

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **УПРОВАДЖЕННЯ ВІДДІЛУ ЗІ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Анотація. Наведено сучасний підхід до управління ризиками на вітчизняних підприємствах, запропоновано послідовність програми цільових заходів по зниженню ризиків, котру повинен виконувати незалежний відділ з управління ризиками інноваційних проектів.*

*Аннотация. Представлен современный подход к управлению рисками на отечественных предприятиях, предложена последовательность программы целевых мероприятий по снижению рисков, которой должен заниматься независимый отдел по управлению рисками инновационных проектов.*

*Annotation. A modern approach to risk management to domestic enterprises are presented, the sequence of programs targeted measures to reduce risks, which should perform an independent department of risk management innovation project are proposed.*

*Ключові слова: відділ зі зниження ризиків, програма цільових заходів, послідовність програми цільових заходів, економічна доцільність.*

У сучасному нестійкому економічному середовищі для підприємств існує низка загроз, пов'язаних з їх інноваційним розвитком, а саме неефективне правове середовище, низький рівень науково-дослідницьких розробок та фінансова нестабільність. Але кожне підприємство, що успішно функціонує, має можливість вибору стратегії та шляху свого розвитку. Найбільш ризиковим, але й найбільш прибутковим є інноваційний шлях розвитку, котрий характеризується високим рівнем невизначеності, а тому й високим рівнем ризику.

На жаль, навіть вітчизняні промислові гіганти ринку України не приділяють належного значення такій економічній категорії, як ризик. Підприємство, обравши новий напрям діяльності, вже на стадії розробки проекту повинно враховувати фактори невизначеності як зовнішнього, так і внутрішнього впливу, звісно, що контролювати всі чинники неможливо, але враховувати необхідно. Для успішного аналізу та ефективного впливу на фактори ризику необхідне впровадження незалежного відділу з ризику, що є актуальним на сьогодні та єдиним шляхом вирішення проблеми.

Мета цієї статті полягає у виявленні основних функцій відділу та послідовності його дій. Беручи до уваги рекомендації економічної літератури з управління ризиками, а також недоліки, виявлені безпосередньо на підприємстві, можна запропонувати, щоб відділ управління ризиком складався з таких основних виконавчих груп – моніторингу підприємства і середовища його функціонування, аналітиків ризику, планування заходів та управління в надзвичайних ситуаціях, які

Проектування системи заходів передбачає розбиття комплексу робіт між різними підрозділами та регулювання їх відділом управління ризиком.

Будь-яке підприємство, що здійснює інноваційний напрям розвитку, зацікавлене у зниженні можливих втрат, пов'язаних з інноваційним ризиком, має вирішити для себе кілька завдань [1, с. 105]:

оцінити можливі збитки, пов'язані з інноваційними ризиками;

прийняти рішення про те, чи залишати певні ризики, тобто чи нести всю відповідальність за них автономно, відмовлятися від них або передавати частину або всю відповідальність за них іншим суб'єктам;

по тих ризиках або тій частині ризиків, які підприємство залишає в себе, слід розробити програму управління ними, основною метою якої є зниження можливих втрат.

Найбільш доцільно розглянути ситуацію, коли підприємство залишає в себе частину

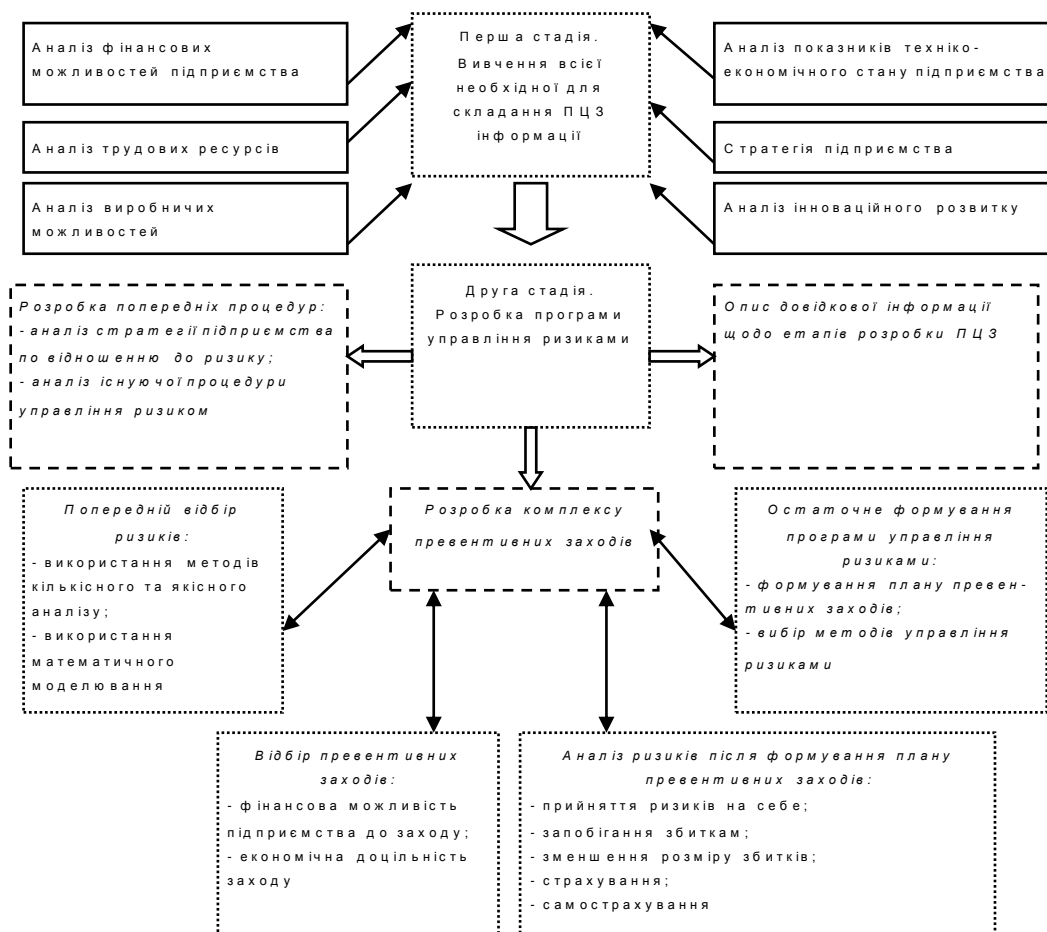
існуючих ризиків, і запропонувати можливу послідовність рішень та основні моменти, що необхідно врахувати в процесі нейтралізації інноваційних ризиків. Вирішення цієї ситуації можливе на основі розробки цільових заходів з управління ризиком (далі в тексті – ПЦЗ).

Метою розробки ПЦЗ є забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності та ризику. Ця мета може бути досягнута за рахунок вирішення таких основних завдань:

виявлення можливих економічних ризиків;

зниження фінансових втрат, пов'язаних з економічними ризиками.

Розробка ПЦЗ повинна включати дві стадії – попередню та основну, що представлено на рисунку.



### Рис. Послідовність програми цільових заходів (ПЦЗ)

На попередній стадії ризик-менеджер повинен ознайомитися з довідковою і поточною конкретною інформацією, яка дозволить йому прийняти рішення, що передують основній стадії розробки ПЦЗ, і приступити до безпосередньої розробки програми. Іншими словами, мета цієї стадії – вивчення всієї інформації, необхідної для складання ПЦЗ.

Основна стадія становить власне розробку програми управління ризиками, упровадження та реалізація якої сприятимуть зменшенню можливих збитків для підприємства.

Розроблена ПЦЗ не є остаточною і закінченою, вона постійно повинна переглядатися. Причин для цього достатньо, оскільки і зовнішнє, і внутрішнє середовища підприємства постійно змінюються. Тому вимогу періодичного моніторингового перегляду ПЦЗ також можна розглядати як принцип розробки ПЦЗ.

Вибір тієї чи іншої процедури управління ризиками визначається загальною стратегією підприємства щодо ризиків, яка, у свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових можливостей підприємства – з іншого.

Стратегія підприємства щодо ризиків може бути різною. Для обережної стратегії характерна перевага таких процедур управління ризиками [2, с. 58]:

- відмова від ризиків;
- передача ризиків іншим суб'єктам.

Обережна стратегія підприємства визначається тим, що керівництво підприємства вважає за краще мінімізувати ризик банкрутства, втрати планованого доходу чи прибутку. Треба мати на увазі, що часто саме більш ризиковані стратегії дозволяють підприємству "вирватися" із загального оточення та освоїти нову ефективну ринкову нішу.

Для більш ризикованої стратегії управління ризиками характерна перевага таких процедур [2, с. 58]:

- прийняття ризиків на себе;
- передача ризиків іншим суб'єктам.

Ця стратегія характеризується тим, що розмір ризиків, які залишаються, може бути досить великим, і тільки надмірні, катастрофічні ризики підприємство частково або повністю передає іншим суб'єктам.

У нашому випадку для підприємства найбільш виваженою стратегією буде майже рівнозначне використання всіх процедур управління ризиками [2, с. 58]:

- відмова від ризиків;
- прийняття ризиків на себе;
- передача ризиків іншим суб'єктам.

Залежно від вибраної або існуючої стратегії підприємства, а також його техніко-економічних показників наступним етапом ПЦЗ є відбір ризиків, що мають імовірність до впливу на діяльність підприємства. Після того як "усунути" частину ризиків за рахунок застосування процедури відмови від ризиків на основі проведеного кількісного та якісного аналізу існуючих ризиків, потрібно переглянути рішення по зниженню ризиків, прийнятих на себе.

Найбільш відповідальним етапом є відбір превентивних (запобіжних) заходів, що повинні безпосередньо вплинути на один чи групу ризиків, схожих за характером та здатністю впливу. При складанні комплексу превентивних заходів перш за все слід враховувати фінансові можливості підприємства, наприклад, на здійснення превентивного заходу потрібна деяка сума коштів "X", а підприємство може виділити на проведення цього заходу лише деяку суму коштів "Y", отже, ця сума й буде обмеженням загального розміру витрат на проведення превентивних заходів. Тоді для відділу постає нове завдання вибору найбільш економічно доцільного здійснення заходу, тобто ситуації, при якій витрати на впровадження превентивного заходу не перевищують очікуваного результату.

Застосування будь-якого конкретного методу управління ризиками можна вважати економічно доцільним, якщо його використання пов'язане з економічним ефектом, тобто якщо виконується співвідношення [3, с. 121]:

$$\text{ЗдоПЦЗ} - (\text{ЗПЦЗ} + \text{З післПЦЗ}) > 0,$$

де  $\text{ЗдоПЦЗ}$  – ймовірний збиток до здійснення ПЦЗ;

$\text{З післПЦЗ}$  – ймовірний збиток після здійснення ПЦЗ;

$\text{ЗПЦЗ}$  – затрати, пов'язані з проведенням ПЦЗ.

В іншому випадку створення відділу є неефективним, але необхідно також враховувати тривалість проекту, час на налагодження процесу комунікацій між існуючими відділами і, найголовніше, відпрацювання методики зі зниження ризику, що залежить від багатьох чинників.

*Наук. керівн. Томах В. В.*

-----

**Література:** 1. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе : учебн. пособ. / А. М. Диброва, Б. А. Лагоша, Е. Ю. Хрусталева и др. ; под ред. Б. А. Лагоши. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 224 с. 2. Дубров А. М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе : учебн. пособ. / А. М. Дубров, Б. А. Лагоша, Е. Ю. Хрусталева. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 176 с. 3. Чернова Г. В. Управление рисками : учебн. пособ. / Г. В. Чернова, А. А. Кудрявцев. – М. : ТК Велби, Изд. "Проспект", 2003. – 160 с.