

УДК 005.8:005.334:658

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-15>**Занора В.О.***кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри менеджменту та економічної безпеки
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького***Зачосова Н.В.***доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та економічної безпеки
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького***Zanora Volodymyr***Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Docent, Doctoral Candidate,
Management and Economic Security Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy***Zachosova Nataliia***Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of Management and Economic Security Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

RISK MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT PROJECTS: THEORETICAL-METHODICAL BACKGROUND

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто проблематику управління ризиками проєктів розвитку підприємств, відповідність його теоретико-методичного базису сучасним вимогам. Акцентовано увагу на необхідності формування підсистеми управління ризиками на підприємстві за її відсутності задля максимізації можливостей та мінімізації небезпек/загроз господарської діяльності підприємств. Проведено узагальнення теоретико-методичних основ управління ризиками з виокремленням тенденцій, перспективних напрямів його вдосконалення й розвитку. Розглянуто як сутність категорії «ризик», так і складові процесу/підсистеми управління ризиками, його мету. Зауважено на важливості проведення навчання фахівців різних підрозділів теоретичним та методичним основам управління ризиками задля ефективного функціонування підсистеми. Зазначено необхідність урахування сучасних тенденцій управління ризиками для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: ризик, розвиток, проєкт, підприємство, управління ризиками.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены проблематика управления рисками проектов развития предприятий, соответствие его теоретико-методического базиса современным требованиям. Акцентируется внимание на необходимости формирования подсистемы управления рисками на предприятии при ее отсутствии с целью максимизации возможностей и минимизации опасностей/угроз хозяйственной деятельности предприятий. Проведено обобщение теоретико-методических основ управления рисками с выделением тенденций, перспективных направлений его совершенствования и развития. Рассмотрены как сущность категории «риск», так и составляющие процесса/подсистемы управления рисками, его цель. Обращено внимание на важность проведения обучения специалистов различных подразделений теоретическим и методическим основам управления рисками с целью эффективного функционирования подсистемы. Указана необходимость учета современных тенденций управления рисками для обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: риск, развитие, проект, предприятие, управление рисками.

ANNOTATION

The article deals with the issues of risk management, its conformity with the theoretical and methodical basis of modern requirements. Building an effective risk management system for today, in times of accelerated change, is the key to effective enterprise business activity. The importance of risk management as an integral part of the enterprise management system determines the need to elaborate the methodological basis, current trends and features of risk management. Risk management issues are of particular importance in the context of enterprise development project management. Reviewing and analyzing the basics and practices will help to identify the anchor points in the process of building a risk management subsystem. The purpose of the study is to identify trends, perspectives and features of enterprise risk management. It is stated that risk is an attribute of economic activity of enterprises, organizations, institutions. The functioning of organizations in risk conditions determines the feasibility of implementing risk management because of the need to take into account its impact on their activities. Among the unresolved issues remains the formation of effective risk management system in terms of taking into account the features of the enterprise, its management system, etc., such as various aspects of stakeholder management. Attention is drawn to the necessity of forming a risk management subsystem in an enterprise in its absence in order to maximize opportunities and minimize the dangers/threats of enterprises business activity. Generalization of theoretical and methodical bases of risk management with identification of tendencies, perspective directions of its improvement and development is conducted. Both the essence of the risk category and the components of the process/subsystem of risk management, its purpose are considered. It is emphasized on the importance of training the specialists of different units in the theoretical and methodical bases of risk management for the effective functioning of the subsystem. It is emphasized on the need to take into account the current tendencies of risk management in order to ensure the competitiveness of the enterprise.

Key words: risk, development, project, enterprise, risk management.

Постановка проблеми. Побудова ефективної системи управління ризиками (англ. “risk management”) сьогодні, в часи пришвидшення

змін, є запорукою результативної господарської діяльності підприємства. Важливість управління ризиками як складової частини системи управління підприємством визначає необхідність опрацювання методологічного базису, сучасних тенденцій та особливостей управління ризиками. Огляд та аналіз основ і практик дадуть змогу зорієнтуватися з визначенням опорних точок в процесі побудови підсистеми управління ризиками. Вищенаведене є більш актуальним з огляду на тенденцію запровадження проектного управління діяльністю підприємств, що передбачає управління їхнім розвитком через проекти.

Вирішення поставленої низки проблем ускладнюється різноманітністю ризиків, їхніми взаємозв'язками та складністю. Конкретний ризик може бути складним, будучи синергетичним впливом декількох чинників. Ризики також є головним чинником змін у системі управління підприємством, проектом. Незважаючи на те, що ризик має як негативний, так і позитивний аспекти, забезпечення діяльності підприємства, реалізації проекту тощо від збитків, втрат, що можуть бути наслідком його впливу, є пріоритетним завданням.

Сучасні умови ведення підприємницької діяльності, зокрема вплив чинників Індустрії 4.0 (англ. "Industry 4.0"), перехідної економіки, є визначальними щодо пріоритетності управління ризиками як підсистеми управління підприємством, проектом тощо. Важливим аспектом є формування такої підсистеми управління ризиками, що не лише відповідає сучасним стандартам, але й є адаптивною щодо швидкоплинних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Серед фахівців, що досліджували проблематику управління ризиками, слід назвати таких, як С.В. Войтко [1], О.А. Гавриш [2], О.М. Герасименко [3], О.Б. Данченко [4].

С.В. Войтко [1] приділив увагу класифікації ризиків господарської діяльності підприємства, а також особливостям управління ними. О.А. Гавриш [2] провів критичний аналіз нормативних засад управління проектними ризиками. О.М. Герасименко [3] розглядала послідовність формування комплексної системи управління ризиками, а також необхідність врахування чутливості компанії до ринкових ризиків. О.Б. Данченко [4], по-перше, досліджувала ризики як причини відхилень у проектах, по-друге, аналізувала методичний інструментарій управління ними. Автори досліджень [5; 6] уточнили сутність категорії «ризик» та її взаємозв'язок з категоріями «небезпека», «можливість». У роботі [7] авторка визначила понятійні особливості та характерні змістові риси термінів «небезпека», «виклик», «загроза» й «ризик».

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак подальший розвиток управлінських технологій, зміна умов функ-

ціонування підприємств, необхідність забезпечення адаптивності системи управління визначають важливість регулярного перегляду науково-методичних основ управління ризиками, тенденцій та особливостей.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення тенденцій, перспективних напрямів та особливостей управління ризиками проектів розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризик є атрибутом господарської діяльності підприємств, організацій, установ. Функціонування організацій в умовах ризику визначає доцільність запровадження управління ризиками через необхідність врахування його впливу на їхню діяльність. В тому чи іншому сенсі керівництво усіх без винятку підприємств, організацій, установ здійснює процес управління ризиками, однак найчастіше він характеризується фрагментарністю, відсутністю чітких алгоритмів дій, некомпетентністю з огляду на неврахування сучасних методик, практик управління ризиками. Водночас вплив на діяльність підприємств привертає все більшу увагу науковців, фахівців до проблематики управління ризиками з огляду на їх поширеність, різноманітність, прояви негативного аспекту, що приводить не лише до зниження рівня прибутку, але й до отримання збитку. Ризик може впливати як на окрему роботу, що здійснюється на підприємстві, так і на проект, що реалізується, а також на його діяльність загалом. Задля нейтралізації негативного аспекту ризику (як мінімум) та максимізації можливостей (як максимум) необхідним є налагодження й відпрацювання процесу управління ризиками. Управління ризиками є вимогою часу, що викликана змінами внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємств. Одним із результатів ефективного управління ризиками господарської діяльності підприємств є забезпечення її стабільності як умови виживання та подальшого розвитку [5].

Перегляд підходів до розуміння сутності категорії «ризик», а саме перехід від концентрування виключно на негативному аспекті ризику до необхідності врахування позитивного складника, зумовив розвинення методології управління ризиками, відображеної, наприклад, у джерела [8]. Отже, сьогодні ризик розглядають також як джерело відхилення від мети, що може мати як негативні, так і позитивні наслідки для суб'єкта господарювання. Реалізація ризику включає три варіанти результату, а саме негативний, нульовий та позитивний [5].

Однак серед невирішених питань залишається проблематика формування результативної підсистеми управління ризиками щодо врахування особливостей господарської діяльності підприємства, його системи управління, зокрема різноманітних аспектів управління зацікавленими сторонами. Йдеться про ті моменти функціонування підприємства, що можуть бути або є

джерелом ризику. Актуальності зазначеному додає доречність формування інтегрованої системи управління, про що йдеться в роботі [9].

Як зазначає О.Ю. Давидова [10], управління та ризик є взаємопов'язаними компонентами економічної системи. Ризик можна визначати як вплив певної ситуації/сукупності обставин на мету, що характеризується ймовірністю перетворення умов на причину та прогнозованим рівнем наслідку, що є результатом дії причини. Одночасно зазначимо, що наслідки можуть мати не лише негативний, але й позитивний характер [6].

Ключовими складовими частинами управління ризиками, за РМВоК [8], є визначення ризиків, планування управління ризиками, якісний аналіз ризиків, кількісний аналіз ризиків, планування реагування на ризики, здійснення реагування на ризики, моніторинг ризиків. Процес управління ризиками має здійснюватися регулярно, тобто є ітеративним.

Різноманітна інтерпретація вищезазначених основних складових частин управління ризиками має місце в інших наукових працях, зокрема [11], де зазначається, що процес управління ризиками включає виявлення можливих ризиків та аналіз їх впливу на діяльність організації; оцінювання можливих фінансових та нефінансових втрат від реалізації ризиків; формування стратегії управління ризиками; вплив на ризик; аналіз результатів та оцінювання ефективності методів управління ризиками.

Серед даних, які має продукувати підсистема управління ризиками, слід назвати такі, як низка ризиків господарської діяльності промислових підприємств, що розглядаються як загрози/небезпеки, а також як можливості; взаємозв'язок ризиків між собою, тобто їхній синергетичний ефект; частота появи ризиків, ймовірність настання, а також рівень наслідків; заходи щодо максимізації/мінімізації ризиків/їхнього впливу.

У підсистемі управління ризиками, як традиційно в будь-якій управлінській системі, мають місце такі складові частини, як суб'єкт управління та об'єкт управління. Суб'єктом/суб'єктами управління можуть бути фахівець з управління ризиками; керівники структурних підрозділів; фахівці окремих підрозділів тощо.

Метою управління ризиками на цьому етапі розвитку методології є не лише мінімізація загроз/небезпек, але й максимізація потенційних можливостей. Зазначене має сприяти отриманню підприємством прибутку та запобіганню втратам. Вищенаведене дає змогу уточнити зміст категорії «ризик-орієнтоване управління» [9], що визначається як ітеративний, динамічний процес, що є сукупністю управлінських функцій з інтегрованими складовими частинами управління ризиками, завданням якого є мінімізація/максимізація ризиків, а також яке здійснюється для досягнення мети організації.

Серед основних ризиків господарської діяльності промислового підприємства визначають

такі [1], як ціновий ризик, що зумовлений, зокрема, зростанням/зниженням цін на ресурси, наприклад виробничі; ризик непродуктивних витрат, що зумовлений, зокрема, помилками планування, низькою професійністю працівників, зношенням елементів технічної (технологічної) системи. З огляду на наведене можемо зробити висновок про необхідність достеменно розуміння властивостей визначеного ризику, а саме його складності, тобто чи є визначений ризик узагальнюючим для певної їх сукупності. Отримана інформація дасть змогу врахувати всі особливості впливу такого ризику на господарську діяльність підприємства.

З огляду на подальше поширення умов Індустрії 4.0 на діяльність підприємств важливим є визначення можливостей застосування інформаційних технологій, систем управління ризиками задля підвищення ефективності процесу. Інформаційні системи управління ризиками, що забезпечують збирання, збереження та аналіз даних, реагування на ризикові події та їх прогнозування, підтримку прийняття рішень, є системами диспетчерського управління та збирання інформації, системами оперативного управління обладнанням; системами управління активами ЕАМ-системи та RCM-системи; системами підтримки прийняття рішень [3].

Серед основних функцій управління ризиками традиційно виокремлюють такі, як планування (в межах планування здійснюється прогнозування ймовірності та наслідків впливу ризиків); організація; контроль та регулювання. Реалізація зазначених функцій передбачає наявність необхідної організаційної структури, що відповідає за управління ризиками, вмотивованості виконавців, політики та процедур управління тощо.

Ризик, як і будь-який стан, має свій певний «життєвий цикл»: він виникає, розвивається й припиняється під дією різноманітних факторів та умов. Зрозуміло, що кожен ризик має свої особливості, які впливають на його виникнення та розвиток, втім, можна виокремити загальні тенденції «протікання» ризику. У процесі розвитку ризику можна виділити такі стадії:

- 1) сигналізування про можливість виникнення;
- 2) прояв ознак виникнення того чи іншого ризику;
- 3) розгортання ризику;
- 4) ліквідація чи мінімізація наслідків ризику або «загибель» об'єкта ризику [12].

Наявні ризики та проблеми в економічній системі приводять до необхідності коригування інтересів різних категорій зацікавлених сторін [13].

Серед основних чинників, які потрібно врахувати під час формування підсистеми управління ризиками проектів розвитку на підприємстві, визначаємо такі (рис. 1), як законодавство України та/або міжнародне; зміст/сутність/розуміння категорії «ризик»; нормативні документи (стандарти тощо) з управління ризиками; Індустрія 4.0 та інші чинники глобальних процесів;

локальні умови господарської діяльності підприємства; знання та досвід фахівців, які здійснюють управління ризиками на підприємстві; особливості функціонування підприємства.

Висновки. Отже, серед тенденцій управління ризиками господарської діяльності промислових підприємств визначаємо такі, як доцільність організування підсистеми управління ризиками на підприємстві за її відсутності; реорганізація підсистеми управління ризиками системи управління підприємством за її наявності для врахування такої її властивості, як адаптивність; необхідність проведення навчання фахівців різних підрозділів теоретичним та методичним основам управління ризиками; опрацювання, врахування, запровадження стандартів з управління ризиками в підсистему управління підприємством; запровадження інформаційної технології щодо управління ризиками; формування та запровадження політики з управління ризиками на підприємстві; створення комісії з фахівців різних підрозділів задля проведення управління ризиками проєктів розвитку підприємства; врахування інтересів зацікавлених сторін у процесі управління ризиками проєктів розвитку підприємства.

У подальших дослідженнях варто приділити увагу розробленню організаційно-економічних механізмів щодо формування чи реорганізації підсистеми управління ризиками проєктів розвитку підприємства з урахуванням визначених перспективних напрямів її вдосконалення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського ; Політехніка, 2017. 224 с.
2. Гавриш О.А., Кавун В.А. Критичний аналіз нормативних засад управління проєктними ризиками. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 216–222.
3. Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_21
4. Данченко О.Б., Занора В.О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.
5. Занора В.О., Недотопа І.Ю. Інтерпретація сутності категорії «ризик». *Антикризовий розвиток соціальних та економічних процесів в умовах глобалізації* : матеріали VI Міжнародної наукової конференції (Київ, квітень 2016 р.). Київ, 2016. С. 26–27.
6. Занора В.О., Недотопа І.Ю. Ризики, загрози, небезпеки, можливості: взаємоузгодження категорій. *Економічна безпека України* : тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (Львів, 22 квітня 2016 р.). Львів, 2016. С. 105–107.
7. Зачосова Н.В. Поняття фінансової безпеки як наукової та управлінської категорії у взаємозв'язку з дефініціями ви-

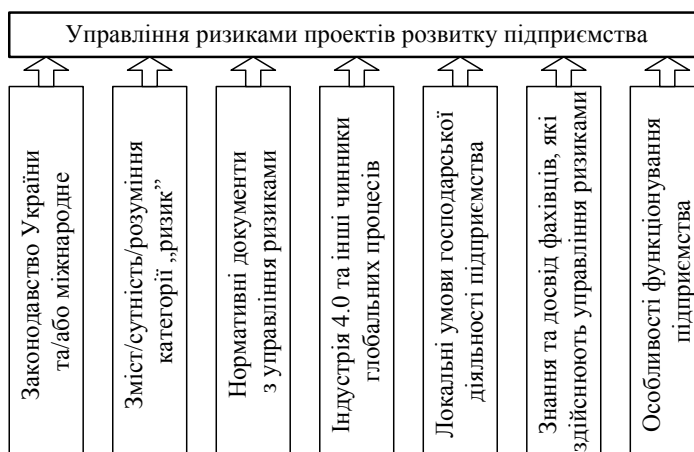


Рис. 1. Чинники впливу на формування підсистеми управління ризиками проєктів розвитку підприємства

Джерело: сформовано авторами

клику, безпеки, загрози і ризику. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 34–40.

8. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) : 6th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2017. 756 p.
9. Занора В.О. Ризик-орієнтоване управління виробничо-технологічними витратами машинобудівних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 4. С. 157–161.
10. Давидова О.Ю. Ключові фактори управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 25(1). С. 128–132.
11. Макалюк І.В., Бабенко І.Ю. Управління ризиками інвестиційних проєктів. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 18. С. 63–70.
12. Великанова М.В. Управління ризиком та його стадії: економіко-правовий аналіз. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 12. С. 20–24.
13. Kutsenko D.M. Orienteers of strategic management of financial and economic security of enterprises: interests, challenges, risks. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 50–58.

REFERENCES:

1. Voitko S.V., Zanora V.O. (2017). Upravlinnia pidpriemstvamy: planuvannia tekhnolohichnykh vytrat, ryzyk-menedzhment, motyvuvannia, pryiniattia upravlinskykh rishen [Enterprise management: technological costs planning, risk management, motivation, management decisions making]. Kyiv : Politekhnikha. (in Ukrainian)
2. Havrysh O.A., Kavun V.A. (2017). Krytychnyi analiz normatyvnykh zasad upravlinnia proektnykh ryzykamy [Critical analysis of regulatory framework of project risks management]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*, № 14, pp. 216–222. (in Ukrainian)
3. Herasyenko O.M. (2013). Formuvannia kompleksnoi systemy ryzyk-menedzhmentu z vrakhuvanniam chutlyvosti kompanii do rynkovykh ryzykiv [Formation of the complex system of risk management with consideration of sensitivity to market risks]. *Efektivna ekonomika*, № 5. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_21 (in Ukrainian)
4. Danchenko O.B., Zanora V.O. (2019). *Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryin-*

- iattia upravlinskykh rishen* [Project Management: Risk and Change Management in Decision Making Processes]. Cherkasy : Chabanenko. (in Ukrainian)
5. Zanova V.O., Nedotopa I.Yu. (2016). Interpretatsiia sutnosti katehorij "ryzyk" [Interpretation of the risk category essence]. *IV Mizhnarodna naukova konferentsiia. Antykryzovyi rozvytok sotsialnykh ta ekonomichnykh protsesiv v umovakh hlobalizatsii – Crisis development of social and economic processes in the conditions of globalization*. Kyiv (in Ukrainian).
 6. Zanova V.O., Nedotopa I.Yu. (2016). Ryzky, zahrozy, nebezpeky, mozhyvosti: vzaiemouzghodzhennia katehorii [Risks, threats, dangers, opportunities: category harmonization]. *Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia. Ekonomichna bezpeka Ukrainy – Economic security of Ukraine*. Lviv. (in Ukrainian)
 7. Zachosova N.V. (2019). Poniattia finansovoi bezpeky yak naukovi ta upravlinskoj katehorii u vzaiemoviazku z definityami vyklyku, nebezpeky, zahrozy i ryzky [The concept of financial security as a scientific and management category relating to the definitions of the challenge, danger, threat and risks]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu [Bulletin of the Cherkasy University. Economic Sciences]*, № 2, pp. 34–40. (in Ukrainian)
 8. Project Management Institute (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) : 6th edition. Newtown Square : PMI.
 9. Zanova V.O. Ryzkyk-orientovane upravlinnia vyrobnycho-tekhnolohichnykh vytratamy mashynobudivnykh pidpriemstv [Risk-oriented Management of Production and Technological Costs of Engineering Enterprises]. *Biznes-Inform [Business Inform]*. 2014. № 4, pp. 157–161. (in Ukrainian)
 10. Davydova O.Iu. (2017). Kliuchovi faktory upravlinnia ryzkyamy na pidpriemstvakh restorannoho hospodarstva [Key facts of risk management at restaurant enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky" [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"]*, vol. 25(1), pp. 128–132. (in Ukrainian)
 11. Makaliuk I.V., Babenko I.Yu. (2016). Upravlinnia ryzkyamy investytsiinykh proektiv [Risk Management of Investment Projects]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo [Modern Problems of Economics and Business]*, vol. 18, pp. 63–70. (in Ukrainian)
 12. Velykanova M.V. (2017). Upravlinnia ryzkom ta yoho stadii: ekonomiko-pravovyi analiz [Risk Management and his Stages: Economic and Legal Analysis]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo [Entrepreneurship, Economy and Law]*, № 12, pp. 20–24. (in Ukrainian)
 13. Kutsenko D.M. (2019). Oriientyry stratehichnoho upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv: interesy, vyklyky, ryzky [Orienters of strategic management of financial and economic security of enterprises: interests, challenges, risks]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu [Bulletin of the Cherkasy University. Economic Sciences]*, № 2, pp. 50–58.