

УДК 658.589

О. С. Кузьмін,

доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту економіки і менеджменту, завідувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»,

О. Г. Мельник,

доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»,

О. В. Муқан,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»,

Н. М. Сиротинська,

провідний спеціаліст відділу молодіжної політики та соціального розвитку, здобувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

GUIDANCE RISKS IN SYSTEM OF THE PROCESS-STRUCTURING MANAGEMENT

Розкрито сутність нової парадигми менеджменту – процесно-структурованого підходу до управління підприємствами. Обґрунтовано необхідність розгляду управління ризиками як конкретної функції менеджменту. Запропоновано механізм управління ризиками в системі процесно-структурованого менеджменту.

Ключові слова: ризик, управління, процесно-структурований менеджмент.

Essence of new paradigm of management - the process-structuring approach for management enterprises is exposed. The necessity of consideration of management risks is reasonable as a concrete function of management. The mechanism of management risks is offered in the system of the process-structuring management.

Keywords: risk, management, process-structuring management.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сучасному етапі, який характеризується ґрунтовними трансформаціями у економічних системах країн усього світу під впливом кризових явищ, природних катаклізмів, підвищення впливу ТНК на економічні процеси, глобалізаційних явищ, виникає необхідність у використанні сучасного інтегрованого підходу до менеджменту. Виникла нова парадигма менеджменту, яка ґрунтується на формуванні процесно-структурованого підходу, що інтегрує у собі процесійний, функціональний, системний, ситуаційний та динамічний підходи. Такий комплексний підхід до управління є необхідною передумовою ефективного функціонування та розвитку підприємств. Адже, як засвідчили останні події у світовій економічній системі, під впливом фінансової кризи на ринку вдалось утримати і подекуди навіть зміцнити власні позиції тим підприємствам, які характеризувались високоефективними системами менеджменту. В сучасних високодинамічних умовах якості систем менеджменту значною мірою залежить від здатності керівників забезпечувати обґрунтоване управління ризиками, запобігаючи різноманітним загрозам та активно їх долаючи. Таким чином, управління ризиками вимагає комплексного бачення усіх аспектів, пов'язаних із виникненням, реалізацією та впливом ризиків на функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою. Класично під ризиками розглядають імовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей. В іноземній літературі ризик трактують як фактор часу, вважаючи, що усі чинники, які впливають на реалізацію ризику, пов'язані із динамікою середовища функціонування у часі [1, с. 174]. Верченко П.І. пропонує визначення економічного ризику, ґрунтуючись на принципах системного аналізу, розглядаючи ризик як економічну категорію, котра відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивних невизначеності та конфліктності, іманентних процесам цілевстановлення, управління, прийняття рішень, оцінювання, що зумовлені можливими загрозами та невикористаними можливостями [2, с. 25]. Наведене трактування пов'язує ризики не лише із прямими втратами, але також і з не використаними можливостями.

В економічній літературі існує велике різноманіття класифікацій ризиків залежно від класифікаційних цілей, та оскільки усі ризики тісно пов'язані із середовищем функціонування організації, то їх доцільно поділяти на ризики зовнішнього та внутрішнього середовища. Найбільш комплексну класифікацію ризиків за сферою виникнення запропоновано Н.Ю. Подольняком (рис. 1) [3]. Прикладами ризиків зовнішнього середовища є несприятливі зміни у податковому та митному законодавстві, розвиток інфляційних процесів, зростання банківських кредитних ставок, зниження платоспроможності споживачів тощо. Прикладами ризиків внутрішнього середовища є ризики низької кваліфікації працівників, нестачі необхідної інформації при прийнятті управлінських рішень, плинності кадрів тощо.

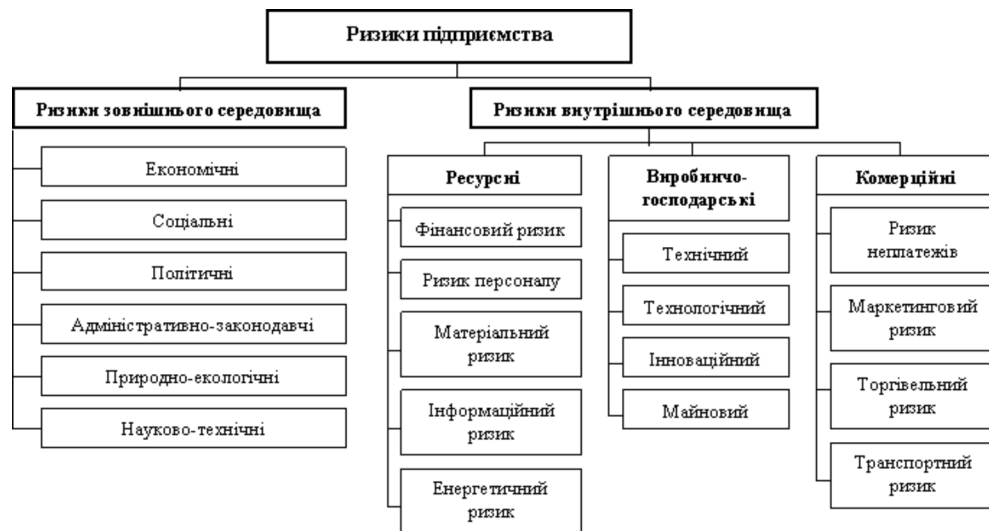


Рис. 1. Класифікація ризиків підприємства за сферою виникнення [3]

Варто зауважити, що в окремих літературних джерелах існує думка, що управляти слід лише ризиками внутрішнього середовища функціонування. Така позиція є хибною, оскільки на функціонування підприємства найбільш потужний вплив здійснюють ризики зовнішнього середовища, і, як правило, ризики внутрішнього середовища формуються завдяки виникненню ризиків зовнішнього середовища.

У літературі [1; 4] та на практиці управління ризиками ототожнюють із підготовкою та реалізацією заходів щодо зниження можливих втрат від настання потенційних ризиків, при цьому виокремлюючи такі методи управління ризиками:

- уникнення, попередження, запобігання виникненню ризиків (відмова від роботи з неперевіреними контрагентами, пошук гарантів, відмова від ризикованих проектів тощо);

- прийняття ризику (усвідомлене прийняття потенційних ризиків на засадах формування системи ресурсних резервів щодо компенсації втрат при їх виникненні);

- оптимізація (зниження) ступеня ризику, яка може здійснюватись різними способами: шляхом розподілу ризиків (застосування ф'ючерсів, опціонів, лізингу тощо), локалізації (формування відокремлених бізнес-центрів для реалізації найбільш ризикових проектів), страхування, диверсифікації (видів діяльності, збуту та постачання, інвестицій тощо), лімітування (встановлення мінімально допустимих норм, лімітів використання ресурсів підприємства) тощо.

Вищевказаний підхід до управління ризиками є дещо обмеженим, оскільки він акцентує увагу лише на одному із елементів управління – методах, але не вказує, яким чином вони створюються, формалізуються тощо.

Коли йдеться про управління ризиками, у переважній більшості тематичної літератури цей процес ідентифікується як оцінювання та запобігання ризиків. Це закономірно, але таке бачення управління ризиками є доволі вузькоспрямованим, адже не розкриваються моменти, пов'язані із організаційним забезпеченням подолання та уникнення ризиків, із плануванням антисипативних заходів, моніторингом ризиків, прийняттям управлінських рішень тощо.

Аналізування літературних джерел дає змогу стверджувати, що розгляд управління ризиками у теорії та на практиці зводиться лише до окремих елементів цього процесу, спостерігається відсутність комплексності та цілісності у цій сфері.

Цілі статті. Окреслена проблема, недостатній рівень її висвітлення та розв'язання в літературних джерелах визначили такі цілі дослідження: обґрунтування розгляду управління ризиками як конкретної функції менеджменту; розроблення механізму управління ризиками в системі процесно-структурованого менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови функціонування вимагають створення новітньої парадигми менеджменту, яка б інтегрувала усі існуючі надбання у менеджменті та була би спрямована на створення ефективного комплексного підходу до управління підприємствами. Саме на поєднання переваг усіх концепцій менеджменту спрямований запропонований процесно-структурований підхід до менеджменту. Процесно-структурований менеджмент поєднує в собі процесійний, системний, ситуаційний, динамічний та функціональний підходи і ґрунтується на концепції, відповідно до якої менеджмент розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів, кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у певних умовах функціонування. Згідно процесно-структурованого менеджменту процес управління організацією охоплює такі етапи:

1. Виокремлення сукупності конкретних функцій менеджменту та забезпечення їхньої реалізації через загальні функції (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання). Цей етап є прерогативою керівної системи організації та відображає види діяльності апарату управління.

2. Створення методів менеджменту як потенційних способів та прийомів впливу керівної системи на керовану. Методи менеджменту зазвичай виступають у документальній формі та мають спрямовальний, організаційний, регламентний, розпорядчий характер.

3. Трансформування методів менеджменту в управлінські рішення шляхом їх правового узаконення та вибору найкращих альтернатив. На цьому етапі можлива співпраця між керівною та керованою системою на підприємствах, у яких практикується залучення виконавців до ухвалення управлінських рішень.

4. Забезпечення впливу керівної системи на керовану через управлінські рішення та механізми керівництва (форми влади, стилі керівництва, налагодження соціально-психологічної взаємодії між керівниками та підлеглими).

Вищевказані етапи процесно-структурованого менеджменту відображають взаємодію між керівною та керованою системами організації. Характеристики та параметри кожного етапу формуються під впливом середовища функціонування, повинні бути динамічними з урахуванням ситуаційності у діяльності, охоплюють усі елементи підприємства як системи.

На кожному підприємстві щодня реалізується значний перелік конкретних функцій менеджменту, до яких відносять управління об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності. До таких функцій менеджменту відносять управління постачанням, виробництвом, фінансами, збутом, інвестиціями, конкретними підрозділами, технологічними процесами тощо. Таким чином, управління ризиками слід також вважати конкретною функцією менеджменту, оскільки йдеться про невід'ємний елемент виробничо-господарської діяльності.

В межах системи процесно-структурованого менеджменту управління ризиками реалізовуватиметься інтегровано в межах вказаних чотирьох етапів (рис. 2).

Першим базовим етапом є управління ризиками шляхом виконання загальних функцій, що охоплює:

1. Планування ризиків. ґрунтується на визначенні потенційних ризиків, які можуть виникнути в усіх сферах функціонування підприємства. В межах цього етапу важливо ідентифікувати ризики, яких можна уникнути завдяки корегуванню існуючих стратегічних та тактичних планів підприємства. Прогнозуючи високий рівень настання певних ризиків, слід запланувати механізми їх компенсації у вигляді резервів, страхування, диверсифікування, лімітування тощо. Планування ризиків важливе у контексті визначення ймовірних втрат, перевищення витрат, недоотримання доходів і прибутків, зумовлених ними. Спеціалізованих планів щодо ризиків на підприємствах формувати недоцільно, адже вони є інтегрованими у плани розвитку, капітального будівництва, техніко-економічні плани поточного характеру, бізнес-плани тощо.

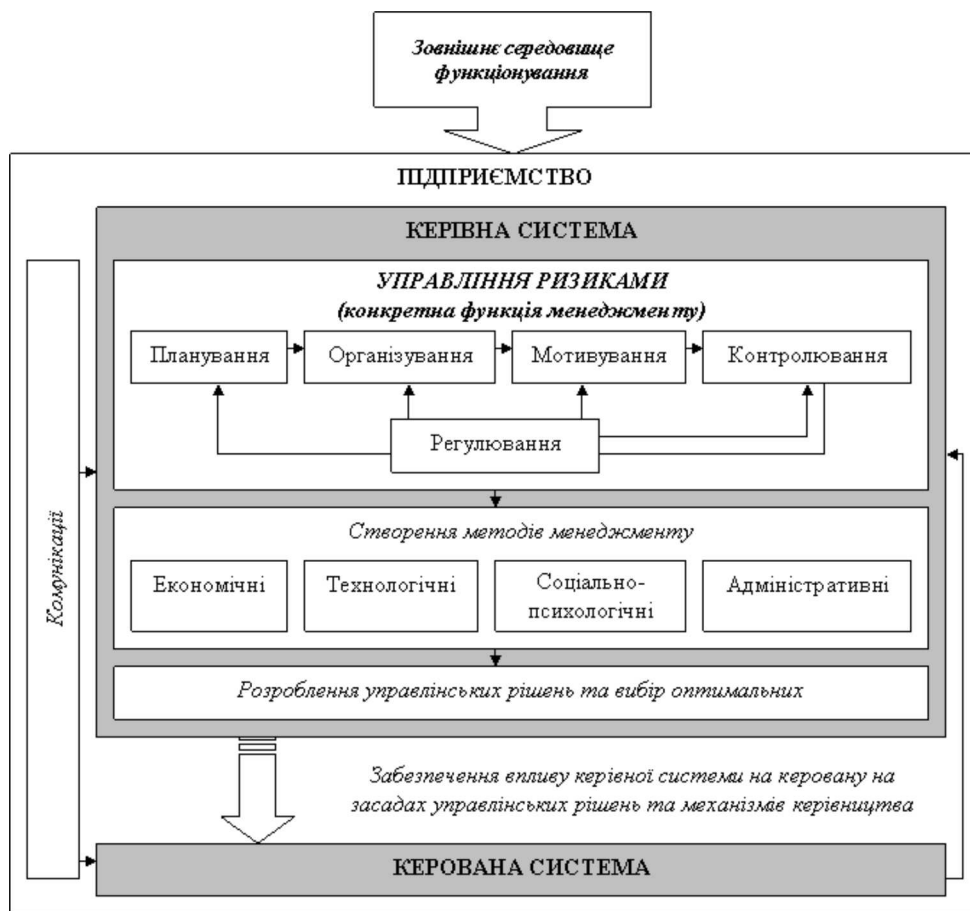


Рис. 2. Модель управління ризиками в системі процесно-структурованого менеджменту

2. Організування діяльності, пов'язаної із уникненням та подоланням ризиків. Йдеться про розподіл в межах чинної організаційної структури управління функцій та повноважень між працівниками підприємства щодо уникнення та мінімізації ризиків діяльності. При цьому набуває важливості визначення чітких меж відповідальності кожного працівника в межах його функціональних повноважень за неврахування певних ризиків у своїй діяльності. Слід зазначити, що окремі автори пропонують створювати на підприємствах спеціалізовані підрозділи, які б займалися прогнозуванням, оцінюванням, відстежуванням ризиків. На нашу думку, це нерационально з огляду на те, що неможливо у централізованому підрозділі ідентифікувати усі можливі ризики, які виникають на різних рівнях підприємства. Найбільш точно ризики можуть визначити та оцінити працівники, діяльність яких підпадає під їхній вплив.

3. Стимулювання запобігання і уникнення ризиків. Передбачає розроблення системи стимулів та дестимулів, використання яких щодо певних груп працівників, пов'язаних із найбільш ризикованими для підприємства сферами діяльності. У процесі управління ризиками слід також враховувати схильність працівників підприємства до ризиків, що надалі визначатиме особливості мотивування. Зокрема, згідно R-теорії мотивації, розробленої Н.Ю. Подольчаком, усіх працівників підприємства можна поділити на три групи: схильні до ризику, нейтральні до ризику, не схильні до ризику. Відповідно, певні категорії працівників прагнуть задовольнити потреби ризику, а інші – потреби безпеки та стабільності. Як свідчать проведені науковцем дослідження, працівників схильних до ризику на підприємствах є небагато (до 10%), але, як правило, вони сприяють кардинальним перетворенням у діяльності підприємства та його активному розвитку. Стимули R-теорії мотивації поєднано таким чином [5, с. 258-265]:

- моральні та соціальні стимули (відповідність посади та морально-психологічного стану працівника, делегування відповідних повноважень працівникам за схильністю до ризиків, розвиток системи управління з урахуванням ризику, публічне заохочення до прийняття управлінських рішень з економічним ризиком, почесні нагороди, грамоти, повага, визнання досягнень та святкування);
- економічні стимули (заробітна плата, премії та бонуси за прийняття рішень з оптимальним рівнем ризику, довготермінові програми матеріального стимулювання для зниження рівня ризику конфліктності інтересів, компенсації, призи та подарунки за успішно прийняті та реалізовані управлінські рішення з ризиком).

4. Контролювання ризиків. Основною метою контролювання ризиків є ідентифікування їх стану, ймовірності виникнення, реалізації з метою виявлення відхилень від очікуваного (запланованого) розвитку подій. В межах контролювання ризиків особливої ваги набувають діагностичні системи, зокрема, моніторингові, котрі призначені перманентно контролювати стан та загрози від різноманітних ризиків підприємства у потенційному та реалізаційному планах. Для контролювання ризиків доцільно використовувати такі методи:

- фактологічні (лабораторний аналіз, контрольне придбання, контрольні заміри, хронометраж, інвентаризація, експертиза, експеримент);
- розрахунково-аналітичні (техніко-економічні розрахунки, аналітичне оцінювання, арифметична перевірка, економіко-математичне моделювання тощо);
- документальні (логічна перевірка, зустрічна перевірка документів, перевірка відображення у документації усіх операцій, схем консолідування даних і т.ін.).

Вивчення та узагальнення літературних джерел дає змогу класифікувати контроль ризиків за різними ознаками, а саме:

- за змістом (контроль фінансових, комерційних, логістичних, виробничих, технологічних, маркетингових, кадрових та ін. ризиків);
- за етапом здійснення (попередній, поточний, завершальний контроль);
- за рівнем охоплення контролем ризиків (вибірковий, суцільний);
- за періодичністю (перманентний, періодичний, разовий);
- за рівнем централізації (централізований, децентралізований).

5. Регулювання. Передбачає усунення недоліків, відхилень та проблем, виявлених у процесі контролювання ризиків. Регулювання може реалізовуватись на будь-якому із попередніх етапів виконання функцій менеджменту та відображатись у перегляді планів, перерозподілі функціональних повноважень та відповідальності, перегляді системи стимулів та дестимулів, здійснення більш ґрунтовного контролю.

Реалізація конкретної функції менеджменту – управління ризиками – через загальні функції менеджменту відбувається на першому етапі процесно-структурованого менеджменту і відображає суть управлінської діяльності, котра повинна завершитись певним результатом у вигляді методів менеджменту. Методи менеджменту виступають потенційними способами впливу керівної системи на керовану з метою забезпечення мінімізації негативного впливу ризиків на діяльність підприємства. До них відносять:

- економічні методи (різноманітні економічні плани, які певним чином враховують потенційні ризики, втрати від них, резерви, компенсаційні виплати;

економічні стимули, котрі заохочують мінімізувати необгрунтовані ризики);

- соціально-психологічні методи (соціальні плани, котрі насамперед спрямовані на усунення кадрових ризиків; моральні стимули; методи добору колективів за схильністю до ризиків тощо);
- технологічні методи (технологічна та конструкторська документація, яка спрямована на усунення виробничих, технічних, технологічних ризиків);
- адміністративні методи (інструкції, правила, процедури, проекти наказів, розпоряджень, вказівок, зауваження, догани, переміщення посадових осіб та ін., які спрямовані на організування, регламентування та дисциплінування роботи, пов'язаної з мінімізацією та усуненням ризиків).

Методи менеджменту повинні набути певного юридичного узаконення, оптимізування, перетворившись таким чином у дієві управлінські рішення, на засадах яких керівна система вже здійснює безпосередній вплив на керування з використанням механізмів керівництва.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, процесно-структурований менеджмент ґрунтується на концепції, відповідно до якої менеджмент розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів (реалізація конкретних функцій менеджменту; формування методів менеджменту; формалізація методів менеджменту; забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва), кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керівної системи на керування з метою досягнення цілей організації у відповідних умовах функціонування. Саме процесно-структурований менеджмент формує базу для ефективного управління організаціями з огляду на те, що має комплексний характер і поєднує у собі процесійний, системний, ситуаційний, динамічний та функціональний підходи, формуючи інтегральну цілісність. Обґрунтовано, що в межах системи процесно-структурованого менеджменту управління ризиками слід розглядати як конкретну функцію менеджменту, котра інтегровано реалізується в межах етапів процесу менеджменту та спрямовується на мінімізацію негативного впливу ризиків на функціонування підприємства.

Перспективами подальших досліджень є деталізована характеристика кожного елемента системи управління ризиками в межах процесно-структурованого менеджменту.

Література.

1. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посіб.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - [3-є вид., доп. і перероб.]. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. - 384 с.
2. Верченко П.І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи): [монографія] / П.І. Верченко. - К.: КНЕУ, 2006. - 272 с.
3. Подольчак Н.Ю. Класифікація ризиків та методи їх зниження / Н.Ю. Подольчак // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - Львів: Видавництво НУ «ЛП», 2002. - № 457. - С. 23-32.
4. Основи бюджетування зовнішньоекономічної діяльності організації: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Л.С. Ноджак, Н.Я. Петришин, Ю.Л. Логвиненко. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. - 216 с.
5. Подольчак Н.Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: [монографія] / Н.Ю. Подольчак. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. - 340 с.

Стаття надійшла до редакції 21 квітня 2011 року.



ТОВ "ДКС Центр"