

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

З'ясовані сутність функціонального і інтегрального ризик-менеджменту та його особливості в малому та середньому бізнесі. Проаналізована практика управління ризиками на малих та середніх підприємствах м. Києва та особливості його документального забезпечення.

The essence of functional and enterprise-wide risk management and its specific features in SME are considered. Risk management practice at the Kiev SME and its documentary registration are analyzed.

Постановка проблеми. Успішне вирішення завдань соціально-економічного розвитку України залежить від наявності та ефективності використання факторів виробництва, які суспільство має в своєму розпорядженні, - землі, труду, капіталу та підприємництва. Найвищі гілки влади, представляючи інтереси кланово-олігархічних угруповань, не здатні запропонувати ефективні механізми використання факторів виробництва для досягнення цілей, задекларованих в програмах як провладних, так і опозиційних політичних сил. Проте, якщо над матеріальними факторами суспільство не здатне в рамках існуючого кланово-олігархічного ладу встановити контроль над напрямками їх використання, то ситуація з підприємництвом, особливо малим та середнім, дещо інша. Місцева влада безпосередньо зацікавлена в його розвитку, оскільки її бюджет значною мірою формується за рахунок податкових надходжень від підприємницької діяльності. За умови цілеспрямованої підтримки та регулювання на місцевому рівні, підприємництво здатне відіграти певну роль в вирішенні гострих соціально-економічних проблем, які стоять перед українським суспільством. Саме малі та середні підприємства, як свідчить світова практика, є важливим фактором інноваційного розвитку суспільства. Зокрема, в Європейській хартії малих підприємств зазначено, що «малі підприємства є становим хребтом європейської економіки. Вони є ключовим фактором створення робочих місць та сприятливою основою для розвитку бізнесу. ... Малий бізнес має розглядатися в якості головного фактору інновацій та зайнятості, а також соціальної інтеграції в Європі» [1, р.1].

За таких умов надзвичайно важливо досліджувати сучасний стан управління підприємницькими ризиками. Адже ризикованість є однією із засадничих рис підприємницької діяльності. Господарський Кодекс прямо вказує на те, що „підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [2]. Отже, будь-який підприємець має в обов'язковому порядку вести свою діяльність таким чином, щоб мінімізувати збитки, пов'язані із впливом на неї чисельних факторів ризиків. Чим краще відбувається управління підприємницькими ризиками (в рамках окремих підрозділів - функціональний ризик-менеджмент, або підприємства в цілому – інтегральний ризик-менеджмент), тим повніше суспільство використовує потенціал підприємництва як фактору суспільного виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам інтегрального та функціонального підходів до управління підприємницькими ризиками приділяється достатньо уваги в економічній літературі. В працях Балабанова І. Т., Бартона Т., Вітлінського В. В., Вяткіна В. Н., Вяткіна І. В., Гамзи В. А., Гольдштейна Г. Я., Гранатурова В. М., Гуца А. Н., Єкатеринославського Ю. Ю., Камінського А. Б., Лук'янової В.В., Макаревича Л. М., Наконечного С. І., Хохлова Н. В., Чернової Г. В., Шарапова О. Д., Шенкіра У. та інших досліджуються сутність інтегрального та функціонального ризик-менеджменту, особливості використання конкретних методів управління ризиками, специфіка ризик-менеджменту в конкретних галузях економіки [3].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Подальшій розробці проблем, пов'язаних із використанням інтегрального та функціонального підходів до управління підприємницькими ризиками заважає невирішеність ряду питань. По-перше, не встановлені особливості функціонального та інтегрального ризик-менеджменту в малому та середньому бізнесі. По-друге, відсутня реальна картина використання інтегрального та функціонального ризик-менеджменту на українських підприємствах.

Цілі статті. Цілі статті полягають, по-перше, у визначенні сутності функціонального та інтегрального ризик-менеджменту та його особливостей в малому та середньому бізнесі, по-друге, у з'ясуванні реальної картини застосування інтегрального та функціонального підходів до управління

підприємницькими ризиками та, по-третє, у встановлені особливостей документального забезпечення процесу управління підприємницькими ризиками.

Виклад основного матеріалу. Функціональний підхід до управління підприємницькими ризиками полягає у тому, що, по-перше, підрозділи підприємства самостійно управляють своїми ризиками, і, по-друге, до уваги приймається обмежений перелік ризиків – насамперед фінансові та ті, які можуть бути застраховані. Протягом останнього десятиріччя ХХ століття в практиці управління підприємницькими ризиками з'явився новий підхід, який полягає в орієнтації на управління ризиками всього підприємства в цілому. Такий підхід отримав назву інтегрального ризик-менеджменту, стратегічного ризик-менеджменту та ризик-менеджменту в рамках усього підприємства (integrated, strategic, enterprise-wide risk management). У табл. 1 порівнюється традиційний та новий підходи до управління підприємницькими ризиками [4]. Мета інтегрального ризик-менеджменту полягає у створенні, захисті і збільшенні багатства власників компанії за допомогою управління факторами невизначеності, що можуть як негативно, так і позитивно вплинути на досягнення організацією своїх цілей. Його завдання – виявляти, аналізувати та впливати на всі ризики, з якими зіштовхується компанія як з позиції попередження та мінімізації збитків, так і з позиції використання сприятливих можливостей для зростання вартості активів компанії.

Таблиця 1

Основні ознаки функціонального та інтегрального ризик-менеджменту

Функціональний ризик-менеджмент	Інтегральний ризик-менеджмент
<i>Фрагментований ризик-менеджмент:</i> кожен відділ самостійно керує власними ризиками (відповідно до своїх функцій). Насамперед це стосується фінансового і виробничого підрозділів	<i>Інтегрований, об'єднаний ризик-менеджмент:</i> управління ризиками координує вище керівництво; кожен працівник організації розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи
<i>Дискретний ризик-менеджмент:</i> управління ризиками відноситься до певних етапів діяльності компанії.	<i>Безперервний ризик-менеджмент:</i> процес управління ризиками триває безупинно
<i>Обмежений ризик-менеджмент:</i> стосується передусім застрахованих і фінансових ризиків	<i>Розширений ризик-менеджмент:</i> розглядаються усі ризики і можливості організації

Основна увага дослідників ризик-менеджменту зосереджується на практиці управління ризиками в рамках великих компаній, тоді як особливості ризик-менеджменту в малому та середньому бізнесі досліджені недостатньо повно. Аналізуючи особливості інтегрального та функціонального ризик-менеджменту в малому та середньому бізнесі, ми маємо виходити із дії наступних чинників. По-перше, власник компанії, як правило є її керівником, який безпосередньо займається її операційною діяльністю. Досконало розбираючись у виробничих питаннях, керівник компанії вважає, що він має повне уявлення не тільки про виробничі, але й про інші ризики, які постають перед його бізнесом, що призводить до переоцінки одних, та недооцінки інших видів ризиків.

По-друге, обмежені фінансові ресурси малих та середніх підприємств не дозволяють доручити управління ризиками окремому підрозділу та залучати кваліфікованих фахівців для управління ризиками. Внаслідок цього компанія спирається на спрощену стихійно-інтуїтивну модель управління ризиками, в рамках якої керівництво знає про основні ризики, пов'язані із поточною операційною діяльністю, проте, не формалізує цю інформацію в формальному документі – програмі управління ризиками.

По-третє, обмеженість ресурсів малого та середнього бізнесу потребує застосування максимально ефективної моделі управління ризиками, в якості якої виступає інтегральний ризик-менеджмент. Функції управління ризиками в рамках всього підприємства можуть виконуватися самим власником-директором підприємства, або його фінансовим директором.

Інтегральний та функціональний ризик-менеджмент на МСП м. Києва. Організаційно стан справ із функціональним та інтегральним управлінням ризиками на підприємствах м. Києва вивчалоя під час проведення багатоаспектного дослідження, під час якого досліджувалися і інші проблеми, пов'язані із управлінням підприємницькими ризиками. Компонент загальної цілі дослідження підприємницьких ризиків, який стосувався функціонального та інтегрального ризик-менеджменту мав визначення КЦ 3.

Питання анкети розроблялися наступним чином: в рамках компоненту цілі (КЦ) формувалися пошукові питання (ПП) стосовно інформації, яка цікавила дослідників, та гіпотетичні варіанти відповідей на них (Г) (табл. 2). На основі пошукових питань та гіпотез були сформульовані питання анкети та запропоновані конкретні статистичні методи обробки інформації, яка збиралася під час опитування.

З методологічної точки зору дослідження спиралося на уявлення про сутність підприємницького ризику, як єдності трьох компонентів: випадкової події (фактору ризику), її імовірності та її наслідків. В анкеті був використаний наступний шаблон ризику: ризик наслідків внаслідок можливої події. Під управлінням ризиком розумілося управління компанією в цілому (або певними її функціональними сферами) з урахуванням факторів ризиків [5].

Кожен інтерв'юер отримав комплект інструктивно-методичних матеріалів за допомогою яких респондентам були роз'яснені суть інтегрального та функціонального ризик-менеджменту, а також всі інші питання, які їм здавалися не зрозумілими.

Таблиця 2

Пошукові питання та гіпотези, використані для аналізу функціонального та інтегрального ризик-менеджменту серед малих та середніх підприємств м. Києва

КЦ 3. "Ясувати наявність на МСП м. Києва ризик-менеджменту"	
ПП 3-1. Чи є на МСП м. Києва інтегральний ризик-менеджмент?	Г 3-1. На більшості (>50%) МСП м. Києва застосовуються окремі елементи інтегрального ризик-менеджменту.
ПП 3-2. Чи є на МСП м. Києва функціональний ризик-менеджмент?	Г 3-2. На МСП м. Києва є окремі види функціонального ризик-менеджменту.
ПП 3-3. Чи є на торговельних МСП м. Києва інтегральний ризик-менеджмент?	Г 3-3. На більшості (>50%) торговельних МСП м. Києва застосовуються окремі елементи інтегрального ризик-менеджменту.
ПП 3-4. Чи є на торговельних МСП м. Києва функціональний ризик-менеджмент?	Г 3-4. На торговельних МСП м. Києва є окремі види функціонального ризик-менеджменту.
ПП 3-5. Чи є на промислових МСП м. Києва інтегральний ризик-менеджмент?	Г 3-5. На більшості (>50%) промислових МСП м. Києва застосовуються окремі елементи інтегрального ризик-менеджменту.
ПП 3-6. Чи є на промислових МСП м. Києва функціональний ризик-менеджмент?	Г 3-6. На промислових МСП м. Києва є окремі види функціонального ризик-менеджменту.
ПП 3-7. Які документи використовуються на МСП м. Києва для управління ризиками?	Г 3-9. На МСП м. Києва для управління ризиками використовуються плани діяльності підрозділів.

Для проведення опитування керівників та фахівців малих та середніх підприємств м. Києва була сформована випадкова стратифікована вибірка. Для завдань цього опитування використовувались наступні критерії розміру підприємств: малі – до 50 робітників; середні – від 51 до 250 робітників.

Опитування проводилося в жовтні-листопаді 2005 року серед керівників малих та середніх підприємств м. Києва. Для проведення опитування була сформована стратифікована випадкова вибірка із 202 малих та середніх підприємств. Спочатку всі МСП були розбиті на 6 груп, відповідно до сфер бізнесу, яким вони займаються: група 1 – промисловість; група 2 – будівництво; група 3 – послуги з освіти та охорони здоров'я; група 4 – послуги у галузі нерухомості та інші послуги; група 5 – торгівля, готелі та ресторани; група 6 – транспортні та фінансові послуги. Далі із цих груп випадковим чином були вибрані підприємства. Частка малих та середніх підприємств, а також частка підприємств відповідної сфери бізнесу у вибірці відповідала їх співвідношенню у генеральній сукупності. Початковий список, з урахуванням коефіцієнта охоплення, склав 400 підприємств.

Генеральною сукупністю були всі малі та середні підприємства м. Києва станом на 01. 01. 2005 р. Результати опитування оброблялися за допомогою статистичної програми SPSS 11.0.

Результати дослідження. Функціональний ризик-менеджмент. Про стан справ із розповсюдженістю функціонального підходу до управління ризиками дають уявлення результати перевірки гіпотез Г 3-2, Г 3-4 та Г 3-6. Формулюючи ці гіпотези, дослідники виходили з того, що підприємці, хай навіть в обмеженому масштабі, але все ж таки займаються управлінням ризиками в основних функціональних сферах діяльності своїх компаній – стратегічній, виробничій, фінансовій та збутовій. Інакше підприємці не мали б змогу вести свій бізнес.

Перевірка гіпотези Г 3-2 за результатами аналізу відповідей на питання анкети показала, що управління ризиками в обмеженому масштабі використовується в усіх сферах діяльності підприємств, на яких працюють респонденти (табл. 3). Для того, щоб отримати значення ступеню застосування функціонального ризик-менеджменту для усіх малих та середніх підприємств м. Києва за допомогою значення граничної похибки вибірки потрібно побудувати діапазон, в якому з імовірністю 95% розташований певний відсоток підприємств.

Так, наприклад, якщо 50% респондентів застосовують окремі елементи ризик-менеджменту в комерційній сфері, то для всієї генеральної сукупності МСП м. Києва цей діапазон дорівнюватиме $50 \pm 7,05\%$.

Застосування функціонального ризик-менеджменту на МСП м. Києва (вибіркове опитування)*

Ризик	Зовсім не застосовується	Застосовуються окремі елементи	Застосовується в повному обсязі
1	2	3	4
1. Стратегічний менеджмент	44,6	43,5	11,9
2. Виробнича діяльність	39,5	46,7	13,8
3. Фінансова діяльність	23,4	54,8	21,8
4. Комерційна діяльність	35,1	50,0	14,9
5. Маркетингова діяльність	50,0	39,2	10,8
6. Кадрова робота	43,9	42,3	13,8
7. Зовнішньоторговельні операції	69,8	21,7	8,5
8. Інноваційна діяльність	72,6	22,0	5,4
9. Електронна комерція	82,5	12,7	4,8
10. Постачання	40,9	44,0	15,0

*Гранична похибка вибірки складає: для значення ознаки 5 (95) – 2,94%; 10 (90) - 4,24%; 15 (85) – 5,02%; 25 (75) – 6,12%; 35 (65) – 6,72%; 45 (55) – 7,04%; 50 - 7,05%.

Таким чином, від 42,96% до 57,05% всіх МСП м. Києва використовують окремі елементи управління ризиками в комерційній сфері. Аналогічно можна отримати значення ступеню застосування ризик-менеджменту і для інших функціональних сфер підприємницької діяльності.

Дані таблиці свідчать, що найкращим чином справи із функціональним ризик-менеджментом (сумарне значення колонок 2 та 3 табл.3) обстають для фінансової, комерційної та виробничої сфер діяльності підприємств. Така картина є цілком очікуваною, оскільки саме ці сфери є вирішальними з точки зору формування цінності товарів, які виробляються компанією. Відповідно, підприємці приділяють певну увагу і ризикам, які перешкоджають досягненню фінансових, комерційних та виробничих цілей компанії.

Звертає на себе увагу і те, що майже 45% респондентів зовсім не займаються управлінням ризиками, пов'язаними із стратегією розвитку підприємства. З практичної точки зору це означає, що керівництво цих підприємств не має обґрунтованого плану дій на випадок загрозового розвитку подій на ринку, не знає свої ризики та покладається на свою здатність вирішити проблеми тоді, коли вони з'являться. Приблизно стільки ж відсотків респондентів застосовують окремі елементи управління стратегічними ризиками, тобто покладається на якийсь один метод впливу на ризики.

Яскравий приклад такого підходу до управління стратегічних ризиків -

страйк маршрутних таксі, який відбувся в м. Києві в березні 2008 року. Навіть простий аналіз розвитку подій на ринку пасажирських перевезень показує, що міська влада протягом 2007-2008 років посилює позиції комунальних транспортних підприємств і не має наміру полишати цей прибутковий ринок. Так, в червні 2007 року був підготовлений проект рішення Київради «Про деякі заходи з виконання рішення Київради від 15.03.2007 року №260/921 „Про затвердження Умов організації та проведення конкурсу на міських автобусних маршрутах загального користування у м. Києві” та підвищення рівня безпеки перевезень пасажирів на автобусних маршрутах загального користування м. Києва». Пункт 2 цього документу передбачає, що перевезення пасажирів в центральній частині міста має здійснюватися «тільки транспортом загального користування великої і надвеликої місткості, ... використовуючи тролейбуси та автобуси виготовлені за новітніми технологіями довжиною 12-19 м та низьким рівнем підлоги, а автобуси, що відповідають нормам екологічної безпеки не нижче «Євро-2»» [6]. Отже, приватні перевізники ще в червні 2007 року дізналися про цей документ та можливі негативні наслідки для свого бізнесу від його реалізації. Проте, як засвідчив хід розвитку подій, вони виявилися не готовими до активних дій своїх конкурентів, - комунальних перевізників, - по розширенню належної ним частки ринку. Приватні перевізники мали об'єктивно оцінити стратегічні ризики, розробити та реалізувати адекватні методи управління ними. Ти із них, для кого рівень стратегічного ризику, який можна сформулювати як *ризик витиснення із ринку конкурентами внаслідок прийняття відповідного рішення Київради*, виявився б зависоким, мали б застосувати такий метод управління ним, як обґрунтоване уникнення ризику - припинення своєї діяльності на ринку пасажирських перевезень в центральній частині міста та переорієнтацію на іншу транспортні маршрути. Якщо ж оцінка ризику є помірною, то в цьому разі можна намагатися вплинути на фактор ризику (дії влади) та зменшити імовірність прийняття негативного рішення, проводячи із нею перемовини з метою узгодити інтереси сторін. Якщо ж оцінка ризику є низькою, то в цьому разі підприємець може не застосовувати активні методи управління ризиком, та прийняти його на себе [7].

Замість такого науково - обґрунтованого підходу більшість підприємців прийняли рішення про використання лише одного методу управління своїми стратегічними ризиками, - тобто вони вирішили зменшити імовірність виникнення ризику за рахунок перемовин із владою громадських об'єднань

приватних перевізників. Як можна було очікувати, хоча в результаті перемовин влада погодилася на встановлення вільних цін на проїзд, проте основні вимоги приватних перевізників (припинення підтримки комунального пасажирського транспорту) не були виконані, оскільки вони заздалегідь знаходилися у стратегічно слабкій позиції. «Мы будем теснить частные маршрутки», – офіційно заявив заступник мера Києва Д. Басс [8].

Зазначимо, що це не перший випадок конфлікту приватних перевізників із владою. В Дніпропетровську на початку 2004 р. міська влада намагалася змусити приватних перевізників замінити їх маршрутні таксі на автобуси марки „Богдан”. При цьому в 2003 році та ж сама влада агітувала серед перевізників за покупку автобусів марок „Мерседес” та „Форд”. Багато з водіїв так і зробили, оформивши кредит під заставу своїх квартир та іншого майна [9]. Отже, з позицій стратегічного ризик-менеджменту кожен керівник київського приватного транспортного підприємства, який здійснював діяльність після 2004 року, потрібен був враховувати можливість виникнення ризиків, пов’язаних із відстоюванням міською владою інтересів наближених до неї підприємств.

Аналіз показав також і наявність певних відмінностей в використанні функціонального ризик-менеджменту на промислових підприємствах, з одного боку, та торговельних – з іншого. Перевірка гіпотез Г 3-4 та Г 3-6 довела, що за винятком виробничої сфери, в усіх інших торговельні підприємства краще управляють своїми ризиками, ніж промислові (табл. 4).

Пояснення такої ситуації, з нашої точки зору, може полягати в тому, що, по-перше, малі та середні торговельні підприємства є більш вразливими перед коливаннями кон’юнктури ринку. Тому вони більше уваги приділяють управлінню своїми функціональними ризиками. По-друге, керівники промислових підприємств часто схильні до т.зв. «маркетингової короткозорості», тобто підвищеної уваги саме до виробничих процесів, в безперебійному функціонування яких вони вбачають запоруку успіху.

Таблиця 4

Застосування функціонального ризик-менеджменту на промислових та торговельних МСП м. Києва

Ризик	Зовсім не застосовується управління ризиками	
	промисловість	торгівля
1. Стратегічний менеджмент	75,0	32,8
2. Виробнича діяльність	35,6	53,0
3. Фінансова діяльність	44,4	15,9
4. Комерційна діяльність	60,5	26,1

5. Маркетингова діяльність	65,9	43,5
6. Кадрова робота	75,0	31,9
7. Зовнішньоторговельні операції	86,4	64,1
8. Інноваційна діяльність	86,0	63,5
9. Електронна комерція	97,7	80,0
10. Постачання	45,5	32,8

*Гранична похибка вибірки для торговельних підприємств складає: для значення ознаки 5 (95) – 5,29%; 10 (90) - 7,29%; 15 (85) – 8,68%; 25 (75) – 10,53%; 35 (65) – 11,60%; 45 (55) – 12,10%; 50 - 12,15%.

*Гранична похибка вибірки для промислових підприємств складає: для значення ознаки 5 (95) – 6,45%; 10 (90) - 8,86%; 15 (85) – 10,55%; 25 (75) – 12,8%; 35 (65) – 14,10%; 45 (55) – 14,7%; 50 - 14,77%.

-

Інтегральний ризик-менеджмент. Уявлення про стан справ із розповсюдженістю інтегрального підходу до управління ризиками дають результати перевірки гіпотез Г 3-1, Г 3-3 та Г 3-5. Аналіз показує, що 58% респондентів вказали на те, що тією чи іншою мірою на їх підприємствах використовуються окремі елементи інтегрального ризик-менеджменту (ІРМ) (табл. 5).

Таблиця 5

**Застосування інтегрального ризик-менеджменту на МСП м. Києва
(результати вибіркового опитування)**

Ризик	Зовсім не застосовується	Застосовуються окремі елементи	Застосовується в повному обсязі
Всі МСП м. Києва	31,1	58,0	10,9
Промислові підприємства	37,0	61,0	2,0
Торговельні підприємства	33,0	45,0	22,0

Під час проведення опитування інтерв'юери роз'яснювали респондентам, що під визначення «окремі елементи ІРМ» підпадали наступні варіанти, - управління ризиками очолює керівник компанії; до уваги беруться не тільки ті ризики, що можуть бути застраховані, але і інші ризики; компанія намагається управляти не тільки фінансовими, але і іншими видами ризиків. Звичайно, вище наведені не всі варіанти обмеженого ІРМ, але враховуючи пілотний характер дослідження, і вони дають певне уявлення про застосування інтегрального підходу до управління ризиками серед вітчизняного малого та середнього бізнесу.

Частка усіх МСП м. Києва, які з 95% імовірністю застосовують окремі елементи ІРМ, окреслена наступним інтервалом: - від 50,25 до 65,75 відсотків.

Таким чином, висунута гіпотеза Г 3-1 підтвердилася. Що стосується гіпотез Г 3-3 та Г 3-5, то їх перевірка засобами математичної статистики показала, що вони (для 95-ти відсоткового рівня імовірності) не підтверджуються. Проте, враховуючи загальну картину використання ІРМ на промислових та торговельних підприємствах м. Києва, ми можемо визнати існування добрих передумов для запровадження науково-обґрунтованого підходу до інтегрального управління ризиками серед підприємців м. Києва. Для цього потрібно, по-перше, видати брошуру з описом конкретної методики управління підприємницькими ризиками, та, по-друге, проводити систематичне навчання підприємців засадам ризик-менеджменту.

Документальне забезпечення ризик-менеджменту. Під час дослідження перевірялася також гіпотеза Г 3-7, згідно якої на МСП м. Києва для управління ризиками використовуються плани діяльності підрозділів. Висунення цієї гіпотези переслідувало контрольну та аналітичну цілі.

Попередній досвід вивчення проблеми під час проведення автором семінарів з ризик-менеджменту показав, що підприємці ніколи не використовують спеціально розроблені програми та декларації управління ризиками. Вони про них нічого не знають та не вміють розробляти. Тому, враховуючи відсоток позитивних відповідей на питання анкети про наявність цих документів на підприємстві, можна певним чином проконтролювати достовірність отриманої інформації про стан застосування інтегрального та функціонального ризик-менеджменту.

Ствердну відповідь на питання про наявність програми управління ризиками дали 12,5% респондентів, та 10,1% з них заявили, що вони розробили декларацію управління ризиками. Виходячи із наших попередніх спостережень ці відповіді можна вважати неправдивими. Такий незначний відсоток неправдивих відповідей свідчить про те, що вищевикладені результати дослідження, які стосуються ступеню застосування інтегрального та функціонального підходів до управління підприємницькими ризиками, значною мірою є достовірними та не потребують суттєвого корегування.

З аналітичної точки зору перевірка гіпотези Г 3 1-7 мала показати справедливість висунутого нами припущення про те, що в якості ознаки наявності управління функціональними ризиками підприємці вважають наявність виробничого, фінансового та інших конкретних планів дій в певній функціональній сфері. Детальний розгляд відповідей респондентів підтвердив

висунути гіпотезу. Так, спостерігається чітка залежність ступеню застосування фінансового, виробничого та маркетингового ризик-менеджменту від наявності або відсутності відповідних планів (табл. 6).

Таблиця 6

Залежність ступеня застосування ризик-менеджменту від наявності планів підприємства

Наявність плану	Ступінь застосування ризик-менеджменту			Загалом
	Зовсім не застосовується	Застосовуються окремі елементи	Застосовується в повному обсязі	
фінансового	фінансового			
Так	18,1%	56,1%	25,8%	100,0%
Ні	42,9%	50,0%	7,1%	100,0%
виробничого	виробничого			
Так	26,9%	56,3%	16,8%	100,0%
Ні	60,0%	30,7%	9,3%	100,0%
маркетингу	маркетингового			
Так	33,3%	46,4%	20,2%	100,0%
Ні	63,3%	33,0%	3,7%	100,0%

Про це свідчить, зокрема, те, що майже 43% респондентів, на підприємствах яких відсутні фінансові плани, взагалі не займаються управлінням фінансовими ризиками. Зовсім інша картина на підприємствах де наявні фінансові плани – на них лише 18,1% ігнорують фінансовий ризик-менеджмент. Ще більш разючою є картина для тих респондентів, які в повному обсязі використовують управління фінансовими ризиками.

Перевірка за допомогою критерію хі-квадрат ($p = 0,001$) свідчить про можливість розповсюдити виявлену закономірність на всю генеральну сукупність МСП м. Києва. Зазначимо також, що ступінь кореляції між станом фінансового планування та мірою застосування фінансового ризик-менеджменту є слабкою (значення коефіцієнту Спірмена дорівнює 0,265).

Картина в випадку із виробничими та маркетинговими ризиками є ще більш контрастною, демонструючи в окремих випадках 5-ти кратну різницю в значенні часток окремих категорій респондентів. Виявлені залежності також мають слабку ступінь кореляції (значення коефіцієнту Спірмена дорівнює 0,305 для виробничого ризик-менеджменту та 0,333 для маркетингового) і можуть бути розповсюджені на всю генеральну сукупність МСП м. Києва.

Таким чином, з точки зору підприємців наявність плану для конкретної функціональної сфери діяльності означає те, що вони займаються управлінням

ризиками в цій сфері. Ми продемонстрували справедливість цієї тези для виробництва, маркетингу та фінансів, проте, за нашою думкою, цей висновок є справедливим і для інших сфер. Ототожнювання планування із управлінням ризиками можливо пояснити тим, що при розробці планів обов'язково постає проблема ризиків, які можуть завадити його виконанню.

Наприклад, при підготовці плану маркетингу потрібно з'ясувати які із слабких сторін компанії і зовнішніх загроз створюють ризики для всіх видів маркетингової стратегії, - товарної, цінової, розповсюдження та просування, а також яким чином можна мінімізувати або повністю виключити вплив цих слабких сторін і загроз [10]. В обов'язковому порядку розглядаються ризики і при розробці інвестиційних проектів. Існує багато критеріїв ризиків інвестиційних проектів, відповідно до яких виділяють ризики систематичні і несистематичні, зовнішні і внутрішні, передбачувані і непередбачувані тощо [11].

Отже, ми бачимо, що у підприємців є певні підстави для того, щоб вважати, що вони, розробляючи свої функціональні плани, одночасно займаються і управлінням відповідними ризиками. Дійсно, виявлення ризиків та вибір методів управління ними в рамках функціонального планування можуть розглядатися в якості певного квазі-ризику-менеджменту, притаманного початковому етапу становлення повноцінного управління підприємницькими ризиками (як функціонального, так і інтегрального). Останнє потребує використання професійно підготовлених фахівців, які здатні, на основі спеціальної методики, ефективно протидіяти ризикам-загрозам та використовувати ризики-можливості для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Висновки. Проведене дослідження теоретичних і практичних питань застосування функціонального та інтегрального підходів до управління підприємницькими ризиками дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, з'ясовані сутність функціонального і інтегрального ризик-менеджменту та його особливості в малому та середньому бізнесі, які полягають в наступному: переоцінка одних та недооцінка інших видів ризиків; використання спрощеної стихійно-інтуїтивної моделі управління ризиками; можливість виконання функцій ризик-менеджера власником-керівником підприємства або його фінансовим директором.

По-друге, аналіз практики управління ризиками на малих та середніх підприємствах м. Києва показав, що в ризик-менеджмент в обмеженому

масштабі використовується в усіх функціональних сферах діяльності підприємств. Виявлено, що найкращим чином справи із функціональним ризик-менеджментом обстають для фінансової, комерційної та виробничої сфер діяльності підприємств. Тривогу викликає невміння підприємців управляти стратегічними ризиками, що було продемонстровано на прикладі страйку приватних перевізників м. Києва в березні 2008 р.

По-третє, з'ясовано, що більше половини малих та середніх підприємств м. Києва використовують окремі елементи інтегрального ризик-менеджменту, що свідчить про існування добрих передумов для запровадження науково-обгрунтованого підходу до інтегрального управління ризиками серед підприємців м. Києва.

По-четверте, в якості основних документів для управління функціональними ризиками підприємці застосовують виробничі, фінансові, маркетингові та інші конкретні плани дій. Ототожнювання планування із управлінням ризиками можливо пояснити тим, що при розробці планів обов'язково постає проблема ризиків, які можуть завадити його виконанню.

Список літератури

1. European Charter for Small Enterprises.
http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/index_en.htm
2. Господарський кодекс України. Голос України від 14.03.2003 - № 49
3. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
4. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: Підручник. – К.: КНЕУ, 2000. – 354 с.
5. Гольдштейн Г. Я., Гуц А. Н. 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
6. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учеб. пособие. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 1999. – 112 с.
7. Камінський А. Б. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навч. посіб. – К.: Вид. дім «Козаки», 2002. – 120 с.

8. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
9. Макаревич Л.М. Управление предпринимательскими рисками. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2006. – 448 с.
10. В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза и др. Риск-менеджмент: Учебник / Под. ред. И. Юргенса. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 512 с.
11. Хохлов Н. В. Управление риском. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с.
12. Чернова Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия. – СПб: Питер, 2000. – 170 с.
13. Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 208 с.
14. 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/>
15. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент. Теорія і практика. – К.: Вид-во «Кондор», 2004 р.
16. Проект рішення Київради «Про деякі заходи з виконання рішення Київради від 15.03.2007 року №260/921 „Про затвердження Умов організації та проведення конкурсу на міських автобусних маршрутах загального користування у м. Києві” та підвищення рівня безпеки перевезень пасажирів на автобусних маршрутах загального користування м. Києва» - <http://www.kmv.gov.ua>
17. 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. — 200 с.
18. Мэрия будет теснить частные маршрутки – Экономические известия – 25 березня 2008 р. - <http://www.eizvestia.com>
19. "Маршрутки" против "Богданов" 27 января 2004. <http://www.sobytie.com.ua>
20. Див. М.Б.Вуд Маркетинговый план. Практическое руководство по

разработке. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2007 – 352 с.

21. Див. Грачева М.В. Риски инвестиционного проекта Риск-анализ инвестиционного проекта. – М.: Издательство «ЮНИТИ-ДАНА», 201 – 352 с.