

І.С. Якошь

НЕОБХІДНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

Будь-який підприємець прагне вести свою діяльність таким чином, щоб звести можливу величину збитків до мінімуму, а величину прибутків – до максимуму. Щоб досягти успіху в цьому прагненні необхідно в рамках підприємства використовувати здобутки науки у сфері управління ризиками та передовий досвід підприємств, що активно та досить успішно впровадили систему ризик-менеджменту.

Економічний ризик є динамічною величиною. На нього впливають організаційний, економічний, матеріальний, технічний та інші фактори. Вони відрізняються змістом, часом дії, особливостями впливу, величиною завданих втрат. Ці фактори потребують різних підходів до розроблення заходів, спрямованих на зниження їх негативного впливу на результати діяльності підприємства.

Усі види ризиків тісно взаємопов'язані, вплив на один із них може спричинити коливання іншого чи навіть їх комплексу, тобто ризики, що виникають в одних підрозділах, можуть спричинити втрати в інших структурних ланках, тому управління ризиками потребує системного підходу.

Проблема управління ризиком, подолання невизначеності постійно актуальна в будь-якому секторі економіки. Кожний економічний суб'єкт на всіх рівнях стикається з неординарними ситуаціями, незапланованими або непередбаченими обставинами, на котрі необхідно адекватно реагувати. І саме комплексна система управління ризиками дозволяє керівництву приймати правильні, науково обґрунтовані управлінські рішення.

Питанню ризик-менеджменту на підприємстві, а також питанню розробки й упровадження системи управління ризиками на підприємстві присвячені праці В.В. Вітлінського, С.М. Клименка, О.С. Дубрової, В.В. Лук'янової, Т.В. Головач та ін. Проблема необхідності управління ризиками на підприємствах висвітлена в ряді періодичних видань. Та незважаючи на це питання залишається відкритим, адже необхідність

упровадження системи управління ризиками однозначно не підтверджена.

Мета статті – пояснити суть та призначення ризик-менеджменту на підприємстві; переконати в доцільності й необхідності впровадження комплексної системи ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Ризики існували завжди, проте датою народження ризик-менеджменту як системного підходу і нового управлінського рішення формально можна вважати середину ХХ ст. У 1955 р. професор страхування У. Снайдер уперше запропонував термін «ризик-менеджмент», а Р. Галлахер у 1956 р. уперше описав професію ризик-менеджера. Із цього часу почалося узагальнення і активний аналіз усіх знань про ризики, почалося формування нової управлінської науки [1].

Незважаючи на те що питання ризику вивчається вже протягом досить значного проміжку часу, серед науковців і досі немає єдиної думки щодо визначення ризику.

Одним із найпоширеніших визначень ризику є можливість небезпеки, невдачі та понесення втрат. В економічній літературі найчастіше зустрічаються такі трактування ризику:

комбінація ймовірності події та її наслідків [8];

ймовірність підприємства зазнати збитків у результаті здійснення підприємницької діяльності [9, 32];

діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість якісно і кількісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі, відхилення від мети [3, 7];

ймовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності [7, 8];

об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації

неминучого вибору і яка відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату [6, 22].

Досить часто топ-менеджери багатьох підприємств не розуміють або не зовсім точно уявляють сутність поняття ризику, а отже, і неправильно тлумачать цілі та завдання, які має вирішувати ризик-менеджмент на підприємстві.

По-перше, призначення ризик-менеджменту – виявляти можливі ризики і попереджувати їх, а не займатися їх наслідками. По-друге, ризик-менеджмент являє собою сукупність методологій і процесів, використання яких є важливим саме для досягнення стратегічних цілей організації, але не для визначення стратегії розвитку [1].

Ризик-менеджмент – центральна частина стратегічного управління організацією. Це процес, слідуючи якому організація системно аналізує ризики кожного виду діяльності з метою максимальної ефективності кожного кроку і, відповідно, всієї діяльності підприємства загалом.

Задача ризик-менеджменту – це ідентифікація ризиків та управління ними. Це означає виявлення всіх потенційних «негативних» і «позитивних» факторів, що впливають на організацію, що збільшує імовірність успіху і мінімізує імовірність відхилення та невизначеності в досягненні поставлених цілей.

Ризик-менеджмент має являти собою постійний процес, який аналізує розвиток підприємства в русі, а саме минуле, теперішнє та майбутнє підприємства в цілому. Він має бути інтегрований у загальну культуру організації, прийнятий і схвалений керівництвом, а потім донесений до кожного співробітника організації як загальна програма розвитку з встановленням конкретних завдань на місцях. Ризик-менеджмент як єдина система управління ризиками має містити програму контролю за виконанням установлених завдань, оцінку ефективності заходів, що проводяться, а також систему заохочення на всіх рівнях організації [8].

В ідеалі для функціонування ризик-менеджменту має існувати орган управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними

ресурсами. На підприємстві має бути створено спеціальний структурний підрозділ – відділ управління ризиками на чолі з ризик-менеджером (на малих підприємствах обов'язки ризик-менеджера може виконувати фінансовий менеджер). Більшість великих західних фірм мають у штаті спеціального менеджера з ризику, який поділяє відповідальність за ризиковані рішення з іншими менеджерами компанії (маркетолог, менеджер із персоналу, інженер із техніки безпеки). Він належить до перших помічників вищого керівництва. Ризик-менеджер поряд із відповідними спеціалістами бере участь у прийнятті ризикових рішень та шукає способи уникнення небажаних ризиків [4]. Функціями ризик-менеджера є:

- розробка загальної програми управління ризиками і загальних положень стратегії підприємства з питань управління ризиками;

- реалізація програми управління ризиками на стратегічному й оперативному рівнях;

- підвищення рівня обізнаності з питань управління ризиками серед працівників підприємства;

- розробка внутрішньої системи управління ризиками й організаційної структури;

- моніторинг ефективності реалізації програми управління ризиками і внесення відповідних змін;

- координація взаємодії різноманітних структурних підрозділів підприємства;

- розробка програм зниження позапланових втрат і заходів із підтримки безперервності бізнес-процесів;

- складання звітів для керівництва та зовнішніх контрагентів [8].

Проте не слід забувати, що ризик-менеджер особисто не приймає управлінських рішень; його завдання – підтримка керівництва у прийнятті обґрунтованих рішень і оперативний контроль за ризиками.

Управління ризиками охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства та мінімізацію (чи майже повне усунення) можливих збитків у процесі здійснення тих або інших операцій. Узагальнена схема процесу управління ризиками подана на рисунку.

На першому етапі ризик-менеджменту доцільним є оцінка господарської ситуації та виявлення всієї сукупності ризиків, їх джерел, об'єктів. Спочатку визначають

найбільш імовірні й небезпечні ризики та поступово переходять до найменш імовірних, формуючи портфель ідентифікованих ризиків. Це

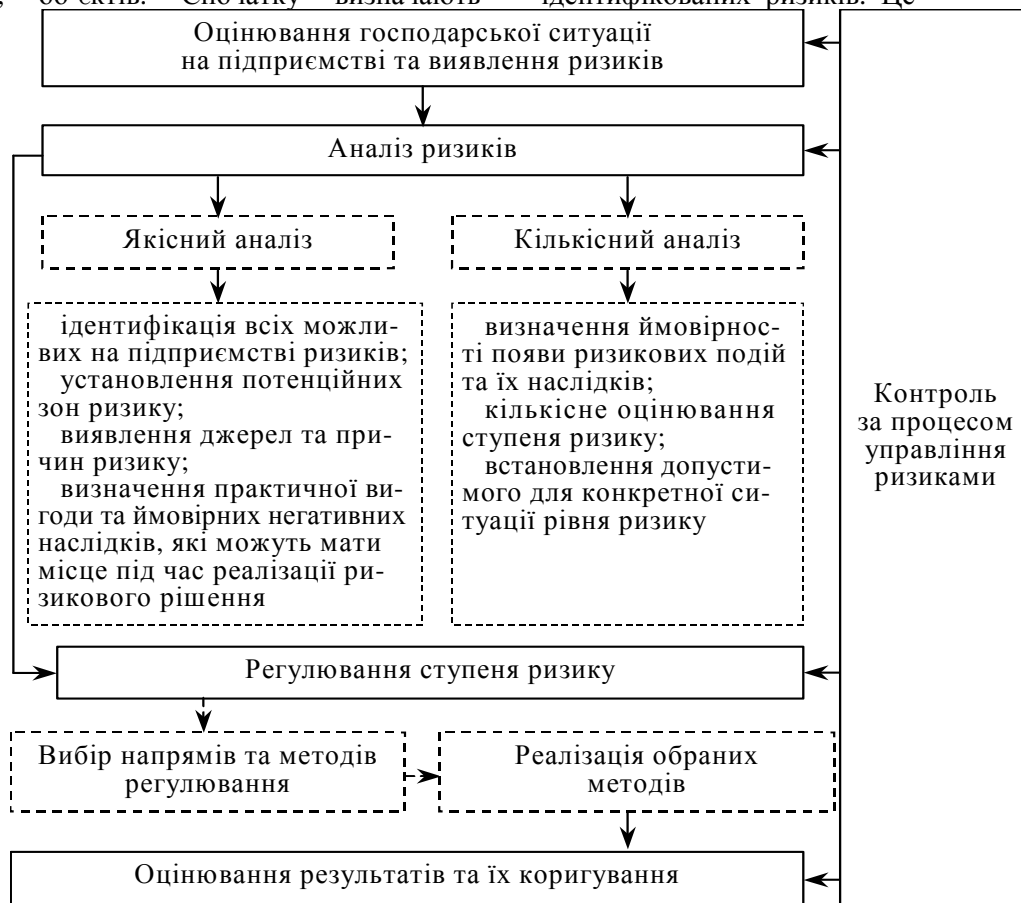


Рисунок. Процес управління ризиками підприємницької діяльності на підприємстві

дуже складний процес, де необхідні висока кваліфікація, добрі знання особливостей економічних, технологічних, технічних та організаційних процесів. Виявлення може здійснюватися через застосування комплексу формальних і неформальних підходів, методів, заснованих на використанні суб'єктивної чи об'єктивної інформації. Найявної інформації має бути достатньо для прийняття адекватних рішень на всіх етапах ризик-менеджменту.

Аналіз рівня підприємницького ризику – найвідповідальніший і методично складний етап процесу управління, від якості проведення якого залежить ефективність ризик-менеджменту взагалі. Він передбачає кількісну та якісну оцінку ризику [4]. Проводячи оцінку ризику важливо підтримувати баланс між точністю прогнозу і складністю розрахунків. Звичайно, що

кількісній оцінці ризиків надається перевага в результаті її більшої інформативності, проте деякі ризики, в основному операційного характеру, досить важко кількісно оцінити, і не завжди доцільно проводити їх кількісну оцінку [2].

Оскільки управління ризиками є частиною практичного менеджменту, воно потребує постійного оцінювання та переоцінювання як власне допустимого рівня ризиків для даного підприємства, так і прийнятих рішень, у зв'язку з постійно мінливими внутрішніми та зовнішніми чинниками, що впливають на його діяльність.

Після ідентифікації та оцінки ризику необхідно переходити до етапу регулювання ступеня ризику (управління ризиком), який охоплює дві стадії:

вибір методів управління ризиком (з оцінюванням їх порівняльної ефективності на основі різноманітних критеріїв);

безпосередній вплив на ступінь ризиків через реалізацію обраних методів оптимізації ризику [4].

Після визначення методу управління ризиком власники ризиків розробляють контрольні процедури, спрямовані на те, щоб сигналізувати про наближення ризикової події та реалізовувати обраний спосіб управління. Дуже важливою в системі управління ризиками є подальша оцінка ефективності заходів, направлених на боротьбу з ризиками [2].

На етапі оцінювання результатів та їх коригування відбувається визначення на основі системи показників результативності ступеня нейтралізації можливих втрат, економічності та доцільності заходів (співвідношення витрат на регулювання ступеня ризику до розміру можливих збитків), величини сукупного ризику господарської діяльності підприємства з урахуванням проведених заходів щодо його оптимізації. Прийняття та реалізація рішень про регулювання ступеня ризику потребує також розробки та виконання процедур контролю за процесом ризик-менеджменту.

Невід'ємним етапом роботи ризик-менеджменту має стати організація заходів щодо виконання наміченої програми дій з управління ризиками – визначення видів заходів, обсягів і джерел їх фінансування, конкретних виконавців та строків виконання. У процесі управління ризиками господарської діяльності має також здійснюватися контроль за ходом виконання дій із ризик-менеджменту.

Обов'язковою умовою дієвої системи ризик-менеджменту є дотримання певних принципів, основні з яких такі:

усвідомлення прийняття ризиків;
особиста відповідальність кожного учасника ризик-менеджменту; колегіальність і демократизм у групі спеціалістів, що займаються проблемами ризику;

коректне формулювання мети управління ризиками та можливість впливу на ті характеристики ризиків, які сприяють досягненню мети;

об'єктивність, достовірність, повнота й надійність інформації;

охоплення управління ризиком усіх горизонтальних і вертикальних ієрархічних рівнів підприємства, органічний зв'язок усіх

управлінських елементів підприємницького ризику (системний підхід);

незалежність управління окремими ризиками;

зіставленість рівня ризиків, що приймаються, з рівнем доходності підприємства та його фінансовими можливостями;

мінімізація спектра можливих ризиків та ступінь їх впливу;

швидка реакція суб'єкта господарювання на внутрішні та зовнішні зміни, які виявляються в реалізації ризику;

урахування фактора часу в управлінні ризиками;

мінімізація витрат на організацію та здійснення ризик-менеджменту;

інноваційний підхід до управління ризиками.

Таким чином, управління господарськими ризиками спрямоване на ідентифікацію, аналіз, регулювання всіх видів ризику підприємства, що мають місце в його операційній, фінансовій та стратегічній діяльності. Кінцевою метою ризик-менеджменту виступає цільова функція підприємництва, яка полягає в отриманні найбільшого прибутку за оптимального для суб'єкта господарювання, рівня ризику [4].

Грамотно побудована система управління ризиками дозволяє підприємству досягти таких результатів:

підвищити керованість бізнесу;
скоротити можливе шахрайство;
поліпшити якість управлінських рішень, що приймаються;

підвищити ефективність прогнозування, у тому числі шляхом накопичення інформаційної бази за існуючими ризиками;

надати працівникам підприємства набір зрозумілих критеріїв для оцінки можливих ризиків;

виступити інструментом мотивації персоналу тощо.

Крім того, інтегроване управління ризиками із самого початку функціонування забезпечує позитивний зовнішній ефект, сама лише присутність системи підвищує привабливість і прозорість підприємства для акціонерів, впливає на кредитний рейтинг, демонструє відповідність управління підприємством кращим сучасним тенденціям.

Зрештою, основна перевага впровадження системи управління ризиками

– це підвищення конкурентоспроможності та капіталізації підприємства. Таким чином, зацікавленість у ризик-менеджменті не випадкова, адже це нова «філософія» управління, яка приносить неймовірні результати у випадку її грамотного впровадження [2].

Про ефективність впровадження комплексної системи управління ризиками на підприємстві вказують такі ключові фактори:

інтеграція оцінки ризиків у стратегічні й оперативні процеси. Оскільки процес управління ризиками стає невід'ємною частиною оперативного управління, менеджери стають обачнішими, приймаючи управлінські рішення;

впровадження ефективнішої аналітичної техніки та техніки раннього попередження. Виявлення ризиків на рівні бізнес-процесів приводить до прийняття більш зважених управлінських рішень;

поліпшення у вимірюванні та моніторингу конкретних ризиків. Підготовка звітів про ключові ризики дозволить обмінюватися знаннями за різними аспектами системи управління ризиками;

зменшення кількості негативних подій порівняно з середнім показником по галузі;

зниження витрат на залучення капіталу та збільшення вартості акцій [10].

Брак же ефективної структури управління ризиками може призвести до невістих наслідків, що наочно демонструють банкрутства таких компаній, як Global Crossing, WorldCom та Adelphia Communications. Саме тому на початку XXI ст. регулюючі органи різних країн розробили ряд законів та положень, обов'язкових для учасників ринку цінних паперів:

закон Сарбейнса-Окслі (США, 2002 р.). Сутність закону полягає в тому, що підприємства зобов'язані протоколювати всі свої бізнес-процеси й оперативну діяльність у подробицях;

стандарт ERM COSO (США, 2004 р.), розроблений Комітетом спонсорських організацій комісії Тредеуея та PWC;

стандарт FERMA (Євросоюз, 2004 р.), створений Інститутом ризик-менеджменту (IRM) і Асоціацією ризик-менеджменту та страхування (AIRMIC), тощо.

Стандарти ERM COSO та FERMA мало чим відрізняються один від одного: перший більшою мірою являє собою варіант

інтегрованого підходу з більшим нахилом у теорію, а останній – скоріше опис процесу, як має працювати система в конкретній компанії. Таким чином, світова економічна наука, яка протягом багатьох десятиріч займається проблематикою ризик-менеджменту, не лише приклала багато зусиль для дослідження його різноманітних аспектів, але й довела свої рекомендації до стану практичного впровадження [5].

Головна проблема керівництва полягає не стільки у виборі базових стандартів, скільки в їх адаптації під специфіку господарської діяльності.

Висновки. Беззаперечною умовою ефективної діяльності суб'єкта господарювання має стати формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. У зарубіжних країнах менеджмент ризиків господарювання вже давно став невід'ємною складовою системи управління підприємством у цілому. Адже ґрунтовний аналіз, проведення ідентифікації, оцінки та подальшого коригування ступеня ризику необхідні для прийняття стратегічних, інноваційних, інвестиційних рішень; прогнозування кон'юнктури ринку, маркетингових досліджень тощо.

Ризик-менеджмент – це серйозний управлінський інструмент, що дозволяє вчасно виявляти і попереджувати прояви та масштабність можливих ризиків. До того ж всі процедури системи управління ризиками повинні мати циклічний характер, якщо суб'єкт господарювання хоче досягти позитивного результату від системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Література

1. Барінов М. Риск-менеджмент: средство борьбы с неопределенностью. – www.risk-manage.ru.
2. Винокурова Е. Риск-менеджмент: инновации в управлении // Connect. – 2007. – № 4.
3. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навч. посіб. – К.: Центр навч. літ., 2006. – 312 с.
4. Клименко С.М., Дуброва О.С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 252 с.
5. Кравченко В.А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська спе-

цифіка // Проблеми системного підходу в економіці. – 2007. – № 3.

6. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.

7. Машина Н.І. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навч. посіб. – К.: Центр навч. літ, 2003. – 188 с.

8. Стандарты управления рисками FERMA. – www.ferma-asso.org.

9. Устенко О.Л. Теория экономического риска: Моногр. – К.: МАУП, 1997. – 164 с.

10. Шемякина Т. ERM: модно или полезно? // Риск-менеджмент. – 2007. – № 9-10.