

УДК 330.131.7:631.11

**КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ©**

І.О. ГОРГО,
*асистент відділу продажу України,
Молдови, країн Кавказу,
BASF Україна (м. Київ)*

Досліджено та проаналізовано сучасні пріоритети в управлінні підприємством. Встановлено, що основним напрямком удосконалення системи управління підприємством є розробка і впровадження активного управління на основі системного та ситуаційного підходів.

Проаналізовано та узагальнено підходи до формування сучасних стратегій і тактики управління ризиками. Систематизовано головні принципи управління ризиками та доведено, що запропонована сукупність принципів може лягти в основу процесу управління ризиком і найбільш адекватно відобразити його сутність, а практична реалізація цих принципів може сприяти формуванню комплексного механізму управління ризиками на підприємстві.

Визначено перелік завдань, з вирішенням яких безпосередньо пов'язаний процес управління ризиком, та обґрунтовано сукупність функцій управління ризиками. Представлено послідовність етапів, яка найбільш повно відображає сутність процесу управління ризиком. Вона містить вирішення тих завдань, які спрямовано на досягнення основної мети управління ризиком.

Розроблено загальну концепцію формування системи управління ризиками, кінцевою метою якої є забезпечення стійкого функціонування підприємства, зокрема аграрного.

Ключові слова: підприємство, аграрні підприємства, управління, управління підприємством, ризики, фактори ризику, управління ризиками.

Рис.: 3. Літ.: 18.

Постановка проблеми. Економічна ситуація в Україні в даний час характеризується підвищеною нестабільністю і потребує прискіпливої уваги до організації управління та вдосконалення управлінських процесів, особливо в аграрній сфері. В таких умовах, коли вплив фактору ризику на діяльність підприємства є високим, для виживання такому підприємству слід підвищувати свою стійкість (як системі), корегуючи механізм управління. У зв'язку з тим, що впливати на зовнішнє середовище можна лише в незначній мірі, підвищення життєздатності підприємства уможливується шляхом створення механізмів компенсації негативного впливу зовнішніх факторів за рахунок власної адаптації і маневреності в ринковому середовищі. Роль таких механізмів полягає в підвищенні адаптаційних можливостей підприємства і зниженні деструктивного впливу зовнішніх умов на його діяльність.

Здійснення управління в сучасних вітчизняних економічних умовах набагато складніше, ніж в сталій ринковій системі. Саме в цих умовах використання потенціалу управління ризиками відіграє особливу роль. Однак застосування тих ж самих принципів управління ризиком, що й в країнах з розвинутою ринковою економікою, не зовсім є виправданим в умовах вітчизняної економіки. Особлива непередбачуваність умов господарювання, політична, соціальна нестабільність, інші чинники, котрі є історично характерними для нашої країни, породжують нові проблеми і вимагають від менеджерів підвищеної уваги до управління ризиками. Таким чином, вкрай необхідними є вітчизняні розробки з проблем управління ризиками, особливо в процесі управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління ризиками є предметом дослідження багатьох вчених як вітчизняних, так і зарубіжних. Серед зарубіжних авторів, праці яких присвячено дослідженню сутності ризику, визначенню факторів і причин його виникнення, характеристиці методів оцінки ступеня ризику, проблем управління ризиками на підприємстві, варто виділити В. Беренса [1], Г. Бірмана [2], Т. Вільямса [3], А. Мура [4], Ф. Найта [5], Дж. Пікфорда [6], В. Хойера [7]. Увага ж вітчизняних дослідників в основному зосереджена на класифікації ризиків. Зокрема, в роботах В. Вітлінського, Г. Великоіваненка, Є. Хомаківського вказано на особливості кожного виду ризику і надано рекомендації щодо методів їх елімінації [8-9]. Більшість робіт присвячено способам та методам аналізу й оцінки ризиків, наприклад [10], а підходи до створення єдиної системи управління ризиками пропонуються фрагментарно. Проте, відсутність єдиної налагодженої системи управління ризиками є, на наш погляд, одним з важливих чинників, який впливає на негативні результати діяльності всього підприємства.

Отже, зважаючи на фрагментарність досліджуваної проблематики, наявність комплексу проблем, пов'язаних із здійсненням процесу управління ризиками, питання формування системи управління ризиками в системі менеджменту підприємств потребують подальшого вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка концепції формування системи управління ризиками в системі менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні концепції менеджменту виходять з того, що в даний час успіх будь-якого підприємства визначається не тільки раціональною організацією виробництва. Вирішальне значення має швидке пристосування до постійних змін зовнішнього середовища та побудова ефективної системи управління на підприємстві. У широкому сенсі управління являє собою цілеспрямований вплив на будь-який об'єкт або процес. Цілеспрямованість управління означає, що вплив на об'єкт має забезпечити його перебування в деякому цільовому стані. При цьому можливі два варіанти:

- метою суб'єкта управління є забезпечення стабільного стану керованої системи (це завдання підтримки рухомої рівноваги);
- управління забезпечує перехід об'єкта в новий конкретний стан при існуванні факторів, що впливають на нього, тобто забезпечує розвиток.

У сучасний період розвитку економіки відбулася зміна пріоритетів в управлінні. Як відомо, в умовах планової економіки зовнішнє середовище активно впливало на підприємства. При цьому управління на такому підприємстві було

пов'язано головним чином з внутрішнім організаційним вдосконаленням, і в основі прогнозованого розвитку лежав минулий досвід. Такий підхід поєднувався з виконавським типом поведінки керівників. В умовах сучасної економіки метод екстраполяції минулого досвіду є неприйнятним підходом. В рухомому, мінливому, конкурентному середовищі система управління повинна базуватися на гнучких рішеннях, які приймаються менеджерами, котрі володіють так званим підприємницьким творчим потенціалом. Адже, при швидких темпах зміни зовнішнього середовища формулювання рішень тільки на основі минулого досвіду породжує неадекватність, наприклад, аналітичного відображення господарських ситуацій і, як наслідок, великі втрати прибутку.

На думку австрійського бізнесмена В. Хойера на підприємствах західних країн основним принципом і орієнтиром менеджменту є не максимізація прибутку, а успішне елімінування впливу ризикових ситуацій [7, с. 61]. У кризових умовах такий підхід набуває особливої актуальності. Це потребує відповідної зміни орієнтирів у менеджменті.

Саме тому основним напрямком удосконалення системи управління підприємствами є розробка і впровадження активного управління на основі системного та ситуаційного підходів. Концептуальною основою активного управління є ідея прийняття рішень на основі прогнозування майбутнього, запобігання потенційним негативним наслідкам. Мета активного управління полягає у виробленні рішень, що забезпечують найбільш високу ефективність виробництва, а основне завдання такого управління – досягнення стійкого функціонування й цілеспрямованого розвитку підприємства шляхом оптимального розподілу ресурсів і використання його виробничого потенціалу.

Використання в управлінні принципів системного підходу пов'язано з тим, що підприємство розглядається як відкрита система, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Тобто активне управління передбачає не тільки розгляд підприємства в єдності і взаємодії його внутрішніх елементів, а й приділення значної уваги його зв'язкам із зовнішнім середовищем, які в певний час відіграють визначальну роль в діяльності практично кожного підприємства.

Крім того, необхідним є застосування ситуаційного підходу до управління. Цей підхід засновано на тому, що вся організація господарської діяльності підприємства є відповіддю на дії ззовні. Вирішального значення набувають конкретні особливості тієї чи іншої ситуації, що складається в поточному періоді. А спроби адаптації господарської діяльності підприємства до умов невизначеності передбачають свідоме чи усвідомлене управління ризиком.

Управлінське рішення визначається зазвичай як спосіб вибору дії в даних конкретних умовах для досягнення конкретної мети з урахуванням наявних факторів ризиків або вже безпосередньо ризиків. Воно є основним елементом впливу керуючої системи на керовану. Стратегія управління підприємством повинна спиратися на науково обґрунтоване прогнозування можливих наслідків і виявлення потенційно найбільш серйозних джерел і умов ризику. Включення в систему менеджменту підприємства принципів і методів управління ризиком є необхідною умовою успішного функціонування суб'єктів господарювання. Д. Сорос при цьому акцентує на тому, що "найбільш важким є рішення про те, який рівень ризику безпечний. Універсальних мірок тут немає, кожна ситуація має оцінюватися окремо. В остаточних оцінках менеджерів слід спиратися на свої інстинкти самозбереження" [11, с. 24].

Поділяючи думку авторів [12, с. 9], підкреслимо, що управління в підприємстві має специфічні цілі: зростання сукупного добробуту власників підприємства, збільшення прибутку, підтримку досягнутого рівня конкурентоздатності, розвиток підприємства, набуття нових якостей, виконання суспільних функцій, урядових завдань тощо. Але основним завданням, без виконання якого інших цілей досягти неможливо, є втримання ринкових позицій. Для реалізації цього завдання підприємство повинно постійно здійснювати комплекс заходів із забезпечення виконання своїх базових функцій на належному рівні, забезпечення безвідмовності системи, і саме основне, з управління ризиками.

Управління ризиками є в сучасних умовах одним з найбільш істотних управлінських процесів. Однак його значимість найчастіше недооцінюється в практичній діяльності підприємств. Думки дослідників щодо місця управління ризиками в системі управління підприємством майже полярні. Деякі автори, наприклад [7], відводять йому центральну роль. Інша позиція передбачає, що елімінування негативних наслідків ризику не вимагає системної організації. Але більшість авторів, наприклад [13-14], розглядають управління ризиками як відокремлений управлінський процес на підприємстві.

На нашу думку, управління ризиками являє собою специфічний, відокремлений управлінський процес, який відіграє допоміжну роль в системі управління підприємством. Він набуває особливо великого значення в нестабільній економіці, тому ігнорування або несистемна реалізація функцій управління ризиками негативно впливає на результати діяльності всього підприємства.

Управління ризиком містить стратегію і тактику. Під стратегією розуміють напрям і спосіб координування коштів для досягнення поставленої мети, яким відповідав би певний набір правил і обмежень для прийняття рішень. Стратегія управління ризиком обирається вищим керівництвом підприємства відповідно до його загальних цілей і індивідуальних особливостей. Залежно від цього стратегія може мати ризикований або обережний характер.

Реалізація обраної стратегії здійснюється через тактику, тобто конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Завданням тактики управління ризиками є вибір оптимального рішення і найбільш прийнятних у даній господарській ситуації методів і прийомів управління ризиком.

Головні принципи, якими слід керуватися при реалізації стратегії і тактики управління ризиками підприємства, систематизовано на рис. 1.

Необхідність реалізації принципу системності пояснюється неможливістю ефективного управління ризиком без урахування внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, під впливом яких здійснюється функціонування підприємства. Порушення цього принципу, відсутність єдиного процесу управління ризиком на підприємстві призводить до того, що реалізація окремих заходів, спрямованих на зниження негативного впливу фактору ризику, не дозволяє отримати системний ефект в результаті функціонування підприємства.

Принцип безперервності означає, що аналіз ризику і пошук методів зниження його негативних наслідків на підприємстві повинен вестися постійно. Необхідність його реалізації обумовлена тим, що епізодичні заходи не можуть сприяти підвищенню загальної економічної стійкості підприємства на ринку.

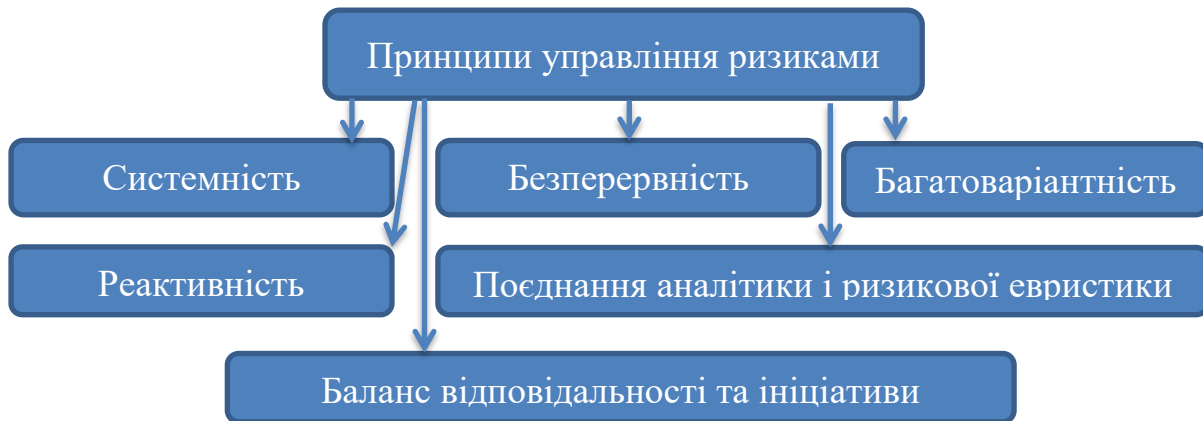


Рис. 1. Класифікація принципів управління ризиками в системі управління підприємством

Джерело: складено за [15]

Замкнутість процесу управління ризиком в єдиний контур управління дозволяє реалізувати безперервне функціонування прямих і зворотних зв'язків, що в практичній діяльності підприємства проявляється в постійному аналізі ризику, розробці антиризикових заходів, їх здійсненні і наступному коригуванні.

Принцип багатоваріантності пов'язується з пошуком альтернатив. Він означає, що ризик враховує альтернативні варіанти дій. Ретельний аналіз наборів потенційних дій, а також сукупностей варіантів зниження негативних наслідків ризику дозволяє зменшити вплив деструктивних чинників на діяльність підприємства.

Принцип реактивності означає необхідність адекватного та своєчасного реагування на зовнішні впливи. Сутність управління ризиком потребує елімінування впливу ризикових ситуацій і пристосування до безперервно мінливих умов діяльності підприємства.

Принцип поєднання аналітики і ризикової евристики полягає в тому, що в управлінні ризиками дуже важливими є як аналітична підтримка управлінських рішень, так і евристичні методи їх прийняття на підприємстві. Це обумовлено тим, що в реальній господарській діяльності далеко не в усіх ситуаціях, пов'язаних з ризиком, можна з високим ступенем точності кількісно проаналізувати всі можливі наслідки управлінських дій і вибрати найкращий варіант. Досвід та інтуїція дозволяють приймати рішення в тих випадках, коли неможливий або недоцільний кількісний розрахунок. Однак не можна орієнтуватися виключно на інтуїтивне прийняття рішень. Найкращим є інтегрований варіант, що поєднує переваги аналітичної підтримки ризикових управлінських рішень і евристичних методів.

Принцип балансу відповідальності та ініціативи відображає різноспрямований вплив ініціативності і необхідності відповідати за результати прийнятих та реалізованих рішень. Надмірний ризик повинен стримуватися наявністю певних санкцій за нанесення збитку. У той же час занадто жорстка система відповідальності знижує прояв ініціативи і може спричинити упущену вигоду. Завдання пошуку необхідного балансу є досить складним і носить суб'єктивний характер. Однак знайдений компроміс дозволяє забезпечити оптимальний режим ризикової діяльності в процесі функціонування підприємства.

На нашу думку, пропонована сукупність принципів лежить в основі процесу управління ризиком і найбільш адекватно відображає його сутність. Практична реалізація даних принципів сприяє формуванню комплексного механізму управління ризиками на підприємстві.

Як відомо, система управління ризиком складається з об'єкта і суб'єкта управління. Підприємство, його економічні відносини з іншими господарюючими агентами, співробітники підприємства, технологічні процеси та інформаційні потоки є керованими об'єктами [16]. Рівень ризику є змінною, якою управляють. Суб'єкт управління – спеціальна група людей, зазвичай топ-менеджерів, яка за допомогою різних прийомів і способів управлінського впливу здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління.

Процес управління ризиком пов'язаний з вирішенням певного переліку завдань, а саме: аналізом потенційних небезпек; зіставленням можливих втрат і доходів; вибором прийнятної альтернативи; здійсненням заходів, спрямованих на зменшення негативних наслідків небажаного розвитку подій [15].

Різні автори пропонують багатоманітні сукупності функцій управління ризиками (вони наводяться, наприклад, у роботах [6, 8, 9, 13]). На нашу думку, процес управління ризиком можна представити у вигляді сукупності стандартних функцій управління, так як ми вже раніше прийшли до висновку, що управління ризиком є відносно відокремленим управлінським процесом, а отже, до нього можна застосувати традиційний підхід до виділення функцій [17]. До функцій управління ризиком відносимо:

- планування, котре являє собою сукупність дій, спрямованих на постановку цілей і завдань, розробку шляхів їх досягнення. Цей процес передбачає прогнозування потенційних факторів ризику і визначення прийнятного рівня ризику;
- організацію – створення системи управління ризиком, визначення функцій і встановлення взаємозв'язків між управлінськими підрозділами;
- координацію – цілеспрямований вплив, який передбачає досягнення узгодженості роботи всіх ланок системи управління ризиком;
- контроль, який містить моніторинг обліку й аналізу інформації, зіставлення фактичною стану об'єкта управління з очікуваним, виявлення та оцінку розбіжностей між цими станами;
- регулювання, тобто вплив, спрямований на усунення істотних розбіжностей між фактичним і очікуваним станами, досягнення стійкості об'єкта в разі відхилення від заданих параметрів. Процес регулювання передбачає зміну рівня ризику при його відхиленні від очікуваної величини;
- стимулювання проявляється у спонуканні колективу підприємства до дій для забезпечення підвищення ефективності функціонування системи управління в цілому. У цьому аспекті дуже важливим є момент пошуку оптимального співвідношення між відповідальністю і ризиковою ініціативою.

Процес управління ризиком містить низку етапів. У роботах деяких авторів, наприклад [3, 9, 13], наводиться їх послідовність. Однак запропоновані в зазначених джерелах сукупності етапів не в повному обсязі охоплюють зміст процесу управління ризиком, а розкривають лише окремі його сторони. Ми погоджуємося з думкою автора роботи [15] стосовно того, що алгоритм процесу управління ризиком складається з наступних етапів, рис 2.



Рис. 2. Алгоритм процесу управління ризиком на підприємстві
Джерело: складено за [15]

Запропонована послідовність найбільш повно відображає сутність процесу управління ризиком і містить вирішення завдань, спрямованих на досягнення основної мети управління ризиком – запобігти банкрутству підприємства і забезпечити отримання прибутку при найменших втратах.

Перший етап пов'язано зі з'ясуванням проблемної ситуації, він є вихідним пунктом для реалізації подальшої сукупності етапів.

Необхідність провадження другого етапу обумовлена тим, що вивчення потенційних небезпек, пов'язаних із реалізацією того чи іншого управлінського рішення дозволяє знизити негативний вплив фактора ризику навіть у тому випадку, якщо його аналіз проводиться тільки на якісному рівні. Глибокий кількісний аналіз дозволяє підвищити об'єктивність прийнятих рішень, що сприяє досягненню головної мети управління ризиком і кінцевих цілей у функціонуванні підприємства. Аналіз ризику є базою для наступного етапу – прийняття рішення. Ґрунтуючись на результатах аналізу ризику, особа, яка приймає рішення, здійснює вибір оптимальної управлінської дії.

Третій етап є невід'ємною частиною будь-якого циклу управління. У процесі управління ризиком він одержує свою специфіку, пов'язану з невизначеністю результатів і можливістю оцінити їх ймовірності. Зазначене вимагає особливого підходу до оцінки і вибору оптимального рішення, а тому цей етап виділяється в окремий елемент процесу управління ризиком.

Необхідність четвертого етапу обумовлена тим, що застосування методів зниження ризику дозволяє знизити й втрати від ризикованих операцій. Після зіставлення альтернатив, проведеного на попередньому етапі, доцільно здійснити повторну оцінку ризиків із урахуванням способів зниження негативного впливу факторів ризиків на діяльність підприємства.

Відзначимо значення заключного етапу, який відіграє важливу роль, але зазвичай не розглядається вітчизняними дослідниками. Постризовий моніторинг, який передбачає вивчення результатів реалізації управлінських рішень і оцінку їх

доцільності з позиції вже наявних результатів післядії ризику. Метою цього етапу є аналіз наслідків рішень щодо управління ризиком і коригування всіх попередніх етапів у залежності від отриманих результатів.

Як показує практика, при аналізі результатів реалізації того чи іншого управлінського рішення характерною є наступна тенденція. Аналіз здійснюється зазвичай тільки в тому випадку, якщо реалізація рішення призвела до негативного результату. Ця тенденція відображає відсутність системного підходу до постризикового моніторингу, який традиційно взагалі не розглядається науковцями та практиками як необхідний етап процесу управління ризиком.

Використання системного підходу передбачає, що постризиковий моніторинг здійснюється як при негативному, так і при позитивному результаті. В іншому випадку при отриманні бажаного результату при функціонуванні підприємства послаблюється увага до впливу факторів ризику.

Як вказує Д. Дернер [18], в ситуації нестабільності для успішного протистояння навколишньому середовищу складність і швидкість прийняття рішень на підприємстві повинні, як мінімум, відповідати складності і швидкості змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а то і бути вдвічі швидше. Вибір підприємством системи управління практично повністю залежить від нестабільності навколишнього середовища і завдань, які ним породжуються і провокують відповідні зміни у внутрішньому середовищі.

Завдання переорієнтації системи менеджменту відповідно до поточних зовнішніх умов ускладнюється ще й додатковими проблемами. У сучасних умовах жодна структура управління не може обходитися, наприклад, без використання можливостей інформаційного аналізу (на основі переробки інформації стосовно ризику) для прийняття управлінських рішень.

Проблема інформаційного аналізу ризику є дуже важливою, особливо для аграрних підприємств. Ми вважаємо, що в сучасних умовах керівництво цих підприємств має використовувати в повсякденній управлінській практиці всі можливі принципи аналізу та прогнозування ризиків. Система аналізу, прогнозування та управління ризиком дозволяє заздалегідь передбачати наслідки прийнятих рішень і зменшити пов'язані з ними негативні моменти. Однак відсутність досвіду, необхідного методичного інструментарію призводять до того, що елементи управління ризиком застосовуються часто фрагментарно і безсистемно, а управлінські рішення в ситуації ризику приймаються в основному на основі інтуїції. Однією з істотних причин неефективної роботи підприємств в аграрній сфері, яким притаманною є сезонність, є неприпустимо низька якість управлінських рішень, які приймалися (і приймаються) імпульсивно, імпровізовано, без будь-якого серйозного обґрунтування з позицій сучасного менеджменту, без належного інформаційного аналізу. Ускладнення економічної ситуації в суспільстві підвищує вимоги до надійності управлінських рішень в досягненні високих результатів функціонування економіки країни в цілому і окремих її підсистем, зокрема аграрної сфері.

Далеко не всі підприємства, особливо аграрної сфери, мають у своїй структурі відділи ризик-менеджменту або фахівців відповідного профілю, а ті підприємства, що мають у своїй структурі ці підрозділи або відповідних фахівців, іноді

розпорошують свою діяльність на дослідження, аналіз та оцінку всього спектру ризиків, не фокусуючи свою увагу на тих, з якими безпосередньо стикаються підприємства в процесі ведення господарської діяльності. Це призводить до необґрунтованого зростання затрат ресурсів, як грошових, так і інтелектуальних та інформаційних.

На нашу думку, механізм управління ризиком є взаємодією багатьох складових системи цього управління. Його ядром є власне підсистема управління ризиками, включена в структуру управління підприємством. Її формування є основною, але не достатньою умовою ефективної реалізації принципів і завдань управління ризиками. Функціонування даної підсистеми повинно доповнюватися допоміжними елементами, які притаманні всім управлінським процесам, що відбуваються на підприємстві. До додаткових елементів відносяться, наприклад, організація і пріоритети менеджменту підприємства, стиль мислення осіб, які приймають рішення, система відповідальності і т. д. Крім того, визначальна роль належить надсистемі, тобто макроекономічній системі, до якої належить підприємство.

Таким чином, механізм управління ризиками містить вплив зовнішнього середовища на підприємство, а центральною його ланкою є підсистема управління ризиками, ефективного функціонування якої доповнюється допоміжними елементами. Зазначене відображає системний погляд на процес управління ризиками. На нашу думку, тільки комплексний, системний аналіз певного управлінського процесу сприяє розробці концепції, котра може призвести до практичних результатів.

На основі вище викладеного нами розроблено загальну концепцію формування системи управління ризиками, кінцевою метою якої є забезпечення стійкого функціонування аграрного підприємства (рис. 3).

У нашій інтерпретації, система управління ризиками представляє собою упорядковану сукупність таких заходів як визначення мети управління ризиком, виявлення ймовірності настання ризикових подій, розрахунку ступеня та величини ризику, аналізу зовнішнього середовища, вибору стратегії управління ризиком та визначення прийомів ризик-менеджменту, необхідних для цільового впливу (нейтралізації або мінімізації) на ризик.

Загальна концепція формування системи управління ризиками містить чотири етапи. Перший етап передбачає аналіз основних видів ризиків, що входять в комплекс ризиків аграрного підприємства, визначення сили їх впливу на діяльність суб'єкта господарювання, виявлення найбільш значимих видів. Другий етап містить визначення рівнів ризиків та можливих величин втрат (для того, щоб визначити ризикостійкість основних показників діяльності організації, їх відповідність нормативним значенням) і цілеспрямованість управлінських впливів.

Третій етап полягає в визначенні раціонального методу управління з метою забезпечення контролю над ситуацією ризику, і при необхідності, виявлення джерел відшкодування можливих сум втрат. Четвертий етап представляє собою визначення ефективності управлінських рішень.

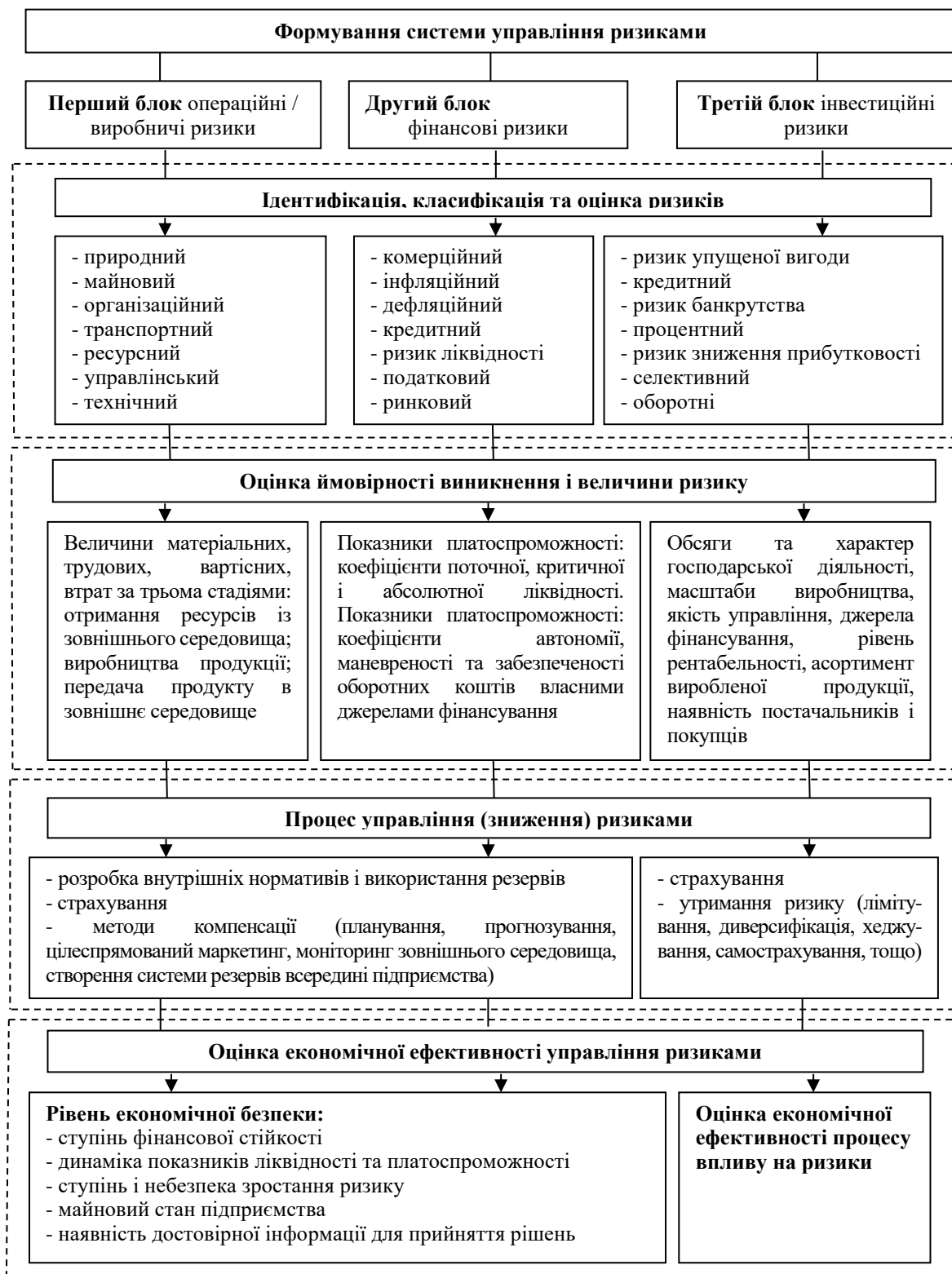


Рис. 3. Концепція формування системи управління ризиками в системі менеджменту підприємства

Джерело: розробка автора

Висновки. Враховуючи сучасні тенденції розвитку української економіки, мінливість зовнішнього та внутрішнього середовищ господарювання, необхідність пошуку нових і більш досконалих систем управління, які забезпечили б надійність функціонування підприємства і його стабільний розвиток, розуміння процесу управління ризиком як частини стратегічного менеджменту підприємства ми дійшли до висновку, що стійке функціонування підприємства потребує комплексної системи управління ризиками, яка має бути органічно інтегрованою в систему управління підприємством. Нами розроблено та обґрунтовано концепцію формування системи управління ризиками в системі менеджменту підприємства, зокрема аграрного. Подальші наші дослідження будуть спрямовані на розробку практичних рекомендацій щодо функціонування системи управління ризиками на підприємстві.

Список використаних джерел

1. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций. Пер. с англ., перераб. и дополн. изд. М.: АОЗТ “Интер-Эксперт”, “ИНФРА-М”, 1995. 528 с.
2. Бирман Г., Шмидт С. Капиталовложения. Экономический анализ инвестиционных проектов. М. : Юнити, 2003. 632 с.
3. Wilhams T.L. An integrated approach to risk management. Risk management. 1996. № 6. P. 22-27.
4. Мур А., Кейт Х. Руководство по безопасности бизнеса. Практическое пособие по управлению рисками. М.: Филинь, 1998. 328 с.
5. Найт Ф. Понятие риска и неопределенности. Альманах: теория и история экономических и социальных институтов и систем. М.1994. Вып. 5. С. 23–24.
6. Пикфорд Дж. Управление рисками. М., ООО Вершина, 2004. С. 220.
7. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М.: Прогресс, 1992. 253 с.
8. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
9. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія За заг. ред. д.е.н., проф. Є. І. Ходаківського. Житомир: Полісся, 2013. 323 с.
10. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
11. Сорос Д. Алхимия финансов. М.: Инфра-М, 1997. 415 с.
12. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2, 9-13
13. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика. 1996. 192 с.
14. Тюленева Ю. Основы механизма управления рисками підприємницької діяльності. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 39–45.
15. Печкобей О. Ю. Механизм регулирования риска в системе управления предприятием : дис... канд. экон. наук : 05.13.10. Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия. СПб., 1998. 162 с.
16. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М., Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М: Экономика, 1997. 356 с.
17. Горго І.О. Ризики як ключовий об’єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник НУБіП України. 2018. № 284. С. 288-298.
18. Дернер Д. Логика неудачи. М. : Сене, 1997. 243 с.

Список використаних джерел у транслітерації / References

1. Berens V., Khavranek P.M. (1995) Rukovodstvo po otsenke effektivnosti investitsiy: [Guide to assessing the effectiveness of investments]. M.: AOZT "Inter-Ekspert", "INFRA-M", 528.
2. Birman G., Shmidt S. (2003) Kapitalovlozheniya. Ekonomicheskiiy analiz investitsionnykh proyektov [Capital investment. Economic analysis of investment projects]. M. : Yuniti, 632.
3. Wilhams T.L. (1996) An integrated approach to risk management. Risk management, 6: 22-27.
4. Moore A., Keith H. (1998) Rukovodstvo po bezopasnosti biznesa. Prakticheskoye posobiye po upravleniyu riskami [Business Security Guide. A practical guide to risk management]. M. : Filin, 328.
5. Nayt F. (1994) Ponyatiye riska i neopredelennosti [The concept of risk and uncertainty]. Al'manakh: teoriya i istoriya ekonomicheskikh i sotsial'nykh institutov i system, 5: 23–24.
6. Pikford Dzh. (2004) Upravlinnya ryzykamy [Risk Management]. M.: Vershina Ltd., 220.
7. Khoyyer V. (1992) Kak delat' biznes v Yevrope [How to do business in Europe]. M.: Progress, 253.
8. Vitlinskyi V. V., Velykoivanenko H. I. (2004). Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [Risk in economics and entrepreneurship]. Kyiv : KNEU, 480.
9. Khodakivskiy Ye. I. ed. (2013). Ryzykohennist ta strakhuvannia v ahrarnii sferi (teoriia, praktyka [Hazards of risks and insurance in the agrarian sphere (theory, practice)]. Zhytomyr : «Polissia», 323.
10. Ostantkova L. A., Shevchenko N. Yu. (2011) Analiz, modelyuvannya ta upravlinnya ekonomichnymy ryzykamy [Analysis, modeling and management of economic risks]. K.: Tsentr uchbovoyi literatury, 256.
11. Soros J. (1997) Alkhimiya finansov [Alchemy of Finance]. M. : Infra-M, 415.
12. Tsvihun T.V. (2017) Mekhanizm upravlinnya ryzykamy v systemi upravlinnya pidpryyemstvom [The mechanism of risk management in the enterprise management system]. Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu, 2: 9-13.
13. Balabanov I.T. (1996) Risk-menedzhment [Risk management]. M.: Finansy i statistika, 192.
14. Tyulenyeva YU. (2010) Osnovy mekhanizmu upravlinnya ryzykamy pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti [Fundamentals of the Risk Management Mechanism for entrepreneurship]. Problemy nauky, 1: 39–45.
15. Pechkobe O.Yu. (1998) Mekhanizm regulirovaniya riska v sisteme upravleniya predpriyatiyem [The risk management mechanism in the enterprise management system]. SPb., 162.
16. Kleyner G.B., Tambovtsev V.L., Kachalov P.M. (1997) Predpriyatiye v nestabil'noy ekonomicheskoy srede: riski, strategii, bezopasnost' [Enterprise in an unstable economic environment: risks, strategies, security]. M: Ekonomika, 356.
17. Horho I.O. (2018) Ryzyky yak klyuchovyy ob"yekt upravlins'koyi diyal'nosti ahrarnykh pidpryyemstv [Risks as a key object of administrative activities of agricultural enterprises]. Naukovyy visnyk NUBiP Ukrayiny, 284: 288-298.
18. Derner D. (1997) Logika neudachi [Logic of failure]. M. : Sens, 243.

**ANNOTATION
CONCEPT OF FORMATION OF RISK MANAGEMENT SYSTEM AT
ENTERPRISE**

GORGO Iryna,
assistant sales department Ukraine, Moldova, countries of the Caucasus,
BASF Ukraine

The modern priorities in the management of enterprises are researched and analyzed. It is established that the main direction of improvement of the enterprise management system is the development and implementation of active management based on system and situational approaches.

The strategy and tactics of risk management have been analyzed and summarized. The main principles of risk management are systematized and it is proved that the proposed set of principles is the basis of the risk management process and most adequately reflects its essence, and their practical implementation contributes to the formation of the integrated risk management mechanism at the enterprise.

The list of tasks, the decision of which the risk management process is directly related, is determined, and the set of functions of risk management is substantiated. A sequence of stages is presented that most fully reflects the essence of the risk management process and includes the solution of all tasks aimed at achieving the main goal of risk management.

The general concept of forming the system of risk management is developed. The ultimate goal of this concept is to ensure the stable functioning of the enterprise, in particular, agrarian.

Key words: enterprise, agrarian enterprises, management, enterprise management, risks, risk factors, risk management.

Fig. 3. Lit. 18.

**АННОТАЦІЯ
КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИСКАМИ
НА ПРІДПРИЯТТІ**

ГОРГО Ірина Александрівна,
асистент відділу продажів Україна, Молдова, країни Кавказу,
BASF Україна

Исследованы и проанализированы современные приоритеты в управлении предприятиями. Установлено, что основным направлением совершенствования системы управления предприятиями является разработка и внедрение активного управления на основе системного и ситуационного подходов.

Проанализированы и обобщены стратегия и тактика управления рисками. Систематизированы основные принципы управления рисками и доказано, что предлагаемая совокупность принципов лежит в основе процесса управления риском и наиболее адекватно отражает его сущность, а их практическая реализация способствует формированию комплексного механизма управления рисками на предприятии.

Определен перечень задач, с решением которых непосредственно связан процесс управления риском, и обоснованно совокупность функций управления рисками. Представлены последовательность этапов, которая наиболее полно отражает сущность процесса управления риском и включает в себя решение всех задач, направленных на достижение основной цели управления риском.

Разработана общая концепция формирования системы управления рисками, конечной целью которой является обеспечение устойчивого функционирования предприятия, в частности аграрного.

Ключевые слова: предприятие, аграрные предприятия, управление, управление предприятием, риски, факторы риска, управления рисками.

Рис. 3. Лит. 18.

Інформація про автора

ГОРГО Ірина Олександрівна, асистент відділу продажу Україна, Молдова, країни Кавказу, BASF Україна (01042, Київ, бул. Дружби народів, 19, e-mail: iryna.gorgo@basf.com)

GORGO Iryna, assistant sales department Ukraine, Moldova, countries of the Caucasus, BASF Ukraine (01042, Kyiv, Druzhby Narodiv Blvd., 19, e-mail: iryna.gorgo@basf.com)

ГОРГО Ирина Александровна, ассистент отдела продаж Украина, Молдова, страны Кавказа, BASF Украины (01042, Киев, бул. Дружбы народов, 19, e-mail: iryna.gorgo@basf.com)



УДК 330.111.4:332.14

**ПРИНЦИПИ СТРУКТУРНОЇ
МОДЕРНІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ
ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ
СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ ©**

М.В. ШАШИНА,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і
підприємництва,
Національного технічного
університету України
“Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського”
(м. Київ)

У статті досліджено стан та специфіку модернізації регіональної економіки в умовах структурних зрушень. Аналіз стану модернізації регіональної економіки в умовах структурних зрушень здійснено за показниками системи національних рахунків, які відображають ситуацію в економіці в цілому за певний період. Виокремлено принципи структурної модернізації регіональної економіки в умовах

© М.В. ШАШИНА, 2018