивідуального сприйняття ними реального зовнішнього оточення, у якому функціонує підприємство. Вирішення проблеми ризикозахисності підприємства проводиться в трьох напрямках – фінансової, інвестиційної та операційної діяльності, що забезпечує синергетичний ефект у функціонуванні соціально-економічної системи. Щодо ризикозахисності фінансової сфери – йдеться про фінансову стійкість підприємства, що передбачає рентабельність і самофінансування діяльності, фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. При цьому критеріями ризикозахисності підприємства можуть бути такі показники: фінансова стійкість, прибутковість, наявність і структура власних обігових коштів, характеристика схильності до ризику системи управління.

Ризик-менеджмент інвестиційної діяльності, що має найбільший ступінь ризиковості, спрямований на підвищення привабливості інвестицій і зниження втрат від ризикових операцій або взагалі їх уникнення. Ризикозахисність операційної діяльності підприємства пов'язана з основною діяльністю підприємства, ключовими елементами якої є реалізація товарів, робіт (послуг) і проведення маркетингової стратегії підприємства. Ризикозахисність управлінської діяльності полягає в захищеності управлінської поведінки в умовах ризику, прояв якої базується на дотриманні таких принципів: не ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал; думати про наслідки ризику; не ризикувати великим заради малого; позитивне рішення слід приймати лише у разі відсутності сумніву; варто пам'ятати, що завжди є альтернатива [9, с. 196].

Як зазначає І. Артищук, початкова інформація для діагностики ризикозахисності підприємства має включати такі

дані: визначення заданої мети та траєкторії руху підприємства (доходність, грошові потоки, вартість); ідентифікація й визначення характеристики і контурів внутрішніх та зовнішніх ризиків та загроз; визначення ймовірних станів підприємства при настанні ризиків і матриці перехідних ймовірностей [1, с. 196]. Автор вважає важливим етапом формування OEMУРП побудову картки ризиків та визначення його ризик-профілю. Розробка картки ризиків, що являє собою наочний огляд найважливіших характеристик ризиків та загроз, необхідна для перевірки й обґрунтування діючої стратегії підприємства та його можливостей до генерації додаткової доходності.

У процесі управління ризиками на підприємстві також необхідно постійно співпрацювати з функціональними працівниками, інженером з техніки безпеки, спеціалістами з ІТ-підтримки, спеціалістами зі страхування, фінансовими службами і вищим керівництвом [12].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Резюмуючи викладене, необхідно зазначити, що природа функціонування будь-якого підприємства потребує впровадження в його повсякденне життя формалізованої схеми ризик-менеджменту, при цьому ініціатива створення, впровадження та забезпечення функціонування дійової системи ризик-менеджменту має виходити від топ-менеджменту організації. Підґрунтям управління ризикозахисністю є цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ризику, одержання й збільшення віддачі у невизначеній господарській ситуації, а мірою ризикозахисності є ймовірність досягнення поставлених мети та завдань. Перспективами подальших наукових досліджень є пошуки методів зниження ризиків на підприємствах з урахуванням їх галузевої ознаки та адаптивних типів організаційних структур управління.

### Список використаних джерел

1. Артищук І.В. Управління ризикозахисністю торговельного підприємства / І.В. Артищук // Збірник наукових праць Національного лісотехнічного університету України. – Львів, 2011. – Вип. 21.5. – С. 153–159.

2. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур [Електронний ресурс]. / І.І. Вербіцька // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 5. – С. 282–291 – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_5\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37)
3. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
4. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
5. Мантур-Чубата О.С. Організаційно-економічний механізм управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук / О.С. Мантур-Чубата. – Хмельницький, 2016. – 20 с.
6. Останкова Л.А. Повышение рискоустойчивости системы планирования / Л.А. Останкова, А.Ю. Попова, Н.Ю. Шевченко // Školabiznisa. – Broj, 2011. – №1. – С. 32–36.
7. Семенова К.Д. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія / К.Д. Семенова, К.І. Тарасова. – Одеса: ФОРМ Гуляєва В.М., 2017. – 234 с.
8. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: Політехніка, 2004. – 200 с.
9. Степанова А.А. Ризикозахищеність підприємства в сучасних умовах господарювання / А.А. Степанова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 5 (50). – С. 195–199.
10. Стецюк П.А. Концептуальні основи управління ризикозахищеністю підприємства / П.А. Стецюк, О.Є. Гудзь // Економіка АПК. – 2014. – № 11. – С. 61–68.
11. Федулова І.В. Формування процесу ризик-менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс] / І.В. Федулова // Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – № 1. – С. 104–111. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE\\_2017\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2017_1_16)
12. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Т.В. Цвігун // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2014. – С. 9–13. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>

## References

1. Artyshhuk, I.V. (2011). *Upravlinnja Ryzykazahyshhenistju Torgovel'nogo Pidpryjemstva* [Managing the risk-taker of a trading company]. *Zbirnyk Naukovykh Prac' Nacional'nogo Lisotekhnichnogo Universytetu Ukrainy* [Collection of scientific works of the National Forestry University of Ukraine]. Lviv, no. 5(21), pp. 153-159. (In Ukrainian).
2. Verbic'ka, I.I. (2013). *Ryzyk-menedzhment jak suchasna systema upravlinnja ryzykamy pidpryjemnych'kyh struktur* [Risk management as a modern risk management system of entrepreneurial structures]. *Stalyy rozvytok ekonomiky* [Sustainable economic developme] (In Ukrainian) (In Ukrainian).
3. Vitlins'kyj V.V. & Velykoivanenko G.I. (2004). *Ryzykologija v ekonomici ta pidpryjemnyctvi* [Riskology in Economics and entrepreneurship]. Kyiv, KNEU, 480 p. (In Ukrainian).
4. Donec', L.I. (2006). *Ekonomichni ryziky ta metody i'h vymirjuvannja* [Economic risks and methods of measuring them]. Kyiv, Centr navchal'noi' literatury Publ., 312 p. (In Ukrainian).
5. Mantur-Chubata, O.S. (2016) *Orhanizatsijno-ekonomichnyj Mekhanizm Upravlinnia Ryzykamy Zovnishn'oekonomichnoi Diiial'nosti Pidpryjemstva : Abstract of Kand. of Ekon. sciences dissertation, Khmel'nyts'kyj*, 20 p. (In Ukrainian).

6. Ostankova L.A., Popova A.Ju. & Shevchenko N.Ju. (2011). *Povyshenie riskoustojchivosti sistemy planirovaniya* [Improving the risk tolerance of the planning system]. Broj, Školabiznisa, no. 1, pp. 32-36. (In Russian).
7. Semenova K.D. & Tarasova K.I. (2017) *Ryzyky diial'nosti promyslovykh pidpryemstv: intehral'ne otsiniuvannia*. [Risks of industrial enterprises: integral assessment]. Odesa, FOP Huli-aieva V.M., 234 p. (In Ukrainian).
8. Starostina A.O. & Kravchenko V.A. (2004). *Ryzyk-menedzhment : teorija ta praktyka* [Risk Management: Theory and Practice]. Kyiv, Politehnika Publ., 200 p. (In Ukrainian).
9. Stepanova, A.A. (2011) *Ryzykozakhyschenist' pidpryemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia* [Risk-protection of the enterprise in modern economic conditions]. *Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli*. [Scientific herald of the Poltava University of Economics and Trade]. No. 5(50), pp. 195-199. (In Ukrainian).
10. Stetsiuk P.A., Hudz' O.Ye. (2014). *Kontseptual'ni osnovy upravlinnia ryzykozakhyschenistiu pidpryemstva* [Conceptual bases of enterprise risk management]. *Ekonomika APK*. [Economy of agroindustrial complex]. No. 11, pp. 61-68. (In Ukrainian).
11. Fedulova I.V. (2017) *Formuvannia protsesu ryzyk-menedzhmentu na pidpryemstvi* [Formation of the process of risk management at the enterprise]. *Visnyk Cherkas'koho universytetu. Seriia : Ekonomichni nauky*. [Bulletin of Cherkasy University. Series: Economic Sciences]. Available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE\\_2017\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2017_1_16) (In Ukrainian).
12. Tsvihun T.V. (2014) *Mekhanizm upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia pidpryemstvom* [The mechanism of risk management in the enterprise management system]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. [Scientific Herald of the International Humanitarian University]. Available at : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>

## FORMATION OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF THE ENTERPRISE RISK-PROTECTION MANAGEMENT

Iryna P. Mykolaichuk, Kyiv National University of Trade and Economics (Ukraine). E-mail: [mykirina@ukr.net](mailto:mykirina@ukr.net)

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-4

**Key words:** *risk, risk-management, enterprise risk-protection, risk-management mechanism, risk map.*

The relevance of the research is due to the tendencies of modern practice of crisis management at domestic enterprises, focused on the use of their organizational and economic potential and the use of an effective mechanism for timely and adequate response to risk situations. Creation and functioning of the system of risk-protection at enterprises should be carried out on the basis of an effective organizational and economic mechanism, which synthesizes and integrates the main determinants of the potential of the enterprise, the assessment of which should be based on risk factors.

The purpose of the research is to substantiate the process of formation and functioning of the organizational and economic mechanism of risk-protection of the enterprise in the conditions of dynamic changes of the environment and market transformation.

Research methods. In the process of research, the methods of logical generalization were used, which made it possible to reach the sequence in presenting the points of the conducted scientific research. The method of synthesis and generalization was used in the study of scientific approaches to the essence of risk management and risk-protection; at the completion of the analysis of the risk management mechanism - the inductive method as the logical path of movement general; in the formation of the organizational and economic mechanism of risk management of the enterprise - a method of system analysis; the method of logical association – under the formalizing of conclusions.

Research results. According to the results of the research, the content of “risk management” as a special type of management activity is grounded, which is aimed at effective protection of the enterprise from unwanted logical or accidental circumstances (events), which in the end can negatively influence

the work of the enterprise. The essence and place of the risk management mechanism in the enterprise management system is substantiated. The scientific approaches to the essence and significance of risk-protection of the enterprise are analyzed, which suggests to understand the ability of the system to effectively counteract internal and external threats, adequately and promptly change the internal structure in accordance with their permanent variation.

The organizational and economic mechanism of risk-protection of the enterprise in the conditions of dynamic changes of the environment is formed. It is proposed to mean a well-founded set of structural elements, methods, levers, instruments of influence on the object of management with the corresponding resource provision, which is formed after the practical testing of the enterprise risk management system. The characteristic signs of risk-protection of the enterprise are outlined. The emphasis is on expediency of the risk map of the enterprise's risk-protection management system. The list of data of initial information for diagnostics of risk-protection of the enterprise, the use of which will promote increase of efficiency of functioning of organizational-economic mechanism of risk-protection of the enterprise is given.

*Одержано 21.09.2018.*