

ПРОГРАМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ: ЗМІСТ І ЕТАПИ РОЗРОБКИ

В статті досліджені теоретичні і практичні питання розробки програми управління підприємницькими ризиками. Запропонований спеціальний формат програми управління підприємницькими ризиками і методика її підготовки, які розроблені з урахуванням світових стандартів в області ризик-менеджменту.

Theoretical and practical aspects of the enterprise risk management program development are considered. Special format of the enterprise risk management program and the method of its preparation have been proposed.

Постановка проблеми. Підприємництво нерозривно пов'язано із ризиками, властивими всім без виключення сферам діяльності компанії, - виробничій, маркетинговій, фінансовій тощо. Ця аксіома навіть отримала законодавче закріплення в Господарському Кодексі України, в статті 42 якого підприємництво характеризується як: „самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [1].

Іманентно властива підприємництву ризикованість ще більш посилилася в сучасних умовах у зв'язку з різким загостренням конкурентної боротьби, чому сприяли ряд внутрішніх і зовнішніх чинників. Серед зовнішніх факторів, перш за все, виділимо глобалізацію. Економіка України є однією з самих відкритих в світі, про що, зокрема, свідчить частка експорту у ВВП, яка протягом останніх роки коливається в діапазоні 50 - 60%. Про вплив глобалізації на економіку України можна також судити по величині т.з. «індексу глобалізації», що розраховується консалтинговою компанією [A.T. Kearney](#) для 62 країн, на частку яких доводиться 96 відсотків світового ВВП. На величину цього індексу впливає 12 параметрів, з'єднаних в 4 категорії: економічна інтеграція, технології, приватні контакти і політика. В 2006 році Україна зайняла 39 місце з 62 [2]. Зростаюча інтернаціоналізація української економіки, яка ще більше підсилиться після вступу України до СОТ, неминуче веде до посилення конкуренції і зростання ризикованості операцій вітчизняних компаній як на внутрішніх, так і на закордонних ринках.

До внутрішніх чинників загострення конкурентної боротьби, в першу чергу, слід віднести активний перерозподіл прибуткових активів (як законний, так і протиправний - рейдерський), монополізацію фінансово-промисловими угрупованнями надрентабельних сфер економіки і незавершену реформу політичної системи, сторони якої не в змозі сформувати та підтримувати баланс владних повноважень.

За таких умов надзвичайно актуальним для вітчизняних компаній стає оволодіння ефективними методами управління підприємницькими ризиками. Зарубіжна практика свідчить про те, що керівництво успішних і динамічно зростаючих компаній достатньо широко застосовує управління ризиками як в окремих функціональних сферах бізнесу компанії (функціональний ризик-менеджмент), - виробництво, фінанси, кадри і т.п., - так і в рамках всієї компанії в цілому (стратегічний, комплексний, інтегральний ризик-менеджмент) [3].

Результати опитування 460 європейських компаній, проведеного в 2006 році Федерацією європейських асоціацій з ризик-менеджменту (FERMA) показують, що в 80% з них є документи, що описують процес управління ризиками компанії, а в 39% - управління ризиками стало частиною системи управління компанією. Переважна більшість опитаних компаній (80%) розробила політику в області управління ризиками, а між працівниками більш, ніж половини із загальної кількості респондентів (54%) обмінюються інформацією один з одним щодо управління ризиками в компанії [4]. Ризик-менеджмент, таким чином, став для європейських компаній важливою ключовою компетенцією, яка дозволяє їм істотно зміцнити їх конкурентні позиції.

Українські компанії знаходяться тільки на самому початку шляху впровадження ризик-менеджменту в практику своєї діяльності. Тривожне положення справ склалося з управлінням ризиками в нефінансовому секторі вітчизняного бізнесу, зокрема на київських малих та середніх підприємствах, що працюють в різних галузях економіки. Аналіз результатів опитування 202 підприємств в 2005 р. свідчить про те, що, в маркетинговій сфері 50% компаній обходиться без ризик-менеджменту, виробничій - 39,5%, інноваційній - 72,6% [5].

Не кращим чином обстоять справи і в великих компаніях. Дослідження положення справ на ряді київських підприємств, що займають лідируючі позиції в транспортній та будівельних галузях, продемонструвало, що управління ризиками на них носить фрагментований характер, використовуючись, в основному, у виробничій і фінансовій сферах.

Одна з основних причин, що заважають впровадженню ризик-менеджменту на українських підприємствах, полягає в тому, що у керівництва компаній немає ясного уявлення про документарне забезпечення управління ризиками. Перш за все, йдеться про те, що собою представляє і як повинен розроблятися один з основних документів - програма управління ризиками, яка містить детальний виклад ризиків, з якими стикається компанія, і методів управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На відміну від загальнотеоретичних питань управління ризиками, які достатньо детально висловлені в економічній літературі, розгляду практичних проблем ризик-менеджменту взагалі, і його документальному забезпеченню, зокрема, надана істотно менша увага.

В книзі Черновой Г.В. «Практика управления рисками на уровне предприятия» детально розкриті попередня і основна стадії підготовки програми управління ризиками [6]. В ході попереднього етапу ризик-менеджер знайомиться з тією довідковою і поточною конкретною інформацією, яка дозволить йому ухвалити рішення, передуючі основній стадії розробки програми управління ризиками, і приступити до безпосередньої розробки програми. В рамках же основного етапу відбувається власне розробка програми управління ризиками, впровадження і реалізація якої сприятимуть зменшенню можливих збитків для фірми. Основна увага в книзі присвячена не стільки самій програмі управління ризиками, скільки «Керівництву по розробці і перегляду ПУР». В підручнику [Г.Я. Гольдштейна](#) і [А.Н. Гуп](#) «Экономический инструментарий принятия управленческих решений» наводиться приклад програми управління ризиками для виробничої компанії [7]. Автори підручника дотримуються наступної структури програми: опис бізнесу компанії; характеристика основних активів з виділенням тих з них, на які впливають ризики; перелік можливих збитків фірми; перелік можливих методів захисту від збитків.

Серед зарубіжних джерел, що розглядають практичні питання управління підприємницькими ризиками, особливе місце займають документи, що відображають позицію держави і неурядових організацій - стандарти, керівництво і т.п. Перерахуємо самі відомі з них: Австралійсько-новозеландський стандарт з ризик-менеджменту AS/NZS 4360:2004 (Australian/New Zealand Standard AS/NZS 4360:2004) [8]; Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (Risk Management Standard, FERMA) [9]; документи Базельського комітету: стандарт достатності капіталу «Базель-2» (Basel II) і

стандарти управління кредитними, фінансовими і операційними ризиками [10]; Комплексні основи ризик-менеджменту в рамках всієї компанії (COSO), США (Enterprise Risk Management – Integrated Framework: (COSO, USA) [11]. Проте, і в цих документах наводяться лише загальні рекомендації з приводу того, що саме повинне входити в програму (план) управління ризиками. Наприклад, в Австралійсько-новозеландському стандарті AS/NZS 4360:2004 відзначено, що «план управління ризиками повинен вказувати на те, як саме реалізується процес управління ризиками в організації. Плани впливу на конкретні ризики можуть бути самостійними документами або ж частинами загального плану управління ризиками організації. План управління ризиками може включати окремі розділи для конкретних функцій, сфер діяльності, проектів або процесів. На практиці ці розділи можуть бути самостійними планами. Проте, при цьому, вони повинні узгоджуватися з політикою управління ризиками в організації» [12].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Аналіз літератури по проблемі документарного забезпечення процесу управління підприємницькими ризиками показав, що в ній відсутні доведені до рівня практичного застосування формати програми управління підприємницькими ризиками.

Мета статті. Мета статті полягає в тому, щоб розкрити суть ризику і управління ризиками, а також запропонувати такий формат програми управління підприємницькими ризиками і методика її розробки, яка могла б використовуватися в українських компаніях.

Результати дослідження. Суть ризику і управління ризиками. Вітчизняним підприємцям не просто розібратися в тому, в чому полягає сутність ризику та управління ризиками. Вони просто губляться серед безлічі визначень цих категорій. Наприклад, Міжнародна федерація ризик-менеджменту і страхування наводить 14 визначень ризику і 9 визначень ризик-менеджменту. З ризиком, в основному, асоціюються такі поняття, як небезпека, можливість небезпеки, певна подія, діяльність. Наведемо деякі з визначень ризику, які зустрічаються в економічній літературі. «Ризик – подія або група споріднених випадкових подій, що завдають збитку об'єкту, що володіє даним ризиком» [13] (ризик = подія). «Під економічним ризиком розуміється певна можливість виникнення збитків, які вимірюються в грошовому виразі» [14] (ризик = можливість). «Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити вірогідність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети» [15] (ризик = діяльність).

Зрозуміло, що якщо розмита суть об'єкту управління (тобто ризику), то підприємцю дуже складно управляти ним. З нашої точки зору ризик можна охарактеризувати як комбінацію трьох елементів: певної події, її імовірності та її наслідків.

Використовуючи такий підхід, керівництво компанії може провести якісний і кількісний аналіз підприємницьких ризиків. Він має виявити певну подію (фактор ризику), визначити її імовірність і серйозність її наслідків для бізнесу компанії. На практиці ми рекомендуємо використовувати наступний шаблон визначення ризику.

Приклад ризик наслідків через можливу подію:

- Ризик падіння обсягів виробництва через можливий зрив поставок комплектуючих.
- Ризик падіння обсягів збуту товару А через можливий вихід на ринок нового конкурента.
- Ризик зриву експортних поставок продукції через можливе введення експортних квот.

Аналогічним чином, тобто ставлячи основним завданням практичність, слід підійти і до визначення суті управління підприємницькими ризиками (ризик-менеджменту). На нашу думку, суть цієї категорії можна виразити таким чином.

Управління підприємницькими ризиками – це:

- управління компанією (на всіх рівнях – стратегічному і функціональних);
- з урахуванням ризиків;
- на основі особливої методики, основні складові якої включають:
- виявлення і оцінку ризиків;
- вибір і використання методів впливу на ризики;
- обмін інформацією про ризики;
- контроль результатів застосування цих методів.
- з метою реалізації інтересів власників компанії.

Зміст програми управління ризиками. Програма управління підприємницькими ризиками носить максимально конкретний характер, описуючи виявлені ризики і методи впливу на них. Вона може мати таку структуру (табл. 1).

Таблиця 1

Структура програми управління ризиками (орієнтовна)

| Розділи | Обсяг (стор.) |
|---|---------------|
| Резюме для вищого керівництва. | 1 |
| Опис бізнесу компанії. | 1-3 |
| Контекст ризику: місія, стратегічні і тактичні цілі компанії, збитки тощо | 1-2 |
| Ризики компанії. | 3-5 |
| Оцінка ризику: наслідки та ймовірність. | 3-5 |
| Карта ризиків. | 1 |
| Методи впливу на ризики. | 3-5 |
| Економічна ефективність | 1 |
| Додатки (організаційна структура управління ризиками, фінансові коефіцієнти тощо) | 1-5 |

Загальна схема розробки Програми управління підприємницькими ризиками. Складання програми управління підприємницькими ризиками (ПУР) компанії проводиться за певною схемою. Спочатку визначається загальний контекст діяльності компанії, потім проводиться виявлення факторів ризиків і формулювання ризиків; далі проводиться оцінка ризиків, що складається з декількох етапів (визначення імовірності настання ризикованих подій, їх наслідків, якості управління ризиками). Далі ризики ранжуються і відбираються ті з них, для яких компанія використовуватиме активні методи управління. Далі розробляються методи впливу на ризики і ефективність їх застосування. Для того, щоб скласти Програму управління ризиками необхідно послідовно пройти декілька етапів. Загальна логіка її складання базується на загальновизнаному у всьому світі стандарті AS/NZS Risk Management

Standard 4360:2004. Ми доповнили його, включивши в етап оцінки ризику оцінку якості управління ризиками, а також запропонували розрахунок ефективності управління ризиками (рис. 1).

Першим етапом розробки Програми є визначення контексту ризику, куди входить визначення місії компанії, її стратегічної і тактичної мети. Детально цей етап розглядати не будемо, оскільки читачі достатньо легко, за допомогою обширної літератури з питань стратегічного планування, зможуть його виконати.

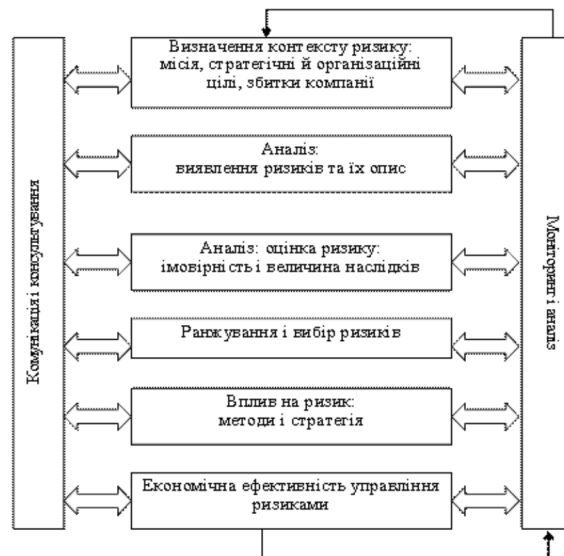


Рисунок 1. Логіка управління підприємницькими ризиками

Зупинимось лише на виявленні та оцінці ризиків. Для цього потрібно в кожному підрозділі компанії встановити збитки та фактори, які призвели до їх появи. Результати аналізу збитків для всієї компанії заносяться в спеціальну таблицю (табл. 2).

На другому етапі проводиться виявлення факторів ризиків і формулювання ризиків. Фактори ризику (випадкові події, які впливають на мету компанії) знаходяться в зовнішньому середовищі (макросередовище і мікросередовище) і внутрішньому середовищі компанії. Вони розташовуються на трьох рівнях. На першому рівні знаходяться фактори ризиків, які компанія практично не має нагоди контролювати. Вони належать до різних складових макросередовища, в якому діє компанія. Це політичні, економічні, природні, демографічні, культурні і науково-технічні чинники ризиків. На другому рівні знаходяться фактори ризиків, виникнення яких обумовлено діяльністю конкурентів, споживачів, постачальників та інших зацікавлених осіб, пов'язаних з компанією. На них компанія може, тією або іншою мірою, впливати. На третьому рівні знаходяться фактори ризиків, розташовані всередині організації, – виробничі, кадрові і т.п. Вони найбільшою мірою підконтрольні компанії.

Існує багато методів, кожний з яких допомагає отримати інформацію про характеристики окремих ризиків, властивих певним видам діяльності. Тому для виявлення ризиків доцільно використовувати комплекс методів.

Таблиця 2

Збитки компанії за три попередні роки (частково)

| Опис збитків | Фактор ризику | Джерело (макросередовище, мікросередовище, внутрішнє середовище) | Розмір збитків |
|--|--|--|----------------|
| Виробництво | | | |
| 1. Витрати на переробку бракованої продукції | Порушення технологій | Внутрішнє середовище | 5 тис. грн. |
| 2. ... | | | |
| Фінанси | | | |
| 9. Витрати на сплату додаткових процентів за коористування кредитом | Перевищення запланованих темпів інфляції | Макросередовище | 10 тис. грн. |
| 10. ... | | | |
| Збут | | | |
| 25. Витрати, пов'язані із реалізацією частини товару А за зниженими цінами | Зміна уподобань споживачів | Мікросередовище | 7 тис. грн. |
| 26. ... | | | |
| Загалом | | | 80 тис. грн. |

В ході виявлення факторів ризику і формулювання ризиків можна використовувати такі методи: робочі зустрічі і інтерв'ю; мозковий штурм; анкетування; графічне зображення процесів створення вартості, включаючи визначення і зображення бізнес-процесів і ланцюжків створення вартості, а також зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на них; порівняння з іншими компаніями; обговорення з керівництвом компанії; SWOT-аналіз.

Для виявлення факторів ризиків і формулювання самих ризиків доцільно використовувати спеціальну матрицю ризик-аналізу (табл. 3).

При цьому необхідно дотримуватися наступної логіки.

1. Експертним шляхом встановлюються фактори ризиків які впливають на досягнення компанією цілей в різних функціональних сферах свого бізнесу: стратегічній, виробничій, фінансовій, маркетинговій тощо. Практично це виглядає наступним чином: експерт послідовно переміщується рядками таблиці, систематично досліджуючи те, яким саме чином ймовірні події в макро-, мікро-, та внутрішньому середовищі можуть вплинути на досягнення цілей організації в стратегічній та функціональній (виробництво, фінанси, маркетинг, кадри і т.п.) областях. Серед факторів ризику можуть бути, наприклад, прийняття нового

нормативного акту (політичний фактор ризику), перевищення рівня інфляції запланованої величини (економічний), неочікувана зміна погодних умов, яка призводить до нетипових для даного сезону кліматичних явищ (природні) тощо.

2. Формулюються ризики. Наприклад: ризик подорожчання кредитів в результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10% річних (фінанси) або ризик зниження обсягів продажу в результаті можливої появи нового конкуренту (збут). Враховуючи обмежений простір таблиці та достатньо великої кількості ризиків (треба орієнтуватися на 80 – 120 ризиків, оскільки експерти, як правило, виявляють 10-15 ризиків для кожної сфери діяльності компанії) в клітинках можна просто писати скороченні назви ризиків – ФР_1 (перший фінансовий ризик), ЗР_1 (перший збутовий ризик).

Таблиця 3

Матриця ризик-аналізу (частково)

| Категорія ризику | Макросередовище | | | | | Мікросередовище | | | Внутрішнє середовище | | | | |
|------------------|-----------------|------------|----------|-----------|--------------|-----------------|-------------|-----------|----------------------|----------|-----------|-------------|----------|
| | політичні | економічні | природні | культурні | демографічні | науко-технічні | конкуренція | споживачі | постачальники | дирекція | маркетинг | виробництво | персонал |
| Ризик | | | | | | | | | | | | | |
| Збиток | | | | | | | | | | | | | |
| Фінанси | | ФР_1 | | | | | | | | | | | |
| Маркетинг | | | | | | | | | | | | | |
| Виробництво | | | | | | | | | | | | | |
| Персонал | | | | | | | | | | | | | |
| Збут | | | | | | | ЗР_1 | | | | | | |

Всі виявлені ризики в підсумку заносяться в спеціальну таблицю для кожного підрозділу (табл. 4). Слід зазначити, що на етапі опису ризику заповнюється не вся форма, а лише окремі її рядки: 1-4. Інші рядки заповнюються на наступних етапах процесу розробки Програми управління підприємницькими ризиками. Аналогічна таблиця розробляється також для компанії в цілому.

Таблиця 4

Підсумкова таблиця виявлених ризиків для фінансового підрозділу (частково)

| Код ризику | Формулювання ризику | Величина можливого збитку | Фактор ризику | Бальна оцінка ризику: | | | |
|------------|---|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------|
| | | | | ймовірності події | наслідків події | якості управління ризиком | інтегральна оцінка (5+6+7) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| ФР_1 | Ризик подорожчання кредиту на закупівлю обладнання А в результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10% | 5 тис. грн | Рівень інфляції, який перевищить 10% | 6 | 4 | 8 | 18 |

На третьому етапі проводиться оцінка ризику. Як тільки експертним шляхом виявлені фактори ризику, слід оцінити можливі наслідки цих подій; імовірність того, що вони відбудуться і якість управління цими видами ризиків. Ризик-менеджер також повинен прийняти рішення щодо того, за допомогою якої шкали оцінювати наслідки подій, її імовірність та якість управління. З нашої точки зору найбільш доцільним є використання трьох ступеневої дев'ятибальної шкали. Для наслідків: малосерйозні (1-3), помірні (4-6); серйозні (7-9 балів). Для імовірності події: низька імовірність (1-3); середня імовірність (4-6); висока імовірність (7-9). Для якості управління: низька якість (7-9); середня якість (4-6); висока якість (7-9). Результати оцінки ризиків заносять в рядки 5-8 табл. 4.

Кожна компанія самостійно встановлює для себе критерії серйозності наслідків та імовірності подій. Наприклад, якщо компанія може понести збитки, співставимі із її активами, то наслідки треба оцінити як серйозні, надавши їм оцінку в діапазоні 7-9 балів. Стосовно імовірності, то в якості критерію можна взяти частоту, з якою компанія стикається з тим чи іншим фактором ризиком. Якщо, наприклад, ще ніколи за весь період діяльності компанії на її бізнес не впливали повені, і надалі вчені їх не прогнозують, то імовірність такої події є дуже низькою, і її оцінка буде розташована в діапазоні 1-3 балів. Що стосується якості управління, то якщо в компанії є комплексні дієві методи впливу на той або інший вид ризику, то ми вважаємо, що якість управління ризиками є високою (1-3 бали). Якщо компанія знає про ризик і застосовує окремі методи управління ним – якість ризик-менеджменту оцінюється як середня (4 – 6 балів). Якщо компанія досі нічого не знала про ризик і не впливала на нього – маємо справу із низькою якістю управління ризиками (7 – 9 балів). У випадку із якістю управління ризиками ми використовуємо обернену шкалу, високо оцінюючи низьку якість і навпаки. Це робиться для співставимості всіх трьох шкал, застосування яких в підсумку має привести к виявленню ризиків, які є найбільш загрозливими для діяльності компанії.

На четвертому етапі відбувається ранжування ризиків, їх відбір і складання карти ризиків. Для ранжування ризиків потрібно їх занести в спеціальну таблицю, яка має наступний вигляд (табл. 5). Для проведення підсумкової оцінки ризику його інтегральну

оцінку потрібно помножити на коефіцієнт значущості групи факторів, який розраховується за наступною методикою. Експерти підсумовують всі збитки компанії за попередні три роки. Потім визначають, відповідно, величину збитків, які були обумовлені дією макроекономічних, мікроекономічних, і внутрішньоорганізаційних чинників. Відношення кожної групи збитків до загальної суми збитків і буде значенням відповідних коефіцієнтів.

Таблиця 5

| Оцінка та ранжування ризиків (частково) | | | | |
|---|---|--------------------|--------------------------------------|-------------------|
| № | Назва ризику | Інтегральна оцінка | Коефіцієнт значущості групи факторів | Підсумкова оцінка |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 4*5 |
| Виробництво | | | | |
| 1 | Ризик подорожчання кредиту на закупівлю обладнання А в результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10% | 18 | 0,5 | 9,0 |

Далі з таблиці відбирають ризики з найбільшими значеннями підсумкової оцінки. Як правило, в першу чергу, керуючись принципом Парето, відбирається 20-25 % ризиків з найбільшими значеннями підсумкової оцінки.

Наступним кроком є складання карти ризиків, на яку наносять порядкові номери відібраних ризиків (рис. 2).

| | | | |
|-----------------------|--------|---------|---------|
| Висока | | | 7,15 |
| Середня | 1,20 | 3 | 5,12,16 |
| Низька | | | |
| Серйозність наслідків | | | |
| Імовірність події | Низька | Середня | Висока |

Рисунок 2. Карта ризиків

В ході останнього, п'ятого, етапу розробки програми управління ризиками розглядаються можливості використання різних методів управління ризиками для їх різних видів, і оцінюється ефективність ризик-менеджменту. Як правило, ризик-менеджер, використовує наступні методи управління ризиками:

Найпоширеніші методи управління ризиками:

1. уникнення ризиків чи відмова від них;
2. прийняття ризиків на себе;
3. запобігання збиткам;
4. зменшення розміру збитків;
5. страхування;
6. самострахування;
7. передачі ризиків (відмінний від страхування) [16].

Вибір методів управління ризиками визначається загальною стратегією фірми щодо ризиків, що, у свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових можливостей фірми, з іншого. Вибрані методи управління ризиками заносяться в спеціальну таблицю (табл. 6). Для розрахунку ефективності методів управління ризиками, що використовуються, необхідно розрахувати інтегральний і частковий коефіцієнти ефективності ризик-менеджменту. Для розрахунку часткових коефіцієнтів ефективності ризик-менеджменту величина можливих збитків ділиться на обсяг коштів, які потрібні для застосування конкретного методу управління ризиками. В нашому прикладі частковий коефіцієнт ефективності ризик-менеджменту для ризику № 3 дорівнює $= 25\ 000 \text{ грн.} / 3\ 000 \text{ грн.} = 5$. Це означає, що кожна гривня, яка витрачається на управління ризиками, дозволяє запобігти 5 грн. можливих збитків. Інтегральний коефіцієнт ефективності ризик-менеджменту для всієї компанії дорівнює результату від поділу суми всіх потенційних збитків на обсяг коштів, що витрачаються для застосування всіх методів управління ризиками.

Таблиця 6

| Методи управління ризиками (частково) | | | | |
|---|---------------------|--|---|--|
| Ризик / Можливий збиток | Методи впливу | Напрямок впливу | Кошти на реалізацію даного методу управління ризику / Коефіцієнт економічної ефективності | |
| 3. Зростання частки браку внаслідок можливого невиконання планів модернізації обладнання / 25 000 | Запобігання збиткам | Укласти попередній договір з банком про отримання кредиту на модернізацію (в разі потреби) | 3 000 грн. (підвищений відсоток за гарантування кредиту) | |
| | | | | |
| Всього | | 500 000 грн. | 77 000 грн. | |
| Коефіцієнт економічної ефективності | | | 6,5 | |

Висновки та перспективи подальших розвідок. Проведене дослідження теоретичних і практичних питань розробки програми управління підприємницькими ризиками дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, іманентно властива підприємництву ризикованість ще більш посилилася в сучасних умовах у зв'язку з різким загостренням конкурентної боротьби, що робить надзвичайно актуальним оволодіння українськими компаніями дієвими методами управління підприємницькими

ризиками. По-друге, спостерігається дисбаланс між достатньо великою кількістю теоретичних робіт, в яких розробляються проблеми управління підприємницькими ризиками, і обмеженим числом робіт, присвячених прикладним аспектам ризик-менеджменту, у тому числі і праць по розробці програми управління ризиками, що перешкоджає запровадженню ризик-менеджменту в практику діяльності вітчизняних компаній. По-третє, запропоновані в статті визначення ризику і ризик-менеджменту не тільки відображають суть даних категорій, але і мають прикладну спрямованість, надаючи в руки керівництву і фахівцям компаній інструментарій для управління підприємницькими ризиками. По-четверте, в статті вперше у вітчизняній економічній літературі запропоновано спеціальний формат програми управління підприємницькими ризиками і поетапна методика її підготовки, розроблені з урахуванням ряду загальновизначених світових стандартів в області ризик-менеджменту.

Подальше вивчення питань розробки програми управління підприємницькими ризиками вимагає вирішення ряду теоретичних і практичних проблем. Основні з них наступні: апробація запропонованої методики управління ризиками на підприємствах різних розмірів і сфер бізнесу і підготовка українського стандарту управління підприємницькими ризиками. Це дозволить підвищити ефективність бізнесу українських компаній і посилить їх конкурентні позиції.

Список літератури

1. Господарський кодекс України. Голос України від 14.03.2003 - № 49.
2. Див. The Global Top 20 - <http://www.atkearney.com/>
3. Див., наприклад: Томас Бартон, Уильям Шенкир, Пол Уокер Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 208 с.; Baldoni R. The re-Emergence of the Enterprise Wide Risk Management – AFP Exchange – Jan.-Feb. 2004 – P. 32-34/ - www.AFPonline.org ; Strategic Risk Management. New Disciplines, new opportunities. CFO research Services, 2002, p.3; Enterprise-wide risk management: special report. December 2000, Risk magazine, Risk Waters Group Ltd. 2000 - <http://www.risk.net/supplements/ewrm00>
4. Risk Management Practices in 2006: Are you ready for change ? FERMA survey & seminar October 11th, 2006 Brussels - <http://www.ferma.eu/Default.aspx?tabid=109>
5. Кравченко В. Сучасні стандарти ризик-менеджменту: основа для побудови дієвої системи управління маркетинговими ризиками компанії - Маркетинг в Україні – 2007 – № 5, с. 36.
6. Чернова Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия. – СПб: Питер, 2000. – 170 с.
7. Г. Я. Гольдштейн, А. Н. Гуц Экономический инструментарий принятия управленческих решений Учебное пособие для магистрантов направления 521500 "Менеджмент" (МВА) Таганрог, ТРТУ, 1999 - http://www.aup.ru/books/m69/5_4.htm
8. Australian/New Zealand Standard AS/NZS 4360:2004 - www.standards.com.au
9. Publications Risk Management Standard <http://www.airmic.com/publications.asp>
10. Basel Committee on Banking Supervision <http://www.bis.org/bcbs/index.htm>
11. Enterprise Risk Management – Integrated Framework <http://www.coso.org/publications.htm>
12. Australian/New Zealand Standard AS/NZS 4360:2004. Section 4.3 Risk management planning. P.26 - www.standards.com.au
13. Хохлов Н. В. Управление риском. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с. – С.11
14. Чернова Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия. – СПб: Питер, 2000. – 170 с. С.5
15. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учеб. пособие. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 1999. – 112 с. С.7.
16. Докладно про методи управління ризиками див. Хохлов Н. В. Управление риском. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с.; Старостіна А.О, Кравченко В.А. Ризик-менеджмент. Теорія і практика. К.: ІВЦ “Політехніка”, 2004. — 200с.