

УДК: 65.011.3

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Чебанова Н.В.

### CURRENT APPROACHES TO RISK MANAGEMENT COMPANIES

Chebanova N.V.

*У статті подано підходи до управління ризиками підприємств, обґрунтовано необхідність визначення основних підходів до планування витрат підприємства, запропоновано використовувати управлінський облік як один із інструментів оперативного впливу на втрати підприємства, а через них і управління ризиками підприємства.*

**Ключові слова:** ризики, управління ризики, витрати, управлінський облік.

Постановка проблеми. Одним з найважливіших напрямів розвитку економіки України є нарощування промислового потенціалу. Задача виходу на світовий ринок, яка стоїть перед вітчизняними промисловими підприємствами, вимагає не тільки підвищення конкурентоспроможності продукції, а ще й активного пошуку напрямів оптимізації витрат основного виду діяльності, які здатні визначити їх конкурентні переваги на ринку. Разом з тим треба зазначити, що підходи до управління ризиками підприємств не повною мірою вивчені та вимагають адаптації до умов, у яких знаходяться українські промислові підприємства.

Аналіз попередніх публікацій. Питання управління ризиками підіймали у своїх працях, як іноземні, так і вітчизняні вчені: Дж. К. Ван Хорн [1], Джон К. Халл [2], М. Бухтін [3], В. Глушенко [4], І. Евстаф'єв [5] та ін.

Виконані розробки в області теорії ризику та ризик-менеджменту заслуговують позитивної оцінки. Разом з тим треба зазначити, що в сучасних наукових дослідженнях відсутні системні наукові розробки з питань управління ризиками в умовах, у яких знаходяться українські підприємства. Крім того відчувається нагальна потреба в обґрунтуванні практичних рекомендацій до оцінки ризиків підприємств.

Метою статті є аналіз існуючих підходів до управління ризиками промислових підприємств з метою визначення напрямів їх оптимізації.

Виклад основного матеріалу. Діяльність промислових підприємств України в сучасних кризових економічних умовах повинна бути спрямована

перш за все на виживання підприємств, і тільки після цього на максимізацію виручки від реалізації продукції. Можливості досягнення зазначеного результату обмежені витратами підприємства. Тому отримання максимального ефекту з мінімальними витратами залежить від того, як підприємство вирішує питання планування витрат, котре передбачає їхню оптимізацію.

Аналіз ризиків в перше чергу пов'язано із аналізом витрат, які перш за все мають забезпечити необхідною інформацією управлінський персонал підприємства, який відповідає за планування, проведення контролю за господарчими операціями та приймає різні управлінські рішення.

Розвиток світової промисловості та намагання української економіки інтегруватися у світовий економічний простір спричинили необхідність поліпшення інструментів управління. Одним з цих інструментів є управління ризиками.

В умовах глобалізації економіки підприємства промисловості повинні розробляти та впроваджувати такі управлінські рішення, які б сприяли одержанню максимально можливої виручки від реалізації, що не можливо без якісного планування витрат підприємств.

Практика господарювання на українських промислових підприємствах свідчить, що витрати сьогодні є суто об'єктом обліку, тоді як ринкові умови вимагають обов'язкового розгляду їх як об'єкта планування.

Головне завдання планування витрат - зведення до мінімуму ризику діяльності промислового підприємства. Процес планування витрат передбачає проведення всестороннього аналізу діяльності підприємства, при здійсненні якого виявляються резерви їх зниження, що використовуються при плануванні витрат на наступні періоди.

У процесі планування вирішуються такі завдання: розрахунок вартості ресурсів, необхідних для виробництва продукції; визначення загального обсягу витрат на виробництво; розрахунок собівар-

тості виготовлення кожного виду продукції (в частині змінних витрат).

Як правило, при плануванні використовуються три методи: виключення витрат, розподілу витрат, та комбінований метод. Не один з існуючих методів планування витрат, не розглядає його з позицій кризових економічних умов, в яких знаходяться більшість промислових підприємств України, та можливих ризиків, які досить істотно впливають на рівень витрат основного виду діяльності промислового підприємства.

Планування витрат є процесом виявлення і оцінки різних альтернативних управлінських рішень: способів організації виробництва і збуту, формування асортиментної програми, конструювання і виробництва нової продукції, ціноутворення і т.п. з визначенням їх впливу на ступінь реалізації кінцевої ключової мети діяльності підприємства – отримання фінансового результату.

Для ефективного зниження витрат необхідно використовувати не тільки відомі, розроблені ще десятки років тому методи, але і сучасні інструменти стратегічного і оперативного планування витрат.

На першому етапі повинен здійснюватися збір і акумуляція доступної інформації, як зовнішньої (через маркетингові дослідження, SWOT-аналіз, анкетування клієнтів і покупців), так і внутрішньої (за наслідками даних оперативного або виробничого обліку). Важливим елементом даного етапу є докладна класифікація витрат. Класифікація витрат - це важливий і необхідний крок в плануванні витрат, проте, звичайно це однократна процедура, необхідна керівникам, менеджерам і фахівцям підприємства як для кращого пізнання об'єкту планування, так і для більш точного визначення його окремих характеристик і елементів.

Етап планування повинен здійснюватися не тільки у всіх сферах діяльності підприємства, але і охоплювати різні тимчасові інтервали: на стратегічному рівні фінансового менеджменту (планування на тривалі періоди); на оперативному рівні фінансового управління (середньо і короткострокове планування).

Ще одним важливим інструментом планування витрат, який поступово починає набувати популярність є комерційне бюджетування, яке почали використовувати лише окремі вітчизняні підприємства. Бюджетування як система кризового постійного фінансового планування здатне координувати і інтегрувати мету і дії різних підрозділів підприємства, підпорядкувавши їх єдиній загальній меті всієї організації, і тим самим оптимізувати витратну частину бюджетів фірми.

У процесі основної діяльності важливим аспектом є виконання (не перевищення) витратної частини бюджетів і дотримання запланованих нормативів. Разом з тим, з фінансової точки зору у ряді випадків актуальним є і своєчасне цільове використання закладених в кошторис засобів, особливо якщо це зовнішні джерела підприємства (наприклад, у ви-

гляді банківських кредитів). Слід зазначити, що навіть при використанні виключно власних фінансових ресурсів у даній ситуації виникатимуть реальні витрати (у вигляді відсотків по відкликаних банківських депозитах) або альтернативні витрати (наприклад, у вигляді не отриманих відсотків по потенційно можливому банківському депозиту). Для того щоб зацікавити лінійних менеджерів, співробітників і працівників підприємства у виконанні фінансових планів, необхідно створити систему мотивації виконання оперативних бюджетів (фінансових планів). При перевищенні рівня планованих витрат і недотриманні затверджених нормативів преміювання відділів не повинно здійснюватися, навіть якщо в цілому на підприємстві спостерігається зростання прибутку, яке випереджає планове. І навпаки, слід чітко наперед визначити відсоток винагороди, виплачуваної за економію ресурсів підприємства. Саме відсутність прозорої мотиваційної політики часто зводить нанівець усі зусилля верховного керівництва по залученню творчої думки менеджерів, інженерів і працівників до зниження рівня витрат на підприємстві.

Облік і калькуляція витрат - наступна стадія управлінського циклу - практично у всіх вітчизняних підприємств базуються виключно на традиційній формі бухгалтерського, а точніше кажучи, фінансового обліку. Тоді як посилювання конкуренції, не пробачаючи управлінських помилок, вимагає доповнення фінансового обліку управлінським (виробничим) обліком.

Управлінський облік - це не тільки й не стільки облік, скільки отримання й обробка економічної інформації, необхідної для ухвалення господарських рішень про розвиток підприємства, тобто по суті, частина системи менеджменту, яка зв'язує обліковий процес і управління підприємством, створює можливість різноманітно впливати на внутрішній стан підприємства і його положення на ринку. Будучи вбудованим у серцевину економіки підприємства, у центри зосередження витрат, він акумулює інформацію з усіх етапів трансформації сировини в готову продукцію. Управлінський облік накопичує інформацію в об'ємі і якості, достатній для ухвалення різноманітних управлінських рішень. Традиційний бухгалтерський облік такої докладної й своєчасної інформації дати не може і навіть здатний створити неправильне уявлення про діяльність і розвиток підприємства. Буває, наприклад, що дані бухгалтерського обліку свідчать про наявність на розрахунковому та валютному рахунках підприємства значних сум, а насправді воно вже знаходиться в зоні збитків. Трапляється й таке, що бухгалтерський баланс показує відсутність ліквідних засобів, а підприємство продовжує одержувати прибуток. Подібне може легко дезорієнтувати при оцінці майбутнього. Уникнути помилок дозволяє перехід до концепції управлінського обліку, який по суті являє собою інструментом управління ризиками підприємства.

Висновки. Розглянувши основні підходи до планування витрат основної діяльності в сучасних кризових економічних умовах, в яких знаходяться як промислові підприємства, так і економіка України слід виділити наступне: не один із сучасних підходів не розглядає планування, як інструмент оптимізації витрат основної діяльності підприємств, не враховує рівень витрат аналогічних підприємств галузі або сегменту ринку, тобто конкурентоспроможність витрат, а також рівень короткострокових та довгострокових ризиків, що значно ускладнює процес пошуку напрямів оптимізації витрат основної діяльності підприємств. При формуванні системи планування, її пропонується здійснювати за допомогою управлінського обліку, який оперативно впливає на вирішення конкретних виробничо-господарських задач і своєчасне прийняття управлінських рішень. Запропоновані підходи до управління ризиками на підприємствах повинна посприяти виходу більшості промислових підприємств України з кризових умов господарювання.

#### Л і т е р а т у р а

1. Дж. К. Ван Хорн. Основы управления финансами / Ван Хорн Дж. К. [Текст] – М.: Финансы и статистика, 2003. – 800 с.
2. Джон К. Халл. Опционы, фьючерсы и другие производные финансовые инструменты / К. Халл Джон. [Текст] – 8-е изд. – М.: Вильямс, 2013. – 1072 с.
3. Бухтин М.А. Риск-менеджмент в кредитной организации: методология, практика, регламентирование / М.А. Бухтин. [Текст] – М.: ИД «Регламент», 2008. – 448 с.
4. Глущенко В.В. Риски инновационной и инвестиционной деятельности в условиях глобализации / В.В. Глущенко. [Текст] – Железнодорожный: ООО НПЦ Крылья, 2006. – 230 с.
5. Евстафьев И.Н. Тотальный риск-менеджмент / И.Н. Евстафьев. [Текст] – М.: Эксмо, 2008. – 208 с.

#### References

1. J. K. Van Horn. Basics of financial management / J. Van Horn. K. [Text] - M.: Finance and Statistics, 2003. - 800 p.

2. John C. Hull. Options, futures and other derivative financial instruments / John C. Hull. [Text] - 8th ed. - M.: Williams, 2013. - 1072 p.
3. Bukhtin MA Risk management in the banking institution: methodology, practice, regulation / MA Bukhtin. [Text] - M.: Publishing House "Regulations", 2008. - 448 p.
4. Glushchenko VV The risks of innovation and investment in the context of globalization / VV Glushchenko. [Text] - Train: NPTs Wings, 2006. - 230 p.
5. Evstafiev IN The totality of risk management / IN Evstafiev. [Text] - M.: Eksmo, 2008. - 208 p.

#### **Чебанова Н.В. Современные подходы к управлению рисками предприятий.**

*В статье представлены подходы к управлению рисками предприятий, обоснована необходимость определения основных подходов к планированию расходов предприятия, предложено использовать управленческий учет как один из инструментов оперативного влияния на расходы предприятия, а через них и управления рисками предприятия.*

**Ключевые слова:** *риски, управление рисками, расходы, управленческий учет.*

#### **Chebanova N.V. Current approaches to risk management companies.**

*The article approaches to risk management enterprises, the necessity of identifying key approaches to planning expenses, proposed to use management accounting as one of the instruments operational impact on the loss of the company, and through them and risk management company.*

**Key words:** *risk, risk management, cost management accounting.*

**Чебанова Н.В.** — Український державний університет залізничного транспорту, завідувач кафедри "Облік і аудит", професор, доктор економічних наук.  
n\_chebanova@mail.ru

Рецензент: д.е.н., проф. кафедри «Фінанси» СНУ ім. В.Даля Костирко Л.А.

Стаття подана 20.01.2015