

УДК 658:330.131.7

Лук'янова В.В., д.е.н., професор
Хмельницький національний університет

АДАПТАЦІЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ДО РИЗИКУ У НЕСТАБІЛЬНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

© Лук'янова В.В.

У статті виділено місце підсистеми управління ризиками на підприємстві, побудовано концептуальну схему формування управлінських рішень з врахуванням ризику, в рамках якої виділено основні етапи та напрями управління ризиками на підприємстві.

Ключові слова: ризик, система управління ризиками, напрями управління ризиками.

In the article the place of subsystem of management risks is selected on an enterprise, the conceptual chart of forming of administrative decisions is built taking into account a risk within the framework of which the basic stages and directions of management risks are selected on an enterprise.

Key words: risk, control the system by risks, directions of management risks.

В статье выделено место подсистемы управления рисками на предприятии, построена концептуальная схема формирования управленческих решений с учетом риска, в рамках которой показано основные этапы и направления управления рисками на предприятии.

Ключевые слова: риск, система управления рисками, направления управления рисками.

Постановка проблеми. На підприємство за умов ринкової економіки постійно діють найрізноманітніші ризики. Системний підхід до управління ними означає: охоплення управлінням ризиком горизонтальних і вертикальних ієрархічних рівнів організації; взаємозв'язок всіх управлінських елементів підприємницького ризику; виділення управління ризиком в окремий вид спеціалізованої діяльності, яка тісно пов'язана з функціями, що виконують інші працівники.

Управління ризиком на підприємстві – діяльність, яка включає взаємопов'язані та функціонально взаємозалежні процедури (рішення та дії) виявлення економічних ризиків, з'ясування їх прийняттого рівня і застосування комплексу заходів для запобігання або

зменшення втрат, що узгоджено з цілями, задачами, термінами, ресурсами та очікуваними результатами для забезпечення необхідного рівня ефективності функціонування керованого об'єкта за наявності багатофакторних ризиків і невизначеності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень. Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів управління підприємствами в умовах невизначеності та ризику внесли праці вітчизняних і зарубіжних економістів: О. Альгіна, І. Балабанова, А. Буянова, В. Вітлінського, В. Гранатурова, А. Камінського, Г. Клейнера, Ф. Найта, Е. Уткіна, В. Черкасова, Д. Штефанича та ін.

Формулювання цілей статті. Поряд з цим залишилися не розглянутими багато актуальних питань використання сучасних управлінських технологій на вітчизняних підприємствах, які сприяли б їх адаптацію до умов невизначеності та ризику.

Виклад основного матеріалу. Деякі закордонні науковці вважають, що однією з основних функцій управління є створення умов, необхідних для подальшого успішного функціонування підприємства [1]. Тому на підприємствах економічно розвинутих країн основним принципом і орієнтиром менеджменту є не максимізація прибутку, а успішне управління ризиковими ситуаціями, що в перспективі забезпечує найбільшу фінансову стійкість підприємницьких фірм і загальне стабільне становище на ринку загалом.

На заході управління ризиками розвивалось як система знань, метою якої є допомога в організації захисту від негативних фінансових наслідків або несприятливих обставин, що виникають в процесі підприємницької діяльності. У штаті більшості західних фірм є спеціальна посада менеджер з ризику, до обов'язків якого входить оптимізація всіх видів ризику до допустимого і прийнятного рівня. Як правило, менеджер з ризику поділяє відповідальність за ризикові рішення з іншими менеджерами фірми, відповідальними за певні сфері діяльності (маркетологом, кадровиком, інженером з техніки безпеки, керівником служби безпеки та ін.).

Виокремимо дві групи підсистем управління ризиками. Мікроризик-менеджмент – це управління на рівні робочого місця, макроризик-менеджмент представлений інтегрованими рішеннями щодо управління ризиками на рівні всього підприємства.

Характеристики даних підсистем подано у табл. 1 (розроблено на основі [2]).

Ефективне управління ризиками ґрунтується на таких основних положеннях:

1) масштабність. Необхідно охопити всі можливі сфери виникнення ризиків з метою зниження ступеня невизначеності до мінімуму;

2) мінімізація. Підприємство повинне мінімізувати кількість (спектр) можливих ризиків та ступінь їхнього впливу на свою діяльність за допомогою лімітування, хеджування, страхування ризиків тощо;

3) адекватна реакція. Підприємство має швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, які призводять до виникнення реального ризику, за допомогою постійного і безперервного маркетингу та за рахунок ефективної організації робіт по розробці стратегії розвитку підприємства;

4) зважене прийняття ризику. Тільки в тому разі, коли ризик є обґрунтованим, підприємство може прийняти його. Необхідно ще до початку діяльності підприємства визначити, чи будуть перевищувати результати діяльності затрати; приймати ризик тільки у допустимих розмірах (зазвичай величина втрат не повинна перевищувати суму доходів або власних коштів); завчасно прогнозувати можливі наслідки у випадку реалізації ризику.

Таблиця 1

Підсистеми управління ризиками

Управлінські характеристики	Макроризик-менеджмент	Мікроризик-менеджмент
Рівень управління	Рішення щодо управління ризиками на рівні підприємства	Управління ризиками на рівні робочих місць
Широта охоплення	Управління ризиками на рівні підприємства загалом	Окремий вид діяльності, ризикова ситуація
Сфера застосування	Основні користувачі – вищий менеджмент підприємства	Основні користувачі – особи, що приймають рішення (беруть на себе ризик)
Імовірність ризикової ситуації	Загальна схильність до ризику із виділенням окремих позицій	Деталізований аналіз схильності до ризику

Продовження табл. 1

Ступінь агрегування інформації	Глобальна агрегація інформації	Локальне об'єднання на рівні окремих напрямів, ризикових ситуацій
Спрямованість інформації	Управлінська інформація, в деяких випадках інформація для підтримки прийняття рішень	Інформація для підтримки прийняття рішень
Вимоги оцінки до	Акцент на повноті	Акцент на точності
Складність оцінки	Проблеми з даними	Проблеми із аналізом

Основою системного підходу до управління ризиком є такі принципи:

- принцип класифікації (дозволяє обмежувати кількість факторів ризику, що визначаються цілями і вимогами точності розрахунків);

- принцип інформаційної єдності (вимагає, щоб вихідні параметри, а також похідні та узагальнюючі показники адекватно характеризували ризик);

- принцип узгодженості критеріїв (передбачає пов'язування оцінки ризику на різних рівнях узагальнення - оцінка ризику об'єкта як системи не повинна суперечити оцінці на рівні окремих операцій, видів діяльності).

Процес управління ризиком необхідно розглядати як підсистему загального управління підприємством. Функціонування підсистеми управління ризиком подано на рис 1.

Поряд з цим варто виокремити такі конкретизовані етапи процесу управління ризиком на підприємстві.

1 етап. Визначення (формулювання) мети, відповідно до якої обирають ступінь прийнятності ризику (для підприємницької структури головною метою є забезпечення стійкого розвитку організації у невизначеному середовищі і отримання максимально можливого прибутку). Цілі, які ставить організація на конкретному етапі свого функціонування, так чи інакше входять у протиріччя з можливим ризиком, який виникає при їх реалізації.

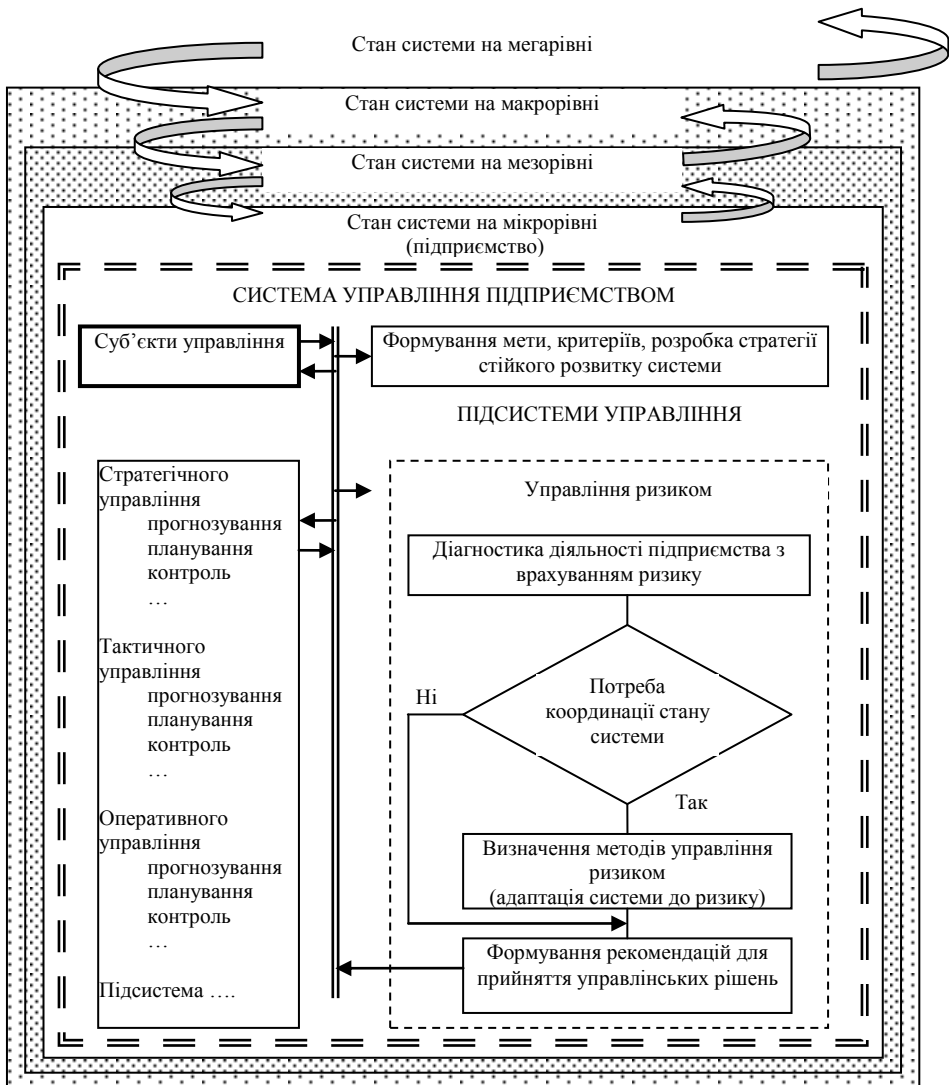


Рис. 1. Концептуальна схема формування управлінських рішень з врахуванням ризику

2 етап. Визначення меж ризику, які встановлюють юридичні особи, обмежуючі рішення самого підприємства, строки подій,

ступінь ризику.

3 етап. Встановлення факторів (причин або рушійних сил, які породжують ризиковані процеси) та джерел ризику (конкретних складових елементів факторів, які обумовлюють можливість втрат: фінансові і економічні умови підприємницької діяльності; організація виконання і управління (менеджмент) операцією (проектом); політичні умови підприємницької діяльності; обставини, пов'язані з виконанням операції (проекту); фізичне пошкодження матеріальних цінностей; конструкторські, технологічні особливості проекту; втрата конфіденційної інформації; стихійні лиха; екологічні умови та ін.).

4 етап. Розпізнання ризику, яке полягає у виявленні конкретних факторів та джерел, що можуть спричинити появу ризикованих ситуацій. На практиці використовують такі методи розпізнавання ризику: теорія доміно; теорія звільнення енергії; індуктивні і дедуктивні; перспективні і ретроспективні; позитивне або негативне ризиковане розмежування; метод, що ґрунтується на ознаках появи ризику; метод аналізу; метод прогнозування ризику.

Більш детально ознайомитись з процедурами застосування цих методів можна у літературі з теорії ризику [3, с. 184-187; 4, с.184-187].

5 етап. Оцінювання ризику - визначення імовірності виникнення несприятливої ситуації і величини втрат в абсолютному або відносному виразі.

6 етап. Розрахунок або встановлення гранично допустимих рівнів різних видів ризику. Це дає змогу визначити межу величини ризику, яку підприємець не повинен перевищити. Потім з нею порівнюють величини дійсних показників ризику.

7 етап. Вибір методів управління ризиком, обґрунтування ефективності обраного методу. Рішення про те, який з методів управління ризиком вибрати, приймає особа, відповідальна за прийняття рішень. Заходи щодо зменшення втрат та доведення імовірності ризику до гранично допустимого рівня доцільно розробляти в розрізі видів ризику. Після чого необхідно провести оцінку ефективності різних антиризикованих заходів та обрати оптимальні. Науковці і практики пропонують різні критерії щодо проведення такої оцінки: універсальні (максимізація прибутку або мінімізація витрат чи втрат) і специфічні для певного виду діяльності проекту чи операції [4, с. 184-186; 5, с. 85-86].

8 етап. Застосування обраного методу управління (або сукупності різних методів).

9 етап. Оцінювання результатів процедури управління ризиком і контроль за змінами ризикової ситуації. На останньому етапі управління ризиком підбивають підсумки за певний період діяльності в умовах ризику. Рівень ризику може збільшуватись, якщо: проблеми виникають раптово і неочікувано; поставлені нові завдання не відповідають минулому кваліфікації, досвіду людей, покликаних їх розв'язувати; існуючий порядок, недосконалість законодавства, відсутність достатньої інформації або її спотворення заважають прийняттю оптимальних для конкретної ситуації заходів тощо.

Виокремимо три основні напрями управління ризиком на підприємстві, що передбачають адаптацію функціонування системи до дії ризикових факторів.

1. Уникнення ризику. Напрямок означає відмову від реалізації заходів, пов'язаних з ризиком. Це рішення приймається у таких ситуаціях: рівень можливих втрат, а також додаткові витрати, пов'язані із зменшенням ризику або передачею ризику іншій особі, неприйнятні для підприємця; рівень очікуваних втрат значно перевищує ймовірний прибуток тощо. Уникнення ризику є найбільш простим і радикальним напрямом в системі управління ризиком, воно дає змогу повністю запобігти можливим втратам і невизначеності. Однак, як правило, уникнення ризику означає для підприємця відмову від прибутку. Тому при необґрунтованій відмові від заходів, пов'язаних з ризиком, виникають втрати від невикористаних можливостей. Крім того, необхідно брати до уваги, що уникнення одного виду ризику може призвести до виникнення інших або просто перенесення розвитку ризикованої ситуації на майбутнє.

2. Зниження ризику. Воно передбачає зменшення імовірності (ступеня ризику) і розміру втрат (рівня ризику). Існують різноманітні способи зниження ступеня ризику залежно від його конкретного виду і характеру підприємницької діяльності. Менеджери досліджуваних підприємств віддають перевагу саме даній групі методів, які можна поділити на такі напрями:

- превентивні методи мінімізації або локалізації ризику (розробка і прийняття спеціальних заходів щодо негативного впливу внутрішніх факторів ризику – вимагає великого досвіду відповідних спеціалістів, реалізується стосовно окремих напрямків діяльності,

бізнес-операцій, проектів тощо. Наприклад: цінове регулювання; оптимізація оподаткування; регулювання облікової та дивідендної політики; удосконалення контрактних відносин з партнерами щодо зниження переліку форс-мажорних обставин, включення штрафних санкцій, умов оплати тощо; управління величиною фінансового, операційного важелю; вдосконалення управління оборотними засобами; інформаційно-прогнозне забезпечення та моніторинг ризику тощо). Цей напрямок управління ризиком практично не може застосовуватись стовно зниження ризику діяльності підприємства в цілому або впливу зовнішніх факторів через конкретну локальну спрямованість розроблених заходів і специфіку застосування у певній ситуації. У той же час превентивні методи піддаються формалізації і дають гарні результати за наявності бази даних, що включає перелік ризикових ситуацій, ключові фактори ризику, джерела їх виникнення, канали і об'єкти впливу, а також ефект від застосування;

- передача контролю за ризиком (трансферт) — відмова від участі в ризикованому заході (але не від самого заходу) за рахунок залучення іншої сторони (наприклад, найм субпідрядника, передавання ризику за збереження вантажу перевізнику). Передача ризику може бути вигідним як для сторони, що передає (трансфера), так і для приймаючої (трансфері): втрати, що є великими для трансфера, можуть бути незначні для трансфері; трансфері може знати дієвіші способи і мати кращі можливості для скорочення можливих втрат; трансфері може перебувати в кращій позиції для скорочення втрат або контролю за ризиком. Основним способом передачі підприємницького ризику є укладання контрактів: будівельних, орендних, на перевезення і зберігання вантажу, продажу, обслуговування, постачання, контракт-поручительство, договір факторингу, біржових угод (придбання опціонів, ф'ючерсні контракти) тощо.

3. Прийняття ризику. За такого рішення підприємець погоджується з усім ризиком або його частиною та необхідністю покривати можливі втрати за рахунок власних засобів. За пасивної стратегії управління ризиком менеджери можуть використовувати метод ігнорування ризику (впливу, змін). Використовується коли вплив на об'єкт ризику є незначним. Усвідомлене ігнорування спостерігається при небажанні менеджерів різних рівнів управління (особливо нижчої і середньої ланки) усвідомлювати негативний

вплив будь-яких змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі на діяльність підприємства. Дана стратегія може мати лише тимчасовий характер, або застосовуватись у ситуаціях, що є абсолютно невідконтрольними керівництву підприємства. Більш детально особливості застосування конкретних методів правління ризиком розглянуто [3, с. 214-244].

Висновки. Управління ризиком спирається на результати комплексного техніко-технологічного і економічного аналізу потенціалу і середовища функціонування підприємства, на діючу нормативну базу господарювання, економіко-математичні методи аналізу та інші дослідження. Аналіз ризиків передбачає підхід до ризику не як до обов'язкового статично незмінного, а як до підконтрольного параметра, на рівень якого не тільки можна, а й треба впливати. Кінцева мета управління ризиками повністю відповідає цільовій функції підприємництва, яка полягає в одержанні доходу (прибутку) за оптимального співвідношення “прибуток-ризик”.

Список використаних джерел:

1. Миль Дж. Основы политической экономии: в 3 т. / Дж. Миль; общ. ред. А.Г. Милейковского, Ю.В. Кочеврина. – М.: Прогресс, 1982. – Т.3 – 447 с.
2. Гаймидаров П. Ризик-менеджмент в банку / П. Гаймидаров // Регіональна економіка. – 2003. – № 4. – С. 140-145.
3. Лук'янова В.В. Економічний ризик: навч. посіб. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач–К.: Академія, 2007. – 464 с.
4. Управління підприємницьким ризиком: навч. посібник / [за ред. Д.А. Штефаніча]. – Тернопіль, 1999. – 224 с.
5. Егоров П.В. Диагностика управления финансовой деятельностью предприятия / П.В. Егоров, В.Г. Андреева. – Донецк : ООО “Юго-Восток, Лтд”, 2005. – 202 с.