

УДК 330.131.7

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ВРАХУВАННЯ ФАКТОРА РИЗИКУ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ріщук Л.І.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Розглянуто управління ризиками як поєднання керуючої та керованої підсистем. Обґрунтовано необхідність використання ризик-менеджменту на підприємствах. Вдосконалено схему процесу управління ризиками на підприємстві на основі аналізу поширених підходів українських та зарубіжних авторів. Зображено модель прийняття управлінських рішень з врахуванням фактора ризику.

This article examines the risk management as the combination of the subsystems which manages and is managed. The need of the risk management use at the enterprises is substantiated. The scheme of the risk management process at the enterprises is improved on the basis of the analysis of well-known scientific approaches of Ukrainian and foreign authors. The article illustrates the model of the management decisions acceptance which considers the risk factor.

Постановка проблеми. В умовах виробничо-комерційної діяльності підприємницьких структур немає безризикового механізму їх ефективного господарювання. Звідси, основне правило поведінки керівників чи підприємців – не уникати ризику, а передбачати його, управляти ним в залежності від розміру ризику та його наслідків [1, с.394]. Зрештою цілком уникнути ризику неможливо, адже, уникаючи одних видів ризику, ми стикаємося з іншими.

Всі науковці і практики дотримуються думки, що управляти ризиком необхідно. Системи ризик-менеджменту стали життєво важливим елементом бізнесу [2]. Управління ризиком повинно забезпечувати ефективну діяльність підприємства як сьогодні, так і в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність та важливість ризик-менеджменту обумовили ту увагу, яка приділяється даній проблемі науковими дослідниками. Серед зарубіжних вчених питання управління ризиками досліджували Дж. Пікфорд, Лі Рейнвотер, Г. Цельмер, М. Лапуста, Л. Шаршукова, О. Стоянова, Т. Цай. Процес управління ризиками, їх оцінку та методи оптимізації вивчали такі українські вчені, як В. Гранатуров, О. Шевчук, В. Вітлінський, Н. Машина, Г. Великоіваненко, О. Лещинський, О. Школьній, П. Сорока.

Слід зазначити, що кожен автор по-різному трактує зміст словосполучення „управління ризиками”, спільним для яких є те, що основою управління ризиками є сукупність методів, прийомів, заходів, дій, які застосовуються для зменшення негативних наслідків.

Зарубіжний автор Гернот Цельмер зазначає, що головною метою менеджменту ризику є сприятливий вплив на ситуацію ризику підприємства і досягнення визначеного "захисного" рівня [3, с. 21].

У країнах з перехідною економікою, до яких певний час належала і Україна, тривалий час використовувався традиційний підхід до управління ризиками підприємства. Він був націлений на мінімізацію будь-яких ризиків підприємства та збереження його існуючого стану. Фінансування заходів з боротьби з ризиками сприймалось керівниками підприємств як надлишкові витрати, а не інвестиції в стабільність, безпеку та надійність бізнесу [4, с. 603]. Інноваційна теорія ризик-менеджменту, що поширена на Заході, висвітлена у наукових працях західних вчених, які розглядають ризик як необхідну передумову успішного розвитку підприємства та основні маркетингові, фінансові і страхові інструменти управління ним.

Немає єдиного підходу серед авторів і до визначення етапів (стадій) процесу ризик-менеджменту на підприємстві.

Постановка цілей. Головними цілями статті є уточнення поняття „управління ризиками” на основі аналізу позицій авторів та через призму взаємодії двох підсистем управління, вдосконалення процесу управління ризиками, а також вдосконалення моделі прийняття рішення через врахування ризику.

Виклад основного матеріалу. Класична теорія менеджменту стверджує, що управління складається з двох підсистем: керуючої та керованої. Отже, на наш погляд, управління ризиками теж варто розглядати як поєднання керуючої (суб'єкта управління) та керованої (об'єкта управління) підсистем. Зобразимо це графічно:

Керованою підсистемою (об'єктом управління) є ризик, ситуація, яка виникла чи може виникнути на певний момент часу і може призвести до негативних наслідків.

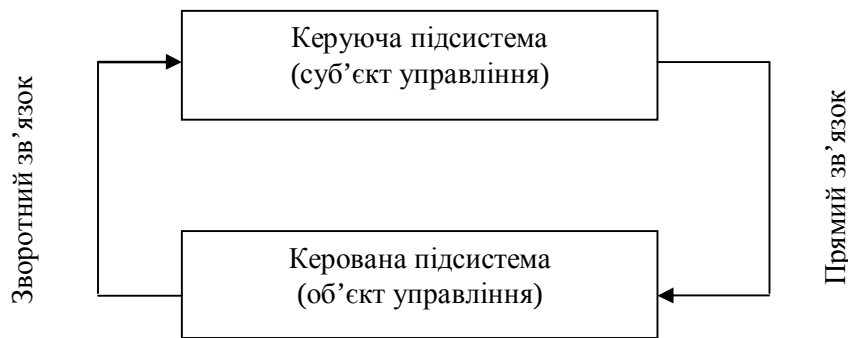


Рис. 1. Система управління ризиками

Керуюча підсистема в системі управління ризиком залежить насамперед від розміру підприємства, його форми власності, кількості працюючих тощо. Суб'єктом управління може бути менеджер, фінансовий менеджер, менеджер з ризику, фахівець зі страхування або ж група цих осіб.

Головні завдання фахівців з ризику полягають у тому, щоб виявити зони підвищеного ризику, оцінити його ступінь, проаналізувати прийнятність даного рівня ризику для організації(підприємця), розробити в разі потреби заходи з попередження або зниження ризику; коли ж ризикова подія сталася – вжити заходів щодо максимально можливого відшкодування заподіяного збитку [5].

Прямий зв'язок – управлінський вплив на об'єкт з визначеною метою.

Зворотний зв'язок займає важливе значення. Він несе інформацію про стан досліджуваного об'єкта і його реакцію на управлінські рішення. Зворотний зв'язок є універсальним механізмом регулювання діями системи.

Отже, враховуючи позиції авторів і вищенаведений підхід, **управління ризиком** можна сформулювати як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт, використовуючи різноманітні прийоми, методи, заходи, дії або їх поєднання, задля уникнення або зменшення негативних наслідків.

Метою управління ризиками є максимізація прибутку при оптимальному співвідношенні ризику та прибутку.

Процес управління ризиками є безперервним, проте його можна умовно поділити на етапи (стадії).

В теорії і практиці економічного ризику немає єдиного підходу до визначення уніфікованих етапів процесу ризик-менеджменту. Попри те, деякі українські та зарубіжні автори розглядають процес ризик-менеджменту на підприємстві, що складається з чотирьох стадій [6, 3, 7]:

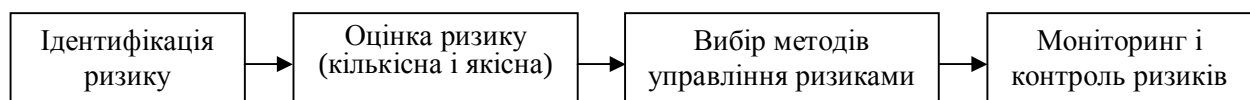


Рис. 2. Етапи процесу ризик-менеджменту

Такий підхід до процесу управління ризиками розглядає також концепція GARP Інституту менеджменту США [8].

Н.І. Машина, В.В. Іванов та А.Н. Коробова вважають, що дану схему слід доповнити ще одним етапом – визначення мети (цілі). Саме цей етап є відправною точкою в процесі управління ризиками. Керуючись ціллю визначають ступінь прийнятності ризику.

За В.В. Івановим та А.Н. Коробовою, процес управління ризиками має вигляд [9, с. 427]:

- визначення цілі (зниження втрат, ліквідація ризику);
- аналіз ризику (якісна оцінка факторів або кількісна оцінка ймовірності його виникнення і об'єм збитку) і виявлення найбільш ризикових зон;
- вибір методу управління ризиком;
- здійснення управління ризиком;
- моніторинг результатів і корекція попередніх етапів.

Процес керування ризиком, який подає Н.І. Машина [10, с. 42], є повнішою, оскільки відразу дозволяє визначитися та вибрати необхідні методи керування ризиком.

Практично тотожні блок-схеми процесу управління ризиком подають В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний та О.Л. Лещинський і О.В. Школьний [11, с. 63; 12, с. 16].

Основною відмінністю даного підходу є те, що контроль за ризиком проводиться не в кінці процесу, а безпосередньо після якісної та кількісної оцінок. У випадку суттєвого ризику варто негайно

приймати методи щодо уникнення чи попередження, а у випадку не суттєвого ризику – приймати його. У решті випадків ми можемо обирати інші методи оптимізації ризику.

Збір і обробка даних з аспектів ризику є важливим етапом процесу управління. Ця інформація дозволяє нам визначити, як загрози, так і можливості підприємства, причини їх виникнення, фактори, які вплинули, та інше.

Зібрана на даному етапі інформація повинна бути повною, достовірною, вчасною. Адже наявність неповної та недостовірної інформації – одна з найважливіших причин ризику. Якісна реалізація першого етапу забезпечує необхідну інформацію для виконання наступних етапів. Проте, на наш погляд, збір і обробка інформації повинні супроводжувати весь процес ризик-менеджменту, а не закінчуватися першим етапом. Адже на інших етапах інформація може уточнюватися, виникатиме потреба у додатковій інформації, з'являтиметься нова неперевірена інформація тощо.

Отож, враховуючи переваги та недоліки вищенаведених наукових поглядів та власні міркування, побудуємо блок-схему процесу управління ризиками (рис. 3).

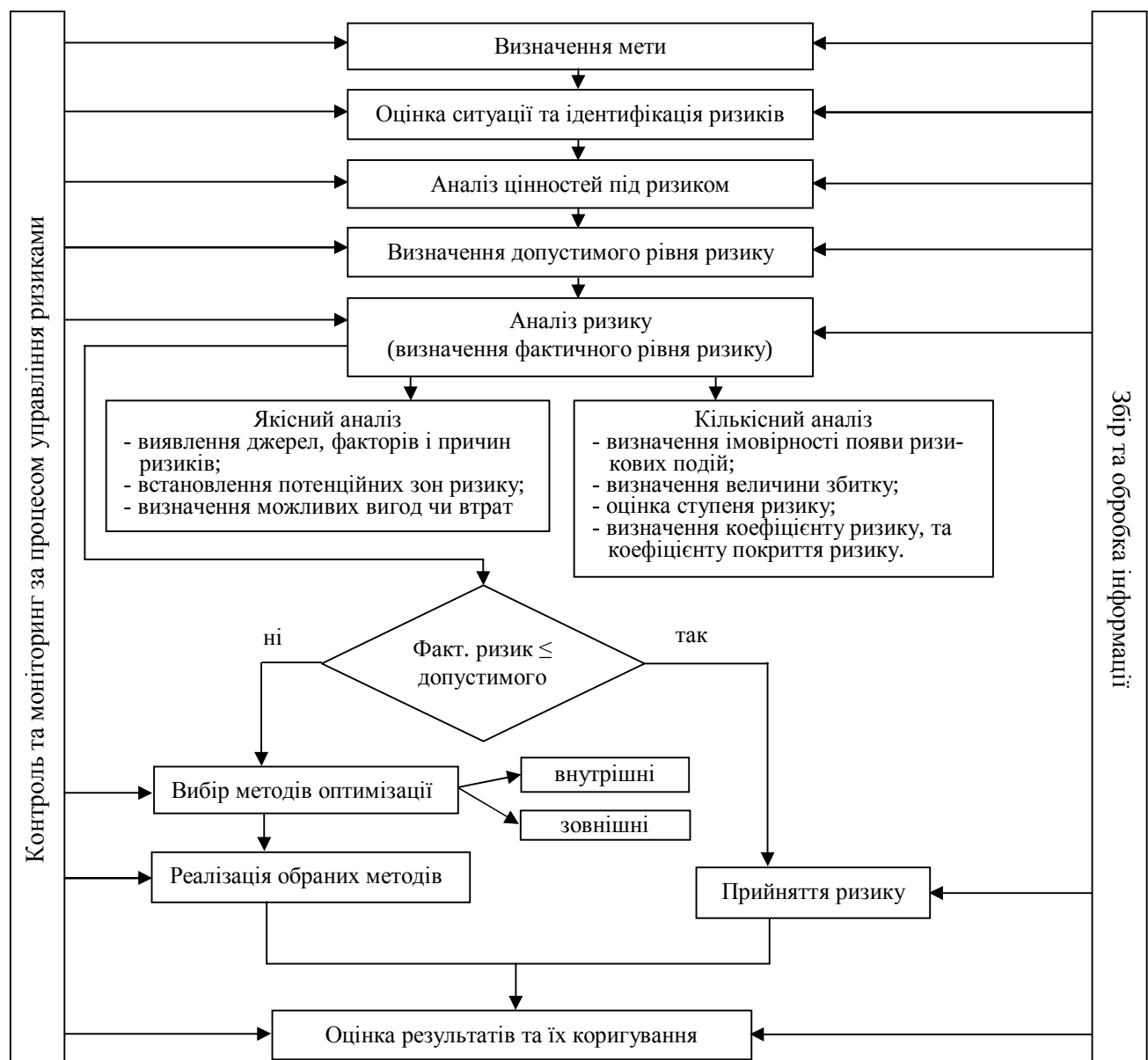


Рис. 3. Схема процесу управління ризиками господарської діяльності на підприємстві

Відправною точкою ризик-менеджменту є визначення та формулювання мети, в залежності від якої визначають допустимий для конкретної ситуації та об'єкта рівень ризику.

На другому етапі необхідно оцінити ситуацію та виявити всі можливі види ризиків, які притаманні діяльності визначеного підприємства, його підрозділів, окремих операцій чи процесів.

Для обґрунтованого прийняття рішень необхідно знати, з ризиком якого виду і типу доведеться мати справу. Від „непередбачуваного”, але виявленого ризику можна, строго кажучи, застрахуватися (аж до відмови від проекту), а невиявленого або зігнорованого ризику уникнути неможливо [5, с. 51].

Після ідентифікації ризику варто проранжувати, тобто спочатку визначити найбільш небезпечні та реальні, а вже потім – менш ймовірні та загрозливі. Зазначимо, що це достатньо складний процес, до якого варто залучати спеціалістів підприємства. Для виявлення ризиків, слід застосовувати формальні та неформальні підходи та різноманітні методи.

На третьому етапі особа, відповідальна за прийняття рішення, виявляє та аналізує цінності підприємства, які можуть потрапити під загрозу. Теоретично несприятлива ситуація може відобразитися на різного роду цінностях: майно підприємства (матеріальне і нематеріальне), капітал, доходи, кваліфікований персонал, організаційна культура, сегмент ринку, ніша ринку тощо.

На четвертому етапі процесу управління ризиками визначається допустимий рівень ризику. На даному етапі визначають максимально прийнятний розмір фінансових, матеріальних втрат, чи недоотриманих доходів, які можливі внаслідок ризикових подій та максимально допустиму розбіжність з прогнозними значеннями аналізованого показника. Ступінь допустимого ризику визначається з урахуванням таких параметрів як обсяги основних фондів, власного капіталу та виробництва, а також рівень рентабельності, фінансовий стан підприємства, ліквідність тощо. Чим більшим капіталом, зокрема власним, володіє підприємство, чим ширша номенклатура його продукції, тим менш воно чутливе до ризику і тим сміливіше менеджер може приймати рішення в ризикованій ситуації [11, с. 82].

Якісний та кількісний аналіз ризиків є одним з найбільш трудомістких та відповідальних етапів процесу управління ризиками, який полягає у визначенні ступеня його серйозності і небезпеки. Якісний аналіз передбачає виявлення джерел, факторів та причин ризику, встановлення потенційних зон ризику, тобто виявлення робіт, процесів, під час виконання яких виникає ризик, та з'ясування можливих вигод чи втрат, що можуть настати в результаті реалізації ризикованого рішення. Кількісний аналіз передбачає визначення імовірності появи ризикових подій, величини збитку та оцінки ступеня ризику. Для кількісної оцінки ризику використовують різноманітні методи – статистичний, експертний, розрахунково-аналітичний, метод аналізу доцільності витрат, аналіз чутливості, метод використання аналогів та інші.

Вибір методу оцінки, який можливо та доцільно використовувати, залежить від характеру ризику, інформаційного забезпечення дослідження, важливості точної оцінки вірогідності виникнення ризикової події [13, с. 19].

На шостому етапі проводиться порівняння фактичного рівня ризику з максимально прийнятним (допустимим). Якщо ж фактичний ризик є меншим або ж дорівнює допустимому, та його варто приймати. Прийняття ризику означає згоду на покриття збитків за рахунок власних коштів. При запланованому прийнятті ризику втрати покриваються з фондів ризику або ж поточного доходу, при незапланованому – з усіх, що є в наявності у підприємства. Проте прийняття ризику не завжди означає відмову від дій, заходів, які спрямовані на скорочення збитків. До заходів прийняття ризику належать:

- відмова від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію збитку;
- створення спеціальних резервних фондів (фондів ризику або фондів страхування), з яких компенсують збитки при виникненні несприятливої ситуації;
- отримання кредитів і позичок для компенсації збитків;
- одержання державних дотацій;
- випуск акцій тощо.

У випадку, якщо ж фактичний ступінь ризику виявиться більшим, ніж рівень прийнятного, слід аналізувати та обирати методи його оптимізації (зниження). Методи оптимізації слід поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні методи свідчать про те, що особа, яка приймає рішення, намагається зменшити ризик за допомогою зусиль організації. До внутрішніх способів зменшення ризиків відносять мінімізація втрат, створення резервів та запасів, диверсифікація, ухилення.

Використовуючи зовнішні способи зниження ризику, особа, яка приймає рішення, розподіляє ризик між декількома суб'єктами або ж передає відповідальність (частково або повністю) іншому суб'єкту. До таких методів відносять страхування, хеджування, розподіл ризику, отримання фінансових гарантій, поручительство тощо.

Останній етап процесу ризик-менеджменту – оцінка результатів та їх коригування – передбачає підбиття підсумків діяльності в умовах ризику. Відбувається оцінювання результативності обраних методів шляхом співставлення витрат на реалізацію заходів до розміру можливих збитків. Потрібно переглядати дані про ефективність застосованих заходів щодо управління ризиками з врахуванням інформації про величину збитків за аналізований період. Позитивні чи негативні результати здійснення

процесу ризик-менеджменту формують цінний досвід, який необхідно використовувати в подальшій управлінській діяльності.

На наш погляд, збір та обробка інформації повинні супроводжувати всі етапи процесу управління ризиками, адже релевантна інформація – важливий елемент в процесі прийняття будь-якого рішення. Інформацію отримують з внутрішніх та зовнішніх джерел. Джерелами внутрішньої інформації є форми бухгалтерської та статистичної звітності; організаційні схеми, документи первинного бухгалтерського обліку; документи, що пов'язані з веденням господарської діяльності, – договори та угоди, акти прийому товарно-матеріальних цінностей, акти інвентаризації, накази, розпорядження, позови та претензії.

Джерелом зовнішньої інформації можуть бути дані спеціалізованих компаній, суб'єктивні думки експертів, аналітичні огляди тощо.

Однак, від виду ризику, який досліджується, буде залежати необхідний перелік відомостей та даних.

Контроль та моніторинг за процесом управління ризиками – ще одна важлива складова, яка повинна здійснюватися, на наш погляд, не тільки вкінці, а й на кожному етапі зокрема, так як контроль поділяють на попередній, поточний і заключний. Під час попереднього контролю перевіряють правильність поставленої мети, достовірність і точність зібраної інформації та прогнозів. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі виконання роботи (в нашому випадку в процесі виконання етапів). Контроль за результатами або ж заключний контроль проводиться після виконання роботи. Використання одного з них (заключного) є, на наш погляд, дещо однобоким підходом. Поряд з тим, використання тільки заключного контролю не дає можливості відреагувати на проблеми у момент їх виникнення.

Таким чином, контролю повинна приділятися велика увага, і він повинен відбуватися на всіх етапах процесу ризик-менеджменту.

Однак існує небезпека того, що надмірне захоплення контролем здатне:

- обмежити сфери діяльності і тим самим можливість отримання цільового економічного і фінансового ефекту;
- необґрунтовано збільшити штати і призвести до співвідношення індивідуумів, зайнятих у сфері виробництва і контролю, шкідливого для економічного і небезпечного для соціального розвитку організації;
- зробити продукцію неконкурентоспроможною через зростання збитків, спричинених затратами на контроль і облік [14, с. 329].

Деякі ризики можна знизити виключно постійним відслідкуванням (моніторингом) і аналізом відхилень фактичних результатів від планових.

Управління ризиком не можна розглядати відокремлено або ж тільки тоді, коли мова йде про отримання в майбутньому грошових коштів чи майна. Ризик-менеджмент потрібно використовувати при прийнятті будь-якого управлінського рішення.

З цієї метою, на наш погляд, слід дещо підкорегувати відому модель процесу прийняття рішення (рис. 4.)

Вдосконалення відомої моделі процесу прийняття управлінського рішення полягає у тому, що крім оцінки визначених альтернатив по обраному критерію чи обмеженню, необхідно провести їх оцінку також по показниках ризику, найвідомішими і найпростішими в розрахунках з яких є міра та ступінь ризику. Разом з тим, ми вважаємо за потрібне в даному процесі постійний пошук та збір інформації, а також контроль та моніторинг за всіма стадіями.

Висновки. Отже, управління ризиками слід розглядати як взаємозв'язок і взаємозалежність двох підсистем: керуючої та керованої, між якими існує як прямий так і зворотній вплив.

Вдосконалена схема процесу управління ризиками передбачає постійний збір та аналіз інформації, а також моніторинг результатів та контроль на всіх етапах процесу. Відправною і необхідною точкою є визначення мети.

Ризик-менеджмент слід використовувати при прийнятті управлінських рішень, тобто оцінювати альтернативні варіанти також за показниками ризику, задля зниження небажаних наслідків.

Успішна реалізація процесу управління ризиками вимагає кваліфікованої підготовки управлінців (ризик менеджерів) з глибокими знаннями економічного аналізу, страхової справи, психології, фінансового менеджменту, законів, закономірностей, принципів управлінської діяльності. Адже їх основне завдання – знайти варіант дій, який забезпечить оптимальне поєднання ризику та прибутку в даній ситуації.

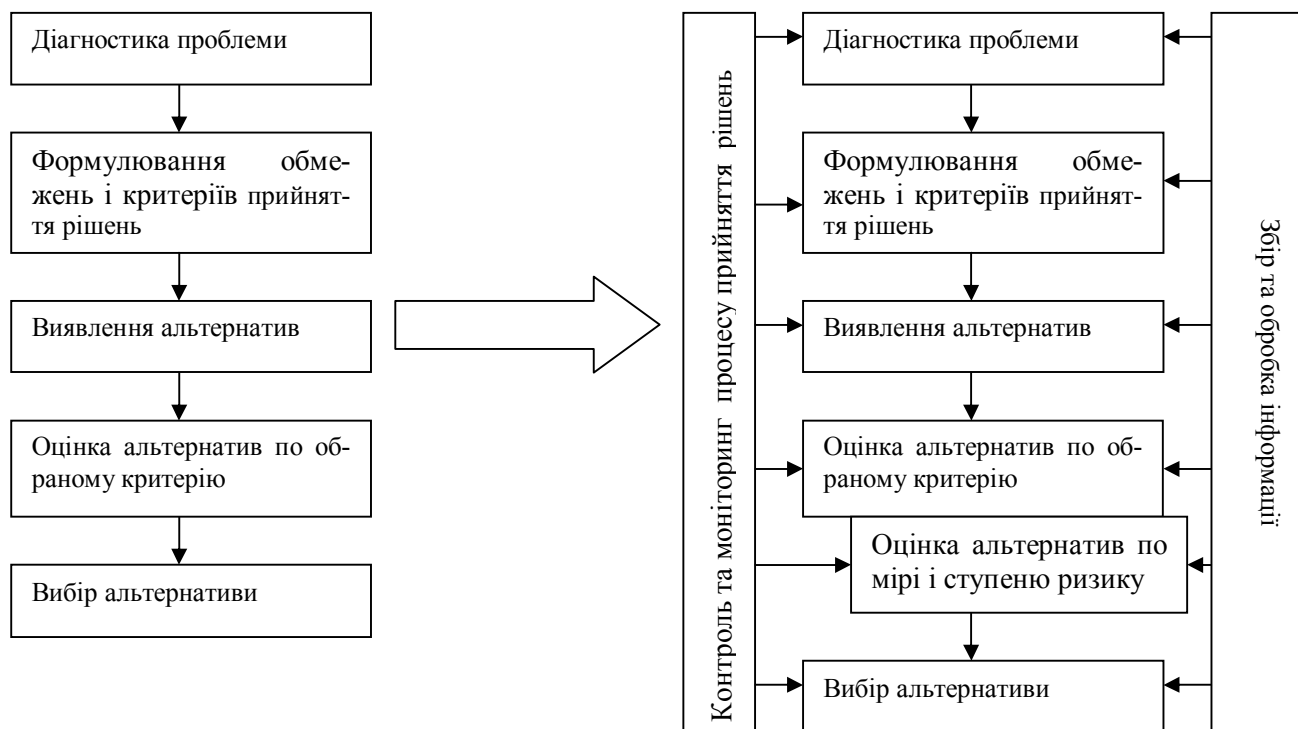


Рис. 4. Процес прийняття управлінського рішення з врахуванням ризику

Перспективи подальших досліджень. Перспективою є адаптація та використання запропонованої схеми процесу управління ризиками на підприємствах нафтогазового комплексу. Тому подальші дослідження повинні бути спрямовані на виявлення основних видів ризику підприємств даного комплексу, їх аналіз та оцінку, а також визначення основних методів їх оптимізації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ризикологія в економіці та підприємстві: Збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції, 27-28 березня 2001 року / Київський національний економічний університет; Академія державної податкової служби України / О.Д. Шарапов (голов. ред.) – К., 2001. – 452 с.
2. Пікфорд Дж. Управління ризиками. – М., 2004. – 220 с.
3. Risiko-Management/Gernot Zellmer.-1.Aufl.-Berlin: Verl. Die Wirtschaft Berlin GmbH, 1990. – 156 s.
4. Тершак Л.Б. Ризик-менеджмент та страхування інноваційної діяльності // Вісник національного університету "Львівська політехніка" № 579. Проблеми економіки та управління, 2007. – С. 602-606.
5. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу.-К.: Державне видавничо-інформаційне агенство "Зв'язок", 2000. – 150 с.
6. М. Карпенко. Все риски на карту // Комп@ньон. Первый аналитический деловой журнал. – 2006. – № 38 (502). – С. 42-45.
7. Страхарчук В.П. Концептуальні засади управління ризиками // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Економічні проблеми ринкової трансформації України. (Збірник наукових праць) Випуск 1(XXXIX) Львів, 2003. – С. 290-299.
8. <http://www.gaap.ru/biblio>
9. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. – М.:ИНФРА-М, 2002.– 718 с.
10. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
11. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.: Борисфен-М., 1996. – 336 с.
12. Лещинський О.Л., Школьнік О.В. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Дельта, 2005. – 112 с.
13. Лігоненко Л.О. Управління господарським ризиком як елемент системи протидії банкрутству торговельного підприємства / Інститут змісту та методів навчання; Київський держ. торг.-екон. університет. – К., 1998. – 185 с.
14. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві / Київський національний економічний університет. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.