

*О. М. Коваленко,*

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності  
Одеського національного політехнічного університету*

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВаним ОБ'ЄДНАННЯМ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*M. Kovalenko,*

*PhD in Economics, Associate Department of Management of foreign and innovation activities  
of Odessa National Polytechnic University*

### RISK MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF INTEGRATED FOOD INDUSTRY ASSOCIATION

*У статті надано визначення терміну ризик. Досліджено та прокласифіковано ризики за функціональними ознаками (сферами) діяльності підприємства, виділено три групи факторів за рівнем і ступенем впливу ризику. Наведено аналіз етапів створення підсистеми ризик-менеджменту на підприємстві.*

*В статье дано определение термина риска. Исследованы и проклассифицированы риски по функциональным признакам (сферами) деятельности предприятия, выделены три группы факторов по уровню и степени влияния риска. Приведен анализ этапов создания подсистемы риск-менеджмента на предприятии.*

*The paper provides a definition of the term risk. Investigated and given the classification of risks by functional features (areas) of the company, divided into three groups of factors on the level and impact of risk. An analysis of the stages of creating a subsystem of risk management in the enterprise.*

**Ключові слова:** оцінка, ризик, класифікація, менеджмент, антиризикові заходи, аналіз, метод.

**Ключевые слова:** оценка, риск, классификация, менеджмент, антирисковые мероприятия, анализ, метод.

**Keywords:** assessment, risk classification, management, anti-risk measures analysis method.

**Вступ.** На непередбачуваному, швидко мінливому ринку комерційний успіх підприємств в конкурентній боротьбі, пов'язаний з виникненням нових факторів ризиків, що, в свою чергу, висуває підвищені вимоги до розробки попереджувальної системи управління організацією, адекватно реагує на ці зміни. Отже, в ринкових умовах управління ризиком має пріоритетну роль в системі управління організацією. Отже, одним з критеріїв нової функції управління може стати виявлення та оцінка «поведінки» ризиків, що дозволяє визначити напрямки позиціонування управлінських ресурсів і активів підприємства.

**Метою дослідження** є розробка теоретичних, методологічних та прикладних засад формування вертикально-інтегрованих структур харчових підприємств та механізмів її реалізації шляхом обґрунтування стратегії вертикальної інтеграції в харчовій галузі.

**Аналіз останніх публікацій.** Підходи та процеси розробки теоретично-методологічних і практичних аспектів формування і регулювання діяльності вертикально-інтегрованих структур знайшли своє відображення у наукових працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, як: І. Ансофф, Л.І. Абалкін, В.С. Більчак, Х. Виссем, Д. Васильєв, О. Вільямсон, П. Друкер, Р. Коуз, П. Ларанж, К. Прахалад, М. Портер, А. Стірікленд, А. Томпсон, К. Ерроу, А.Л. Гапоненко, П.В. Забелін, М.І. Книш, Ю.С. Маточкін, Б.З. Мільнер, М.І. Туган-Барановський, Г.М. Федоров, А.В. Чиянов, В.Н. Цуглевич та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Зміст терміну ризику реалізується за допомогою таких функцій:

- інноваційну функцію ризик виконує, стимулюючи пошук нових нетрадиційних підходів у прийнятті управлінських рішень проблем, що стоять перед менеджером;
- регулятивна функція має суперечливий характер і виступає в двох формах: конструктивній (форма, що базується на подоланні невизначеності новими способами, які ламають загальноприйняті стереотипи) і деструктивній (форма, яка не враховує закономірності, інформацію при розвитку явища);
- захисна функція проявляється у політичній та економічній стабільності (гарантії) країни (регіону), які дають можливість здійснювати виправданий ризик, в роботі підприємств;
- аналітична функція полягає в необхідності дослідження альтернативних варіантів при прийнятті рішення щодо зниження ступеня впливу ризику.

За результатами дослідження існуючих класифікацій ризиків, зроблено висновок про відсутність єдиного принципу (стандарту) [1]. Для вибору найкращого методу управління конкретним ризиком і зниження ступеня невизначеності нами запропоновано новий принцип побудови класифікації ризиків, який ґрунтується на чітких дефініціях окремих груп ризиків і враховують специфіку діяльності підприємства. Пропонована агрегована класифікація ризиків за функціональними ознаками (областями), представлена на рис. 1.

Гідністю запропонованого принципу є угруповання ризиків за функціональними напрямками діяльності промислових підприємств. Класифікація дозволяє сформувати у внутрішньому середовищі підприємства єдине розуміння ризиків і створює базу для побудови системи управління ризиками. Складовими елементами є розробка карти ризиків компанії, яка є невід'ємною частиною для побудови системи ризик-менеджменту. Це цілеспрямований пошук, оцінка та управління ризиком, орієнтована на стабілізацію і збільшення прибутку в умовах невизначеної господарської ситуації.

Серед вчених і фахівців поки немає однозначного розуміння змісту процесу управління ризиками, відсутні єдині методичні підходи до формування системи ризик-менеджменту, стосовно до українських підприємств, і зокрема, до особливостей досліджуваного регіону[4].



Рис. 1. Класифікація ризиків за функціональними ознаками (сферами) діяльності підприємства

Нами пропонується методичний підхід до створення підсистеми ризик-менеджменту на підприємстві, основні етапи наведені на рис. 2.



Рис. 2. Етапи до створення підсистеми ризик-менеджменту на підприємстві

Перший етап. Формується мета і ставляться завдання щодо використання методів аналізу та прогнозування економічної кон'юнктури, виявлення можливостей підприємства в рамках поточної стратегії та оперативних планів.

Другий етап. На даному етапі проводиться ідентифікація ризиків, здійснюється моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища. Ідентифікація ризиків починається зі сканування (розпізнавання) змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, переходячи до розкриття всіх елементів невідомості (ризиків), використовуючи моніторинг майбутніх змін з певним ступенем ризику.

Третій етап. На цьому етапі, на основі наявної довідкової, методичної та фактичної інформації, оцінюється рівень ризику із залученням методів якісного і кількісного аналізу.

На четвертому етапі складається стратегічний план заходів, спрямованих на зниження економічних втрат і пом'якшення дії факторів ризику. Тут же розробляються управляючі дії (антиризикових заходів): нейтралізація повністю або частково впливу ризику, прийняття ризику на себе, передачі частини або всього ризику третім особам. Все це завершується складанням протоколу ризику.

П'ятий етап. На даному етапі здійснюється поточний контроль виконання плану антиризикових заходів щодо усунення негативних економічних наслідків виявлених ризиків. У разі виявлення відхилень від плану вводяться корективи в протокол управління ризиком.

Шостий етап. На шостому етапі здійснюється заключний контроль і моніторинг результатів антиризикових впливів. Підбиваються підсумки зниження втрат в результаті прийняття антиризикових заходів. Потім проводиться повернення на 1-й етап, з метою розгляду іншої ризикової ситуації.

Інформаційно-логічна модель, що забезпечує підтримку і алгоритм виконання основних функцій в розробленій підсистемі, пов'язаних з формалізованою обробкою даних з використанням програми VRwin 2.5, спрямована на підвищення ефективності здійснення роботи ризик-менеджера на підприємстві[2]. Модель включає 26 блоків інформаційного, нормативного, довідкового, методичного та розрахункового характеру (рис. 3). Характеристика блоків приведена нижче:

Блок 1. Постановка завдання до створення підсистеми ризик-менеджменту на підприємстві. На даному етапі проводиться генерування ідей і приймається рішення про привабливість і відбір ідей, формулюються задачі.

Блоки 2 - 6 являють собою систему бізнес-управління підприємством. Вони на пряму взаємодіють із зовнішнім середовищем (блок 5) і блоком 6, який безпосередньо координує процес управління ризиком.

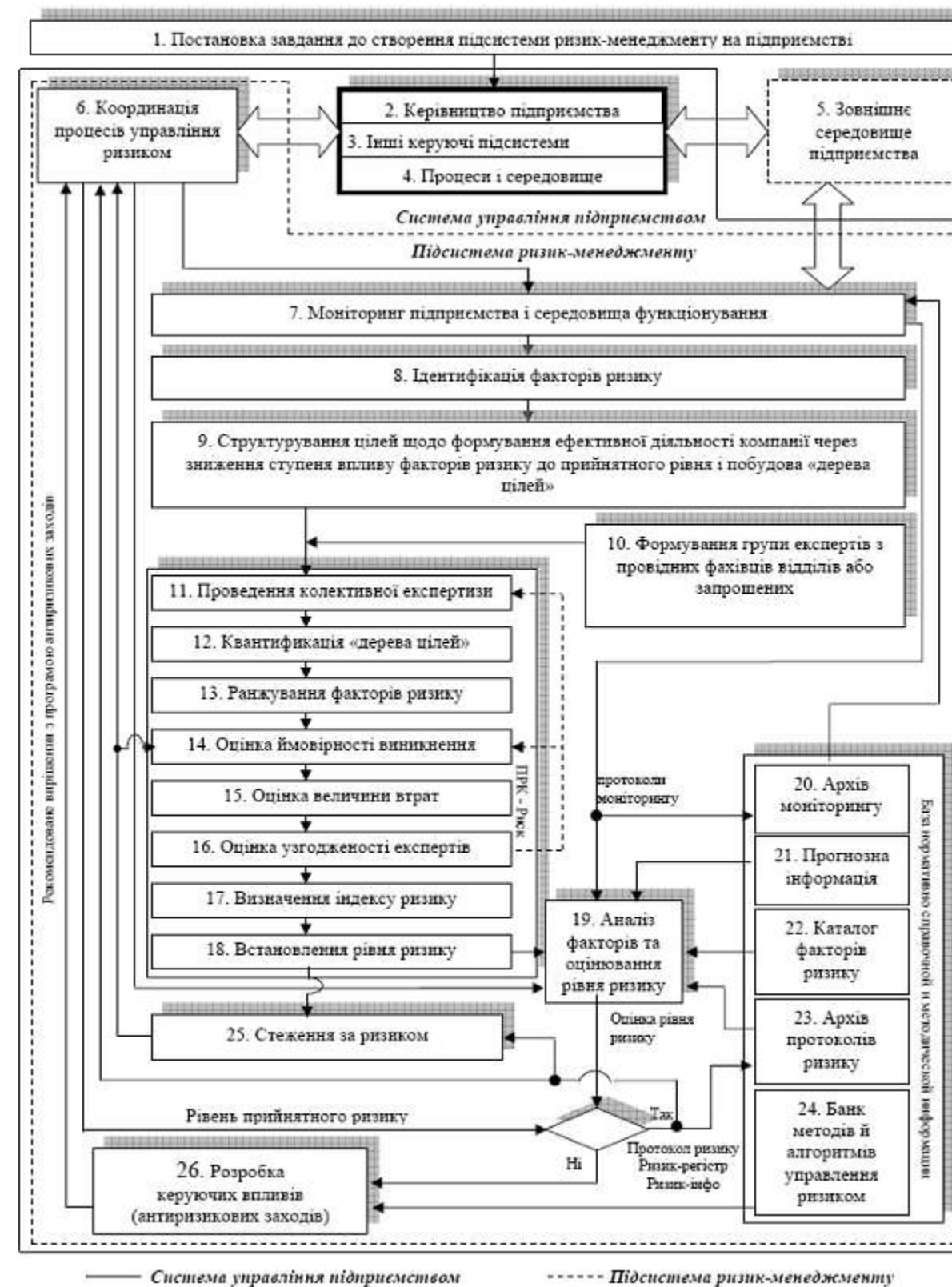


Рис. 3. Інформаційно-логічна модель управління ризиком в системі управління інтегрованим виробництвом

Блоки 7 - 9 являють собою комплекс заходів, в ході яких проводиться моніторинг підприємства та середовища функціонування, ідентифікація факторів ризику та побудови дерева цілей з проблеми «Збільшення ймовірності ефективної діяльності компанії через зниження ступеня впливу факторів ризику до прийнятного рівня».

Блоки 10 - 19 представляють собою експертні процедури аналізу та оцінки рівня ризику.

Блоки 11-18 утворюють ядро програми, яке має назву «ПРК-Ризик» - це система оцінки ризиків, підставою якої є методичний підхід запропонований дисертантом.

В блоках з 20 по 24 включно зосереджена база нормативно-довідкової та методичної інформації. Основна частина інформації формується в кожному блоці завчасно, в ході роботи поповнюється для зберігання і актуалізується.

Блок 25. Стеження за ризиком. Даний блок слідкує за кожним протоколом ризику, фіксує дев'ять основних факторів ризику, які виявляються при ранжуванні блоком 13 і створює їх додаткове обстеження в блоках з 14 по 18. Далі ці дані направляються в блок 25 і складають рейтинговий лист ТОП 9 (список найбільш критичних факторів ризику по кожному оцінюваному розділу (мети)), який містить необхідну інформацію про фактори ризику і після кожного аналізу направляється в блок 6 «Координація процесів управління ризиком».

Блок 26. Розробка керуючих впливів (антиризикових заходів). Даний блок розробляє антиризикові заходи щодо запобігання небажаного розвитку подій і зниження рівня ризику та величини економічного збитку до прийнятних значень.



Аналіз існуючих методів експертного визначення вагомості різних факторів показав, що найбільш широке розповсюдження отримали наступні методи кваліметрії: метод переваг; метод рангу; метод послідовних зіставлень (порівнянь); метод парного порівняння (зіставлення). Проаналізувавши вище перераховані методи експертного визначення вагомості різних факторів в ракурсі оцінки ризиків, дисертант віддав перевагу - методу парних порівнянь.

Використовуючи методичний підхід і інструменти розробленої підсистеми ризик-менеджменту, можна здійснювати планування антиризикових заходів в реальних умовах роботи підприємств харчової сфери. При цьому слід виконати наступні методичні процедури:

- проведення аналізу ризику та побудови карти ризиків підприємства;
- формування кваліфікованого колективу експертів, інструктаж правильності заповнення анкет та їх оцінки, організація проведення експертиз;
- використання матриці «Ймовірність-Втрати» при проведенні експертиз і визначенні результуючої оцінки ризику;
- оформлення протоколу ризику, «Ризик-реєстру», інформаційно-довідкового листа «Ризик-ІФО» і узагальнення що міститься інформації.

Виконання зазначених методичних процедур проводять ризик-менеджери і фахівці, які вивчили програмний комплекс «ПРК-Ризик».

Використовуючи дерево цілей, може бути проведена колективна експертиза з визначення ефективної діяльності на підприємстві через зниження ступеня впливу факторів ризику до прийнятного рівня.

По кожному з 9 розділів «дерева цілей» експертами виявлено чинники і проведений аналіз ризиків, що мають значний вплив на діяльність компаній з використанням матриці «Ймовірність-Втрати». В результаті дослідження виділено три групи факторів за рівнем і ступенем впливу ризику.

1. Прийнятні за рівнем ризику (розділи А, В, С, Е, F, Н), тобто їх можна прийняти. При цьому їх слід переоцінювати на рівень ризику, після досягнення прийнятного рівня і відсутності будь-якого відчутного впливу на діяльність підприємства, ними можна знехтувати.

2. Виправдані за рівнем ризику (розділи D, G), ступінь їх впливу на підприємство помірний, з вторинною обробкою. Кожен ризик повинен мати алгоритм обробки (тобто включати систему антиризикових заходів) і оброблятися доти, поки його рівень не знизиться до прийнятного. Обробка ризику має перманентний характер і за допомогою ітерації обробляється до прийнятного рівня. При цьому ризик повинен знаходитись під постійним контролем і його рівень періодично переоцінюється. Дані ризики пов'язані із збільшенням тривалості виконання запланованих робіт; перевищенням бюджету витрат і часу; наявними збоями, дефектами в роботі (виробництві); неповністю дотримуються рішення, норми, правила та приписи, відбувається загальне зниження техніки безпеки, все це вимагає узгодження з керівництвом підприємства[3].

3. Неприпустимий рівень ризику (розділ І «ССВ причин, пов'язаних з факторами ризику виробничої діяльності підприємства») характеризується за ступенем впливу як найвищий рівень ризику. Даний розділ слід визначати як ризик, первинний для обробки, кожен фактор ризику має алгоритм обробки і безперервно обробляється доти, доки його рівень не знизиться до прийнятного. Ризики даного розділу повинні знаходитись під постійним контролем і їх рівень повинен постійно переоцінюватися. Розділ І характеризується істотним збільшенням тривалості виконуваних робіт, перевищенням бюджету та планових термінів завершення; браком в роботі і на виробництві; недотриманням рішень, норм, правил, приписів, порушеннями техніки безпеки в роботі. Отже, ці ризики неприпустимі і повинні негайно усуватися.

Після того, як проведена експертна оцінка, виявлено фактори ризику та проведено дослідження їх впливу на економічну діяльність підприємства можна приступати до складання «Протоколу ризику». Інформація, отримана в ході дослідження з дев'яти розділів реєструється в «Ризик-реєстрі» та інформаційно-довідковому аркуші «Ризик-ІФО».

**Висновок.** Розгляд оперативних і стратегічних завдань організації через призму ризику дозволяє отримати достатньо достовірну для менеджера картину (сценарій) розвитку навколишнього середовища і відповідним чином підготуватися до них. Такий підхід дозволяє уникнути «провалів» при використанні відомих моделей у вирішенні практичних завдань, тобто повніше враховувати негативні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.

#### **Список використаних джерел.**

1. Осташко Т.О. Ризики для сільського господарства України при запровадженні режиму вільної торгівлі з Європейським Союзом /Т.О.Осташко. – К.: Ін-т екон. та прогнозув. – 2010. – 104 с.
2. Чернобаев В. В. Напрями державного регулювання ризиковості інноваційної діяльності інвесторів / В. В. Чернобаев // Економічні науки. Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. – 2006. – №2. С. 51-53.
3. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений / С.В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом – 2002 - №5 – с. 45-68
4. Уткін Є.А. Інноваційний менеджмент / Уткін Є.А., Морозова Г.І., Морозова П.І.. – М.: “Акаліс”, 1996 р.

*Стаття надійшла до редакції 20.04.2012 р.*