

3. *Абалкин Л.* Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение Л. Абалкин // Вопросы экономики. — 1994. — №12. — С. 4—13.

4. *Кунбутаев Л. М.* Экономическая безопасность: анализ различных точек зрения на сущность и содержание термина / Л. М. Кунбутаев, А. С. Минзов // Эксперт. — 2011. — № 8. — С. 26—29.

5. *Иващенко Г. В.* О понятии «безопасность» / Г. В. Иващенко // Электронный журнал «Credo». — № 25. — 2001. — Режим доступа: <http://credo.osu.ru/024/004.shtml>

6. *Кортунов С. В.* Становление политики безопасности / С. В. Кортунов. — М.: Наука, 2003. — 612 с.

УДК 658

ulichka-L@ukr.net

**Литюга Юлія Володимирівна**,  
к. е. н., доцент, ДВНЗ  
«Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана», Україна

**Lityuga Yuliya**  
PhD (Econ.), Associate Professor,  
Kyiv National Economic  
University named after Vadym  
Hetman, Ukraine

### **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **RISK MANAGEMENT AS INTEGRATED ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

**Анотація.** Визначено сутність ризик-менеджменту на підприємстві, розкрито основні принципи його побудови в інтегрованої системі управління підприємством. Охарактеризовано основні етапи комплексного ризик-менеджменту.

**Ключові слова:** обґрунтований ризик, ризик-менеджмент, етапи ризик-менеджменту.

**Abstract.** Determined the essence of the risk management, described the basic principles and stages of its construction in the enterprise.

**Keywords:** reasonable risk management, risk-management, stages of risk management

Сьогодні ризик-менеджмент є однією із ключових ланок стратегічного управління підприємством. Зі зростанням технічного і технологічного прогресу відбувається і зростання факторів невизначеності, як у кількісному, так і в якісному відношенні. Відповідно на даному етапі свого розвитку ризик-менеджмент є новою філософією менеджменту, яка спирається на концептуально цілісний підхід до бізнесу.

В останній час усе більшої актуальності набуває питання побудови на підприємствах не просто фрагментарного зниження

ризик, а саме інтегрованої системи управління ризиками, орієнтованої на врахування стратегічного взаємозв'язку ризиків і можливостей.

Ризик є об'єктивною та обов'язковою умовою продуктивного розвитку підприємства. Ефективний процес ризик-менеджменту має постійний характер, він забезпечує не тільки швидке реагування на негативний вплив ризику, а й запобігає його виникненню. У той же час ризик-менеджмент дозволяє не втрачати можливості отримання позитивного ефекту від ризику, а відповідно і нових конкурентних переваг і ресурсів.

Концепція інтегрованого ризик-менеджменту передбачає охоплення функцією управління ризиком усіх структурних підрозділів системи при її підпорядкованості загальнокорпоративній меті та централізованому управлінню. Процес управління ризиком набуває постійного безперервного характеру, при його реалізації оцінюється сукупний вплив ризикоформуючих факторів, який проектується на результативні показники діяльності компанії.

Таким чином, концепція інтегрованого ризик-менеджменту заснована на ідеології спільної зацікавленості всіх структурних підрозділів системи в доцільному об'єднанні організаційних, матеріальних, інтелектуальних та інших ресурсів. Потреба в такому об'єднанні визначається цілями передбачення, виявлення і оцінювання всієї сукупності ризиків і оптимального управління ними. Ризик-менеджмент розглядається як безпосередня частина цілісної системи управління, пов'язана з іншими її підсистемами загальним законом існування.

Особливостями управління ризиками у відповідності з інтегрованим ризик-менеджментом є:

- безперервний процес, який охоплює всю організацію;
- здійснюється співробітниками всіх рівнів організації;
- використовується при розробці та формуванні стратегії;
- використовується всією організацією, на кожному її рівні і кожным підрозділом і включає аналіз портфелю ризиків на рівні організації;
- спрямовано на визначення подій, які можуть впливати на підприємство та управляти ризиками таким чином, щоб вони не перевищували ризик-апетити.

Відомо, що ризик супроводжує діяльність підприємства потенційним втратам, але він також надає сприятливі можливості. Просте уявлення про успішне використання ризику полягає в тому, що підприємство повинно розширити вплив на себе позитив-

ного ризику, скорочуючи в той же час вплив негативного ризику. Кінцевим і найповнішим показником правильного використання ризику є зростання вартості підприємства в результаті прийняття ним ризику. Це, в свою чергу, буде визначатися тим, чи перевершують позитивні наслідки прийняття підприємством ризику, чи все ж таки переважають негативні наслідки. Таким чином, позитивна віддача від прийняття ризику існує, але тільки якщо це обґрунтований ризик.

Обґрунтованим ризик може вважатися після проведення його кількісного та якісного аналізу та оцінювання. Тільки співвідношення від можливостей отримання вигод від ризику та імовірних збитків від реалізації ризикової ситуації дозволить визначити прийнятний рівень ризику.

Аналіз рівня ризику — один з найвідповідальніших і методично складних етапів процесу управління, від якості проведення якого залежить ефективність ризик-менеджменту взагалі. Він передбачає кількісну та якісну оцінку ризику. Оскільки стратегія управління ризиками є частиною загальної стратегії, вона потребує постійного оцінювання допустимого рівня ризиків для даного підприємства у зв'язку з постійно мінливими внутрішніми та зовнішніми чинниками, що впливають на його діяльність. Тому в оцінюванні ризику необхідним є аналіз і прогнозування імовірних втрат — випадкових, непередбачених, але потенційно можливих, що виникають внаслідок відхилення реальних подій від запланованих. Оптимальним інструментом обґрунтування доцільності ризику є матриця «Імовірність-Втрати».

Узагальнюючи ж процес аналізу ризику, його можна звести до наступного: виявлення можливих варіантів розв'язку проблеми; визначення потенційних наслідків реалізації прийнятого ризику; інтегральна оцінка ризику, яка включає кількісний і якісний аспект.

Оцінивши ризик, актуальним стає питання визначення оптимальних методів регулювання ризику. Сформовані теорії ризику переважно базуються на традиційних методах уникнення або передавання ризику, проте отримання високого конкурентного прибутку та зростання вартості підприємства передбачає все ж таки прийняття ризику та його свідомого використання. В першу чергу це стосується необхідності проведення інноваційної діяльності на підприємстві. Так, вона супроводжується високими поточними ризиками її здійснення, проте дає можливість отримати стратегічні конкурентні переваги і запобігти впливу ризику втрати конкурентної позиції у майбутньому.