

УДК 005.5:338.2

DOI: 10.31891/2307-5740-2018-266-1-13-16

ВОРОНЕЦЬ Д. О.

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті представлено розроблену на засадах положень ризик-менеджменту модель процесу управління ризиками підприємства, спрямованого на виявлення та попередження негативного впливу чинників в ході диверсифікації діяльності підприємства, та розкриті основні складові аналітичної та методичної підтримки процесу управління ризиками в ході впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Ключові слова: ризики, стратегія диверсифікації, диверсифікація діяльності підприємства, ризики диверсифікації діяльності, модель процесу управління ризиками, ризик-менеджмент.

VORONETS D.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

MANAGEMENT OF RISKS MODEL FOR DIVERSIFICATION OF THE ENTERPRISE ACTIVITY

The article presents the risk management model developed on the basis of the model of the enterprise risk management process aimed at identifying and preventing the negative impact of factors in the diversification of the company's activities, and outlines the main components of the analytical and methodological support of the risk management process in implementing the diversification strategy of the enterprise. The risk is directly related to the management, effectiveness and validity of the management decisions. One of the strategies in the scientific literature of risk reduce in entrepreneurial activity is considered with a strategy of diversification of enterprise activities. However, implementing this strategy, the company partially reduces the risks of core business, at the same time due to the creation of new business areas - there are new risks that can also affect the company as a whole. Therefore, there is a need to formulate a model of risk management process at the enterprise and to highlight the methodological and analytical support of this process. In conditions of volatility of the environment caused by the intensification of world globalization, scientific and technological progress, competition of the crisis, etc., enterprises seek to ensure the sustainable development of their activities in the long run. One of the most effective tools for solving this problem is to consider diversification. At the same time, the diversification of the company's activities carries a number of risks that must be identified in a timely manner and develop a strategy to overcome them. The presented model is recommended, with emphasis on the key stages of identifying risks in the implementation of the strategy diversification of the enterprise.

Keywords: risks, diversification strategy, diversification of enterprise activity, risk of diversification, risk management model, risk management.

Постановка проблеми. Ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, яка неминує супроводжує всі напрямки і сфери діяльності будь-якої організації, що функціонує в ринкових умовах. З впровадженням стратегії диверсифікації, кількість нових ризиків обов'язково збільшиться (навіть, якщо ця стратегія була впроваджена з метою їх зменшення, принаймні зниження рівню впливу ризиків на організацію). Внаслідок цього необхідною умовою успішного функціонування і розвитку будь-якої сучасної організації є впровадження "ризик-менеджменту". Ризик-менеджмент (управління ризиками; англ. risk management) – процес прийняття і виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності настання негативного результату і мінімізацію можливих втрат.

Менеджери змушені приймати рішення в умовах невизначеності, яка завжди пов'язана з певним ризиком, оскільки не можна виключити загрози небажаних подій. Однак можливо скоротити ймовірність їх настання та попередити можливі збитки. Для цього необхідно спрогнозувати подальший розвиток подій, зокрема, наслідки прийнятих рішень, виявити ризики, оцінити їх, а потім управляти ризиками. Це і є основні завдання ризик-менеджменту. Сучасна економічна наука розглядає ризик як ймовірнісну подію, в результаті настання якої можуть відбутися позитивні, нейтральні або негативні наслідки.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій. Теоретичним, методологічним, методичним і прикладним аспектам управління ризиками підприємства присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як І. О. Бланк [1], І. Т. Балабанов [2], П. Г. Грабовий [3], Л. І. Донець [4], О. Є. Гудзь [5] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ризик безпосереднім чином пов'язаний з управлінням і знаходиться в прямій залежності від ефективності та обґрунтованості прийнятих управлінських рішень. В свою чергу однієї зі стратегій зниження ризику підприємницької діяльності в науковій літературі прийнято вважати стратегію диверсифікації діяльності. Однак впроваджуючи дану стратегію підприємство частково скорочує ризики основної діяльності, в той же час за рахунок створення нових напрямків бізнесу – з'являються нові ризики, які також можуть вплинути на підприємство в цілому. Тому виникає необхідність у формуванні моделі процесу управління ризиками на підприємстві та висвітленні методичної та аналітичної підтримки даного процесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття змісту основних складових аналітичної та методичної підтримки процесу управління ризиками в ході впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства, а також представлення розробленої автором моделі процесу управління ризиками підприємства, спрямованого на виявлення та попередження негативного впливу чинників в ході диверсифікації діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Впроваджуючи стратегію диверсифікації діяльності підприємства, управління ризиками є одним з ключових інструментів підвищення ефективності та зменшення впливу потенційних проблем. Досягнення цілей підприємства вимагає конкретних уявлень про новий вид діяльності, технологію виробництва, а також дослідження основних (принаймні відомих) ризиків. Процес, за якого діяльність підприємства спрямовується і координується з точки зору ефективності управління ризиком і являє собою ризик-менеджмент. Управління ризиками є процесом виявлення втрат, з якими організація стикається в процесі діяльності та ступеня їх впливу, і вибору найбільш доцільного методу для управління кожним окремим видом ризику.

Для того щоб розробити найбільш повне і правильне поняття цього терміну, доцільно розглянути основні підходи до визначення поняття «ризик». Професор І. О. Бланк під ризиками підприємства розуміє ймовірність втрати доходу або капіталу в умовах невизначеності (при здійсненні його фінансово-господарської діяльності). Таким чином підприємство здійснює свою діяльність в умовах постійних ризиків [1]. Професор І. Т. Балабанов в найбільш загальному вигляді визначає ризик як можливу небезпеку втрат, що впливає зі специфіки тих чи інших явищ природи і видів діяльності людини. У той же час він підкреслює, що з економічної точки зору ризик являє собою можливість настання події, що може спричинити три основні економічні результати: негативний (збиток), нульовий (відсутність передбачуваного прибутку) або позитивний (надприбуток) [2].

П. Г. Грабовий та інші автори визначають ризик як ймовірність (загроза) втратити підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання прибутків або появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності [3]. Л. І. Донець зазначає, що ризик – це ситуаційна характеристика діяльності будь-якого виробника, що відображає невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки у разі невдачі [4]. Професор О. Є. Гудзь зазначає однією з мотивів диверсифікації зменшення або розподілення ризиків підприємства. В той же час звертає увагу на виявлення потенційних ризиків від самого впровадження диверсифікації залежно від стадій впровадження [5]. У інструкціях банківського холдингу JPMorgan Chase ризик розглядається як рівень невизначеності отримання майбутніх чистих доходів [6].

Аналіз ризиків має супроводжуватися прогнозними розрахунками ймовірності їх настання і можливими втратами для підприємства. Це досить складний аналітичний і прогнозний процес, в якому використовуються методи теорії ймовірностей, математичної статистики та економетрики. Під час оцінки і прогнозування ризиків для підприємств слід враховувати специфіку економічних процесів, які з'являються в результаті диверсифікації діяльності. Тому велике значення надається оцінці ризиків і наслідків прийнятих рішень в цих підприємствах, оскільки диверсифікація діяльності несе не лише позитивні зміни, але і загрози. З огляду на це саме підприємства сфери послуг становлять велику частку підприємств малого і середнього бізнесу, виникають додаткові труднощі і загрози, пов'язані з обмеженими фінансовими ресурсами для маневру і покриття витрат як на детальне опрацювання та оцінку ризиків, так і на виправлення негативних наслідків від їх настання.

В свою чергу, з метою здійснення ефективного управління ризиками, на підприємстві повинна існувати уніфікована програма (механізм) з виявлення та реєстрації потенційних ризиків. Даний механізм повинен виконувати функції ідентифікації та моніторингу ризиків. Для його реалізації необхідна наявність певного плану у вигляді набору документів, розроблених для конкретних сфер діяльності. На етапі проектування диверсифікації діяльності підприємства повинен бути розроблений загальний перелік потенційних ризиків, які в ході впровадження стратегії повинні доповнюватись. Розглянемо більш детально функціональні елементи моделі процесу управління ризиками: ідентифікація, аналіз, планування, управління (рис. 1).

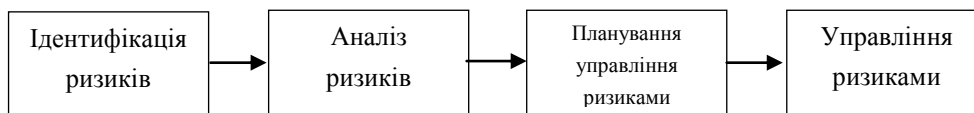


Рис. 1. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємств

1. Ідентифікація – процес розпізнавання (усвідомлення) ймовірності настання несприятливої події. Складові процесу ідентифікації:

- збір даних;
- розгляд та ідентифікації ризиків;
- проведення незалежної оцінки виявлених ризиків (якщо доцільно).

Виявлення ризику виражається в усвідомленні ризику суб'єктом, тобто ризик-менеджером. Існують різноманітні способи (методи) визначення ризику в альтернативах. Одні методи засновані на кількісному підході, інші – на якісному. Одні базуються на укрупненому аналізі, інші – на детальному аналізі, з урахуванням всіх особливостей і чинників ризику. Доцільно застосування відразу декількох методів, кожен з яких допомагає отримати інформацію, необхідну для подальшої оцінки ризику. Крім того, необхідно відстежувати економічну ефективність застосування того чи іншого методу виявлення ризику або ж їх сукупності. У кожному конкретному випадку неможливо дати рекомендації щодо того, які методи будуть найбільш ефективними. Правильний вибір підкаже досвід і інтуїція менеджера по ризику.

Визначення наявності ризику в наявних альтернативах передбачає виявлення:

- потенційних (економічних, соціальних, екологічних та ін.) наслідків, які можуть настати в результаті реалізації даної альтернативи;

- побічних ефектів, здатних зробити негативний вплив на кінцеву ефективність прийнятого рішення.

Перш за все, необхідно прогнозувати наслідки можливих рішень, тим більше, що потенційні наслідки не лежать на поверхні, і без застосування спеціальних методик їх виявити надзвичайно важко. Для точного і повного з'ясування можливих наслідків можна використовувати такі засоби: проблемно-орієнтовні анкети (питання); різні методи прогнозування; методи експертного прогнозування.

Проблемно-орієнтована анкета дозволяє дослідити конкретну ситуацію з різних точок зору суб'єктів опитування, на основі відповідей яких можна сформулювати висновки про ймовірність появи тих чи інших загроз. Для виявлення потенційних наслідків конкретних рішень використовуються методи прогнозування. Одним з таких методів є метод математичної оцінки тенденцій, або метод математичної екстраполяції. Суть його полягає в математичному описі закономірності конкретного процесу, що спостерігається в минулому, і поширенні (екстраполяції) цієї закономірності на майбутнє. Однак слід зауважити, що прогнози будуть правильними тільки в тих випадках, коли закономірності минулого розвитку процесу збережуться в майбутньому, а непередбачена зміна процесів в майбутньому знижує якість прогнозу. Для виявлення потенційних наслідків конкретних рішень використовуються також методи експертного прогнозування, сценарний метод і метод Дельфі.

2. Аналіз – процес оцінки ідентифікованих ризиків на предмет вірогідності настання, рівня можливої шкоди та інших суттєвих показників для кожного конкретного випадку. Складові процесу аналізу:

- проведення оцінки ймовірності – кожному ризику буде присвоєно високий, середній або низький рівень ймовірності виникнення;

- створення категорій ризику – виявлені ризики повинні бути пов'язані з одним або декількома категорій ризику (наприклад: неочікувані витрати, недотримання термінів, технічні ризики, програмні, процесні тощо);

- оцінка впливу ризиків – оцінити вплив кожного ризику в залежності від категорії ризику;

- визначення тяжкості ризику – визначення ймовірності та ваги впливу в кожній з категорій ризику;

- визначити терміни настання ризикової події.

Спочатку визначається, яке середовище генерує ризик: виробництво, природа, економічна кон'юнктура, соціально-політична ситуація, люди тощо. Потім ризики діляться на групи за тяжкістю наслідків, за частотою виникнення тощо. Отримана класифікація ризиків дозволяє дати їх грошову оцінку по кожному ризику окремо. Після чого необхідно виділити пріоритетні ризики. Можлива побудова «паспорту ризиків» (табл. 1) з визначенням подальших дій стосовно конкретного ризику після визначення його оцінки:

A – необхідні особливі заходи забезпечення безпеки

B – потрібне прийняття певних заходів безпеки

C – можливе прийняття деяких заходів безпеки

D – спеціальні заходи безпеки не потрібні

Таблиця 1

Паспорт ризиків

| Важкість наслідків Частота настання | Катастрофічні | Значні | Незначні | Вкрай незначні |
|--|---------------|--------|----------|----------------|
| Часто | A | A | B | C |
| Можливо | A | B | B | C |
| Рідко | A | B | C | D |
| Практично нереально | B | C | C | D |

Після присвоєння певного рангу ризику можливо приймати відповідні рішення враховуючи ступінь впливу конкретного ризику. Таким чином відбувається виокремлення пріоритетних напрямків (Етап № 3).

3. Планування управління ризиками – розробка тактичних та стратегічних планів управління ризиками. Складові процесу планування управління ризиками:

- Визначення пріоритетів і варіантів скорочення ризику;

- Сформулювати відповідну стратегію управління ризиками;

- Розробити відповідний план реагування на ризики.

4. Управління ризиками – формування управлінських рішень з впровадження відповідної стратегії.

Складові процесу управління ризиками:

- встановлення форматів звітності;
- визначення якості оцінки ризиків;
- коригування стратегії управління ризиками.

Стратегії управління ризиками:

Диверсифікація ризиків – розподіл ресурсів підприємств між різними видами діяльності, результати яких безпосередньо не пов'язані між собою. Диверсифікація видів виробництва означає вибір таких продуктів, попит на які змінюється в протилежному напрямку. Диверсифікація споживачів – вихід на такі сегменти ринку, що зниження попиту в одному з них не зробить істотного впливу на загальну виручку і прибуток. Диверсифікація постачальників тощо.

Ухилення від ризиків – розробка таких рішень, які виключають конкретний вид ризику. Наприклад, відмова від операцій з дуже високим ризиком і невисоким рівнем доходності; відмова від використання у великих обсягах позикового капіталу; відмова від використання тимчасово вільних грошових коштів в короткострокових фінансових вкладеннях тощо.

Компенсація ризиків (страхування). Вона передбачає створення певних резервів (самострахування): фінансових (наприклад, виділення додаткових коштів на покриття непередбачених витрат), матеріальних (створення страхових запасів сировини і матеріалів), інформаційних (придбання додаткової інформації у дослідницьких центрах та консалтингових фірм).

Локалізація ризиків – виділення найбільш ризикованих видів діяльності в самостійні юридичні особи.

Висновки. В умовах мінливості зовнішнього середовища, що зумовлено посиленням світової глобалізації, науково-технічного прогресу, конкуренції кризи тощо, підприємства прагнуть забезпечити сталий розвиток своєї діяльності в довгостроковій перспективі. Одним із найбільш ефективних інструментів вирішення цього завдання доцільно вважати диверсифікацію. В той же час диверсифікація діяльності підприємства несе ряд ризиків, які необхідно вчасно ідентифікувати та розробити стратегію їх подолання. Представлена модель носить рекомендаційний характер з виокремленням ключових етапів виявлення ризиків в ході впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Подальші наукові пошуки варто спрямовувати у напрямках розширення й поглиблення аналітичного та методичного забезпечення процесів ідентифікації ризиків та рекомендацій щодо формування стратегії управління ризиками.

Література

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебн. курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга Ника Центр, 2005. – 653 с.
2. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
3. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовый, С. Н. Петрова, С. И. Полтавец и др. – М. : Аланс, 1994. – 237 с.
4. Донець Л. І. Основи підприємництва : навч. посіб. / Л. І. Донець, Н. Г. Романенко. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 320 с.
5. Гудзь О. Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – № 1. – С. 14–22. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2015_1_4
6. Morgan J.P. Risk Metrics [Electronic resource] : technical document // Reuters. – Mode of access : <http://www.jpmorgan.com> – Last access: 12-06-2008.

References

1. Blank I.A. Finansovyy menedzhment : uchebn. kurs / I.A. Blank. – 2-e izd., pererab. i dop. – K. : Jel'ga Nika Centr, 2005. – 653 s.
2. Balabanov I. T. Risk-menedzhment / I.T. Balabanov. – M. : Finansy i statistika, 1996. – 192 s.
3. Riski v sovremennom biznese / P. G. Grabovyy, S. N. Petrova, S. I. Poltavec' i dr. – M. : Alans, 1994. – 237 s.
4. Donets L. I. Osnovy pidpriemnytstva : navch. posib. / L. I. Donets, N. H. Romanenko. – K. : Tsentri navch. l-ry, 2006. – 320 s.
5. Hudz O. Ye. Upravlinnia dyversyfikatsiieiu diialnosti pidpriemstva / O. Ye. Hudz // Ekonomika. Menedzhment. Biznes. – 2015. – № 1. – С. 14–22. – Rezhym dostupu : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2015_1_4
6. Morgan J. P. Risk Metrics [Electronic resource] : technical document // Reuters. – Mode of access : <http://www.jpmorgan.com> – Last access: 12-06-2008.

Рецензія/Peer review : 16.12.2018

Надрукована/Printed : 05.02.2019
Рецензент: д. е. н., проф. Гарафонова О. І.