

О. П. Крупський

Ю. М. Стасюк

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Підприємства в динамічних умовах розвитку ринків та технологій повинні миттєво реагувати на будь-які зміни для задоволення потреб споживачів та суспільства. Провідні світові компанії витрачають достатньо багато часу та коштів на програми управління ризиками. Для сучасних українських підприємств стратегічним завданням є розробка ефективних систем управління ризиками. Успішна реалізація програм управління ризику позитивно позначається на підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Актуальність дослідження управління ризиками підприємств полягає в тому, що в умовах сучасних викликів керівництво компаній змушене переглядати та удосконалювати методи своєї роботи, шукати альтернативні методи розвитку, а також прагнути якісно підняти на новий рівень діяльність організації, що можливо лише за умови налагодженої системи управління ризиками. Варто зазначити, що ситуація внаслідок пандемії COVID-19 вплинула на роботу підприємств і на процеси управління ризиками. Підвищена нестабільність і непередбачуваність у світовій економіці та нормативних вимогах створили нові та більш складні проблеми для управління ризиками. Геополітичний ризик зріс із уповільненням економічного зростання.

Ландшафт ризиків змінюється. У той час як фінансові ризики залишаються, нефінансові ризики (такі як ризик кібербезпеки, ризик поведінки та культури, ризик моделі та ризик третіх сторін), які можуть бути складними для кількісної оцінки та управління, стають все більш важливими. Це нове середовище вимагає від підприємств переглянути свої традиційні підходи, щоб підняти свої функції управління ризиками на новий рівень ефективності.

Управління ризиками в сучасному світі є об'єктом активного вивчення як серед іноземних, так і українських науковців. Дослідження теоретичних положень управління ризиками міжнародних корпорацій були розглянуті у працях закордонних дослідників, таких як: Анрі Серваес, Ане Тамайо та Пітер Туфано [38], Тімоті Краузе та Юман Цзе [30], І. Прайсе та Рапіна Рапіна [35], Іла Манудж та Джон Т. Менцер [31], Ян Браун, Адам Стін та Джулі Форман [21] та ін. Українські науковці та фахівці в даній сфері також приділяли увагу дослідженню управління ризиками вітчизняного бізнесу: Наталія Овандер [9], Володимир Дикань та Ігор Посохов [4; 10], Наталія Стрельбіцька [14], Едуард Ковтун [6] та ін.

Зі зростанням глобалізації та посиленням міжнародної конкуренції управління ризиками постає важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства [8]. Слід окремо зазначити, що глобальна пандемія COVID-19 внесла досить суттєві зміни в роботу міжнародних корпорацій та українського бізнесу. Окрім пандемії коронавірусу, український бізнес щодня стикається з новими ризиками, викликаними повномасштабною війною на території України. Управління ризиками є важливим процесом, оскільки він надає компанії необхідні інструменти для ідентифікації потенційних ризиків та мінімізації їх негативної дії на діяльність компанії. Для бізнесу оцінка та управління ризиками є найкращим способом підготуватися до непередбачуваних подій, які можуть стати на шляху зростання [35]. Кожного дня з'являються нові ризики, більшість з яких пов'язані з поширенням використанням цифрових технологій.

Внаслідок пандемії COVID-19 як міжнародний, так і український бізнеси зіштовхнулись з зовнішнім ризиком, який проявився як проблема з ланцюгом постачання у багатьох компаніях. Досить швидко це перетворилось на загрозу існуванню компаній, впливаючи на здоров'я та безпеку працівників, засоби ведення бізнесу та здатність взаємодіяти з клієнтами [15]. Компанії були вимушені за достатньо короткий період адаптувались до загроз епідемії. Але виникли нові ризики, такі як: повернення працівників до офісу, збільшення вразливості ланцюгів постачання, дотримання всіх санітарних умов діяльності підприємства тощо. Оскільки світ продовжує враховувати вплив пандемії, компанії по-новому

дивляться на свої програми управління ризиками. Центр уваги, повернутий до управління ризиками під час пандемії COVID-19, змусив багато компаній не лише переглянути свою практику ризиків та перевірки виробничих процесів, але й дослідити нові методи, технології та процеси управління ризиками [1].

Згідно зі щорічним опитуванням Allianz Risk Barometer [18], яке проводиться серед експертів у Європі, Америці, Азії, Африці, Близькому Сході; та віддзеркалює погляди спеціалістів з управління ризиків, найбільші бізнес-ризики вказані на рис. 1. В опитуванні, що проводилось у жовтні-листопаді 2021 р., приймали участь 2650 експертів з управління ризиками із 89 країн:

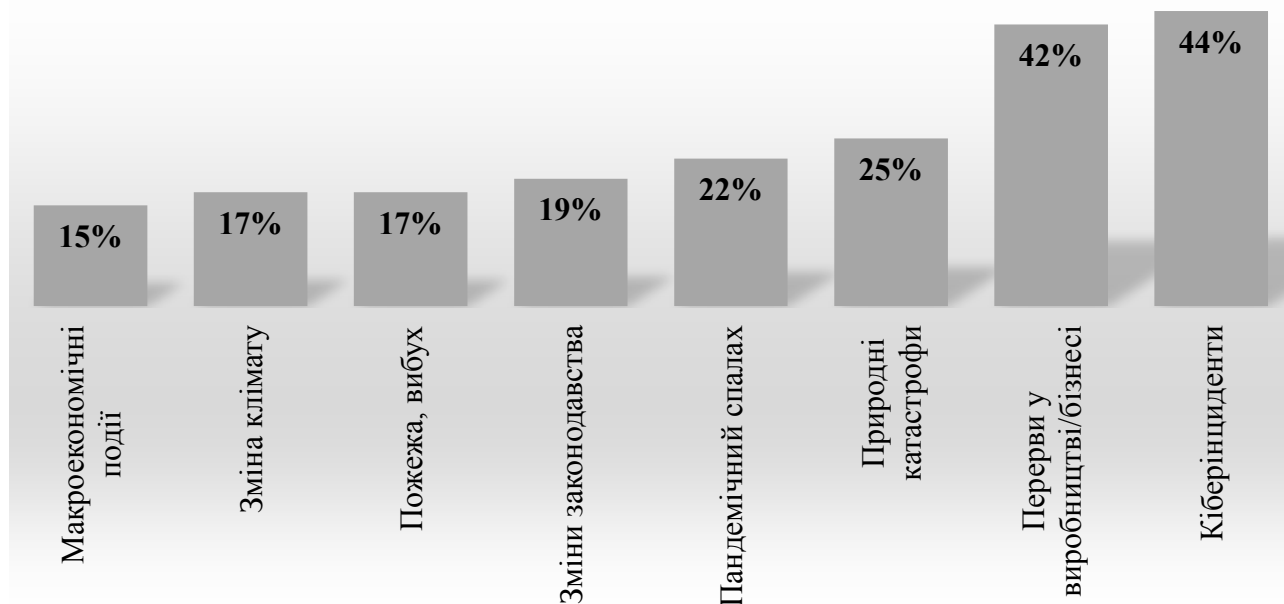


Рис.1. Найбільші бізнес-ризики у 2022 році за оцінками Allianz Global Corporate & Specialty [18]

Понад 40% найбільшими бізнес-ризиками вважають кіберзлочинність і переривання бізнесу [19]. Природні катастрофи та наслідки зміни клімату також набули значення як чинники впливу на глобальний розвиток ділових відносин. За даними страхової компанії Aon [26], у 2021 році стихійні лиха коштували світу 238 млрд дол., з яких лише 108 млрд дол. було застраховано. Це лише одна з причин, чому природні катастрофи вийшли на третє місце (+8% зростання важливості за рік). Крім атак зловмисного програмного забезпечення,

які завдають шкоди урядам і компаніям у всьому світі, глобальний дефіцит мікросхем і дефіцит ресурсів, прискорений пандемією коронавірусу, не тільки вважається другим за величиною ризиком 2022 р., але й буде посилюватися у 2023 р. [19].

В щорічному прогнозі RiskMap [41], що містить основні ризики для бізнесу, вказано на поєднання напруженої геополітичної ситуації, збройних конфліктів, збоїв у енергетичних системах, економічної боротьби та проблеми в цифрових мережах протягом 2023 р. Головними ризиками для бізнесу в цьому році є: війна і все, що з нею пов'язано, енергетичні зброї та подорожчання енергоносіїв, можливість виникнення продовольчої кризи внаслідок війни, погіршення економічних зв'язків між країнами тощо. Також зазначено, що у 2023 р. буде більше геополітичної та економічної нестабільності, що супроводжуватиметься операційними проблемами в енергетичних і цифрових мережах [35].

Недавній звіт Moody's Analytics [22] охарактеризував російське вторгнення як «найбільший ризик, з яким стикаються глобальні ланцюги поставок». У звіті зазначено, що російсько-українська війна «тільки погіршить ситуацію для компаній у багатьох галузях», відходячи від пандемії COVID. Moody's підкреслили, що Україна виробляє 70% світового неону, газу, який використовується для виробництва комп'ютерних мікросхем. Цей вплив на напівпровідники може вплинути на все, від автомобільної промисловості до світу технологій. Згідно з аналізом Goldman Sachs, дефіцит напівпровідників певним чином має відношення до 169 галузей.

Глобальна невизначеність і ринкові коливання в поєднанні з втратами ключових постачальників можуть зашкодити бізнесу, створивши умови, які історично важко передбачити або застрахуватися. У таких умовах компанії повинні почати з перегляду свого плану забезпечення безперервності бізнесу та переконатися, що у них є система для продовження надання необхідних продуктів або послуг.

Програма управління ризиками має на меті виявлення та управління ризиками, з якими стикається установа. Загально організаційна програма управління ризиками допомагає забезпечити ідентифікацію всіх важливих ризиків, оцінку

взаємозалежностей між ризиками в різних бізнесах або географічних ринках та чітку підзвітність. Наявність програми управління ризиками в сучасному світі є головною умовою стабільного функціонування підприємства, очікується, що підприємства будуть використовувати знання, отримані за допомогою програми, під час розробки бізнес-стратегій і прийняття бізнес-рішень [5].

Згідно з дослідженням Deloitte Risk and Financial Advisory 2021 (рис. 2), поширеність програми управління ризиками неухильно зростає: 88% закладів у поточному дослідженні мають програму управління ризиками, порівнянні з 83% в попередньому опитуванні [24].

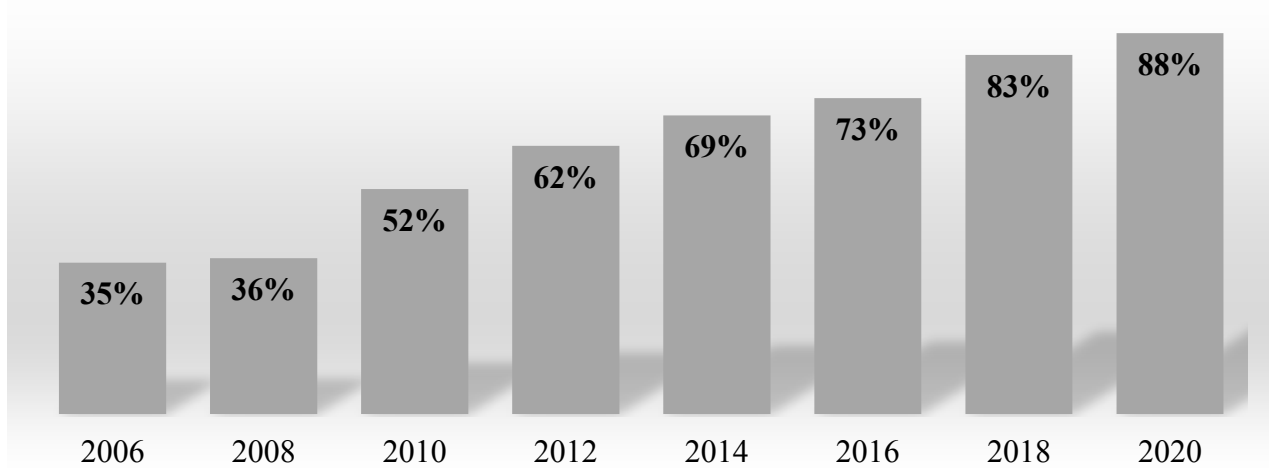


Рис. 2. Середній показник організацій у світі, які мають програму управління ризиками [24]

Наявність програми управління ризиками є більш поширеною серед установ у США та Канаді (92%) у порівнянні з установами в Європі (75%) або Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (79%). Це вказує на те, що, незважаючи на те, що програми управління ризиками стали майже універсальними в Сполучених Штатах і Канаді, залишається певний простір для більшого впровадження в Європі. 88% респондентів повідомили, що їх установа має структуру управління ризиками, яка була схвалена радою директорів або відповідним комітетом ради. Респонденти назвали широкий спектр пріоритетів для програм управління ризиками своєї установи протягом наступних двох років. Лідером у списку було підвищення якості, доступності та своєчасності [24].

Управління ризиками підприємства використовує цілісний підхід і вимагає прийняття рішень на рівні керівництва, які не обов'язково мають сенс для окремого підрозділу чи сегмента. Таким чином, замість того, щоб кожен бізнес-підрозділ відповідав за власне управління ризиками, надається перевага нагляду в масштабах усієї фірми. Це також часто включає надання плану дій щодо ризиків доступним для всіх зацікавлених сторін як частину річного звіту. Такі різноманітні галузі, як авіація, будівництво, охорона здоров'я, міжнародний розвиток, енергетика, фінанси та страхування, перейшли до використання ERM (Enterprise Risk Management) [24].

Отже, можна говорити, що управління ризиками являє собою спланований та структурований процес, спрямований на те, щоб допомогти компанії або команді проекту прийняти правильне рішення у потрібний час, для виявлення, класифікації та кількісної оцінки ризиків, а потім для управління ними та контролю над ними. Мета полягає в тому, щоб забезпечити найкращу цінність проекту з погляду вартості, часу та якості, врівноважуючи внесок у управління ризиками з вигодами від такої дії. Управління ризиками стає невід'ємною частиною управління підприємством, метою якого є виявлення та управління потенційними та непередбаченими ризиками в період реалізації проекту; звідси і постає необхідність управління ризиками [12].

Управління ризиками включає ідентифікацію, аналіз та реагування на фактори ризику, які є частиною життя бізнесу. Ефективне управління ризиками контролює майбутні результати, діючи запобіжно. Таким чином, управління ризиками дозволяє зменшити як можливість виникнення ризику, так і його негативні дії. Управління ризиками – це процес, спрямований на виявлення, оцінки та контроль загроз для капіталу та прибутків організації. Ці ризики мають різне походження, зокрема фінансова невизначеність, юридичні зобов'язання, технологічні проблеми, помилки в стратегічному управлінні, нещасні випадки та стихійні лиха. Успішна програма управління ризиками допомагає організації оцінити всі ризики, з якими вона стикається. Управління ризиками також аналізує взаємозв'язок між ризиками та їхній вплив на стратегічні цілі організації [3].

Цей цілісний підхід до управління ризиками іноді описують як корпоративне управління ризиками через його акцент на передбаченні та розумінні ризиків у всій організації. Окрім фокусування на внутрішніх і зовнішніх загрозах, управління ризиками підприємства наголошує на важливості управління позитивними ризиками. Позитивні ризики – це можливості, які можуть збільшити цінність бізнесу або, навпаки, завдати шкоди організації, якщо не скористатися ними. Дійсно, метою будь-якої програми управління ризиками є не усунення всіх ризиків, а збереження та збільшення вартості підприємства шляхом прийняття розумних рішень щодо ризику.

Таким чином, програма управління ризиками повинна бути переплетена з організаційною стратегією. Щоб зв'язати їх, керівники повинні спочатку визначити схильність організації до ризику, тобто обсяг ризику, який вона готова прийняти для реалізації своїх цілей. Складне завдання полягає в тому, щоб потім визначити, які ризики є прийнятними для організації, а які потребують додаткового контролю та дій, перш ніж вони стануть прийнятними [33]. Кожна організація стикається з ризиком несподіваних подій, які можуть коштувати їй грошей або призвести до її закриття.

Експерти зазначають [33; 1; 32], що традиційному управлінню ризиками не вистачає мислення та механізмів, необхідних для розуміння ризику як невід'ємної частини стратегії та ефективності підприємства. У традиційних програмах управління ризиками, як правило, є завданням бізнес-лідерів, які відповідають за підрозділи, в яких існує ризик. Наприклад, ІТ-директор або технічний директор відповідає за ІТ-ризик, фінансовий директор – за фінансовий ризик, головний операційний директор – за операційний ризик тощо. Бізнес-підрозділи можуть мати складні системи для управління різними типами ризиків, але компанія все одно може зіткнутися з проблемами, якщо не побачить взаємозв'язок між ризиками або їх кумулятивний вплив на операції.

Управління ризиками підприємства (УРП) охоплює заходи та стратегії, які дозволяють компанії виявляти, вимірювати, зменшувати або використовувати, а також контролювати та відстежувати вразливість різних типів корпоративних ризиків – стратегічних, фінансових, операційних і звітних, з метою підвищення

цінності організації для її зацікавлених сторін. Для того, щоб УРП надавала переваги, вона повинна бути інтегрована в найважливіші бізнес-процеси, такі як стратегічне управління, стратегічне планування, а також у фінансові та інвестиційні рішення, щоб забезпечити послідовну оцінку та управління ризиками, які виникають у результаті бізнес-ініціатив і планів. Управління ризиками підприємства є важливим елементом ефективної системи корпоративного управління. Це визначається як поєднання заходів і стратегій, що призводить до зменшення негативного впливу різних видів ризиків: фінансові, операційні та стратегічні – для запланованих результатів бізнесу та створеної вартості для акціонерів та стейкхолдерів компанії [39].

Таким чином, процес управління ризиками має охоплювати п'ять основних етапів: ідентифікація, аналіз та оцінка, пом'якшення впливу ризиків та моніторинг. Але потрібно зауважити, що охопити ці п'ять етапів можливо лише за умови необхідного рівня сформованості професійних навичків [7; 13; 29]. Етапи процесу управління ризиками зображені на рис. 3. Початковий крок у процесі управління ризиками полягає у визначенні ризиків, яким піддається бізнес у своєму робочому середовищі. Важливо визначити якомога більше цих факторів ризику. Процес планування документує діяльність із впровадження процесу управління ризиками. У ньому має бути розглянута організація управління ризиками програми, припущення та використання будь-яких інструментів управління ризиками. Планування ризиків визначає ризики та розробляє стратегію пом'якшення цих ризиків [40].

Ідентифікація ризиків – це процес визначення та оцінки загроз для організації та її діяльності. Наприклад, ідентифікація ризиків може включати оцінку загроз, таких як зловмисне програмне забезпечення та нещасні випадки, стихійні лиха та інші потенційно шкідливі події, які можуть порушити бізнес-операції. Ідентифікація ризиків передбачає перевірку програми для виявлення ризиків і пов'язаних з ними причин, які можуть мати негативні наслідки. Попри те, що різні формальні або неофіційні методи можна використовувати для виявлення ризику, необхідно заохочувати до цього весь персонал.

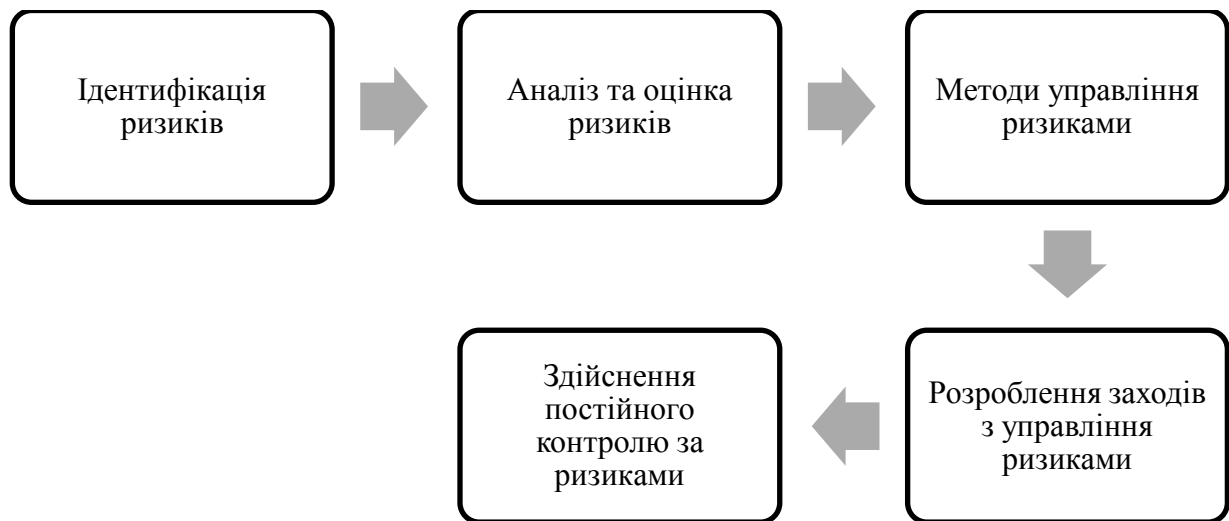


Рис. 3. Етапи процесу управління ризиками [40]

Аналіз ризику оцінює ймовірність виникнення ризикової події в поєднанні з можливими наслідками вартості, графіка та продуктивності (якщо ризик реалізується). Оцінка ризику порівнює величину кожного ризику та ранжує їх відповідно до наслідків. Менеджери проєктів повинні враховувати продуктивність програми, графік і порогові значення витрат і використовувати ці порогові значення для встановлення значущих критеріїв наслідків, адаптованих до їх програми. Після проведення аналізу ризику керівник проєкту повинен вирішити, чи слід ризик прийняти, уникнути, передати чи контролювати. Керівники проєкту повинні попередити наступний рівень керівництва, коли здатність зменшити високий ризик перевищує їхні повноваження або ресурси.

Наступним кроком має стати розроблення заходів з управління ризиками, загалом існує чотири основні методи для управління конкретними ризиками: уникнення ризику, прийняття ризику, передача та зменшення ризику. Управління ризиками – це безперервний процес, тому важливо підтримувати стратегію моніторингу ризиків. Постійно виникають нові ризики, а чинні ризики можуть зростати або змінюватися за розміром і масштабом. Повторення та постійний моніторинг процесів може допомогти забезпечити максимальне покриття відомих і невідомих ризиків. Основні процеси управління ризиками залишаються незмінними, незалежно від того, чи виконує компанія це цифровим способом чи вручну. Усі компанії, незалежно від розміру, стикаються з ризиками, і їм необхідно

успішно визначати, оцінювати, відстежувати та зменшувати ризики, з якими вони стикаються, щоб покращити свої процеси для своїх проєктів [11].

Компанії інвестують у системи управління ризиками, щоб зменшити ризик витрат на фінансові, юридичні та внутрішні витрати. Ефективні плани управління ризиками не лише вдосконалюють одну сферу, вони охоплюють усі аспекти організації, включаючи; управління безпекою, фінансами, бізнесом та екологічними ризиками. Серед основних переваг, які отримує організація в результаті управління ризиками, можна виділити: підвищення обізнаності про ризики в організації; більше впевненості в організаційних цілях, оскільки ризик враховується в стратегії; оцінка ризиків дозволяє зменшити витрати бізнесу; покращення операційної ефективності завдяки більш послідовному застосуванню процесів ризику та контролю; план управління ризиками покращує імідж бренду компаній та покращення безпеки на робочому місці для співробітників та клієнтів [16].

Успішно інтегрована програма з управління ризиками дозволяє точніше оцінити бюджети на випадок непередбачених витрат. Включивши управління ризиками в планування витрат, компанія може створювати сценарії, щоб краще інформувати про те, що слід спланувати з точки зору додаткового часу, ресурсів і грошей. Також, оцінка ризиків зменшує ймовірність нещасного випадку на робочому місці. Аудити та інспекції безпеки допомагають підприємствам визначити сфери для покращення робочих процесів, вивісок або навчання. Компанії, які зосереджуються на управлінні ризиками, мають тенденцію бути більш проактивними у порівнянні з іншими компаніями та прогнозувати ймовірні проблеми, мають менше збоїв у бізнесі, оскільки такі проблеми передбачені та вирішені на ранній стадії. Оцінка ризиків зменшує та запобігає штрафам, судовим позовам у зв'язку з юридичними проблемами. Окрім того, план управління ризиками покращує імідж бренду компанії. Коли компанія створює план управління ризиками, це додає позитивного враження зацікавленим сторонам і суспільству. Співробітники відчують впевненість, що вони працюють у безпечній та відповідальній компанії, а клієнти мають упевненість, що ведуть бізнес із професійною

та ініціативною організацією. Загалом плани управління ризиками показують, що компанія має репутацію та дотримується високих стандартів [2].

Управління ризиками допомагає компаніям мінімізувати свої втрати в критичні моменти. Процеси управління ризиками також змушують різні відділи, а також різні зацікавлені сторони активно спілкуватися один з одним. Ця комунікація є корисною, оскільки підвищує конкурентоспроможність компанії. Щоденні процеси управління ризиками змушують компанії збирати все більше інформації про свої процеси та операції. У результаті компанії можуть визначити частини процесу, які є неефективними або де є можливості для вдосконалення. Коли потрібно запустити нові продукти або вийти на нові ринки, компанії мають готову структуру, яку можна розгорнути, щоб уникнути цих ризиків. Таким чином, у певному сенсі управління ризиками дозволяє компаніям приймати прораховані ризики та прискорювати свій розвиток.

Управління ризиками – це процес виявлення, оцінки та контролю фінансових, правових, стратегічних ризиків і ризиків безпеки для капіталу та доходів організації. Ці загрози або ризики можуть виникати з багатьох джерел, включаючи фінансову невизначеність, юридичні зобов'язання, помилки стратегічного управління, аварії та стихійні лиха. Якщо непередбачувана подія застане організацію зненацька, вплив може бути незначним. Однак у найгіршому випадку ситуація може бути катастрофічною і мати серйозні наслідки, наприклад значні фінансові збитки або навіть закриття бізнесу. Щоб зменшити ризик, організації необхідно використовувати ресурси для мінімізації, моніторингу та контролю впливу негативних подій.

Послідовний, системний та інтегрований підхід до управління ризиками може допомогти визначити, як найкраще ідентифікувати ризики, керувати ними та зменшувати їх. Перед розглядом методів управління ризиками, варто почати з стандартів управління ризиками. Стандарти управління ризиками були розроблені таким чином, щоб підприємства, під час управління ризиками, мали посібник, який допоможе їм працювати. Ці стандарти допомагають досягти міжнародного консенсусу і пропонують найкращі практичні поради щодо того, як впоратися компаніям з ризиками. Стандарти управління ризиками допомагають організаціям

впроваджувати перевірені та підтверджені стратегії [34]. Вони встановлюють певний набір стратегічних процесів, які починаються з цілей організації та спрямовані на виявлення ризиків і сприяння пом'якшенню ризиків за допомогою передового досвіду. Стандарти часто розробляються агентствами, які працюють разом для просування спільних цілей, щоб допомогти забезпечити високоякісні процеси управління ризиками. Наприклад, стандарт ISO 31000 з управління ризиками є міжнародним стандартом, який містить принципи та рекомендації щодо ефективного управління ризиками.

Одним із найвідоміших джерел є стандарт ISO 31000 «Управління ризиками – рекомендації», розроблений Міжнародною організацією стандартизації, органом стандартизації, широко відомим як ISO. П'ятиетапний процес управління ризиками ISO включає наступне та може використовуватися будь-яким типом організації: визначення ризиків, аналіз ймовірності та впливу кожного з них, визначення пріоритетності ризиків на основі бізнес-цілей, контроль та коригування результатів. Кінцева мета полягає в тому, щоб розробити набір процесів для визначення ризиків, з якими стикається організація, ймовірність і вплив цих ризиків; як кожен співвідноситься з максимальним ризиком, який організація готова прийняти, і які дії слід вжити для збереження та підвищення організаційної цінності. Випущений у 2009 р. та переглянутий у 2018 р., стандарт ISO включає перелік принципів ERM (Enterprise Risk Management); структуру, яка допомагає організаціям застосовувати механізми управління ризиками до операцій, а також процес ідентифікації, оцінки, пріоритезації та пом'якшення ризику. Стандарт 2018 р., розроблений технічним комітетом з управління ризиками ISO за участю національних організацій-членів ISO, містить більше стратегічних вказівок щодо ERM, ніж попередній варіант. Новий стандарт також підкреслює важливу роль вищого керівництва в управлінні ризиками та інтеграції управління ризиками в усій організації [20]. ISO 31010:2019 опубліковано як стандарт із подвійним логотипом разом із ISO, який містить рекомендації та вказівки вибору та застосування методів оцінки ризику. У документі наведено підсумки низки методів із посиланнями на інші документи, де ці методи описані більш детально.

Це друге видання скасовує та замінює перше видання, опубліковане в 2009 році. Це видання є технічною редакцією, містить наступні значні технічні зміни по відношенню до попереднього видання: більш детально надано процес планування, впровадження, перевірки та підтвердження використання методів; збільшено кількість і діапазон застосування методик; концепції, описані в ISO 31000, більше не повторюються в цьому стандарті [20].

Щоб вибрати відповідну концепцію управління ризиками та адаптувати її до потреб компанії, необхідно знати, по-перше, універсальні принципи управління ризиками, по-друге, сучасні концепції управління ризиками, по-третє, чинні міжнародні норми, стандарти та механізм ризику, а головне – вимоги та конкретний профіль діяльності компанії і, як наслідок, характерні види ризику діяльності (для даного суб'єкта) та фактори, що викликають ризик (рушії ризику). На даний момент управління ризиками належить до основних функцій управління в сучасних компаніях. У всьому світі робляться спроби стандартизувати та систематизувати процедури управління ризиками як процес, що складається з окремих фаз та етапів. Залежно від діяльності та профілю суб'єкта господарювання, його ризик-менеджмент може здійснюватися різними способами [37].

Компанія може мати наступні методи управління ризиком (рис. 4): компанія може уникнути ризику, компанія може знизити ризик, компанія може розподілити ризик та компанія може прийняти ризик.

Вибір правильної стратегії залежить від ризику та оцінки вибору самої компанії. Компанія може використовувати зниження ризику, якщо команда може контролювати ризик. Якщо залучення третьої сторони є кращим рішенням для управління ризиком, то вибір залишається за стратегією передачі. Процес починається з початкового розгляду уникнення ризику, а потім переходить до трьох додаткових шляхів вирішення ризику (зниження, розподіл та передача). В ідеалі ці три напрямки використовуються разом як частина комплексної стратегії. Стандарти управління ризиками вимагають, попереднього планування ризиків для критичних факторів успіху проєкту. Кожен ризик слід ідентифікувати та класифікувати за шкалою ймовірності та серйозності.

Компанія може уникнути ризику

- компанія залишає діяльність, яка спричиняє ризик, оскільки компанія радше відмовиться від вигоди від діяльності, ніж бере на себе ризик. Прикладом уникнення ризику є компанія, яка закриває лінійку продуктів і припиняє продаж певного товару

Компанія може знизити ризик

- компанія продовжує займатися діяльністю, але докладает зусиль для мінімізації ймовірності або величини ризику. Прикладом зменшення ризику є компанія, яка зберігає продуктову лінійку відкритою, але більше інвестує в контроль якості або навчання споживачів тому, як правильно використовувати продукт

Компанія може розділити ризик

- компанія рухається вперед як є, з поточним профілем ризику діяльності. Однак компанія залучає незалежну третю сторону для участі в потенційних збитках в обмін на певну плату. Прикладом розподілу ризиків є придбання страхового полісу

Компанія може прийняти ризик

- компанія аналізує потенційні результати та визначає, чи варто з фінансової точки зору застосовувати методи пом'якшення. Прикладом прийняття ризику є те, що компанія зберігає відкриту лінійку продуктів без змін у діяльності та розподілі ризиків

Рис. 4. Основні методи управління ризиком [42]

Є дві основні причини, чому підприємству необхідно приділяти особливу увагу під час вибору методів управління ризиками. Перша полягає у виявленні та зменшенні передбачуваних ризиків. Використовуючи плани реагування на ризики, керівники компаній можуть прогнозувати та усувати очікувані загрози та невизначеності. Друга – визначити можливості. Використовуючи плани реагування на ризики, керівники можуть знайти нові підходи до виконання проекту, створюючи альтернативні способи подолання ризиків і обмежень для бізнесу.

Таким чином, стратегії зменшення ризиків є важливою частиною загальної програми управління ризиками підприємства та пов'язаної з нею діяльності з планування зменшення ризиків. Завдяки доступним стратегіям менеджери з управління ризиками мають безліч інструментів для боротьби з бізнес-ризиками,

загрозами та вразливими місцями на підприємстві. Хоча різні стратегії можуть використовуватися для різних ризиків, остаточні стратегії пом'якшення мають бути готовими до використання.

За останні кілька років закордонні та українські компанії зіткнулися з колосальними викликами та зазнали суттєвих змін, дана тенденція продовжиться і в 2023 р. Підприємствам доведеться мати справу з наслідками глобальної пандемії, вторгнення країни-агресора в Україну, економічними проблемами, а також дедалі швидшим розвитком технологій. Через кризу COVID-19 і попередню торговельну напруженість між провідними економіками, потік товарів, послуг і капіталу був порушений у безпрецедентному масштабі в історії. Середні тарифи на контейнерні перевезення зросли у вісім разів, глобальний транзитний час подовжився більш ніж на 25%, а дефіцит товарів був широко поширеним у всьому світі.

Економічні перспективи для більшості країн світу не виглядають оптимістичними. Експерти стверджують, що слід очікувати тривалої інфляції та повільного економічного зростання. Багато галузей досі страждають від проблем з ланцюгом поставок, які виникли під час глобальних зупинок, спричинених COVID-19, і лише погіршилися через війну в Україні. Щоб боротися з цим і залишатися на плаву, компаніям потрібно покращити свою стійкість у будь-який спосіб. Це означає зменшення впливу нестабільності ринкових цін на товари, а також вбудовування захисних заходів у ланцюжки поставок для боротьби з дефіцитом і зростанням витрат на логістику [27].

Дослідницький звіт Risk in Focus 2023 [36] визначає найбільші ризики, з якими зіштовхнуться організації наступного року, на основі опитування 834 керівників відділів аудиту (CAE), проведеного Чартерним інститутом внутрішніх аудиторів (IIA). На рис. 5 наведено найбільші прогнозовані ризики, з якими стикатимуться підприємства в 2023 та 2026 рр.

Відповідно до рисунка перші три місця займають кібербезпека та безпека даних, людський капітал і управління талантами, макроекономічна невизначеність. Однак, якщо брати до уваги основні ризики, на які вплинуло російське вторгнення в Україну в 2022 р. (рис. 6) то найбільшим ризиком є відповідно макроекономічна

та геополітична невизначеність. Згідно з опитуванням [36], війна в Україні, криза здешевлення життя, наближення рецесії та надзвичайна кліматична ситуація створюють серйозні ризики для бізнесу не лише в Україні, а й вводячи інші країни у постійний кризовий стан. Зростаюча інфляція, тиск щодо підвищення зарплати та порушення ланцюга поставок можуть означати, що у 2023 р. багато компаній не матимуть коштів для реалізації своїх планів цифровізації.

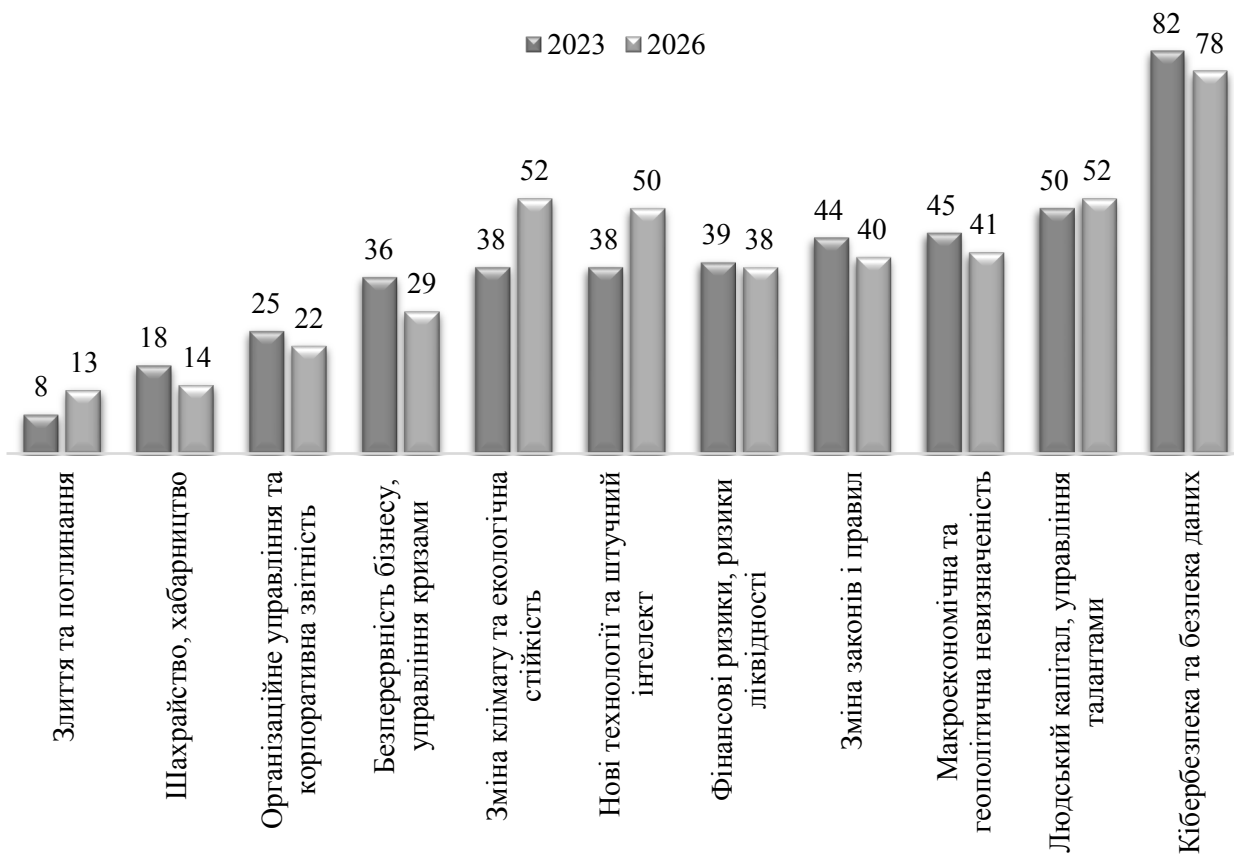


Рис. 5. Прогнозовані ризики, з якими стикатимуться підприємства в 2023 та 2026 рр. (%) [36]

Геополітична та макроекономічна невизначеність є ризиком, серйозність якого зростає найбільше, за словами керівників аудиторів [25], відзначаючи зростання на 44% у порівнянні з минулим роком. Оскільки російсько-українська війна триває, вона супроводжується сплеском світових цін на енергоносії, стрімким зростанням інфляції та зростанням напруженості між країнами. Керівників бізнесу закликають діяти зараз, щоб зменшити ризик подальших непередбачуваних серйозних геополітичних зривів у майбутньому.

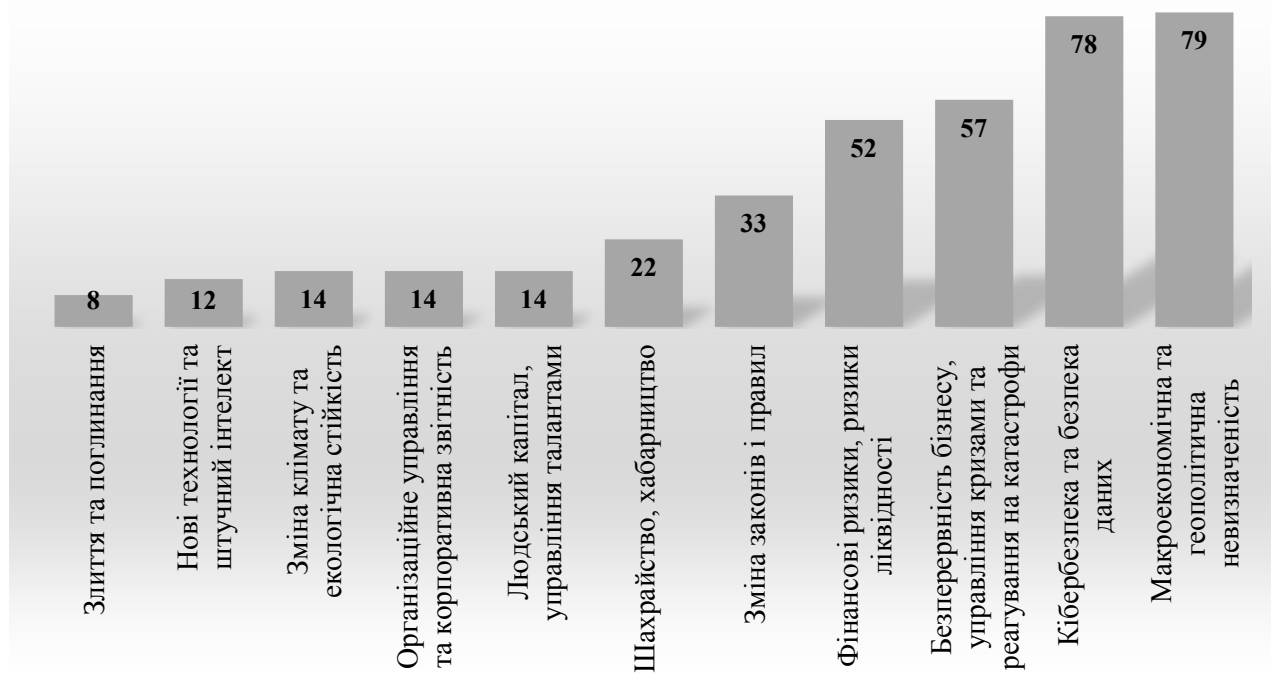


Рис. 6. Основні ризики, на які вплинуло російське вторгнення в Україну в 2022 р. (%) [36]

Питання безпеки даних швидко стають одним із головних бізнес-ризиків. За оцінками Juniper Research [23], кіберзлочинці викрадуть приблизно 33 млрд. записів у 2023 р. Середня вартість витоку даних для компанії становить 7,19 млн. дол. США. Окрім високої вартості, викрадені дані можуть завдати суттєвої шкоди репутації компанії, що призведе до більшої втрати прибутку. Усі компанії мають підтримувати репутацію серед зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, працівників і, звичайно, клієнтів. Рішення, прийняті організаціями, а також інциденти, за які вони несуть відповідальність, можуть створити негативний імідж та суттєво вплинути на сприйняття бренду. Ризик репутації став ще більшим занепокоєнням для організацій в останні роки, значною мірою через розвиток соціальних медіа.

Управління ризиками є відповідальністю керівництва організації, і головна мета цього процесу спрямована на управління ризиками, ефективне використання ресурсів, максимізації прибутку та мінімізації загроз, одночасно захищаючи інтереси працівників і клієнтів.

При цьому керівництво суб'єкта має діяти в таких напрямках:

- встановлення визначення ризику, яке є широко прийнятим і зрозумілим у всій організації, а також типів ризику;
- оцінка поточних ризиків та моніторинг потенційних джерел внутрішніх і зовнішніх ризиків;
- встановлення чітких обов'язків на кожному рівні ієрархії та на кожного працівника щодо впровадження процесу управління ризиками;
- розробка адекватної інформаційної системи для управління ризиками та системи оцінки ризиків;
- встановлення толерантності у прийнятті ризику та лімітів впливу відповідно до нього;
- постійний аналіз досягнень і результатів управління ризиками та постійне вдосконалення процесу управління ризиками;
- забезпечення належного рівня знань і навичок працівників відповідно до вимог, що супроводжуються впровадженням процесу управління ризиками.

Для забезпечення ефективного управління ризиками необхідно створити певні організаційні структури, що відповідають політикам і стратегіям організації. У цьому відношенні організація повинна прийняти відповідну політику щодо організаційного плану, щоб ефективно контролювати кожен ризик або категорію ризику, а також інтегровано всю систему ризиків, що супроводжує діяльність. Політики та стратегії, які можуть бути прийняті щодо організаційного плану, стосуються:

- встановлення та розвитку власної системи правил і процедур, які, запроваджені та забезпечують уникнення або мінімізацію ризиків;
- створення відповідної функціональної структури на основі чіткої концепції, яка повинна забезпечити відповідні відділи для сприяння виявленню та моніторингу ризиків.

Враховуючи те, що ризик можна ідентифікувати, оцінити та обмежити, але ніколи повністю усунути, організація повинна розробити як загальну політику, так і конкретну політику для обмеження впливу.

Ефективний аналіз та управління ризиками є ключовим фактором успіху українських інжинірингових компаній. Незалежно від розміру чи масштабу компанії, важливо виявляти, аналізувати, класифікувати, визначати пріоритети та оцінювати зовнішній вплив ризиків. В аналізі ризиків домінують дві усталені методології: якісний та кількісний. Якісний аналіз ризиків, як правило, більш суб'єктивний. Він зосереджується на виявленні ризиків з метою оцінки ймовірності настання певної ризикової події протягом життєвого циклу проекту, а також впливу, який вона матиме на загальну програму в разі її настання. Результати заносяться до матриці оцінки ризиків (або іншого графічного звіту). Якісний аналіз ризиків визначає пріоритетність виявлених проектних ризиків, використовуючи заздалегідь визначену рейтингову шкалу. Ризики оцінюються на основі їхньої ймовірності або вірогідності виникнення та їхнього впливу на цілі проекту в разі їхньої реалізації.

Кількісний аналіз ризиків використовує дані, які можна перевірити, для аналізу наслідків ризиків з точки зору перевитрат коштів, обсягів, споживання ресурсів тощо. Кількісний аналіз ризиків – це подальший аналіз найбільш пріоритетних ризиків, яким присвоюється числова або кількісна оцінка для розробки аналізу ймовірності проекту. Він вимірює ймовірні наслідки проекту та оцінює ймовірність досягнення конкретних цілей проекту.

Ефективні процеси контролю ризиків забезпечують дотримання порогових значень для даного рівня ризику на всіх рівнях організації. Провідні компанії все частіше будують свої процеси контролю з використанням великих даних і передової аналітики. Ці нові потужні можливості можуть значно підвищити ефективність процесів контролю ризиків.

Звітність про ризики також має важливе значення. Аналізуючи управлінські звіти іноземних компаній та українських компаній, можна побачити, що існує значна різниця у поданні звітів та обсязі інформації, яку вони містять. Проте, бізнес-рішення повинні прийматися на основі інформації про ризики. Визначивши найважливіші стратегічні ризики, компанії можуть регулярно надавати інформацію про ризики раді директорів та вищому керівництву. Мета полягає в тому, щоб

процес планування включав незалежний погляд на ризики, що охоплює всі рівні організації. Таким чином, можна підтримувати профіль ризику, щоб керувати бізнес-ініціативами та рішеннями, які впливають на якість процесів і продуктів. Такі методи, як прогнозування та планування на основі сценаріїв, можуть допомогти подолати тенденцію до короткострокових цілей.

Адаптація міжнародного досвіду управління ризиками під потреби українських підприємств дозволяє використовувати досвід у побудові та плануванні системи управління ризиками. Відповідно, спираючись на міжнародний досвід, управління ризиками має здійснюватися за умов наявності всієї необхідної та повної інформації для ухвалення та прийняття управлінських рішень, позаяк недостовірність та брак інформації призводять до зниження ефективності управлінських рішень та суб'єктивізму оцінювання. Світові компанії застосовують комплексні інформаційні системи ризик-менеджменту, як важливого елемента управління ризиком.

Отже, управління ризиками на підприємствах є дуже актуальною темою, з одного боку, через надзвичайно важливу роль промисловості у світовій та національній економіці та з іншого – від зростаючої невизначеності в результатах діяльності підприємств. Процеси глобалізації дедалі стрімкіші, а технологічний розвиток лише сприяє цій невизначеності.

Дослідження теоретичних основ управління ризиками на підприємстві показало неабияке зацікавлення науковців та фахівців щодо процесу управління ризиками. Вивчення наукових джерел свідчить про те, що попри достатньо велику кількість наукових праць щодо «управління ризиками сучасних підприємств», деякі ключові питання в науковій літературі розроблені недостатньо повно, що підтверджує актуальність та практичну цінність обраної теми. У більшості наукових праць поняття управління ризику розглядається з точки зору, концепції ризику як поняття небезпеки і загрози та концепції ризику як невизначеності.

Управління ризиками є важливим процесом, оскільки воно надає компанії необхідні інструменти, щоб вона могла адекватно ідентифікувати потенційні

ризиками та боротися з ними. Крім того, управління ризиками забезпечує бізнес основою, на якій він може приймати обґрунтовані рішення. Для бізнесу оцінка та управління ризиками є найкращим способом підготуватися до непередбачуваних подій, які можуть стати на шляху прогресу та зростання. Коли компанія оцінює свій план боротьби з потенційними загрозами, а потім розробляє структури для їх усунення, вона підвищує свої шанси для прийняття обґрунтованих рішень і гарантії того, що бізнес залишається прибутковим навіть в складних умовах.

Удосконалення системи управління ризиками підприємства є одним з найважливіших складових успіху підприємства. Життєво важливо розуміти потенційні ризики, оцінювати обсяг і ефективність плану дій і розвивати живий процес управління ризиками, який періодично переглядається та оновлюється. Стратегія ризиків повинна містити чіткі цілі щодо політики ризиків, яка просувається та застосовується в організації, щоб визначити рівні ризику та реагування на ризик за всіх обставин, коли він аналізується та оцінюється.

Список використаних джерел

1. Бондарева Т. І. Організаційні аспекти створення інформаційної системи управління ризиками підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2022. № 2. С. 58-65.
2. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип. № 11. С. 134-147.
3. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В., Котлубай В. О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. Вип. № 1. С. 74-79.
4. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2014. № 1. С. 314-319.
5. Кифяк В. І. Інституційне забезпечення управління ризиками бізнесу в умовах цифровізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. Вип. № 28. С. 85-98.
6. Ковтун Е. О. Управління інвестиційними ризиками транснаціональних корпорацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. С. 77-79. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-14>.
7. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Особистість у просторі економічної культури. *Особистість у просторі культури*: Матеріали II Севастопольського Міжнародного науково-практичного симпозіуму 23 вересня 2010 р. Севастополь: Рібест, 2010. С. 45-46.
8. Кустріч Л. О. Управління фінансовими ризиками підприємницької діяльності в умовах кризи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. № 5. С. 63-70.
9. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>.

10. Посохов І. М. Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками корпорацій: монографія. Харків: Слово, 2014. 499 с.
11. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. № 4(2). С. 42-51.
12. Сосновська О. О. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. № 11. С. 26-32.
13. Стасюк Ю. М. Формування економічної культури молодого фахівця. *Особистість у просторі культури*: Матеріали Всеукраїнського науково-практичного симпозиуму. 24 вересня 2009 р. Севастополь: Рібест, 2009. С. 100-102.
14. Стрельбіцька Н. Є., Сороківська Р. Б. Сучасні підходи до управління ризиками міжнародних корпорацій. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. 2018. №. 2(2). С. 50-56.
15. Тиркало Ю. Є. Оптимізація управлінських рішень в умовах підприємницького ризику і невизначеності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. Вип. № 3. С. 12-16.
16. Трикоз І. В., Саранов В. В., Саранов В. Ф. Удосконалення управління господарськими ризиками підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 78-83.
17. Adam Hayes. Enterprise Risk Management (ERM): What Is It and How It Works. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp> (дата звернення: 23.01.2023).
18. Allianz Risk Barometer 2022. January 2022. Allianz. URL: <https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-riskbarometer> (дата звернення: 29.01.2023).
19. Allianz Risk Barometer 2022: Cyber risks return to first place. Allianz. URL: <https://riskconnect.com/integrated-risk-management/risk-management-techniques/> (дата звернення: 10.02.2023).
20. Brien Posey. ISO 31000 Risk Management. Techtarget. 2021. URL: <https://www.techtarget.com/searchsecurity/> (дата звернення: 05.02.2023).
21. Brown I., Steen A., Foreman J. Risk management in corporate governance: A review and proposal. *Corporate Governance: An International Review*. 2009. Vol. 17. № 5. PP. 546-558. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00763.x>.
22. Carolina Azar, Vitaliano Tobruk. Build Resiliency In Your Supply Chain With Integrated Supplier Risk Management Moody's Analytics. 2022 URL: <https://www.moodyanalytics.com/articles/2022/build-resiliency-in-your-supply-chain-with-integrated-supplier-risk-management> (дата звернення: 01.02.2023).
23. Cybersecurity breaches to result in over 146 billion records being stolen by 2023. Juniper Research. URL: <https://www.juniperresearch.com/press/cybersecurity-breaches-to-result-in-over-146-bn> (дата звернення: 05.02.2023).
24. Deloitte Risk and Financial Advisory 2021. Global risk management survey, 11th edition. Deloitte, 2020. P. 25
25. Edward Segal. The 10 Biggest Risks And Threats For Businesses In 2022. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2022/01/05/the-10-biggest-risks-and-threats-for-businesses-in-2022/?sh=1afa8007366c> (дата звернення: 05.02.2023).
26. Enterprise Risk Management (ERM). Aon. URL: <https://www.aon.com/risk-services/enterprise-risk-management.jsp> (дата звернення: 28.01.2023).
27. Executive perspectives on top risks. 2023 & 2032 Executive Perspectives on Top Risks. 2022. p. 6-10.
28. Guidance on Enterprise Risk Management. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. URL: <https://www.coso.org/SitePages/Guidance> (дата звернення: 05.02.2023).
29. Hromtseva D. K., Krupskyi O. P. Professional culture and security: an innovative approach to implementing a medical facility. *European Journal of Management Issues*. 2015. №. 5. P. 15-23. <https://dx.doi.org/10.15421/191517>.

30. Krause T. A., Tse Y. Risk management and firm value: recent theory and evidence. *International Journal of Accounting and Information Management*. 2016. Vol. 24. № 1. pp. 56-81. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2015-0027>.
31. Manuj I., Mentzer J. T. Global supply chain risk management strategies *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2008. Vol. 38. № 3, pp. 192-223. <https://doi.org/10.1108/09600030810866986>.
32. Matthew Shinkman. Gartner Says Enterprise Risk Management Leaders Must Reassess Four Organizational Risks Due to Russia's Invasion of Ukraine. Gartner. 2022. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/> (дата звернення: 13.01.2023).
33. Michael Chapple. 4 Common Business Risks Modern Companies Face. NDM. 2019. URL: <https://online.ndm.edu/news/business/common-business-risks/> (дата звернення: 25.02.2023).
34. Nelson Blanco. Risk management standards – the review of approaches and concepts. Academia. URL: https://www.academia.edu/31428909/Risk_management_standards_the_review_of_approaches_and_concepts (дата звернення: 04.02.2023).
35. Praise I., Rapina R. The Role of Internal Audit, Leadership Effectiveness, and Organizational Culture in Risk Management Effectiveness. *European Journal of Management Issues*. 2022. Vol. 30. №2. P. 83-91. <https://doi.org/10.15421/192208>.
36. Risk in Focus 2023. ЕСІА.
37. Risk response strategies: mitigation, transfer, avoidance, acceptance. Twproject. URL: <https://twproject.com/blog/risk-response-strategies-mitigation-transfer-avoidance-acceptance/> (дата звернення: 05.02.2023).
38. Servaes H., Tamayo A., Tufano P. The theory and practice of corporate risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2009. Vol. 21. №. 4. pp. 60-78. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2009.00250.x>.
39. T. Aven Assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*. Vol. 253, Issue 1, 16 August 2016, pp. 1-13
40. The Risk Management Process: 4 Essential Steps URL: <https://www.migso-pcubed.com/blog/pmo-project-delivery/four-step-risk-management-process/> (дата звернення: 28.01.2023).
41. Top Risks 2023. Control risks. URL: <https://www.controlrisks.com/riskmap/top-risks> (дата звернення: 30.01.2023).
42. Guidance on Enterprise Risk Management. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. URL: <https://www.coso.org/SitePages/Guidance> (дата звернення: 05.01.2023)