

Ця класифікація пов'язана із здатністю і швидкістю перетворюватися із цінностей у грошові кошти. Враховуючи сказане, слід зауважити, що кожний вид активів повинен забезпечуватися відповідним покриттям у пасивах. Саме тому, фінансові ресурси групують за терміновістю погашення зобов'язань на найтерміновіші зобов'язання, короткострокові, довгострокові та постійні пасиви.

Перераховані особливості фінансових ресурсів дозволяють класифікувати їх у вигляді схеми (рис. 1).

**Висновки.** Фінансові ресурси є невід'ємною складовою механізму управління фінансового потенціалу підприємства, а запропонована нами класифікація фінансових ресурсів дає змогу вибрати правильне співвідношення між власними і позиковими джерелами фінансових ресурсів, яке б сприяло зміцненню фінансового стану підприємства, а також дозволить створити дієвий механізм управління.

#### Література

1. Бердар М. М. Механізм формування економічного потенціалу підприємства : монографія / М. М. Бердар. – Ужгород : Поліграфцентр “ЛІРА”, 2007. – 208 с.
2. Методологічні вказівки щодо складання балансу фінансових ресурсів [Електронний ресурс] : затв. наказом Мінекономіки, Мінфіну, Мінстату від 18.04.96 р., № 49/76/117. – 2002. – Режим доступу: rada.gov.ua
3. Сучасний тлумачний словник української мови: 100000 слів / за заг. ред. В. В. Дубічинського. – Х. : Школа, 2009. – 1008 с.
4. Павлюк К. В. Фінансові ресурси держави : монографія / К. В. Павлюк. – К. : НІОС, 1997. – 224 с.
5. Ричардсон Г. Образование для свободы / Г. Ричардсон ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1997. – 64 с.
6. Василик О. Д. Теорія фінансів : підручник / О. Д. Василик. – К. : НІОС, 2001. – 416 с.
7. Финансы / под ред. В. М. Родионовой. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 430 с.
8. Любенко Н. М. Фінанси підприємств : навч. посібник / Н. М. Любенко. – К. : ЦУЛ, 2009. – 264 с.
9. Харьковський Д. Ф. Фінанси підприємств : навч. посібник / Д. Ф. Харьковський, І. М. Медведюк, О. І. Коноплова ; за ред. Д. Ф. Харьковського ; Одес. держ. аграр. ун-т. – О. : Друк, 2003. – 168 с.
10. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк [та ін.] : кер. кол. авт. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін. – 7-ме вид. [без змін.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 552 с.
11. Белолипецький В. Г. Финансы фирмы : курс лекций / В. Г. Белолипецький. – М. : Изд-во ИНФРА. – 1998. – 298 с.
12. Худолій Л. М. Теорія фінансів : навч.-метод. посібник / Л. М. Худолій. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 167 с.
13. Опарін В. Фінансові ресурси: проблеми визначення та розміщення / В. Опарін // Вісник НБУ. – 2000. – № 5. – С. 10–11.
14. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : монографія / Л. А. Лахтіонова. – К. : КНЕУ, 2001. – 387 с.
15. Філімоненко О. С. Фінанси підприємств : навч. посібник / О. С. Філімоненко. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 360 с.
16. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – 528 с.
17. Бердар М. М. Фінанси підприємств : навч. посібник / М. М. Бердар. – К. : ЦУЛ, 2010. – 352 с.
18. Гордієнко Н. І. Конспект лекцій з дисципліни “Фінанси підприємства” / Н. І. Гордієнко ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 115 с.

УДК 330.131.7(477)

Т. В. ЦВІГУН

Хмельницький національний університет

### ВИБІР ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ЕТАПІВ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

*Розглянуті етапи процесу управління ризиками на підприємстві, які найчастіше зустрічаються в науковій літературі, та запропоновано обгрунтовані та проаналізовані основні, на думку автора, етапи даного процесу з метою його подальшого використання в практичній діяльності.*

*In the article the stages of managerial process by risks at the enterprise which often meet in the scientific literature are considered, also, according to the author, proved and analysed basic stages of the given process for the purpose of its further use in practical activities are offered.*

**Постановка проблеми.** Одним із малодосліджених питань в теорії управління ризиками залишається питання організації процесу управління ними. Все частіше за неправильну організацію процесу управління ризиками або його повне ігнорування підприємствам доводиться платити надзвичайно велику ціну – починаючи від фінансових збитків і погіршення репутації підприємства та закінчуючи його банкрутством.

Провівши дослідження наукових підходів до процесу управління ризиками [1, с. 146–147], можна стверджувати, що існує велика кількість думок щодо етапів даного процесу, їх послідовності та взаємозв'язку. Тому в подальшому доцільним є, на нашу думку, проведення аналізу існуючих в науковій літературі етапів та

виділення основних, які повинен вмещувати в себе процес ефективного управління ризиками з метою його подальшого використання в практичній діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі питанням формування процесу управління ризиками займалися такі вчені-економісти, як Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І., Хохлов Н.В., Лук'янова В.В., Черкасов В.В., Щербак В.Г., Глушевський В.В., Сліпачук С. та ін.

**Метою статті** є виділення основних, на думку автора, етапів процесу управління ризиками на підприємстві та їх аналіз.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В значній частині науковців [2–9] першим етапом процесу управління ризиками є саме визначення мети (цілей) управління ризиками або ж встановлення організаційного контексту. На нашу думку, з цього етапу і повинен починатися процес управління ризиками на підприємстві, оскільки попередньо сформувавши цілі та завдання в подальшому можливо здійснити ефективне управління ризиками.

Основною метою управління ризиками, нам здається, є забезпечення стабільного функціонування підприємства та досягнення ним своїх цілей за умов постійної невизначеності та ризикових ситуацій.

Досягнення поставленої мети можна забезпечити, реалізувавши наступні завдання: формулювання та реалізація стратегії і тактики управління ризиками; визначення основних принципів управління ризиками; виділення основних аспектів управління ризиками; виявлення і аналіз ризиків, які впливають на підприємство, та здійснення управління ними.

Розглянемо дані завдання більш детально. Для підприємства важливим є формулювання та реалізація стратегії і тактики управління ризиками.

Стратегія управління ризиками – це способи використання засобів для забезпечення стабільного функціонування підприємства та досягнення ним поставлених цілей в умовах ризику за допомогою певного набору правил і обмежень при прийнятті рішень. Щоб розробити стратегію управління ризиками необхідно визначити які види ризиків підприємство повинно враховувати у своїй діяльності, які способи та інструменти дозволяють керувати цими ризиками та, який обсяг ризиків підприємство може взяти на себе (не більший, ніж величина втрат, яку можливо погасити за рахунок власних засобів). Але лише формулювання стратегії недостатньо, потрібно виробити механізм її реалізації. Таким механізмом, на нашу думку, є система управління ризиками, яка в свою чергу передбачає виділення в організації кваліфікованого фахівця по управлінню ризиками (менеджера по управлінню ризиками), якому буде доручено управління ризиками на підприємстві; створення ефективної системи оцінки і контролю рішень, що приймаються; виділення засобів та формування спеціальних резервів для страхування ризиків, покриття збитків.

Тактика управління ризиком – це використання найбільш конструктивних методів та прийомів управління ризиками для забезпечення стабільного функціонування підприємства та досягнення ним своїх цілей в умовах ризику.

Наступним завданням є визначення основних принципів управління ризиками. Аналізуючи принципи, які досліджені в літературі [6, 8–10], виділимо основні, на нашу думку: безперервності процесу управління ризиками; системності; адекватності реакцій; масштабності; достовірності інформації; обґрунтованості прийняття рішень; ефективності рішень; формування механізму управління ризиками.

Важливим завданням при управлінні ризиками є врахування його основних аспектів. Управління ризиками має фінансовий, юридичний, статистично-інформаційний, страховий, галузевий і організаційний аспекти [11, с. 49]. Одним з основних завдань для підприємства, ми вважаємо, є виявлення і аналіз ризиків, які впливають на підприємство, та ефективне управління ними. Виконання цього завдання можливе лише після впровадження вдало розробленого та дієвого процесу управління ризиками.

Деякі науковці [2, 12–14] процес управління ризиками пропонують почати зі створення інформаційної бази, в якій буде міститися інформація про фінансово-господарський стан підприємства та можливі негативні впливи факторів ризику.

Важливим етапом процесу, який присутній у всіх дослідників, є здійснення аналізу ризиків підприємства. Незначна частина науковців [15, 16] процес управління ризиками починають саме з цього етапу.

В поглядах вчених щодо цього етапу є розбіжності. Одна група науковців [2, 4, 6, 7, 13, 15] аналіз ризику поділяє на якісний аналіз та кількісну оцінку, а друга група [3, 5, 9, 12, 16] – ще включає до цього списку ідентифікацію ризиків.

На нашу думку, ідентифікація ризику повинна здійснюватись саме на стадії якісного аналізу ризику, коли збирається та аналізується інформація.

Таким чином, якісний аналіз ризиків передбачає виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів ризику та ідентифікацію всіх можливих ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства.

Всі фактори, які впливають на рівень ризику і які необхідно виявити, поділяють на: зовнішні (інфляція, конкуренція, політичні та економічні кризи, законодавство, екологія) та внутрішні (виробничий потенціал, технічне обладнання, рівень технологічної спеціалізації, організацію праці, рівень продуктивності праці, рівень техніки безпеки тощо); контрольовані (виявляються і мінімізуються на етапі якісного аналізу) та неконтрольовані (можлива лише кількісна оцінка).

При ідентифікації ризиків, за допомогою аналізу отриманої інформації, визначаються та досліджуються усі ризики, які впливають на діяльність підприємства. При виявленні ризиків головне не пропустити важливих обставин і детально з'ясувати та проаналізувати існуючі ризики.

Методами якісного аналізу є збір та аналіз існуючої та нової інформації.

Основними джерелами отримання інформації можуть слугувати: внутрішні документи (фінансова і управлінська звітність, господарські договори, розпорядчі документи, технічна документація); зовнішні документи (законодавчі акти, публікації в періодичних виданнях, звіти страхових компаній); результати, отримані шляхом спостереження; дані про зовнішні і внутрішні взаємозв'язки підприємства тощо.

На нашу думку, саме на цьому етапі процесу управління ризиками необхідно створити інформаційну базу, яка потрібна для систематизації зібраної інформації щодо можливих ризиків та швидкого прийняття відповідних рішень по управлінню ними.

Для ефективного управління ризиками необхідно не лише знати про можливі ризики і здійснити їх якісний аналіз, а ще й провести кількісну оцінку ризиків та визначити їх ступінь.

Кількісна оцінка ризиків передбачає числове визначення рівня окремих видів ризиків. На цьому етапі визначаються кількісні значення ймовірності настання ризикових подій і їх наслідків (позитивних чи негативних), здійснюється кількісна оцінка рівня ризику, встановлюється також допустимий в даних конкретних обставинах рівень ризику.

Для проведення кількісної оцінки ризику існує низка методів детально проаналізованих в літературі [5, 17–19]. Найпоширенішими методами кількісного аналізу є метод аналогій [5, 17, 19], статистичний метод [5, 19], аналітичний метод [5, 19], метод експертних оцінок [5, 18, 19]. Також в науковій літературі використовуються такі методи як: аналіз чутливості (вразливості), аналіз методами імітаційного моделювання, аналіз ризику можливих збитків [17]; побудови дерева рішень, рейтинговий, нормативний [5]; аналізу з використанням методу рішень, аналізу доцільності затрат [19]; побудови дерева подій, “події – наслідки”, дерева відмов, індексів небезпеки [18] тощо.

Кількісна оцінка ризиків є доповненням до якісного аналізу, які, в свою чергу, формують комплексний аналіз ризиків підприємства.

Більшість науковців [2–6, 9, 10, 15, 16, 20] після аналізу ризику пропонують наступний етап – вибір методів управління ризиками. У науковій літературі представлені різноманітні методи управління ризиками [3, 5, 15, 16, 18, 21–23]. Проте основними з них, на нашу думку, є уникнення (ухилення, відмова від) ризику; попередження ризику; прийняття (збереження) ризику; зниження (оптимізація) ризику.

Уникнення ризику – свідоме рішення ухилитися (відмовитись) від певного заходу, що обтяжений надмірним (катастрофічним) ризиком.

Попередження ризику – метод, який зводиться до здійснення дій для зменшення ймовірності втрат і для мінімізації їх наслідків.

Прийняття ризику – це залишення ризику на відповідальність менеджера з управління ризиками, який, в свою чергу, при вкладенні засобів в певну справу має бути впевненим, що є можливість покриття збитків за рахунок власних ресурсів підприємства або що вони йому не загрожують.

Зниження ризику – зменшення ймовірності настання несприятливих подій або розмірів ймовірного збитку.

Зниження ризику може здійснюватись двома способами – зовнішнім (передача ризику) і внутрішнім.

Рішення про те, який з методів управління ризиком обрати, приймає менеджер з управління ризиками.

Подальше застосування обраних методів управління ризиками потребує додаткових затрат ресурсів. Тому на цьому етапі, ми вважаємо, необхідно визначити ефективність цих методів. Оцінка ефективності того чи іншого методу управління ризиком залежить від критерію, який покладений в основу порівняння. Є два найбільш застосованих підходи до вироблення критеріїв: вибір критичного параметру, який не повинен виходити за допустиму межу; економічна вигода [18, с. 169]. Після вибору оптимальних методів управління ризиками одні дослідники [6, 13] пропонують прийняти рішення щодо їх реалізації, інші [4, 9, 20] – розробити програму управління ризиками.

Найбільш вдалим, на нашу думку, є етап прийняття рішень щодо реалізації обраних методів управління ризиками. На цьому етапі доцільно:

1) розробити програму управління ризиками, яка, на думку науковців [11, 24], суттєво допоможе при управлінні будь-якими ризиками;

2) прийняти рішення щодо необхідних фінансових та трудових ресурсів, відповідальних учасників процесу, розподілення завдань серед учасників, ключових заходів, термінів реалізації, здійснення аналізу ринку відповідних послуг, консультації зі спеціалістами тощо;

3) з метою своєчасного реагування на негативні наслідки ризикової ситуації, розробити, так званий, альтернативний план, який визначить, що саме потрібно робити у несприятливій ситуації і яких наслідків можна очікувати. Перевагою альтернативних планів є можливість швидко діяти за несприятливих умов.

Важливим етапом процесу управління ризиками у багатьох науковців [2, 4, 8–10, 12, 13, 20] є здійснення контролю основних етапів процесу управління ними. Завданнями цього етапу є проведення обліку ризикових подій, які відбулися на підприємстві, та факторів ризиків, а також визначення оптимальності методів кількісної оцінки ризиків, методів управління ними шляхом порівняння планових та фактичних результатів від їх використання.

Узагальнюючи результати контролю управління ризиками, необхідно визначити чи є розроблений і реалізований процес управління ризиками ефективним. Якщо він неефективний, то потрібно внести коригування у цей процес.

**Висновки.** Узагальнюючи викладене, основними, на нашу думку, етапами процесу управління ризиками на підприємстві мають бути: постановка мети і завдань управління ризиками; комплексний аналіз ризиків; вибір і застосування оптимальних методів управління ризиками; прийняття рішення щодо управління ризиками; контроль за управлінням ризиками.

В подальшому розглянуті етапи складатимуть основу процесу управління ризиками, який стане складовою частиною механізму управління ризиками на підприємстві.

### Література

1. Цвігун Т. В. Основні підходи до організації процесу управління ризиками на підприємстві / Т. В. Цвігун // Системи обробки інформації : зб. наук. пр. за матеріалами V міжнар. наук.-практ. конф. "Інформаційна та економічна безпека (INFECO-2012)", 24–26 квіт. 2012 р., Харків / Мін-во оборони України, Харків. ун-т Повітряних Сил ім. І. Кожедуба. – Х. : Харків. ун-т Повітряних Сил ім. І. Кожедуба, 2012. – Т. 2 – С. 146–147.
2. Борисова Т. М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Т. М. Борисова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 7. – С. 116–121.
3. Гончаров І. Грааль риск-менеджмента / І. Гончаров // Менеджмент и менеджер. – К. : ЧП "Компанія "Менеджмент-XXI". – 2005. – № 7–8. – С. 4–8.
4. Лопатовський В. Г. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві / В. Г. Лопатовський // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2008. – № 6, Т. 1. – С. 105–108.
5. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К. : Академ-видав, 2007. – 262 с.
6. Перекупнева Т. В. Управление рисками малых и средних предприятий как инструмент максимизации их рыночной стоимости / Т. В. Перекупнева // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 9. – С. 110–117.
7. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посібник / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : Кондор, 2009. – 200 с.
8. Стешенко О. Д. Економічні ризики : навч. посібник / О. Д. Стешенко ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. – Х. : УкрДАЗТ, 2011. – 145 с.
9. Шпандарук В. О. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів / В. О. Шпандарук // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2010. – № 3, Т. 1. – С. 241–244.
10. Карпенко М. Риск как норма жизни / М. Карпенко // Компаньон. – М. : ЗАО "Издательский дом "Максимум". – 2006. – № 12. – С. 36–38.
11. Сліпачук С. Як управляти ризиками / С. Сліпачук // Контроль. – 2008. – № 5. – С. 42–54.
12. Андреева Т. Є. Ризик у ринковій економіці : навч. посібник / Т. Є. Андреева, Т. Е. Петровська. – Х. : "Бурун и К", 2005. – 128 с.
13. Гуменюк В. Я. Управління ризиками : навч. посібник / В. Я. Гуменюк, Г. Ю. Міщук, О. О. Олійник ; Нац. ун-т водн. госп-ва та природокорист. – Рівне : НУВГП, 2010. – 158 с.
14. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства / М. Карпунцов // Економіка та держава. – 2008. – № 9. – С. 72–74.
15. Боди З. Финансы : учеб. пособие / З. Боди, Р. Мертон. – М. : Вильямс, 2000. – 592 с.
16. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посібник / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с.
17. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
18. Хохлов Н. В. Управление риском : учеб. пособие / Н. В. Хохлов. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 239 с.
19. Черкасов В. В. Проблемы риска в управленческой деятельности : монография / В. В. Черкасов. – М. : Рефл-бук, 1999. – 288 с.
20. Лопатовський В. Г. Організація процесу управління ризиками на вітчизняних підприємствах / В. Г. Лопатовський // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2006. – № 4, Т. 3. – С. 184–188.
21. Глушевський В. В. Методологічні основи концепції управління ризиками підприємницької діяльності / В. В. Глушевський // Фінанси України. – 2009. – № 10. – С. 116–124.
22. Стрижакова Е. Н. Внедрение интегрированного управления рисками на промышленном предприятии / Е. Н. Стрижакова, Д. В. Стрижаков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 112–117.
23. Щербак В. Г. Невизначеність і ризик у бізнес-діяльності промислового підприємства / В. Г. Щербак, О. В. Щербак // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С. 156–161.
24. Лук'янова В. В. Розробка програми управління ризиком на підприємстві / В. В. Лук'янова // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2006. – № 2, Т. 2. – С. 27–31.