



тура и эффективность бизнеса / Е. Д. Малинин. – М. : Изд. Московского психолого-социального института, 2008. – 368 с. 5. Березяно Т. В. Проблемы корпоративного менеджменту національної трансформаційної економіки / Т. В. Березяно // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 2. – С. 161–164. 6. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики / И. Н. Герчикова. – М. : Консалтбанкир, 2012. – 576 с.

Хаунова Ю. М.

УДК 005.334:657.3

Магістр 2 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ БЮДЖЕТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто зовнішні та внутрішні чинники бюджетного ризику. Визначено основоположні принципи корпоративної системи управління ризиками. Запропоновано та виділено переваги використання комплексного підходу для запобігання виникненню ризикових подій.

Анотация. Рассмотрены внешние и внутренние факторы бюджетного риска. Определены основополагающие принципы корпоративной системы управления рисками. Предложены и выделены преимущества использования комплексного подхода для предотвращения возникновения рисков событий.

Annotation. The external and internal factors of budgetary risk are considered. Fundamental principles of the corporate risk control system are defined. Advantages of the use of a complex approach to prevention of risk events are offered and selected.

Ключові слова: бюджетування, бюджетний ризик, зовнішні чинники ризику, внутрішні чинники ризику, принципи управління ризиками, комплексний підхід.

У світовій практиці бюджетування визнано однією з найбільш ефективних управлінських технологій у системі менеджменту, основна мета якого – підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в результаті цільової орієнтації та координації всіх подій, які охоплюють зміни оборотного капіталу і його джерел, а також підвищення гнучості функціонування підприємства в умовах трансформації економічної системи. При цьому формування бюджетів, як основи бюджетування, дозволяє не лише здійснити управління фінансами, але й упорядкувати системні зв'язки як усередині господарського суб'єкта, так і з зовнішнім середовищем.

Мета цієї статті полягає у визначенні підходу для організації ефективної корпоративної системи управління, яка б дозволила запобігти виникненню внутрішніх операційних ризиків у повсякденній діяльності підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій із проблеми управління ризиками в діяльності підприємств свідчить про те, що теоретичні та практичні питання даної теми були розглянуті в працях вітчизняних і зарубіжних вчених.

Більшість управлінських рішень, пов'язаних із фінансовою діяльністю підприємства, приймається в умовах ризику, що обумовлено рядом чинників – відсутністю повної інформації, наявністю протидіючих тенденцій, елементами випадковості та ін. У зв'язку із цим проблема оцінки та обліку економічного ризику набуває важливого значення як складова частина теорії та практики управління.

В умовах української нестабільності проблема ризику має велике значення при обґрунтуванні управлінських рішень не лише стратегічного характеру, але й на стадії короткострокового планування діяльності – у процесі бюджетування. Важливим напрямом у вирішенні проблеми зниження ризиків бюджетного планування є вдосконалення та розробка економіко-математичних методів і моделей, спрямованих на оптимізацію політики підприємства з управління ризиками.

На етапі формування бюджету підприємства центральне місце при оцінці ризику займають аналіз і прогнозування можливих втрат ресурсів. При цьому мають на увазі випадкові, непередбачені втрати, що виникають унаслідок відхилення реальної ситуації від передбачуваного ходу подій. Найбільш важливе значення при цьому в умовах ринкової економіки відводиться таким елементам ризику, як непередбачуваність кон'юнктури ринку, попиту, цін. У той же час українським підприємствам доводиться мати справу з "накладенням" чинників ринкового та неринкового типу,

наприклад, порушення договірних зобов'язань, недотримання норм і правил господарської діяльності і т. д. [1].

При аналізі виконання бюджету причинами виникнення відхилень є недостатність обліку можливих змін умов середовища діяльності підприємства, які зазвичай розділяють на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх чинників ризиків (слабких сигналів) відносяться чинники, обумовлені причинами, не пов'язаними безпосередньо з діяльністю даного підприємства, залежні від економічного та політичного стану країни. Це вірогідність жорстких урядових заходів, які можуть викликати зміни фінансово-економічної діяльності підприємства, податкової політики, розвитку неконтрольованих інфляційних процесів. Дані слабкі сигнали можуть бути ще приховані, але підприємство все одно зобов'язане оцінити їх дію за допомогою експертних оцінок або методів кількісного прогнозування й моделювання.

Американський вчений М. Мескон розділяє зовнішні чинники на дві основні групи: перші відносяться до середовища прямої дії, а другі – до середовища непрямой дії. Середовище прямої дії включає чинники, які безпосередньо впливають на операції організації. Під середовищем непрямой дії розуміються чинники, які можуть не здійснювати прямого негайного впливу на операції, але, позначаються на них.

Серед зовнішніх чинників ризиків, які можуть здійснювати вплив на діяльність підприємства слід виділити такі: загальний купівельний попит і поточні ціни на конкуруючу продукцію, об'єм і якість конкуруючої продукції на ринку, сезонність купівельного попиту, зміна курсу гривні відносно провідних світових валют, зміна ставок оподаткування, рівень інфляції, зміна цін на енергоносії, зміна ставки рефінансування НБУ і т. д.

Внутрішніми чинниками ризиків (сильними сигналами) вважаються чинники, поява яких породжується діяльністю самого підприємства, тобто це ризики, які пов'язані безпосередньо з об'єктом. Оскільки підприємство – це система, створена людьми, то внутрішні змінні, здебільшого, є результатом управлінських рішень. Систему досліджуваних чинників внутрішнього середовища кожне підприємство формує самостійно з урахуванням специфіки своєї діяльності. Серед внутрішніх чинників діяльності підприємства найбільш важливими є: собівартість продукції, трудомісткість виробництва, якість матеріалів і праці, використання обмежених ресурсів та покриття довгострокових капітальних вкладень.

Постановка бюджетування може розглядатися як перший крок до впровадження ризик-орієнтованого управління підприємством, надаючи вдалу базу для подальшого розвитку, оскільки передбачає виконання ряду аналогічних умов. Для організації корпоративної системи управління ризиками необхідне дотримання чотирьох основоположних принципів, зміст яких подано в таблиці.

Таблиця

Принципи управління ризиками

Принципи	Зміст принципу
Колегіальний орган управління	Для ефективного управління ризиками потрібна децентралізація функцій при ухваленні управлінських рішень. Рішення, пов'язані з ризиком, не повинні прийматися однією людиною, або, якщо це необхідно, повноваження такої особи мають бути обмежені в розумних межах. Такий колегіальний орган управління формується з найбільш різносторонніх і досвідчених керівників вищої та середньої ланок управління. Саме ці люди можуть розглядатися як члени колегіального органу управління підприємством, на який будуть покладені функції з управління ризиками
Незалежний аналітичний підрозділ	Для підтримки процесу ухвалення управлінських рішень необхідне формування спеціалізованого та самостійного аналітичного підрозділу, співробітники якого, будучи висококваліфікованими економістами, повинні володіти також знаннями у всіх специфічних областях діяльності підприємства. Йдеться про планово-економічний відділ, який може слугувати базою для створення підрозділу, що відповідатиме за незалежну оцінку ризиків і інформаційно-аналітичну підтримку рішень, що приймаються зазначеним колегіальним органом управління
Система внутрішнього контролю	Для забезпечення ефективності управлінських рішень, що приймаються, у сфері управління ризиками необхідна система контролю над їх виконанням як підрозділами підприємства, так і окремо взятими посадовими особами. У штаті великих підприємств нерідко зустрічаються внутрішні аудиторі, на яких можуть і мають бути покладені відповідні функції
Мотивація персоналу	Важливою умовою впровадження підприємством ризик-орієнтованого менеджменту є розвиток культури корпоративного управління – культури управління ризиками. Практика показує, що жодна ініціатива з боку вищого керівництва не сприйматиметься належним чином співробітниками і менеджерами середньої ланки без відповідної мотивації

Управління ризиками не можна назвати чимось принципово новим для менеджменту підприємства – багато його складових у тому або іншому вигляді вже знайомі керівному складу і навіть присутні в повсякденній роботі підприємства. Тому інтерес до впровадження ризик-орієнтованого менеджменту можна охарактеризувати як черговий еволюційний етап розвитку підприємства,



який є закономірною реакцією на постійне зростання технологічності бізнесу й об'єктивне посилення конкуренції як на внутрішньому ринку, так і на міжнародній арені [2].

Бюджетування, будучи інструментом ефективного менеджменту, реалізує його функцію – планування, яке, у свою чергу, виступає основним компонентом усієї управлінської діяльності та є сукупністю управлінських дій із вирішення поточних і стратегічних проблем діяльності підприємства. Таким чином, бюджетування як управлінська технологія, що реалізовує дану функцію, забезпечує стійкий стан рівноваги всіх підсистем підприємства.

Так, розробка бюджету на підприємстві зводиться до вирішення двох основних завдань: оцінки майбутніх цін і визначення оптимальних об'ємів продукції, що випускається, і ресурсів, що витрачаються. При вирішенні цих завдань необхідно враховувати цінові й об'ємні ризики. Об'ємний ризик обумовлений помилками у визначенні планових операцій, відхиленням від оптимальних для підприємства розмірів і залежить від якості планування та обґрунтованості вибраних методів оцінки раціональних об'ємів операцій. Проте об'ємний ризик характеризується й впливом зовнішніх чинників – потребами і попитом на товари та послуги, рівнем конкуренції, обмеженнями на ведення операцій, податковими ставками, а також невизначеністю, властивою цим чинникам у плановому періоді. Ціновий ризик обумовлений відхиленнями фінансових показників ринку (цін, тарифів, курсової вартості акцій і т. д.) від їх очікуваних значень. На ціновий ризик впливає точність оцінки очікуваних значень фінансових показників і зовнішні чинники. Показники точності також залежать від обґрунтованості вибраних підприємством методів їх оцінки [3].

Помилки бюджетного планування, пов'язані з неточним визначенням параметрів об'єму операцій і їх цін, можуть нанести збиток підприємству, але в той же час підприємство може розраховувати і на здобуття прибутку, якщо відхилення параметрів, в основному ціни, виявляється сприятливими.

З точки зору процесного підходу бюджетування, як міжфункціональний бізнес-процес, "пронизує" всі структурні підрозділи підприємства і види діяльності. У зв'язку з цим процес управління ризиками має бути "вбудований" у систему бюджетування підприємства, що дозволить оперативно реагувати на дії як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, і тим самим мінімізувати наслідки ризикових подій.

При цьому комплексному підході управління ризиками повинне здійснюватися в рамках підпроцесів бюджетування: "формування бюджетів" і "виконання бюджетів", та передбачати розробку алгоритму управління ризиком у системі бюджетування підприємства.

Такий підхід до управління ризиками дозволяє:

по-перше, виявляти й ідентифікувати ризикоутворюючі чинники як на початковій стадії – планування (формування бюджетів) виробничо-господарської діяльності підприємства, так і в процесі виконання бюджетів із урахуванням їх інтеграційного впливу;

по-друге, здійснювати безперервний контроль рівня ризику, що виникає в процесі функціонування підприємства;

по-третє, розробляти командно-контрольні процедури узгодження роботи всіх структурних підрозділів підприємства незалежно від їх функціональної та адміністративної приналежності.

Управління внутрішніми операційними ризиками так чи інакше має місце в сьогодишньому житті підприємств, однак не сприймається як таке. Йдеться про зниження найбільш поширеного виду ризиків – ризику виникнення помилок у бізнес-процесах, обумовлених так званим людським фактором. Як відомо, оптимальним засобом для цього є автоматизація найбільш важливих бізнес-процесів. Звичайно, тотальна автоматизація ніколи повністю не позбавить людство від суб'єктивізму, елементарної забудькуватості та недалекоглядності, але значною мірою дозволяє зробити ризики, пов'язані з людським фактором, менш відчутними для діяльності підприємства.

Комплексний ризик-орієнтований підхід до управління підприємством дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність і ефективність діяльності завдяки зниженню витрат, викликаних негативним впливом різноманітних фінансових і нефінансових ризиків, але й досягти граничної прозорості бізнес-процесів, що вигідно позначиться на інвестиційній привабливості підприємства. Звичайно, зміна методів корпоративного управління не може виявитися швидкою та легкою: вона буде стикатися з непорозумінням і, навіть, протидією через можливий утиск особистих інтересів окремих посадових осіб на користь інтересів підприємства в цілому, так і само по собі управління ризиками – це не панацея від усіх бід. Проте сьогодні такий підхід по праву можна вважати найбільш прогресивним і ефективним способом управління підприємством. Сама ідея управління ризиками проста і в той же час по-філософськи глибока – дійсна майстерність керівника полягає не в умінні вирішувати проблеми, а в умінні не допускати їх виникнення [4].

Перспектива подальших досліджень цієї проблеми стосується систематизації можливих методів управління ризиками та формування основних положень про хеджування бюджетних ризиків на підприємстві.

Наук. керівн. Ковальова В. І.

Література: 1. Карлина Е. П. Управление рисками в системе бюджетирования промышленного предприятия / Е. П. Карлина, С. Ю. Чеснокова, И. И. Потапова // Вестник АГТУ. Серия : Экономика. – 2009. – № 1. – С. 46–51. 2. Самочкин В. Н. Учет риска при принятии управленческих решений на этапе формирования бюджета / [Электронный ресурс] В. Н. Самочкин. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/management/>. 3. Наконечная О. И. Анализ рисков бюджетного планирования на предприятии [Электронный ресурс] / О. И. Наконечная. – Режим доступа : <http://be5.biz/ekonomika1/>. 4. Гончаров Д. Комплексный подход к управлению рисками для российских компаний / Д. Гончаров. – М. : Изд. "Вершина", 2008. – 246 с.