

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Перетятко Л.А.¹

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-18>

Анотація. Дослідження присвячено виявленню проблем та перспектив розвитку ризик-менеджменту як соціально-економічної та управлінської категорії сучасного бізнесу. Стверджується, що актуальним сьогодні є формування нового підходу до аналітичного забезпечення управління ризиками на основі вдосконалення концепції ризик-менеджменту, що враховує динамічність змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Процес управління ризиками є багатоаспектним і багатозадачним, до якого належать процеси ідентифікації, аналізу ризиків та прийняття рішень щодо виявлення позитивних та мінімізації негативних наслідків ризикових подій. Головне завдання аналізу та оцінки ризиків в організації полягає у систематизації та розробленні комплексного підходу до визначення ступеня ризику, що впливає на діяльність підприємства.

Досліджено праці вітчизняних та зарубіжних учених, присвячених розвитку методології системи ризик-менеджменту та проблемам ефективного управління ризиками в організації. Запропоновано методичні підходи до вдосконалення системи ризик-менеджменту в організаціях на основі впровадження послідовного алгоритму дій, починаючи від раннього виявлення ризику аж до реалізації заходів щодо його зниження у тривалій перспективі. Головна роль у процесі організації ризик-менеджменту належить фінансовому менеджеру, саме він несе відповідальність за ведення ризик-менеджменту в організації. Під час вибору оптимального варіанта керування ризиком він повинен спиратися на теоретичні знання та практичний досвід, а також сучасні економічні та виробничо-технологічні концепції, йому необхідно розглядати безліч моделей.

Ключові слова: управління, ризик, ризик-менеджмент, стратегія, тактика, ефективність, прогнозування, контроль, оптимізація, культура ризик-менеджменту.

¹ кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Вступ. Прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності зовнішнього середовища, несприятливої кон'юнктури та жорсткої конкуренції – одна з найскладніших частин роботи ефективного керівника. Неважливо, який у компанії штат ризик-менеджерів і наскільки вони компетентні. Економічна криза або нестабільна обстановка на ринку завжди є серйозним викликом бізнесу, що зумовлює необхідність удосконалення системи заходів, спрямованих на зниження ризиків діяльності організації.

Ризик як системна міждисциплінарна категорія, яка має синергетичний і мультиплікативний ефект, із ранніх часів еволюції людського суспільства виникає в багатьох науках як природничо-наукового характеру (медицина, фізика, біологія, хімія і т. д.), так і гуманітарної спрямованості (політологія, історія, теологія тощо).

Одним із перших системних дослідників категорії ризику можна вважати французького філософа, математика та винахідника Б. Паскаля, який у 1654 р. досліджував гру в кістки, звернувшись за допомогою до математика П. Ферма. Результатом співпраці стала теорія ймовірності, що дала змогу давати кількісні прогнози майбутнього [1]. У 1730 р. А. де Муавр запропонував власну структуру нормального розподілу та міру ризику (стандартне відхилення), а Д. Бернуллі зазначив, що люди з різним рівнем накопиченого добробуту по-різному реагують на той самий фінансовий ризик [1].

Уважається, що основу майбутньої науки про безпеки та ризики було закладено, коли французький філософ Жан Жак Руссо внаслідок катастрофічного землетрусу в Лісабоні в 1755 р. уперше поклав відповідальність за надзвичайно великі жертви на самих людей і на те, як вони приймають рішення. Одне з його питань полягало в тому, чому близько 20 тис висотних будинків цього міста були побудовані на території з підвищеною сейсмічністю, яка була добре відома [1].

Питання характеристики взаємозв'язку рівня ризику та прибутковості підприємництва в умовах вільної конкуренції докладно розглянуто ще в наукових працях А. Сміта та Д. Рікардо, які зазначали, що разом зі зростанням ризику зростає прибуток, але поступово відстає від нього. А вже у 1920-ті роки американський вчений Ф. Найт говорив про те, що феномен ризику в економіці набагато складніший і різноманітніший і що ризик не завжди керується ймовірністю [2].

У період 1940–1980 рр. результати наукових досліджень із прогнозування та моніторингу ризиків почали активно використовувати у практичній діяльності. Із кінця 1940-х років почали здійснюватися дослідження, пов'язані з аналізом взаємозв'язку страхової діяльності та техногенних ризиків, з'явилися перші національні та міжнародні асоціації та інститути, сфера діяльності яких була пов'язана з оцінкою та регламентацією ризиків у комерційній діяльності. У 1955 р. професор страхування У. Снайдер з американського Темпльського університету ввів у науковий обіг термін «ризик-менеджмент», а 1956 р. Р. Галлахер уперше дав опис професії «ризик-менеджер».

Актуальним сьогодні є формування нового підходу до аналітичного забезпечення управління ризиками на основі вдосконалення концепції ризик-менеджменту, що враховує невизначеність поведінки та динамічність зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації, що дає змогу своєчасно виявити та нейтралізувати проблемні ситуації за допомогою сучасних інструментів менеджменту.

1. Теоретико-методологічні засади управління ризиками в організації

У сучасній економічній літературі виділяють три методологічні підходи до визначення ризику: з позиції фінансових результатів, з позиції відхилень від плану, з позиції можливості настання ризикової події (рис. 1).

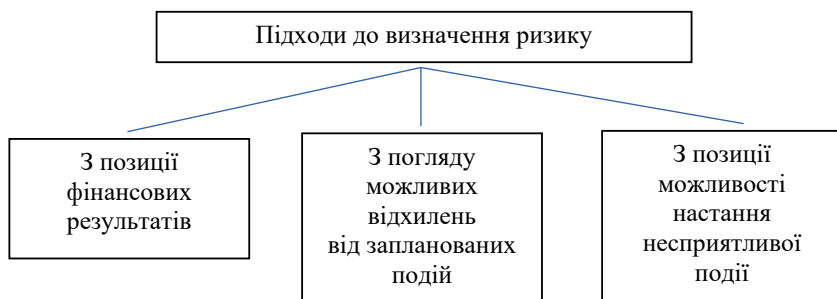


Рис. 1. Методологічні підходи до визначення ризику в економічній літературі

Таким чином, у самій природі ризику закладено суперечливість: як протистояння інновацій та консерватизму, як альтернативність, як обов'язковість вибору та невизначеність, як робота з безліччю змінних [1; 3; 4].

На підставі аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури можна виділити дві парадигми, що доповнюють одна одну та охоплюють загальний зміст категорії «ризик». У першому випадку ризик розуміється як ймовірність (загроза) втрати організацією частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат унаслідок здійснення певної виробничої та фінансової діяльності. Отже, ризик відноситься до можливості настання якоїсь несприятливої події, можливості невдачі, можливості небезпеки.

У другому підході визначення ризику пов'язане з поняттям «ситуація ризику», тобто сукупністю обставин та умов, що створюють унікальну обстановку для того чи іншого виду діяльності.

Ситуацію ризику визначають три основні умови:

- наявність невизначеності;
- необхідність вибору альтернативи (включаючи відмову);
- можливість оцінки ймовірності вибраних альтернатив.

За своєю практичною сутністю ризик можна розділити на три види, які доводять, що ризик існує як на стадії прийняття рішення, так і на стадії його реалізації:

- ризик, коли є об'єктивна ймовірність отримання передбачуваного результату;
- ризик, коли існують суб'єктивні оцінки ймовірності;
- ризик, коли є як об'єктивні, так і суб'єктивні ймовірності.

Виходячи із цього, у практичній площині ризик може розглядатися з двох сторін:

- як дія, що виконується в умовах вибору, коли у разі невдачі існує можливість опинитися у гіршому становищі, ніж до вибору;
- як діяльність із подолання невизначеності у ситуації неминучого вибору, коли можна кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі та відхилення від цілі.

У бізнес-практиці у будь-якої організації виникають ризикові ситуації, пов'язані з її діяльністю, і кожен підприємець відповідає за наслідки прийнятих ним управлінських рішень. Чинник ризику зму-

шує підприємця економити фінансові та матеріальні ресурси, звертати особливу увагу на розрахунки ефективності нових проєктів, комерційних угод тощо. Ризики можуть виникнути внаслідок дії великої кількості чинників. Вони можуть бути наслідком внутрішніх для організації рішень, а також наслідком впливу постачальників, конкурентів, думки громадськості, а також відсутності повноцінної інформації і т. д.

Класифікацію чинників, що впливають на рівень ризику в організації, представлено на рис. 2.

Управління ризиком ґрунтується на здатності менеджера відповідати на ключові питання, до яких, на нашу думку, слід віднести:

1. Визначення природи та сутності ризику як соціально-економічної категорії.
2. Характеристика рівня впливу на основні бізнес-процеси організації.
3. Характеристика можливостей та перспективних шляхів зі скорочення ризику.

Слід відзначити, що у вітчизняній та світовій спеціальній літературі поняття «ризик-менеджмент» та «управління ризиками» розглядаються як синоніми. Однак, на нашу думку, поняття ризик-менеджменту є ширшим, аніж управління ризиками, і включає у себе як сам процес управління ризиком, так і аналіз ризиків, які впливають на діяльність організацій, а також різні питання, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень.

Ризик-менеджмент у широкому розумінні – це процес виявлення та оцінки ризиків, а також вибір інструментів та методів керування ними з метою мінімізації. У вузькому сенсі ризик-менеджмент – це вид послуг, що надаються страховими та перестраховальними компаніями, а також брокерськими фірмами своїм клієнтам.

Основні переваги ризик-менеджменту та його коротка характеристика представлені автором у табл. 1.

Ризик-менеджмент як система управління ризиками на основі фінансових відносин, що виникають у процесі цього управління, включає у себе стратегію та тактику управління.

Стратегія управління – це напрям і спосіб використання засобів задля досягнення встановленої мети.

Тактикою є набір методів і прийомів для досягнення поставленої мети у визначених обставинах.

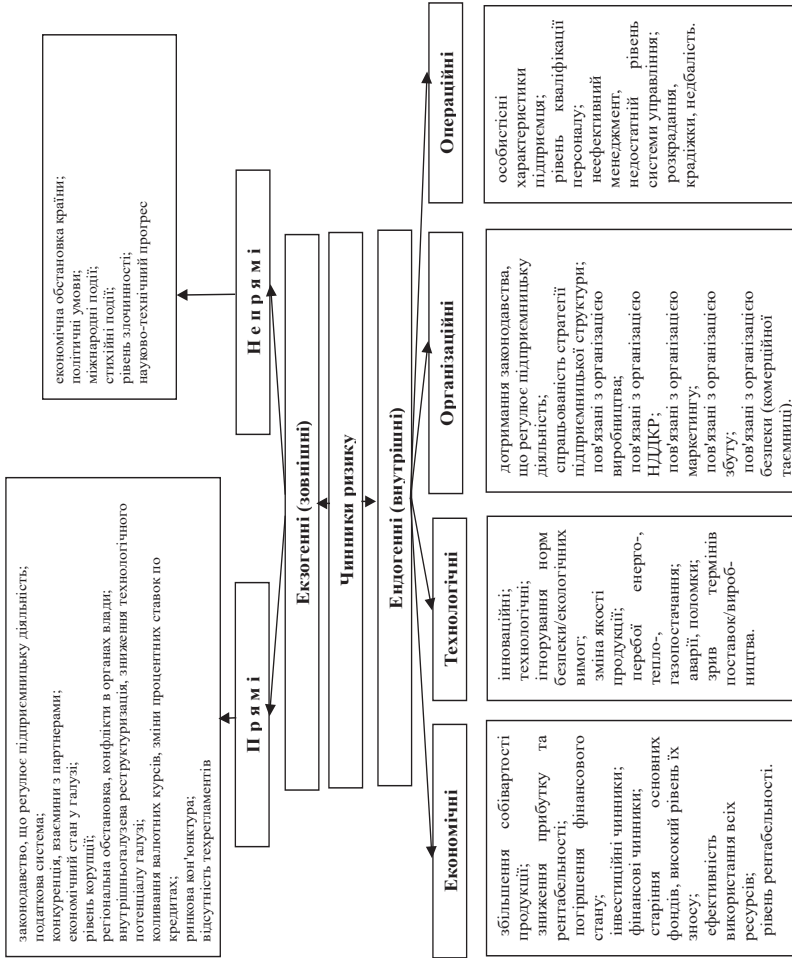


Рис. 2. Класифікація чинників, що впливають на рівень ризику в організації

Основні переваги ризик-менеджменту та їх характеристика

Переваги	Характеристика
Зниження рівня невизначеності під час реалізації підприємницьких ініціатив на ринку	Низький рівень невизначеності, безперечно, веде до прийняття оптимальних управлінських рішень як у системі виробничого та фінансового менеджменту, так і під час проведення маркетингових заходів та виконання вимог у контексті програм корпоративної соціальної відповідальності
Підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності	Ризик-менеджмент спрямований на своєчасне виявлення та усунення вузьких місць організації, що сприяє грамотному перерозподілу коштів та можливості додаткової інвестиційної діяльності організації
Економія ресурсів	Скорочення рівня ризику безпосередньо взаємопов'язане з економією ресурсів. Як приклад можна навести зниження ризику плинності кадрів, досягнення якого дає змогу досягти оптимального розрахунку потреби забезпечення професійними кадрами в організації
Посилення взаємодії із цільовими аудиторіями	Зниження ризику у взаємодії із суб'єктами довкілля дає змогу досягти оптимізації та синхронності бізнес-процесів, підвищення можливостей організації під час реалізації стратегії зростання
Поліпшення якості та швидкості інформаційних потоків для ухвалення управлінських рішень	У процесі реалізації ризик-менеджменту в організації посилюється контроль за збиранням, обробкою, рухом та зберіганням інформаційних масивів, що дає можливість підвищити якість внутрішніх комунікацій
Зростання ділової репутації	Чим краще фінансове становище організації та чим нижче операційні ризики під час підприємницької діяльності, тим вище рівень довіри до організації з боку зовнішніх контрагентів
Підвищення контролю над реалізацією бізнес-процесів	Суворий контроль над реалізацією стратегії ризик-менеджменту забезпечується за рахунок моніторингу бізнес-процесів організації, що проводиться періодично

Розглядаючи ризик-менеджмент як систему управління, можна виділити дві підсистеми:

1. Керовану підсистему, або об'єкт управління, тобто ризик, ризикові вкладення капіталу та економічні відносини між суб'єктами господарювання в процесі реалізації ризику.

2. Керуючу підсистему, або суб'єкт управління, – група людей (фінансовий менеджер, спеціаліст зі страхування, андеррайтер), які здійснюють роботу з управління ризиками.

Відповідно, можна виділити дві групи функцій ризик-менеджменту: функції об'єкта та суб'єкта управління.

Функціями об'єкта управління є: виявлення ризику, ризикових вкладень коштів, робота зі зменшення величини ризику, страхування ризиків, економічних відносин та зв'язків між суб'єктами.

Функціями суб'єкта управління є загальновідомі функції менеджменту:

- прогнозування – розроблення змін фінансово-господарського стану об'єкта в майбутньому;
- організація – об'єднання цільових та контактних аудиторій, що разом реалізують програму ризикового вкладення коштів;
- регулювання – вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об'єкта у разі відхилення від заданих параметрів;
- координація – злагодженість роботи всіх компонентів системи управління ризиком, апарату управління та спеціалістів;
- стимулювання – це мотивація фахівців до зацікавленості у результатах своєї праці;
- контроль – перевірка роботи зі зниження ступеня ризику, що передбачає аналіз результатів зниження ризику.

Методами ризик-менеджменту є певні підходи до управління ризиком, такі як: прийняття ризику, обмеження ризику, забезпечення ризику, страхування ризику, продаж ризику та ухилення від ризику.

На думку цілої низки авторів, основними принципами ризик-менеджменту є: усвідомленість ухвалення ризиків; облік можливості передачі ризиків; керованість ризиками, що приймаються; облік тимчасового фактора; облік стратегії підприємства у процесі управління ризиками; сумісність прибутковості з рівнем ризиків, що приймаються; сумісність із фінансовими можливостями підприємства [5; 7; 8].

Таким чином, аналіз досліджень у галузі методології управління ризиками з урахуванням вимог сучасної економіки дає змогу сформулювати такі правила управління ризиками в організації:

- рішення, пов'язане з ризиком, має бути економічно грамотним і не повинно негативно впливати на результати фінансово-господарської діяльності організації;

- управління ризиками має здійснюватися у рамках корпоративної стратегії організації;

- під час управління ризиками прийняті рішення мають базуватися лише на достовірній інформації;

- під час управління ризиками прийняті рішення повинні враховувати об'єктивні характеристики середовища, у якому організація здійснює свою діяльність;

- управління ризиками має базуватися на поточному аналізі ефективності прийнятих рішень та оперативному поліпшенні набору принципів і методів управління ризиками, що використовуються.

2. Проблеми та перспективні тенденції розвитку ризик-менеджменту як соціально-економічної та управлінської категорії сучасного бізнесу

Аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури в галузі ризик-менеджменту дає можливість сформулювати такі основні проблеми та перспективні тенденції розвитку ризик-менеджменту як соціально-економічної та управлінської категорії сучасного бізнесу:

1. У вітчизняних умовах господарювання спостерігається превалювання неточної оцінки ризиків організації, край мало використовуються кількісні методи оцінки ризику, що може бути зумовлено цілою низкою внутрішніх причин, до яких, на нашу думку, слід віднести:

- відсутність інформаційних ліцензійних технологій, які дають змогу проводити кількісний контент-аналіз у системі ризик-менеджменту;

- відсутність достатніх професійних компетенцій у ризик-менеджерів, край слабе уявлення про методика обліку ризику та розрахунку чутливості до ризику під час здійснення проєктної діяльності;

- традиційність підходу до ризику як до неминучого зла під час ведення комерційної діяльності на вітчизняному ринку;

– відсутність банку даних найкращих практик із ведення антикризових процедур та формування системи ризик-менеджменту з урахуванням особливостей національного ринку та вимог до підвищення якості продукції, що випускається;

– значний рівень поточних матеріальних витрат, що відносяться до собівартості виробленої продукції та пов'язані з проведенням кількісної оцінки ризиків.

2. Найважливішою системною проблемою є відсутність національних стандартів управління ризиками. Наявність подібної системи могла б спростити сприйняття ризиків та систему їх оцінки, тим самим вирішивши проблему труднощів сприйняття ризику. Окрім того, уніфікований підхід до стандартизації управління ризиками в організації дає можливість формулювання загальноприйнятої в бізнес-спільноті термінології, практичного застосування методик ризик-менеджменту, упровадження універсальної організаційної структури тощо.

3. У вітчизняних умовах ризик-менеджмент відноситься до розряду спеціалізованих видів діяльності, відокремлених від основних функцій управління. Ця обставина багато в чому пов'язана із загальним підходом до управління бізнес-процесами в нашому суспільстві, а саме підвищена увага до проблем поточної діяльності та зниження гостроти уваги на стратегічну перспективу. Це особливо добре простежується в ситуації з малим і середнім бізнесом, який часто живе виключно тактичними міркуваннями і не розглядає більшість ризиків, що стосуються їх, належним чином, що, зрештою, позначається на результат їхньої діяльності.

4. Переважна більшість комерційних організацій в Україні, навіть за наявності спеціалізованої служби ризик-менеджменту, що можуть собі дозволити переважно представники великого бізнесу, показує свою нездатність і неготовність до вирішення завдань із системного управління ризиками в організації. Функція ризик-менеджменту, як правило, носить формальний характер і дає змогу підвищити ефективність здійснюваних бізнес-процесів.

5. В Україні функції ризик-менеджера нерідко виконуються співробітниками, які одночасно проводять і внутрішній аудит, що у цілому значно знижує ефективність процесу управління ризиками в організації як через перетин інтересів, так і через складність побудови ієрархічності організаційної структури.

6. Культуру ризик-менеджменту можна охарактеризувати як внутрішню систему цінностей, прийнятих у компанії, та кодекс поведінки, які є основою під час прийняття рішень з управління ризиками. Основним елементом ефективної культури ризик-менеджменту є розуміння всіма співробітниками того, що системне управління ризиками – невід’ємна частина їхньої щоденної роботи, необхідна для досягнення поставлених перед ними бізнес-цілей. Однак, як показує вітчизняна практика, далеко не кожен співробітник компанії може чітко сформулювати основні концептуальні положення місії організації у контексті управління та зниження системних ризиків підприємницької діяльності.

На нашу думку, найбільш ефективним механізмом мінімізації ризику є створення внутрішньокорпоративної управлінської структури, яка виконує такі функції:

1) своєчасне виявлення та оцінка ризиків за допомогою методів розроблення внутрішніх документів, що визначають загальні принципи та методи управління ризиком, а також необхідних лімітів та обмежень;

2) забезпечення цілісності системи внутрішньофірмового контролю, що відповідає наявним вимогам та положенням, процедурам перевірок;

3) гарантія достовірності, своєчасності та адаптивності інформації для прийняття рішень та оцінки поточної діяльності;

4) безперервний моніторинг поточної діяльності, який забезпечує постійний контроль над найважливішими ризиками.

Основна мета сучасного підходу до ризик-менеджменту полягає не в скороченні ризику до мінімального рівня, а в оптимізації його кількісних та якісних параметрів.

На думку автора, для підвищення результативності управлінського процесу в системі ризик-менеджменту слід використовувати послідовний організаційний алгоритм дій, починаючи від раннього виявлення ризику аж до реалізації заходів щодо його зниження у тривалій перспективі. Класичний варіант схеми управління ризиками в організації може бути представлений так:

1. Визначення та класифікація ризиків залежно від низки чинників (галузева специфіка, місце локалізації, організаційно-правова форма і т. д.).

2. Характеристика величини та динаміки ризиків залежно від етапу життєвого циклу організації.

3. Оцінка структури та граничних показників ризику залежно від окремих організаційно-економічних заходів та технологічних операцій.

4. Контроль та моніторинг заходів у системі ризик-менеджменту з урахуванням необхідності зниження рівня ризику в організації.

5. Оцінка ефективності та результативності існуючої системи ризик-менеджменту у певній тимчасовій ретроспективі.

Нині велика увага приділяється вивченню, аналізу та прогнозуванню ризиків, тому що здатність прогнозування наслідків бізнес-рішень є невід'ємною частиною ефективної роботи керівництва.

Ефективний аналіз ризиків у діяльності організації може бути досягнутий за рахунок використання цілого комплексу методів. З нашої точки зору, для зменшення рівня ризику в організації можливе використання таких дій та інструментів:

1. Глибоке вивчення планованих заходів, у тому числі використання методики SWOT-аналізу перед початком проєкту із залученням спеціалістів.

2. Резервація коштів на покриття непередбачених витрат, яка має на увазі співвіднесення потенційних ризиків із розмірами витрат, необхідних для усунення наслідків цих ризиків.

3. Поділ ризиків між особами, які беруть участь у проєкті, який передбачає додаткову емісію акцій, заснування дочірніх підприємств, об'єднання.

4. Лімітування – обмеження обсягу коштів, матеріальних і трудових ресурсів, які використовуються у процесі діяльності, установлення обмежень на залучені кредитні ресурси.

5. Диверсифікація – поділ коштів, що інвестуються, між різними не пов'язаними один з одним об'єктами вкладення капіталу для зменшення можливості втратити дохід.

6. Страхування – передача частини ризиків страховим компаніям.

7. Самострахування – самостійне створення суб'єктом господарювання натуральних і грошових страхових (резервних) фондів. Воно застосовується в тому разі, коли вартість майна, що страхується, невелика щодо майнових і фінансових параметрів усього бізнесу. Також самострахування доцільно застосовувати за дуже маленької ймовірності збитків.

8. Хеджування – диверсифікація ризиків за допомогою здійснення протилежних за позиціями угод.

Головна роль у процесі організації ризик-менеджменту належить фінансовому менеджеру, саме він несе відповідальність за ведення ризик-менеджменту в організації. Під час вибору оптимального варіанта керування ризиком він повинен спиратися на теоретичні знання та практичний досвід, а також сучасні економічні та виробничо-технологічні концепції, йому необхідно розглядати безліч моделей.

Серед ключових етапів ефективної динамічної моделі управління ризиками, на нашу думку, можна виділити:

1. Характеристику певного напрямку підприємницької діяльності з погляду планового рівня ризику.

Для підприємця вкрай важливо визначити основні сфери діяльності, де можливе виникнення ризику втрат з урахуванням специфіки того чи іншого бізнесу, галузевих особливостей та державної політики стосовно сектору, в якому функціонує організація. У зв'язку із цим виникає питання, пов'язане з характеристикою початкового рівня ризику під час здійснення певних операцій.

Формування початкових значень ризику ведення певних операцій є генеральною метою, на основі якої ризик-менеджер планує свою діяльність в організації і формує стратегію забезпечення стійкості стосовно основних ризиків.

2. Вибір показників для оцінки ризиків в умовах адаптивної динамічної моделі, а також визначення критеріїв ефективності управління ризиками в умовах конкретної організації.

Вибір показників починається з оцінки чинників впливу на величину початкового рівня ризику та передбачає такий набір дій:

- загальна якісна характеристика чинників впливу;
- порівняльна оцінка рівня значущості чинників на основі використання механізму ранжування пріоритетності та ступеня впливу;
- кількісна характеристика рівня впливу на основі використання механізмів та інструментів факторного аналізу з використанням у тому числі класичного методу ланцюгових постановок;
- ідентифікація чинників із погляду оцінки рівня можливості негативного впливу на діяльність організації під час побудови певних сценаріїв. Класичний підхід пропонує виявлення трьох варіантів розвитку подій: оптимістичного, медіального та песимістичного;

– характеристика та вибір показників для оцінки обсягу можливої шкоди та втрат із метою визначення можливих шляхів щодо їх мінімізації. Як приклад можна навести варіант оцінки інвестування власних коштів організації з погляду рівня очікуваного чистого прибутку та величини очікуваних утрат з урахуванням особливостей динамічної моделі та застосуванням інструментів дисконтування;

– результатом проведених вище організаційно-економічних розрахунків має стати вибір критеріїв ефективності управління ризиком в умовах адаптивної динамічної моделі з урахуванням вимог ринку та нормативних підходів усередині самої організації.

3. Реалізацію запропонованих управлінських рішень щодо оцінки та оптимізації рівня ризику з визначенням конкретних центрів відповідальності та кола функціональних обов'язків виконавців.

Для ризик-менеджера у цьому разі дуже важливо ефективно та своєчасно використовувати отримані дані щодо оцінки ризику та обліку чинників впливу. На цьому етапі необхідно сформувані дорожню карту заходів, спрямовану на зменшення та лімітування можливих ризиків.

4. Розроблення програми дій щодо зниження рівня ризику та співвіднесення його з нормативними показниками адаптивної динамічної моделі у стратегічному та тактичному аспектах.

Пропонована до реалізації програма дій передбачає опис конкретних заходів щодо зниження ризику в організації, обсягів та джерел (співвідношення власних та позикових коштів організації) фінансування реалізації програми, конкретних виконавців та термінів виконання.

5. Контроль над виконанням програми дій щодо зниження рівня ризику, оцінку ефективності її реалізації на тактичному та стратегічному етапах.

Для скорочення негативних наслідків недостатності та необґрунтованості конкретних варіантів оцінки ризику доцільно всі показники, які використовуються у розрахунках, наводити у вартісному вираженні.

Необхідно відзначити той факт, що з метою досягнення позитивних результатів управління ризиками необхідно посилювати персональну відповідальність кожного працівника організації.

Висновки. На підставі аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури можна виділити дві парадигми, що доповнюють одна одну та охоплюють загальний зміст категорії «ризик». У першому випадку ризик розуміється як вірогідність (загроза) втрати організацією частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої та фінансової діяльності. У другому підході визначення ризику пов'язане з поняттям «ситуація ризику», тобто сукупністю обставин та умов, що створюють унікальну обстановку для того чи іншого виду діяльності.

До визначення ризику у науковій економічній літературі підходять із погляду одного з трьох методологічних підходів: із позиції фінансових результатів, із позиції відхилень від плану, із позиції можливості настання ризикової події.

Процес управління ризиками є багатоаспектним і багатозадачним, до якого належать процеси ідентифікації, аналізу ризиків та прийняття рішень щодо виявлення позитивних та мінімізації негативних наслідків ризикових подій.

Головне завдання аналізу та оцінки ризиків в організації полягає у систематизації та розробленні комплексного підходу до визначення ступеня ризику, що впливає на діяльність підприємця.

На нашу думку, з метою підвищення результативності управлінського процесу в системі ризик-менеджменту слід використовувати послідовний організаційний алгоритм дій, починаючи від раннього виявлення ризику аж до реалізації заходів щодо його зниження у тривалій перспективі.

Виходячи з вищесказаного, сформульовано такі основні методичні рекомендації щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту в організації:

1. Використання адаптивної динамічної моделі управління ризиками для ефективності ведення існуючих бізнес-процесів.
2. Посилення ролі превентивних дій щодо посилення ранньої діагностики та профілактики ризиків в організації.
3. Обов'язкове впровадження кількісної оцінки ризиків на основі вітчизняних та зарубіжних методик у контексті використання сучасних цифрових платформ.
4. Проведення порівняльної характеристики та зіставлення рівня ризиків і чинників їх виникнення в умовах ведення бізнес-процесів,

а також визначення кола відповідальних осіб в організації, до компетенції яких входять обов'язки з управління тими чи іншими ризиками.

5. Розширення практики як внутрішньофірмового, так і з залученням сторонніх структур, підвищення кваліфікації та професійної підготовки кадрів, зайнятих питаннями стратегічного та тактичного забезпечення зниження рівня ризику в організації.

6. Використання можливостей консалтингової підтримки ризик-менеджменту з урахуванням галузевої та територіальної специфіки організації шляхом залучення вітчизняних та зарубіжних фахівців у цій сфері діяльності.

7. Організація внутрішньофірмового контролю, аудиту та моніторингу ризиків в організації, формування фінансової та нефінансової звітності про поточний рівень та заходи щодо зниження ризиків в організації у стратегічній перспективі для публічного обговорення.

Список використаних джерел:

1. Вяткин В.Н., Гамза В.А., Маевский Ф.В. Риск-менеджмент : учебник. Москва : Юрайт, 2015. 351 с.
2. Найт К. Ризик-менеджмент – мистецтво управління. *Управління якістю*. 2012. № 1. С. 46–50.
3. Абдрахманова Г.Т. Злиття та поглинання у методології банківського ризик-менеджменту. *Вісник університету «Туран»*. 2012. № 1. С. 43–48.
4. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации : учебное пособие. Москва : Форум, 2012. 240 с.
5. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками : учебник. Киев : Ника-Центр, 2010. 600 с.
6. Измestьева О.А. Направления использования финансово-информационной сферы для реализации внутрифирменных резервов коммерческой организации. *Вектор науки Тольяттинского государственного университета*. 2010. № 4. С. 222–225.
7. Лукасевич І., Вяткін В. Фінансовий ризик. *Bizkiev*. URL: <http://bizkiev.com/> (дата звернення: 17.11.2021).