

УДК 65. 011.3:658

## СУЧАСНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

*Воловельська І.В., к.е.н., доцент,  
Пріхода А., магістр,  
Ліпейко І., магістр (УКРДУЗТ)*

*Останнім часом підприємства всього світу змушені працювати в агресивному зовнішньому середовищі, яке спричиняє все більше нових ризиків та загроз.*

*Сучасний стан світової соціально-економічної системи піднімає достатню кількість важко вирішуваних і практично непрогнозованих ситуацій. Наслідки розвитку таких сценаріїв призводять до виявлення абсолютно нового сенсу поняття ризиків як на глобальному, так і на локальному рівнях.*

*Це пов'язано не лише з кризами багатьох економічних, політичних та соціальних систем країн, але й з безпрецедентним інноваційним зростанням.*

*У зв'язку з цим багато завдань, які були актуальні ще вчора і з якими навчилися справлятися сучасні топ-менеджери, стають сьогодні не актуальними.*

*На перший план виходять завдання, пов'язані не стільки зі зниженням та нейтралізацією ризиків з метою збереження активів підприємства та його доходів, скільки соціальні, комунікативні, екологічні, іміджеві, антикорупційні та ін.*

*Система управління ризиками на підприємстві зараз це не тільки діяльність, спрямована на виявлення економічних ризиків, визначення їх допустимого рівня та певними діями щодо зменшення або нейтралізації негативних явищ та їх наслідків. Це система, яка пов'язана також з соціальними, політичними, екологічними ризиками.*

*Також не можна забувати і про ризики безперервності діяльності підприємства, оскільки вони стають все більш ймовірними та непереборними, якщо мова заходить про кібербезпеку чи постачання, а компанії планують свою діяльність лише на короткостроковий період.*

*Цілісне управління ризиками підприємств має на увазі не тільки забезпечення безпеки того, що вони роблять за фактом у реальному часі, а й те, що вони позиціонують як свої пріоритети.*

*У таких умовах побудова інноваційної комплексної системи управління ризиками на підприємстві стає необхідною.*

*Ключові слова. Ризик, система управління ризиками, ідентифікація, імідж, екологія.*

## MODERN TRENDS IN RISK MANAGEMENT

*Volovelska I. V., Ph.D., Associate Professor,  
Prihoda A., master,  
Lipeyko I., master (UKRDUZT)*

*Recently, enterprises around the world are forced to work in an aggressive external environment, which causes more and more new risks and threats.*

*The current state of the world socio-economic system raises a sufficient number of difficult to solve and practically unpredictable situations. The consequences of the development of such scenarios lead to the discovery of a completely new meaning of the concept of risks both at the global and local levels.*

*This is connected not only with the crises of many economic, political and social systems of countries, but also with unprecedented innovative growth.*

*In this connection, many tasks that were relevant yesterday and with which modern top managers have learned to cope, are no longer relevant today.*

*Tasks related not so much to the reduction and neutralization of risks in order to preserve the company's assets and its income, but social, communicative, environmental, image, anti-corruption, etc., come to the fore.*

*The risk management system at the enterprise is not only an activity aimed at identifying economic risks, determining their acceptable level and taking certain actions to reduce or neutralize negative phenomena and their consequences. This is a system that is also associated with social, political, and environmental risks.*

*All classic methods of risk management can be divided into the following groups: risk prevention; risk transfer; risk localization; reducing the level of risk.*

*However, today these methods are not enough.*

*Business continuity risks should also not be forgotten, as they become more likely and insurmountable when it comes to cyber security or supply, and companies only plan their operations for the short term.*

*Under these conditions, the development of risk identification and management methods becomes possible only for specialized units capable of professionally performing this work.*

*Specialists of this level define scenarios of risk management methods. They identify, analyze, assess the possibility of occurrence and the level of losses from risks, as well as create tools to neutralize or reduce the consequences of risks.*

*Holistic enterprise risk management means not only ensuring the security of what they actually do in real time, but also what they position as their priorities.*

*In such conditions, the construction of an innovative comprehensive risk management system at the enterprise becomes necessary.*

*Keywords. Risk, risk management system, identification, image, ecology.*

**Постановка проблеми:** створення нової системи безпеки та  
Сьогодні основними пріоритетіями ефективного розвитку в умовах агресивного  
будь-якого підприємства є забезпечення зовнішнього оточення, яка також  
його сталого розвитку, що неможливо без відповідала би цінностям морального

характеру, принципам екології, антикорупційної політики, та інш.

А для цього необхідне створення інноваційної комплексної системи управління ризиками на підприємстві, яка з одного боку враховувала потреби самого підприємства, а з іншого базувалася на сучасних принципах розвитку суспільства.

Для створення такої системи необхідно розглянути не тільки класичні системи управління ризиками, но і сучасні тренди.

У статті розглянуто основні фундаментальні та інноваційні методи управління ризиками для їх подальшої класифікації та розроблення нової комплексної системи керування ризиками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми.** Вагомий внесок у вивчення поняття ризиків внесли такі вчені, як Дикань В.Л., Панченко С.В., Воловельська І.В., Маслово В.О., Маковоз О.В., В Бремер, [1, 2, 3, 4, 6] та ін.

Питання стосовно поняття управління ризиками досліджували такі вчені, як Дикань В.Л., Воловельська І.В., Семенова К.Д.; Тарасова К.І., Шаховская Л.С. [1, 2, 8, 10] і ін.

Сучасні розробки систем управління ризиком аналізуються у таких роботах, як [2, 5, 9,]

Однак, слід зазначити відсутність комплексного підходу до аналізу та розробки комплексної системи управління ризиками на підприємстві.

Мета статті полягає в комплексному розгляді систем управління ризиками для подальшої розробки інноваційної комплексної системи на основі існуючих підходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах невизначеного і агресивного зовнішнього середовища, що характеризується гострою конкуренцією і постійно з'являються нові загрози, питання управління ризиками стає все більш актуальним. Понад те, зміну класичним методам управління приходять нове,

інноваційні підходи, саме інтелектуальне управління ризиками.

У цих умовах розробка методів ідентифікації та управління ризиками стає під силу лише спеціалізованим підрозділам, здатним професійно виконувати цю роботу.

Фахівці такого рівня визначають сценарії методів управління ризиками. Вони ідентифікують, аналізують, оцінюють можливість настання та рівень втрат від ризиків, а також створюють інструменти нейтралізації або зниження наслідків від ризиків.

Система управління ризиками на підприємстві зараз це не тільки діяльність, спрямована на виявлення економічних ризиків, визначення їх допустимого рівня та певними діями щодо зменшення або нейтралізації негативних явищ та їх наслідків. Це система, яка пов'язана також з соціальними, політичними, екологічними ризиками.

Всі класичні методи управління ризиками можна розділити на такі групи:

- запобігання ризику;
- передача ризику;
- локалізація ризику;
- зниження рівня ризику.

Запобігання ризику передбачає таке:

• уникнення ризику – можливе лише при ліквідації бізнесу. При виборі такого способу необхідно тверезо оцінити співвідношення ймовірності втрат при виконанні загрози та ліквідації бізнесу;

• ухилення від ризику – коли створюється система резервних фондів підприємства. Такі резерви створюються із засобів виробництва та предметів споживання, тимчасово вилучених із виробничого процесу, тобто, резервуючи тимчасово вільні ресурси підприємство використовує їх у кризових ситуаціях;

• запобігання ризику передбачає постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Цей метод полягає у збиранні та аналізі поточної інформації, зіставлення її з аналогічними періодами розвитку та визначення можливих змін у майбутньому.

Передача ризику. Це найбільш використовуваний метод на ризик. Однак ці методи можуть застосовуватися не завжди. Наприклад, ці методи не можуть використовуватися у разі випуску підприємством інноваційної продукції чи технологій. Такі ситуації страхові компанії не беруть до розгляду. У разі неможливості застрахувати ризики слід використовувати інший метод управління. Передача ризику передбачає:

- передачу ризику стороннім організаціям як гарантам угод. У цьому ролі можуть виступати промислові підприємства, банки, інвестиційні підприємства, які несуть відповідальність за вчинення правочину;
- передачу ризику страховим компаніям, тобто: страхування підприємства чи певного проекту від можливих втрат неотримання передбачуваного доходу, страхування інвестицій, страхування змін курсів валют тощо.

Локалізація ризику. Такі методи управління ризиком використовують лише у випадках, коли є можливість конкретизувати джерела ризиків та загроз. Після виділення найбільш небезпечного етапу проекту необхідно контролювати його жорсткіше і, таким чином, знизити чи нейтралізувати наслідки його впливу. Для цього використовується:

- створення венчурних підприємств чи спеціальних структурних підрозділів виконання ризикових проектів. Такі підприємства створюються щодо інноваційних розробок, є як найбільш прибутковими у разі успіху, і найбільш проблемними у разі провалу. Тоді на цих підприємствах локалізуються найбільш ризиковані частини проекту, контроль та необхідну допомогу якої надає гарант інвестор чи компанія загалом;
- лімітування полягає у встановленні ліміту на певні ділянки проекту чи весь проект цілком.
- Зниження ступеня ризику – найбільш гнучкі інструменти на ризик. До

них належать різні методи розподілу чи диверсифікації ризику:

- зниження рівня ризику передбачає розподіл ризику між його учасниками. Це можливо у сфері взаємодії між постачальниками чи партнерами. Наприклад, диверсифікація інвестицій передбачає процес розподілу коштів, що інвестуються, між різними об'єктами вкладення капіталу, які не пов'язані між собою; диверсифікація структури споживачів означає взаємодію Космосу з різними споживачами і кількох товарних ринках;
- відсутність ризику передбачає вибір партнера, для якого така загроза не існує або мінімальна;
- хеджування (від англ. hedge - страхівка, гарантія) позиція по термінових угодах, що встановлюється на одному ринку, для компенсації впливу цін ризиків рівною, але протилежною терміновою позицією (позицією по термінових угодах), на іншому ринку. Хеджування здійснюється з метою страхування ризиків зміни цін.

Якщо раніше управління ризиками зводилося лише до їх зниження та нейтралізації з метою збереження активів підприємства та його доходів, то в даний час акцент робиться на наступні фактори:

- збереження іміджу компанії;
- уникнення загроз інформаційному простору як внутрішньо компанії, і поза нею;
- забезпечення якісного ухвалення оптимальних управлінських рішень з урахуванням потенційних ризиків;
- забезпечення комплексної системи ідентифікації ризиків всіх рівнях ведення проекту;
- удосконалення систем звітності щодо ризиків, з урахуванням створення нових показників ідентифікації;
- створення систем неприривного внутрішнього аудиту;
- діагностика стратегічних речень;
- створення персоналу, що здійснює моніторингову та консультуючу

систему супроводу осіб, які приймають рішення та ін.

На думку вчених, на сьогоднішній день найбільш використовуються методи управління ризиками фінансовій сфері, де вже досить довго використовуються методи вимірювання та оцінки фінансового ризику – наприклад, статистична методика оцінки інвестицій з урахуванням ризику (Value At Risk, VAR), яка дозволяє виміряти ринковий ризик стосовно до різних фінансових інструментів, портфелів та фондів загалом з урахуванням різних рівнів активів та цінних паперів.

VAR - показник, що оцінює максимально можливий абсолютний розмір втрат протягом певного часу за заданого рівня ймовірності (довірчого інтервалу). Статистичні методи вимірювання ризику типу VAR дають об'єктивну незалежну оцінку ризику, який бере компанія.

Ще один метод управління ризиками, який використовується досить успішно, це стрес-тестинг. Його суть полягає в аналізі того, яким чином вартість торгового портфеля компанії позначаються песимістичні сценарії розвитку подій на ринку.

Такі сценарії розглядаються за двома параметрами:

- перший параметр - це відтворення умов ризиків, що вже сталися;
- другий параметр – це аналіз спеціально відібраних сценаріїв в окремих країнах із несприятливою економічною чи політичною ситуацією, які призводять до переходу інвестицій у країни зі стабільною економікою.

Стрес-тестинг має таку саму систему дій, як і у визначенні VAR.

Відмінність цих систем полягає в тому, що стрес-тестинг не має прямого відношення до минулого, ситуації, що розглядаються, повинні бути одночасно реальними, але погано передбачуваними, а також відповідати профілю ризиків компанії.(( Современные тенденции в управлении рисками, <https://studme.org/126504286558/menedzhme>

nt/sovremennye\_tendentsii\_uchlenii\_riskami)  
)

Прикладом нових сьогодні системи управління ризиками, може бути дотримання принципів ESG (.Environment, Social, Governance). У перекладі це означає: довкілля, суспільство, управління.

Навколишнє середовище - це поняття пов'язане з усіма значеннями слова «екологія». Мета - охорона навколишнього середовища та екологічно чисті продукти. Цель: відмова від пластику у компанії та її роботі; безвідходне виробництво, причому з відходів виготовляються часом зовсім не пов'язані з основним виробництвом продукти.

Суспільство - тут йдеться про комунікативні зв'язки не тільки між співробітниками, але і з клієнтами, компаньйонами і т.д. Причому йдеться не лише про спілкування або передачу інформації, а й різноманітних мотивацій, таких, як акції, преміювання, подарунки та ін.

Управління. Цю складову називають «нефінансовою». Це так звані приховані ризики, на яку насамперед звертають увагу кредитори та інвестори. Це лояльність співробітників та клієнтів; невідкупність персоналу; прозорість звітності та своєчасна сплата податків. А також дотримання законів.

Система ESG з'явилася в 2004 році, але ризики, пов'язані з нею, почали оцінювати зовсім недавно. І як систему управління ризиками з метою залучення інвесторів та клієнтів, а також підвищення іміджу компанії, пропонується дотримання принципів цієї системи.

Передбачається, що необхідно виконувати ці принципи компаніям, які цінують свій імідж для:

- залучення інвестицій та збереження наявних інвесторів. Це відбувається через те, що з'явився рейтинг ESG, який використовують провідні країни світу для оцінки стандартів управління бізнесом, ризиків забруднення навколишнього середовища, виконання

соціальних зобов'язань та кредитної історії потенційних вкладів;

- покращення якості інформації, оскільки порушення будь-яких правил політики ESG може послужити потужною антирекламою компанії;

- підвищення привабливості бізнесу для клієнтів. Виконання принципів ESG залучає покупців та інвесторів, приклад: екологічно чисте виробництво чи продукт;

- просування підприємства як роботодавця. Судячи з останніх публікацій, на ринку праці претенденти віддають перевагу підприємствам, які йдуть за принципами ESG. Для залучення співробітників підприємства намагаються забезпечити їх усіма соціальними благами, які лише можна уявити: спортзали та СПА, харчування, соцпакети, спальні місця та кімнати відпочинку.

Дотримання цих принципів допоможе уникнути багатьох ризиків, а також сприяє залученню клієнтів, інвесторів та кваліфікованих кадрів.

Приклади таких ризиків:

- ризики безперервності - це ризики діяльності підприємства, які стають все більш вагомими та непереборними, якщо мова заходить про кібербезпеку чи постачання, а компанії планують свою діяльність лише на короткостроковий період;

- іміджеві ризики. Проблеми в самій компанії, такі як корупція, витік інформації або погані умови праці можуть призвести до втрати репутації компанії, яку відновити практично неможливо. За цим слідує втрата клієнтів та інвесторів, а також кваліфікованих кадрів;

- недостатня реклама та поінформованість клієнтів інвесторів та співробітників. Для конкурентної боротьби це загрожує втратою своєї частки ринку;

- відсутність у рейтингу ESG викликає сумніви у інвесторів. На сьогоднішній день це одна з повсюдних вимог учасників ринку.

Таким чином, ми бачимо, що для того, щоб вести бізнес успішно та довго, потрібно не забувати про зовнішні та внутрішні чинники, які можна віднести до ризиків. Таких ризиків безліч, як і методів керування ними. Єдине, що необхідно прийняти як основний закон життєдіяльності будь-якого підприємства, це те, що для його успішного функціонування необхідно створити таку систему управління ризиками, яка з одного боку базувалася на сучасних принципах розвитку суспільства, а з іншого враховувала потреби самого підприємства.

**Висновки:** як ми бачимо з наявних визначень, при характеристиці сучасних систем управління ризиком розуміється не тільки їх зниження та нейтралізація з метою збереження активів підприємства та його доходів, але у даний час акцент робиться на наступних факторах: збереження іміджу компанії; уникнення загроз інформаційному; забезпечення якісного ухвалення оптимальних управлінських рішень з урахуванням потенційних ризиків; забезпечення комплексної системи ідентифікації ризиків всіх рівнях ведення проекту; удосконалення систем звітності щодо ризиків, з урахуванням створення нових показників ідентифікації; створення систем неприривного внутрішнього аудиту; діагностика стратегічних речень; створення персоналу, що здійснює моніторингову та консультуючу систему супроводу осіб, які приймають рішення та ін. Розгляд усіх ризиків та методів управління ними необхідне для подальшого створення комплексної системи управління ризиками.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В.Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками [Текст] / В.Л. Дикань, І.М. Посохов. – Бізнес-інформ. - №1. – 2014. – С. 314-318.
2. Дикань В.Л., Воловельская І.В. Концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства // Вісник

економіки транспорту і промисловості.- 2018.-№64.-С.1-18

3. Дикань, В.Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. – Х.: УкрГАЗТ, 2011. – 243 с.

4. Дикань, В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В. Управління бізнесом: підручник.- Х.: УкрДАЗТ, 2017. – 315 с.

5. Методы управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://investobserver.info/metody-upravleniya-personalom/>

6. Підприємництво : підручник. Ч. 2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, О.М. Полякова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 228 с.

7. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева - М.: ИНФРА-М, 2004.-480с.

8. Семенова К. Д. Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства / К. Д. Семенова, К. І. Тарасова // Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – С. 337-352.

9. Современные тенденции в управлении рисками, [https://studme.org/126504286558/menedzhment/sovremennye\\_tendentsii\\_upravlenii\\_riskami](https://studme.org/126504286558/menedzhment/sovremennye_tendentsii_upravlenii_riskami))

10. Шаховская Л.С. Общественные ресурсы экономического развития: потенциал общества или потенциал бизнеса? / Л.С. Шаховская, И.В. Аракелова // Известия ВолгГТУ. Серия "Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспектива)". Вып. 12 : межвуз. сб. науч. ст. / ВолгГТУ. - Волгоград, 2011. - № 14.)

11. Brehmer B. The Psychology of Risk // Risk and Decisions. Edited by W.T. Singleton and J. Hovden, Wiley, 1987.

12. John Wengler Managing Energy Risk: A Nontechnical Guide to Markets and Trading. Pennwell Pub, 1st edition, 2001. - 250 pp.

13. The Global Competitiveness Report 2021-2022[Электронный ресурс] – Режим доступа <https://www.weforum.org>

## REFERENCES

1. Dikan V.L. Follow-up of international standards for risk management– Business-inform. - No. 1. - 2014. - S. 314-318.

2. Dikan VL, Volovelskaya IV Conceptual approaches to ensuring the economic security of the enterprise // Bulletin of Transport and Industry Economics.-2018.-№64.-P.1-18

3. Dykan', V.L., Volovel's'ka I.V., Makovoz O.V. (2011) Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: navch. posibnyk. – KH.: UkrHAZHT, 243 p.

4. Dykan', V.L., Panchenko S.V., Maslova V.O., Volovel's'ka I.V. (2017) Upravlinnya biznesom: pidruchnyk.- KH.: UkrDAZT, 315 p.

5. Methods of personnel management [Electronic resource]. - Access mode:– : <http://investobserver.info/metody-upravleniya-personalom/>

6. Panchenko, S.V., Dykan, V.L., Shramenko, O.V., Poliakova, O.M. and Utkina, Yu.M. (2018) Pidpryyemnytstvo. Ch. 2. Realizatsiia pidpryyemnytskoi diialnosti u suchasnykh rynkovykh umovakh [Entrepreneurship. Part 2. Implementation of entrepreneurial activity in modern market conditions], USURT, Kharkiv.

7. Raizberg B. A. Modern economic dictionary / B. A. Raizberg, L. Sh. Lozovsky, E. B. Starodubtseva-M.: INFRA-M, 2004. - 480s.

8. Semionova K. D., Tarasova K.I. (2013) Viyavlennya ta ozinka risikiv yak element sabespechennya konkurentospromosnosti pidpriyemstva. Odesa, Atlant.

9. Sovremenniye tendenzii v upravlenii riskami, UNWTO. URL:

[https://studme.org/126504286558/menedzhment/sovremennye\\_tendentsii\\_upravlenii\\_riskami](https://studme.org/126504286558/menedzhment/sovremennye_tendentsii_upravlenii_riskami).

10. Shakhovskaya L.S. Public resources of economic development: the potential of society or the potential of business? / L.S. Shakhovskaya, I.V. Arakelova // Proceedings of VolgGTU. Series "Actual Problems of Reforming the Russian Economy (Theory, Practice, Perspective)". Issue. 12: intercollegiate. Sat. scientific Art. / VolgGTU. - Volgograd, 2011. - No. 14.)

11. Brehmer B. The Psychology of Risk // Risk and Decisions. Edited by W.T. Singleton and J. Hovden, Wiley, 1987.

12. John Wengler Managing Energy Risk: A Nontechnical Guide to Markets and Trading. Pennwell Pub, 1st edition, 2001. - 250 pp.

13. The Global Competitiveness Report 2021-2022[Электронный ресурс] – Режим доступа <https://www.weforum.org>