

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 2 від 30 вересня 2019 р.*

Рецензенти

Савченко О. В., д-р екон. наук, проф.
(ПВНЗ «Міжнародний інститут бізнесу»),

Скопенко Н. С., д-р екон. наук, проф.
(Навчально-науковий інститут економіки та управління
Національного університету харчових технологій),

Панченко Є. Г., д-р екон. наук, проф.
(ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»)

С83 Стратегія підприємства: підприємницький контекст
[Електронний ресурс]: монографія; за заг. ред. Батен-
ко Л. П., Решетняк Т. І. Київ: КНЕУ, 2019. 424 с.
ISBN 978–966–926–324–7

В монографії розглянуті три аспекти підприємницького контекстно-го впливу на формування стратегії підприємства: концептуальний, управлінський та інструментально-технологічний. Загалом сукупність впливів підприємницького характеру асоціюється з параметрами середовища VUCA: нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднороззначністю. В колі уваги авторів — проблеми вибору бізнес-моделі, організаційної структури, конкурентного способу дій, підходу до оцінки результативності та ризиків, що здійснюється компаніями підприємницького типу у умовах зовнішньої невизначеності.

Для наукових та науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів економічних спеціальностей, керівників бізнес-організацій, підприємців, представників громадських організацій, усіх, хто цікавиться проблемами розвитку наукової думки та практики в сфері стратегічного менеджменту.

УДК 658:005.21

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
----------------	---

ЧАСТИНА 1. Формування стратегії підприємницької компанії: концепції, підходи, інструментарій	8
---	----------

1.1. <i>Лігоненко Л. О.</i> Дизайн-мислення як методологія реалізації клієнтоорієнтованого підходу до формування стратегії розвитку підприємницької компанії	8
1.2. <i>Піжук О. І.</i> Концептуальні засади формування стратегії підприємницької компанії в середовищі VUCA	28
1.3. <i>Прохорова Є. В.</i> Вплив корпоративного підприємництва на результати діяльності компанії	38
1.4. <i>Паздрій В. Я.</i> Засади реалізації та оцінювання результативності програми розгортання проактивної поведінки підприємства	51
1.5. <i>Лаврененко В. В., Янголь Г. В.</i> Адаптаційна модель управління стратегічною результативністю підприємств металургійної галузі ...	65
1.6. <i>Ліщинська В.В.</i> Вибір конкурентної стратегії підприємства ...	108
1.7. <i>Гречан А. П., Парфентьева О. Г.</i> Потенціал розвитку як детермінанта альтернатив стратегій розвитку автотранспортного підприємства	118
1.8. <i>Філюк Г.М.</i> Сутнісні характеристики колективного домінування підприємств на релевантному ринку: міжнародний досвід	139

ЧАСТИНА 2. Менеджмент у підприємницькій організації	162
--	------------

2.1. <i>Євдокимова Н. М., Котенок Д. М.</i> Інституційне підґрунтя інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень	162
2.2. <i>Осокіна А. В., Нечитайло Д. О.</i> Застосування інструментів методології «шість сигм» для вдосконалення системи управління бізнесом	177
2.3. <i>Володькіна М. В.</i> Тенденції трансформації організаційних структур сучасних бізнес-організацій	210
2.4. <i>Віннікова І. І., Марчук С. В.</i> Розбудова ризик-менеджменту в умовах трансформаційної економіки	233

2.4. Розбудова ризик-менеджменту в умовах трансформаційної економіки

В умовах трансформаційної економіки зростає роль ризик-менеджменту. Це зумовлено тим, що сучасні бізнес-організації працюють в економічних умовах, які пронизані ризиковими ситуаціями. Ризик став невід'ємною складовою сучасного економічного процесу.

Ведення бізнесу завжди пов'язане із загрозами — економічними та репутаційними.

Ризики можуть виникати як ззовні, при вирішенні питань у державних або муніципальних органах, можуть чатувати на підприємстві із середини — у власній компанії.

Успіх бізнес-організації на ринку залежить не стільки від тих чи інших ресурсів організації, а від уміння ризикувати та правильно управляти ризиками, які виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Процес трансформації економіки України та інтеграції в світовий економічний простір вимагає від гравців на ринку підвищеної уваги до аналізу ризикових ситуацій, а також до вміння управляти ризиками, що, своєю чергою, підвищить ефективність діяльності цих бізнес-організацій.

Проблеми управління ризиками розглядаються в працях учених: А. В. Воронцовського, С. А. Валдацева, В. М. Гранатурова, В. В. Ковальова, Е. В. Цветкової А. Альгіна, І. Балабанової, К. Балдіна, І. Брітченка, П. Верченка, В. Вітлінського, Н. Демчука, Ф. Зав'ялової, А. Камінського, Р. Качалова, Т. Клебанової, Г. Клейнера, В. Кравченко, О. Кривди, І. Кривцуна, В. Лук'янової, А. Матвійчука, О. Моргенштейна, Ф. Найта, С. Наконечного, Дж. Пікфорда, В. Романова, Ж. Сея, А. Старостіної, В. Ступакова, О. Устенка, Є. Уткіна, М. Хохлова, Г. Чернової, А. Шапкіна, В. Шумпетера, О. Ястремського.

Різні аспекти проблеми управління ризиками представлені також у роботах таких світових економістів, як: Годфрі Харріс, Роберт Бреймер, Томас Л. Бартон, Луїс Гапенський, Кеннет Кац, Пол Л. Уокер, Вільям Г. Шенкір, Євген Бригхем.

Метою дослідження є аналіз та оцінка сучасного стану економічних ризиків, а також розробка практичних рекомендацій щодо

управління ризиками бізнес-організації в умовах трансформаційної економіки.

Визначення місця ризиків у бізнесі в умовах нової економіки цікавить як підприємців, так і науковців.

Водночас питанням розбудови ризик-менеджменту в умовах трансформаційної економіки приділялася не належна увага.

Чимало питань залишаються невирішеними, що зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу факторів, які впливають на ризики, процес управління ризиками, розроблення комплексного підходу управління ризиками, упровадження в діяльність бізнес-організації моделі підтримки ризик-менеджменту в системі інноваційного управління.

Актуальність і недостатній рівень розробленості зазначених питань є підставою для проведення цього дослідження.

Підприємці щодня ухвалюють рішення та ризикують. Часто власники бізнесу покладаються лише на власний досвід та інтуїцію. Однак, чим складнішим є бізнес, тим важливішим є визначення ризиків, які можуть перешкодити реалізувати його. Бізнес здійснює свою діяльність в умовах ризику.

Ті чи ті рішення в діяльності бізнес-організації доводиться приймати в умовах, коли необхідно вибирати дії з кількох можливих варіантів.

Ризик — це така ж важлива складова будь-якої підприємницької діяльності, як реклама, оренда та ін.

У сучасних умовах спостерігається суперечливість ризиків. З одного боку, ризик забезпечує здійснення ініціатив, новаторських ідей, експериментів, тобто прискорює розвиток суспільного й науково-технічного прогресу.

З іншого боку, ризик може справляти й негативний вплив, коли альтернатива в умовах ризику обирається без належного розуміння об'єктивних закономірностей розвитку явища.

Як би точно не розраховував бізнесмен майбутні зміни ринкового середовища, неможливо абсолютно правильно спрогнозувати те, що станеться в майбутньому. У всьому світі постійно відбуваються трансформації. Змінюється життя суспільства, змінюються пріоритети й вподобання споживачів, клієнтів, партнерів¹.

Підприємець повинен враховувати всі зміни й модернізувати свій бізнес, йти, що називається, «в ногу з часом». Але розвиток

¹ Віннікова І. І., Марчук С. В. Ризики в малому бізнесі / І. І., Віннікова, С. В. Марчук // Економіка і суспільство. — Вип. 11, 2017. с. 177–178. Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/29.pdf

бізнес-організацій передбачає збільшення не тільки кількості ризиків, а й їх різноманітності. Тому одним з першочергових завдань будь-якої бізнес-організації є максимальний захист бізнес-організації від впливу ризиків. Щоб виконати це завдання, необхідно знати всю інформацію про ризики, що оточують бізнес. Важливо пам'ятати, що ризики малого бізнесу відрізняються від ризиків бізнесу більшого розміру².

На жаль, бізнес в Україні потерпає від ризиків, пов'язаних з: несприятливими тенденціями розвитку галузі, у якій функціонує бізнес-організація; можливим зниженням ціни; циклічністю обсягів продажів; перевищенням виробничих затримок над запланованими; труднощами під час отримання сировини, матеріалів, комплектуючих; проблемами з отриманням кредитів; циклічністю руху грошових коштів і податків.

На діяльність бізнес-організацій в Україні впливають такі ризики: зниження попиту з боку основної групи споживачів, зміни в податковому законодавстві, нестабільність національної валюти, збільшення відсоткових ставок за кредитами, конкуренція, невиконання договірних угод з боку партнерів, зростання орендної плати, стихійні лиха, пожежі, відключення електроенергії, перебої в роботі Інтернету та комп'ютерів та ін.

Так, за опублікованим Усесвітнім економічним форумом Індексом глобальної конкурентоспроможності 2016–2018 (*The Global Competitiveness Index*) Україна посіла 83-є місце серед 138 країн світу³.

Вагомим показником розвитку підприємництва в тих чи тих країнах є рейтинг «Doing Business».

Міжнародна фінансова корпорація «Doing Business», що входить до групи Світового банку, з 2003 р. проводить рейтинг умов, створених для ведення бізнесу (великого, середнього та малого).

Дослідження охоплює 190 країн. Індекс сприяння складається за 11 показниками, серед яких: легкість відкриття нового бізнесу; отримання дозволу на будівництво; реєстрація власності; отримання позики; захист прав інвесторів; сплата податків; законодавчий захист контрактів тощо.

Україна впродовж з 2008–2018 років посідала різні позиції в цьому рейтингу (табл. 1).

² Васильців Т. Г. Економіка малого підприємства: навч. посібник / Т. Г. Васильців, О. І. Іляш, Н. Г. Міценко; за ред. д-ра екон. наук Т. Г. Васильціва. — К.: Знання, 2013. — 446 с. — С. 396–398.

³ Позиція України в рейтингу країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2016–2018. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krajin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-1>

Таблиця 1

ПОЗИЦІЯ УКРАЇНИ У ЗАГАЛЬНОМУ РЕЙТИНГУ
«DOING BUSINESS» ЗА ПЕРІОД З 2008 ПО 2018 РР.⁴

Doing Business	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
Позиція України в загальному рейтингу	128	139	145	142	145	152	137	112	83	80	76	71

*Прогнозоване значення на 2019 рік.

Динаміка індексу ведення бізнесу в 2008–2018 роки показала, що в 2018 році порівняно з 2008 роком Україна поліпшила свій показник на 52 позиції.

Оскільки повністю уникнути ризиків неможливо, то ними можна й потрібно усвідомлено управляти, ураховуючи те, що всі види ризиків пов'язані між собою, а також постійно змінюються під зрушень у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Тобто, можна стверджувати, що ризик-менеджмент — це управління ризиками, яке забезпечує таке положення бізнес-організації на ринку, які допоможе організації не опинитися в кризовій ситуації, подолати тимчасові труднощі, зокрема й фінансові, завдяки використанню всіх можливостей сучасного менеджменту.

Управляти ризиками — це, йти на випередження: бачити можливості оптимізації своєї діяльності, водночас не упускати з уваги існуючі загрози, запобігати небажаному розвитку подій, постійно тримати руку на пульсі. Тут важливо мислити на випередження: не реагувати на подію, коли вона вже відбулося, а вміти передбачати й попередити її⁵.

Існують відмінності між «традиційним» управлінням ризиками та ризик-менеджментом у новій економіці. По-перше, це система управління. За «традиційного» підходу відсутня цілісність: управління ведеться в кожному окремо взятому підрозділі згідно зі своїми

⁴ Doing Business-2018. Україна в рейтингу Світового банку легкості ведення бізнесу. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analitika/doing-business-2018-ukrayina-v-reytingu-svitovogo-banku-legkosti-vedennya-biznesu>

⁵ Митрофанов Д. С., Онучина А. А., Шпак Є. В., Лопатіна О. М., Прохоров З. С. До питання про проблеми організації системи ризик-менеджменту на підприємстві [Текст] // Економічна наука і практика: матеріали VI Міжнар. науч. конф. (м. Чита, квітень 2018 р). — Чита: Видавництво Молодий вчений, 2018. — С. 36–39. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/265/14037/> (дата звернення: 04.04.2019).

функціями. Взаємодія між підрозділами в цьому питанні відсутня. Для системи ризик-менеджменту характерний відхід від фрагментації та заміна її інтеграцією. Уся система управляється керівництвом компанії, і кожен працівник залучений у процесі, ставиться до ризик-менеджменту як до складової щоденної роботи. По-друге, масштаб. За «традиційного» підходу увагу вузько сфокусовано на певному сегменті ризиків. Система ризик-менеджменту, навпаки, охоплює абсолютно всі види діяльності. По-третє, періодичність управління ризиками. При «традиційному» підході управління здійснюється, можна сказати, від випадку до випадку, епізодично, коли менеджер уважатиме за потрібне зайнятися цим питанням.

Система ризик-менеджменту в новій економіці функціонує безперервно. У неї є такі переваги порівняно з «традиційним» управлінням ризиками: підвищення якості інформації для прийняття управлінських рішень. Нівелювання фактора невизначеності при веденні бізнесу. Негативні впливи контролюються, своєчасно реалізуються заходи щодо зменшення їх негативного впливу та ймовірності появи. В умовах ефективного застосування системи ризик-менеджменту непереборні події не загрожують втраті стійкості організації. Поліпшене планування. Система ризик-менеджменту спирається на сукупність об'єктивних даних про компанію, її цільових короткострокових і довгострокових показників, що допомагає планувати більш виважено та якісно. А якісне планування — основа для своєчасного використання сприятливих перспектив, скорочення негативних впливів. Економія ресурсів. Які ресурси є в компанії? Які шляхи оптимізації їх використання? Наскільки економічно доцільна та чи інша господарська операція? На ці запитання відповідає система ризик-менеджменту. Саме так можна уникнути прикрих помилок, домогтися поліпшення ліквідності компанії. Поліпшення взаємин між сторонами, задіяними в процесі. Цими сторонами є працівники підприємства й менеджери компанії. Важливим є конструктивний діалог між ними та зацікавленість кожної сторони в результаті. Підтримка засновників. Якщо компанія демонструє, що в неї все під контролем, вона вміє успішно управляти своїми ризиками, це забезпечує їй заслужений авторитет в очах засновників компанії. Зростання репутації в діловій сфері. Дуже важливо приділяти увагу зміцненню своєї репутації компанії на ринку. Високий рівень репутації підвищує довіру до організації з боку постачальників, клієнтів, інвесторів і кредиторів. Важливо, щоб в очах інших гравців ринку компанія була надійною, уміло управляє економічними та виробничими ризиками. Контроль за процесом виробництва й здійснення інвестиційних

проектів. Процес ризик-менеджменту побудований так, що пильна увага приділяється моніторингу параметрів бізнес-процесів⁶.

У міжнародній практиці управління ризиком розглядається, як один з основних розділів менеджменту. А ризик-менеджмент є частиною ефективного управління бізнес-організаціями.

При дослідженні ризик-менеджменту в бізнесі розглядаються два взаємопов'язаних елементи: аналіз ризику та ризик-менеджмент.

Перший елемент — аналіз ризику спрямований на визначення принципів вимірювання можливих результатів бізнес-діяльності.

Одним з найпоширеніших методів аналізу ризиків є: концепції інвестицій з урахуванням ризику (Value At Risk, VAR), моделювання за методом Монте-Карло, метод стрес-тестингу (stress testing), метод прибутку з урахуванням ризику (Earnings At Risk — EAR).

Наприклад, у Microsoft за допомогою VAR оцінюються найбільші вибуття, очікувані впродовж певного періоду часу, за умови допущення з конкретним рівнем імовірності нормальної кон'юнктури ринку.

Моделювання за методом Монте-Карло. Невизначені вихідні параметри моделі подають у вигляді діапазону можливих значень, відомих як розподіл ймовірностей. Змінні можуть мати неоднакові ймовірності настання різних наслідків. Характерною особливістю методу Монте-Карло є використання випадкових чисел (числових значень деякої випадкової величини). Існує кілька автоматизованих інформаційних систем управління ризиками (АСУР), що реалізують алгоритми з використанням зазначеного методу (Risk Professional for Project, Dekker TRAKKER, Open Plan), подібні системи дають реалістичний прогноз на майбутнє, допомагають виробити потрібне управлінське рішення, проте це по кишені тільки великим підприємствам.

За допомогою EAR компанія DuPont управляє ризиком, орієнтуючись на визначений рівень прибутку й ґрунтуючись на уявленнях про допустимому ризику керівництва компанії і її акціонерів. Компанія вирішує, які ризики вона бере на себе (після задіяння механізму управління й передачі ризиків), маючи можливість виміряти ступінь їх впливу на прибуток, а не на величину номінального контракту. Ця інформація допомагає менеджерам представити широку картину взаємозалежності прибутку, ризику й очікуваного прибутку, а також дає змогу побачити ймовірність

⁶ Обзор основных аспектов риск-менеджмента // Корпоративный менеджмент. — Режим доступа: http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml (дата обращения: 16.03.2018).

досягнення певного рівня прибутку (сьогодні це важливий компонент на фондовому ринку).

Основні методи управління ризиком: ухилення від ризиків, прийняття ризику, диверсифікація, обмеження, забезпечення, хеджування, передача (аутсорсинг), страхування ризику⁷. Доволі широко використовуються в практиці зарубіжних компаній FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), Байєсові мережі і FN-криві. Метод «події — наслідки» (HAZOR — Hazard and Operability Research) широко застосовується в проектуванні під час побудові виробничих ланцюжків і являє собою аналіз можливих несправностей, але без оцінювання їх ймовірності та графічного відображення. Основне завдання цього методу — це розщеплення складних систем на частини і аналіз кожної з них окремо.

Другий елемент-ризик — це менеджмент, спрямований на визначення та розроблення стратегії й тактики усунення або запобігання небажаного ризику, який впливає з цілей і завдань бізнес-діяльності.

Він замінює традиційний підхід, пасивний і оборонний, заснований на повній передачі ризиків страховим компаніям, підходом активним, наступальним, що ґрунтується на оволодінні ризиком, упевненості в наявності багатоваріантності рішень існуючих проблем. Саме останній підхід і визначає необхідність формування та реалізації ефективної системи управління ризиками бізнес-організацій⁸.

Оскільки процес управління ризиками стає невід'ємною частиною оперативного управління, менеджери стають більш обачними при прийнятті рішень, впровадження ефективнішої аналітичної техніки. Виявлення ризиків на рівні бізнес-процесів приводить до прийняття зважених управлінських рішень.

Для кожної бізнес-організації профіль ризиків, а також сукупність конкретних дій і рішень у питаннях ризик-менеджменту носять унікальний характер з огляду специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури, сформованої структури управління, форми власності, органів управління тощо.

Ризик-менеджмент розглядає не лише економічну невизначеність, а й психологічний фактор. При його розгляді вивчаються відхилення в поведінці людей у процесі прийняття рішень від но-

⁷ Одинцова М. А. Методика управления рисками для малого и среднего бизнеса / М. А. Одинцова // Экономический журнал, 2014. — № 3 (35). С. 67.

⁸ Дячков Д. В., Германчук О. О. Формування системи ризик-менеджменту підприємства / Д. В. Дячков, О. О. Германчук // Економічний форум. — 2015. — № 4. — С. 235–241. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_4_39.

рмативної моделі. Це є важливим моментом ризик-менеджменту, оскільки мало хто знає, як ті чи ті особи, які ухвалюють рішення в бізнесі, використовують свої професійні знання, оперують великим обсягом інформації та новими галузями знань. Певні недоліки та упередження в мисленні бізнесмена можуть стати причиною виникнення економічного ризику.

Ризик-менеджмент у системі інноваційного управління — це можливість оптимізації діяльності бізнес-організації, враховуючи існуючі загрози.

Інноваційний ризик-менеджмент — це мислення на випередження, уміння передбачити, прорахувати й попередити його. Щоб грамотно організувати в бізнес-організації систему інноваційного ризик-менеджменту, треба володіти об'єктивними даними про бізнес-організацію, її короткострокові й довгострокові показники, що допомагає планувати більш виважено і якісно.

Варто також розглянути основні етапи процесу ризик-менеджменту в новій економіці, які наведено в табл. 2.

Таблиця 2

ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ⁹

Назва етапу	Сутність
Комунікації	Необхідні на всіх етапах процесу, причому важливі комунікації як внутрішні, так і зовнішні
Характеристика середовища	Важливо приділити увагу зовнішнім і внутрішнім чинникам середовища
Виявлення ризиків	Потрібно чітко розуміти, що може порушити запланований перебіг подій, зробити компанію слабкішою
Аналіз ризиків	Слід поділяти ризики за ступенем можливого впливу на компанію (незначні й істотні), розуміти їх причини, визначати ступінь ймовірності їх появи та наслідки. Важливо правильно оцінювати наявні інструменти з контролю ризиків
Оцінка можливих ризиків	Полягає в ухваленні рішення, узгодженого зі ступенем можливого ризику, визначенні правильного співвідношення між можливою вигодою та негативними наслідками, виборі пріоритетних напрямів
Реалізація рішення по управлінню ризиком	Розробляються й втілюються в життя плани дій, мета яких — збільшення вигоди та зниження можливих витрат
Моніторинг	Потрібно постійно аналізувати весь процес управління ризиками на предмет його ефективності та можливого вдосконалення

⁹ Авторська розробка, систематизована на основі аналізу наукових джерел.

Отже, ризик-менеджмент стає критично важливим аспектом у плануванні стратегії розвитку бізнес-організації.

Зазвичай у нашій країні використовуються зарубіжні адаптовані методики ризик-менеджменту. На сьогоднішній день конкретних інструментів і технік управління ризиками доволі багато. Ризики бізнес-організацій і допустимі методи управління ними зображено на рис. 1.



Рис. 1. Методи управління ризиками бізнес-організацій¹⁰

Ризик-менеджмент є найважливішою інноваційною формою управління, що дає змогу звести мінімізувати зовнішні та внутрішні несприятливі впливи на бізнес-організацію¹¹.

Ризик-менеджмент включає економічні, організаційні, правові та інші функції, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень в організаціях у корпоративних структурах.

Ризик-менеджмент дає змогу забезпечити керівництво компанії достовірною та ємною інформацією про якісний стан бізнесу компанії, необхідною для своєчасного виявлення загроз її діяльності та прийняття відповідних оперативних рішень щодо припинення потенційно можливих негативних сценаріїв розвитку ситуації.

Комплексний підхід до ризик-менеджменту змінює уявлення про управління ризиками, виводячи його на якісно новий рівень. Ризик-менеджмент у межах усієї бізнес-організації передбачає

¹⁰ Авторська розробка отримана в результаті комплексного дослідження

¹¹ Дзагоева М. Р. Механизм комплексной оценки и управления рисками предприятий промышленности / М.Р. Дзагоева, А.Р. Цховребов, Л.Э. Комаева. — М., 2014. — 120 с. — С. 49.

зв'язок усіх факторів, причин і видів ризику, усіх елементів системи управління ризиками.

Якщо розглядати середній і малий бізнес в Україні, то управління ризиками знаходиться на низькому рівні.

На жаль, часто керівники таких організацій сприймають скоординовані дії з управління ризиками як антикризову процедуру й не приділяють цьому систематичної уваги.

Для зменшення ризиків і досягнення запланованих результатів бізнес-організаціям треба впроваджувати систему управління ризиками. За допомогою ризик-менеджменту будуть стабільно функціонувати всі бізнес-процеси в організації, підвищиться економічна ефективність, буде досягнуто запланований рівень фінансових показників, досягнуто стратегічні цілі організації.

Завдяки ризик-менеджменту можна визначити шляхи й можливості забезпечення стійкості організації, її здатності протистояти несприятливим ситуаціям.

Ефективна система управління ризиками дає змогу бізнес-організації залучати фінансування на більш вигідних умовах.

Управління ризиками є безперервними в діяльності бізнес-організації.

Головними завданнями спеціаліста з ризик-менеджменту є: виявлення областей підвищеного ризику; оцінювання ступеня ризику, аналіз прийнятності цього ризику для бізнес-організації; розроблення заходів щодо попередження або зниження рівня ризику; надання пропозицій з ужиття заходів щодо максимально можливого відшкодування заподіяного збитку в разі випадку настання ризикової ситуації. Управління ризиками сьогодні — один з видів професійної діяльності, що динамічно розвивається. У штаті багатьох західних фірм є особлива посада — менеджер з ризику (ризик-менеджер), у обов'язки якого входить забезпечення зниження всіх видів ризику. Ризик-менеджер, разом з відповідними фахівцями, бере участь у прийнятті ризикових рішень (видача кредиту чи вибір об'єкта інвестування) і шукає способи того, як уникнути небажаних ризиків. Ці дії є системою управління ризиками¹².

Передусім бізнес-організація має проаналізувати основні ризики в царині персоналу, збуту продукції, бухгалтерського та податкового обліку та закупівель, які завдали найбільших збитків

¹² Бладжи М. Д. Удосконалення процесу управління економічними ризиками при прийнятті народногосподарських рішень. Вісник соціально-економічних досліджень, 2013 р. — Вип. 4 (51) — С. 198.

у нещодавньому минулому, а потім визначити інші проблемні зони за пріоритетністю.

В умовах нової економіки України традиційні методи менеджменту не забезпечують очікуваного ефекту.

Необхідно виокремити такі фактори, що є причинами ризику в «новій економіці» — це розвиток інформаційних технологій, посилення міжнародної конкуренції, збільшення обсягу міжнародної торгівлі та руху капіталів, поява нових фінансових інструментів, інновації, зростання кількості та обсягів злиття компаній, зміна організаційних структур у результаті скорочень, реінжинірингу й злиття, зростаючі очікування споживачів продукції та послуг.

Зміни в зовнішньому середовищі, зменшення часу на прийняття управлінських рішень, загострення конкуренції вимагають підвищення до управління бізнес-організаціями.

Ризик-менеджмент у системі інноваційного управління ризиками має передбачати роботу в кількох режимах.

1) звичайний режим, який застосовується в звичайних умовах господарської діяльності бізнес-організації;

2) режим контролю застосовується до підрозділу при накопиченні сигналів про концентрацію ризиків з особливих рішень керівництва бізнес-організації;

3) надзвичайний режим. Це режим, який застосовується щодо всієї бізнес-організації без винятку в разі сигналу про перевищення допустимого рівня концентрації ризиків;

4) режим налагодження, або режим випробування, системи управління ризиками бізнес-організаціях, під час якого впроваджуються нові продукти й процедури.

У зарубіжній практиці ризик-менеджмент давно визнаний одним з найефективніших інструментів сучасного управління. Власне, більшість великих західних компаній мають у своєму штаті добре організовану систему ризик-менеджменту. Нині, європейські компанії переходять від ізолюваного управління ризиками до інтегральної системи управління ними. При цьому за управління ризиками відповідають усі працівники. Таким чином, ризик-менеджмент стає невід'ємною частиною системи управління якістю¹³.

Упровадження сучасного ризик-менеджменту в діяльність вітчизняних бізнес-організацій виникло після 2000 року. Раніше існували окремі елементи управління ризиками.

¹³ Шкарутелова А. С., Фадєєва Е. А. Сучасні підходи до управління ризиками підприємства // Економіка і сучасний менеджмент: теорія і практика: Зб. ст. за матер. VII міжн. наук.-практ. конф. № 7. — Частина II. — Новосибірськ: СіБАК, 2011. — С. 432.

Сучасний розвиток методологічного забезпечення ризик-менеджменту в Україні пов'язаний з такими тенденціями:

а) зростанням ролі внутрішнього корпоративного контролю, складовою частиною якого повинен стати тотальний ризик-контроль;

б) посиленням значущості методів та інструментів управління сукупним ризиковим профілем бізнес-організації — так званий інтегрований ризик-менеджмент у масштабі всієї підприємницької структури.

Основне концептуальне завдання тотального ризик-контролю полягає в тому, що з ризик-менеджмент повинен перетворитися в іманентну складову на діяльності бізнес-структур.

Сутність інноваційного ризик-менеджменту полягає в реалізації нових механізмів та інструментів збільшення вартості акціонерного капіталу за рахунок прийняття ризиків. У зазначеній концепції модель підтримки ризик-менеджменту в системі інноваційного управління стосується як сукупного використання методів реалізації стратегії ризик-менеджменту, так і безлічі господарських ризиків, з якими зіштовхуються бізнес-організації в процесі здійснення підприємницької діяльності.

З 2018 року почався новий етап розвитку ризик-менеджменту, який можна назвати як «розумний», або «інноваційний» ризик-менеджмент. Цей етап має низку характерних особливостей, а саме: цифровізація і автоматизація процесів ризик-менеджменту; ризик-менеджмент стає безперервним процесом управління ризиками, що інтегрований у бізнес-процеси організації; застосування ризик-орієнтованих підходів у бізнес-функціях (RCA, Failure Mode and Effects Analysis, Hazard and Operability Study та ін.).

Ризик-менеджмент допомагає спрогнозувати нові можливості бізнес-організації.

В Японії постійна загроза тайфунів і землетрусів привела до створення однієї з найскладніших у світі систем управління надзвичайних ситуаціями, що, є своєю чергою, переорієнтована на протиракетну оборону. Тепер чиновники можуть надсилати повідомлення на кожен мобільний телефон у країні, а також на телебачення й радіопередачі.

Оскільки світ вступає в еру «нової економіки», технології створюють комплекс ризиків від робототехніки, штучного інтелекту та машинного навчання до Інтернету речей. Але майбутні виклики також сприяють прийняттю інноваційних рішень.

Технологія блокчейн — це складний набір алгоритмів, що дає змогу так званим криптовалютам бути проданими в елект-

ронному вигляді з використанням бухгалтерських книг. Незважаючи на побоювання з приводу мінливого характеру цифрової валюти, а також можливості шахрайства, банки впроваджують цю технологію, щоб прискорити процес систем при управлінні у центральному офісі.

Щоб впоратися з такою великою кількістю нових проблем великі й маленькі організації в усьому світі усвідомили важливість інтегрування ризик-менеджменту в свої бізнес-стратегії.

Ризик-менеджмент у цьому разі є інноваційною формою управління.

Ризик-менеджмент стає сьогодні окремою складовою діяльності бізнес-організації. Структура бізнес-організації змінюється, щоб швидше реагувати на загрози. Усе більше поширюється практика складання карт ризиків бізнес-організації. Під управління приймаються й такі ризики, як втрата інтелектуальної власності та шкоди репутації бізнес-організації та ін.

Ризик-менеджмент представляє найважливішу інноваційну форму управління, що дає змогу звести до мінімальних ризиків зовнішні та внутрішні несприятливі впливи на бізнес компанії.

Ризик-менеджмент дає можливість забезпечити керівництво компанії достовірної та ємною інформацією про якісний стан бізнесу компанії, необхідної для своєчасного виявлення загроз її діяльності та прийняття відповідних оперативних рішень щодо припинення потенційно ймовірних негативних сценаріїв розвитку ситуації. Це реалізується на основі побудови системи своєчасного виявлення, оперативного контролю, налаштування через управління ризиками (оперативне приведення в стан рівноваги розбалансованої організації та системи управління бізнесом через негативний вплив зовнішніх або внутрішніх факторів середовища функціонування компанії)¹⁴.

Слід зазначити, що з погляду бізнес-організацій, управління ризик-менеджментом передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на: аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення критеріїв прийняття ризиків у системі інноваційного управління бізнес-організаціями; прогнозування ризикових ситуацій в умовах невизначеності; обґрунтування відмови від ризику; зменшення ризику шляхом певних методів і прийомів; нейтралізацію ризику до мінімуму; ліквідацію причин і

¹⁴ Смирнова Г. А. Риск-менеджмент как составная часть корпоративной системы управления. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. — Том 14. — Вип. 2 (30) file:///C:/Users/sobol/Downloads/61635-126656-1-PB.pdf

наслідків ризиків; адаптацію організацій до нових умов зовнішнього й внутрішнього середовища в посткризовий період.

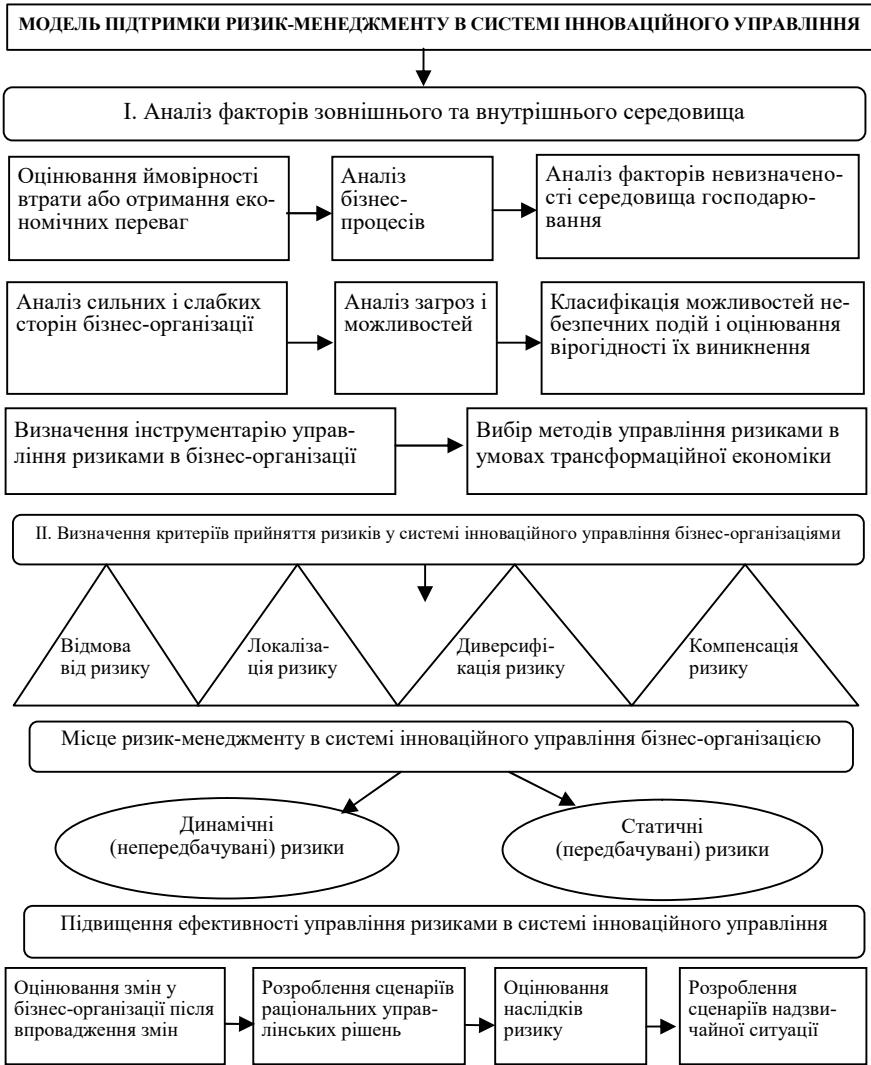


Рис. 2. Модель підтримки ризик-менеджменту в системі інноваційного управління¹⁵

¹⁵ Авторська розробка отримана в результаті комплексного дослідження.

«Модель підтримки ризик-менеджменту в системі інноваційного управління» має стати невід'ємною складовою в діяльності будь-якої організації.

Таким чином, формування «нової економіки» стимулює значні перетворення та інновації, а також створює ризикове середовище для бізнесу. З розвитком «нової економіки» бізнес-організації повинні переглядати моделі ведення бізнесу, стратегію й тактику.

Одним з першочергових завдань будь-якої бізнес-організації є максимальне збереження її від впливу ризиків.

В Україні бізнес потерпає від ризиків, пов'язаних з: несприятливими тенденціями розвитку галузі, у якій функціонує бізнес-організація; можливим зниженням ціни; циклічністю обсягів продажів; перевищенням виробничих затримок над запланованими; труднощами під час отримання сировини, матеріалів, комплектуючих; проблемами з отриманням кредитів; циклічністю руху грошових коштів і податків.

Як показав рейтинг умов, створених для ведення бізнесу в 190 країнах світу, Україна має тенденцію до коливань. Динаміка індексу ведення бізнесу з 2008 по 2018 рр. показала, що позиція України в загальному рейтингу має тенденцію до коливань: період з 2011 по 2013 роки спостерігалось зниження позиції України в рейтингу в зв'язку з погіршенням економічної ситуації, а в період з 2014 по 2018 роки ситуація поліпшилась, Україна поступово почала суттєво підвищувати свої позиції в рейтингу. Нині наша Україна знаходиться на 76 місці в рейтингу ведення бізнесу.

В умовах «нової» економіки процес управління ризиками стає невід'ємною частиною оперативного управління.

Ризик-менеджмент є найважливішою формою інноваційного управління, що дає змогу керівництву бізнес-організації своєчасно виявляти загрози в її діяльності.

Сучасний підхід до ризик-менеджменту дає змогу визначати шляхи й можливості бізнес-організації, її здатність протистояти несприятливим ситуаціям, розробляти заходи з попередження або зниження ризику.

У «новій» економіці управляти ризиками — це йти на випередження, прогнозувати нові можливості бізнес-організації. Щоб втілювати в життя інноваційний ризик-менеджмент, необхідно грамотно використовувати адаптовані методики ризик менеджменту. Динамічні зміни сучасного бізнес-середовища вимагають від компаній ефективного використання всього по-

тенціалу активного управління ризиками на підприємстві, а це, своєю чергою, потребує цілої низки інноваційних та активних заходів з управління ризиками, об'єднаних у комплексну модель підтримки ризик-менеджменту в системі інноваційного управління, яка є критично важливим інструментом для реалізації конкурентних переваг і задоволення очікувань зацікавлених сторін. Модель підтримки ризик-менеджменту в системі інноваційного управління, яка забезпечує його надійний захист від впливу ризиків і при цьому створює можливості для максимізації його цінності завдяки алгоритму заходів, спрямованих на нейтралізацію ризиків.