

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

У статті розроблена і пропонується до впровадження комплексна система управління ризиками з метою реалізації процесу управління ризиками в компанії. Досліджено підходи й окреслено ключові складові комплексної системи управління ризиками, що дають змогу сформуванню основні елементи розвитку ризикової ситуації в умовах економічної нестабільності.

Ключові слова: *комплексна система управління ризиками, карта ризиків, реєстр ризиків, ризикова ситуація, нестабільна ситуація.*

*Т.А. Кулівник, магістр,
Національная академия руководящих кадров культуры и искусств, Киев*

ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В статье разработана и предлагается к внедрению комплексная система управления рисками с целью реализации процесса управления рисками в компании. Исследованы подходы и обозначены ключевые составляющие комплексной системы управления рисками, позволяющие сформировать основные элементы развития рискованной ситуации в условиях экономической нестабильности.

Ключевые слова: *комплексная система управления рисками, карта рисков, реестр рисков, рискованная ситуация, нестабильная ситуация.*

*Т.А. Kulivnyk, master of arts,
National Academy of supervisory frame of culture and arts, Kyiv*

FORMATION OF THE COMPLEX SYSTEM OF RISK MANAGEMENT

The paper was developed and offered to introduce a comprehensive risk management system to implement the risk management process in the company. Investigated approaches and outlines the key components of a comprehensive risk management system, enabling to form the basic elements of a risk situation in terms of economic instability.

Keywords: *comprehensive system of risk management, risk map, risk register, risk situation, economic instability.*

Питання побудови комплексної системи управління ризиками дуже актуальне для українських компаній. Проте, намагаючись її розробити, компанії неминуче припускаються помилок. До числа основних із них можна віднести такі: фрагментарність ризик-менеджменту, незнання концептуального підходу при організації ризик-менеджменту, помилкова організаційна структура відділу управління ризиками і функціональної моделі

взаємодії підрозділів у рамках реалізації системи управління ризиками, відсутність націленості на ефективність у роботі при заданих нормативах.

За сучасних умов діяльність великих корпорацій, багатопрофільних і транснаціональних компаній пов'язана з наявністю в процесі виробничої діяльності широкого спектру ризиків, що мають фінансовий, технологічний, технічний, юридичний, соціальний, екологічний, етичний, політичний та інший характер.

Міжнародна практика управління великими компаніями демонструє в багатьох із них наявність системи управління ризиками в рамках всього підприємства. І хоча на сьогоднішній день ризик-менеджмент залишається все ще порівняно молодим і новим напрямком, при створенні та розвитку корпоративної системи управління ризиками на підприємстві необхідно враховувати, з одного боку, вже наявні досягнення в розвитку системи стандартизації в галузі ризик-менеджменту, з другого – основні уроки та головні висновки з нехай нетривалого, але вже накопиченого практичного досвіду ризик-менеджменту провідних компаній.

Серед науковців, що досліджували окремі аспекти комплексної системи управління ризиками, необхідно відзначити вітчизняних науковців, а саме: В.В. Вітлінського [2], В.Н. Вяткіна, В.М. Гранатурова, С.М. Ілляшенко, М.М. Клименюк [2], А.Б. Кондрашихіна, А.В. Матвійчук, С.І. Наконечного, О.Д. Шарاپова, Н. Внукова [3] та ін. У своїх працях вони аналізували теоретичні основи управління ризиками в підприємницькій діяльності, методика та методологію оцінки й аналізу результатів ризикових подій, розглядали питання стандартів з управління ризиками на підприємстві. Проте, розробці комплексної системи управління ризиками у вітчизняній компанії було приділено недостатньо уваги.

Пропонується розробка концептуальної комплексної системи управління ризиками та напрацювання вимог до структурно-функціональної моделі системи управління ризиками в компанії.

Метою дослідження є аналіз можливостей та особливостей формування комплексної системи управління ризиками за умови чутливості компанії до ринкових ризиків.

Термін КСУР – Комплексна система управління ризиками підприємства (Enterprise Risk Management – ERM) з'явився відносно недавно, але вже отримав значне поширення. ERM – це структурований підхід, вбудований у діяльність бізнесу, який підтримує координацію стратегії, процесів, людей, технологій, і знань/інформації з метою оцінити й управляти невизначеністю в діяльності організації, з метою збільшення її вартості. У сьогоднішньому економічному середовищі посилюються вимоги до всебічного управління ризиками. Такий підхід дозволяє гарантувати, що як ризики, так і можливості для зростання та розвитку компанії, будуть систематично ідентифіковані та проаналізовані та будуть запропоновані рішення, що дозволяють бізнесу мінімізувати збитки і максимізувати можливий прибуток.

Метою комплексної системи управління ризиками (КСУР) є забезпечення стратегічної й оперативної стійкості бізнесу компанії за рахунок підтримки рівня ризиків у визначених межах. Для початку необхідно розкрити, що представляє собою комплексна система управління ризиками.

У *табл.* представлено порівняння двох підходів до формування систем управління ризиками: фрагментарного та комплексного, або інакше – стара парадигма і нова парадигма ризик-менеджменту [8].

Таблиця

<i>Порівняльні характеристики</i>	<i>Фрагментарна система управління ризиками</i>	<i>Комплексна система управління ризиками</i>
Цілі	Мінімалізація (запобігання) ризику	Утримання ризику на певному рівні
Ставлення до ризику	Строго негативне	Ризик – це не тільки небезпека, але й латентні можливості
Відповідальні особи	Кожен підрозділ самостійно управляє ризиками, відповідно до своїх функцій	Управління ризиками координується вищим керівництвом або службою управління ризиками, кожен співробітник організації розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи
Комплексність аналізу	Управління окремими ризиками	Управління ризиками в комплексі з обліком взаємозв'язків між ними
Культура управління ризиками	Немає	Філософія позитивного ризик-менеджменту
Взаємодія з іншими підрозділами	Конфлікт інтересів	Співробітництво, поділ повноважень
Ступінь реагування	Управління ризиками за фактом виникнення збитків або коли менеджери вважатимуть це за необхідне	Управління ризиками за допомогою попереджувальних заходів, процес управління ризиками безперервний
Спектр ризиків	Обмежений ризик-менеджмент	Розширений ризик-менеджмент: розглядаються всі ризики та можливості компанії

Відповідно до КНУР, будуються довгострокові плани компанії, взаємопов'язані бізнес-процеси, функціональні обов'язки прописані також відповідно до концепції управління ризиками і стосуються кожного – від пересічного виконавця до члена ради директорів компанії.

Етапи розробки **КНУР**:

I етап – розробка КСУР передбачає розробку:

- переліку бізнес-процесів у межах комплексної системи управління ризиками (КСУР);
- базовий реєстр типів ризиків та причин ризиків;
- перелік локальних та глобальних ризиків;
- принцип формування карт ризиків;
- методики якісної та кількісної оцінки ризиків;
- принципи визначення рівня толерантності до ризику;
- принципи визначення ключових показників ризиків;
- форми звітності щодо функціонування КСУР для підрозділів.

II етап – впровадження КСУР передбачає проходження таких етапів:

- упровадити в компанії політику у сфері управління ризиками;
- у структурних підрозділах назначити відповідальних за функціонування КСУР;
- сформувані панелі ризиків структурних підрозділів;
- розробити Стандарт КСУР, внутрішні положення, інструкції;
- визначити повноваження, що стосуються функціонування КСУР, комітету Ради директорів зі стратегічного планування та корпоративного управління, комітету Ради директорів з аудиту та Ради директорів;
- скласти карти критичних ризиків бізнес-процесів.

У межах провадження КСУР процес управління ризиками складається з таких етапів:

- виявлення факторів, що є ризиками для компанії, реєстрація ризиків;
- кількісна оцінка ризиків, ранжування ризиків;
- розробка заходів, що дозволять знизити вплив фактів ризику. Включає аналіз уже використовуваних методів зниження ризику, з метою підвищення їхньої ефективності;
- затвердження розроблених заходів;
- упровадження розроблених заходів;
- моніторинг та звітність;
- коректування.

Стратегія управління ризиками в діяльності суб'єкта господарювання передбачає виконання основних її засад, а саме:

- виявлення фактичних та потенційних загроз безпеки;
- коректувальні заходи для зменшення рівня ризику;
- безперервний моніторинг досягнутого рівня безпеки.

Дана стратегія орієнтована не на очікування негативного явища, а на виявлення ризиків та загроз в економічній сфері, які досі не проявились, але можуть бути причиною негативних наслідків.

Стратегія управління ризиками господарюючого суб'єкта може бути:

– традиційна (ретроактивна) стратегія – стратегія попередження негативних подій, що впливають на економічну безпеку діяльності суб'єкта, яка базується на суворому дотриманні нормативних вимог і реалізації попереджувальних заходів, розроблених за результатами дослідження;

– сучасна (проактивна) стратегія – стратегія, за якої основний акцент робиться на попередження шляхом виявлення небезпечних факторів і прийняття заходів щодо зниження рівня ризику, перш ніж відбудеться ризикована подія та негативно вплине на стан економічної безпеки;

– високоефективна (прогностична) стратегія – стратегія, що базується на фіксації експлуатаційних якостей системи, оскільки це відбувається в реальному часі та ідентифікації потенційних майбутніх проблем.

Регламентация реагування на ризикові події, контролю та прогнозування ризиків, показників ефективності управління ризиками – це:

- політика управління ризиками;
- методології управління ризиками (регламенти, формати звітів);
- реєстри ризиків;
- положення про підрозділ управління ризиками;
- посадові інструкції, що включають функції з управління ризиками;
- корпоративні стандарти управління ризиками;
- карти ризиків.

Створення організаційних структур та підрозділів, надання існуючим підрозділам додаткових функцій та повноважень – це:

- відокремлена структура, що відповідає за управління ризиками;
- організаційна взаємодія в процесі управління ризиками на горизонтальному (між функціональними підрозділами) та вертикальному (власник – топ-менеджмент – функціональні менеджери) рівні.

Інформаційні системи управління ризиками, що забезпечують збір, збереження та аналіз даних, реагування на ризикові події та їхнє прогнозування, підтримку прийняття рішень – це:

- системи диспетчерського управління та збір інформації, системи оперативного управління обладнанням;
- системи управління активами ЕАМ-системи та RCM-системи;
- системи підтримки прийняття рішень.

Після того, як усі складові системи управління ризиками визначені, слід вирішити,

яким чином оцінювати ефективність системи управління ризиками при управлінні ризиками компанії.

Алгоритм оцінки стану формування систем управління ризиками компанії передбачає:

- оцінку стану системи управління ризиками;
- порівняльний аналіз проходження компаніями реальних ризикових ситуацій;
- аналіз взаємозв'язку між станом системи управління ризиками та ефективністю компанії при проходженні ризикових ситуацій.

Вплив системи управління ризиками на проходження реальних ризикових ситуацій можна розглянути на *рис.*

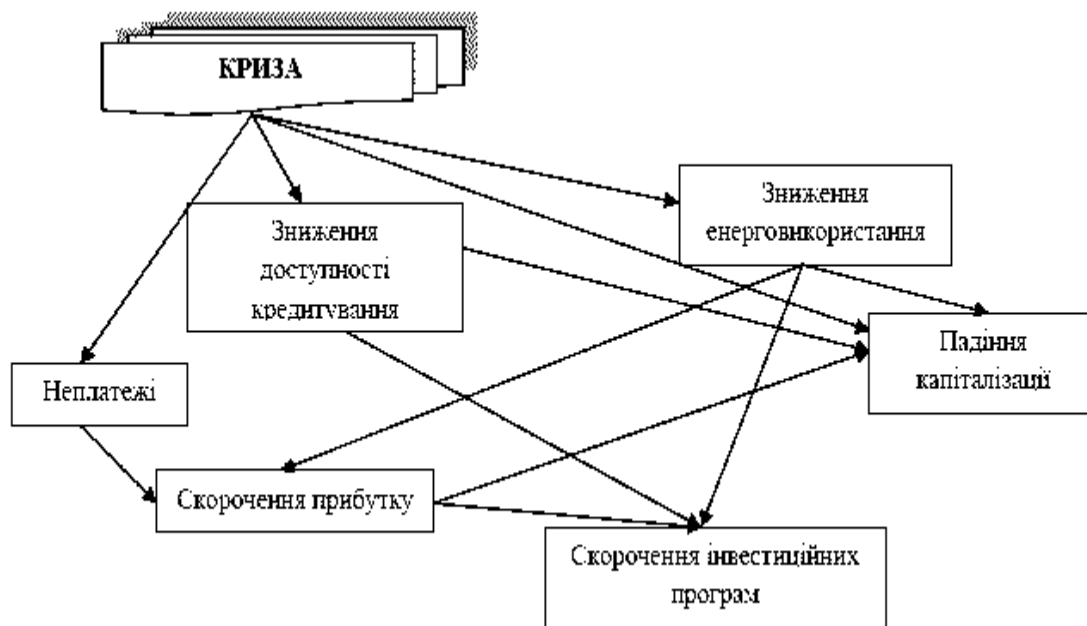


Рисунок. Основні елементи розвитку ризикової ситуації в умовах економічної нестабільності

Упровадження в діяльність малих та середніх підприємств системи управління ризиками здатне забезпечити нівелювання таких ризикоутворюючих факторів [5]:

- відсутність або нестача кваліфікованого персоналу;
- труднощі при знаходженні партнерів з інноваційної діяльності;
- відсутність або нестача інформації про технології;
- відсутність або нестача інформації про ринки;
- невизначений попит на інноваційні товари чи послуги.

Таким чином, необхідно виробити вимоги до моделі КСУР:

1. Існує єдиний центр управління, а саме структурний підрозділ, що відповідає за управління ризиками на рівні всієї компанії – відділ управління ризиками.

2. Управління ризиками – це безперервний процес, який складається з трьох стадій: аналіз ризику, вплив на ризик, контроль ризику.

3. Система управління ризиками інтегрується в діючу систему управління компанією, не дублюючи існуючі системи управління, а будучи їхнім доповненням.

4. Застосовується у всій організації, на кожному її рівні та в кожному підрозділі, здійснюється співробітниками на всіх рівнях організації.

5. Витрати на побудову та експлуатацію системи повинні бути нижче отриманих результатів. КСУР має певну специфіку, пов'язану з особливостями об'єкта, цілей і методів управління, що відображається в основних принципах, на яких базується управління ризиками.

Сформувавши мету і вимоги до КСУР, можна починати безпосередньо проектування

системи, для чого необхідно здійснити синтез [6; 7]:

1) функціональної моделі, яка містить опис системи управління організації мовою виконуваних нею функцій (функціональна структура управління – структура органів управління, в якій кожен орган управління спеціалізується на виконанні певного кола виробничих, технологічних, проектних, фінансових, інформаційних або забезпечуючих функцій);

2) структурної моделі, яка містить безліч елементів структури, відносин і зв'язків між ними, характеристиками елементів і зв'язків, що в сукупності забезпечують максимальну ступінь відповідності заданим вимогам до системи (структура управління організацією – сукупність спеціалізованих функціональних підрозділів, взаємопов'язаних у процесі обґрунтування, виробітку, прийняття та реалізації управлінських рішень; основними елементами організаційної структури є: рівні управління, підрозділи та ланки управління, управлінські зв'язки);

3) комунікаційної моделі (модель передачі інформації), яка містить опис необхідного обсягу та форм подання інформації, джерел, методів і засобів її передачі.

Як і будь-яка інша, комплексна система управління ризиками повинна мати певну економічну ефективність її впровадження.

На думку керівників найбільших компаній світу, вивчення яких провела в цьому щорічному опитуванні [9] Міжнародна аудиторська компанія Price water house Coopers, КСУР дає такі переваги від її впровадження:

- 1) підвищення ефективності корпоративного управління;
- 2) підвищення якості оперативного контролю за результатами діяльності компанії;
- 3) підвищення впевненості вищого керівництва в ефективності бізнес-операцій;
- 4) забезпечення більш послідовних процедур обґрунтованого прийняття ризику керівництвом для підвищення вартості компанії;
- 5) спрощення звітності регулюючим органам;
- 6) ефективна інформаційна взаємодія з акціонерами та зацікавленими сторонами;
- 7) зміцнення репутації компанії;
- 8) спрощення процесу прийняття рішень на всіх рівнях організації;
- 9) підтримка здатності генерального директора мислити в корпоративних та інноваційних категоріях (розуміння big picture);
- 10) збільшення прибутковості компанії;
- 11) сприяння в досягненні стратегічних цілей.

У цілому можна дійти висновку, коли успішно працюючі компанії прагнуть управляти окремими ризиками, майбутній успіх належатиме тим із них, які піднімають управління ризиками на наступний рівень. Тобто тим, хто впроваджує метод управління ризиками всього підприємства, що охоплює компанію в цілому. Маючи повну та системну інформацію про ключові бізнес-ризиків своєї компанії, ризик-менеджери зможуть розробляти плани і програми управління ризиками з використанням координуваних, комплексних і достатньо складних методів. Ефективне управління ризиками всієї компанії – це обов'язковий елемент її управління в XXI ст.

Використані джерела

1. Вербицька Г.Л. Вибір заходів обмеження економічного ризику // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ / Г.Л. Вербицька – 2004. – Вип. 189, Т. 2. – С. 607-615.
2. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В.В. Вітлінський, Г.І.Великоіваненко ; ДВНЗ «Київський національний економічний ун-т ім. В. Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
3. Внукова Н. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств // Фінанси України / Н.Внукова. – 2002. – №10. – С. 15-21.
4. Клименюк М.М. Управління ризиками в економіці / М.М. Клименюк, І.А. Брижань. – К. : Просвіт, 2000. – 220 с.

5. Кухтик Т.В. Стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності малих підприємств шляхом впровадження системи управління ризиками / Т.В. Кухтик, Н.О. Образцова. – Ефективна економіка [електронний ресурс] –Режим доступу до журналу – <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1687&p=1>. – Заголовок з екрана.
6. Мишин В.М. Исследование систем управления : учебник для вузов / В.М. Мишин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
7. Мухин В.И. Исследование систем управления / В.И. Мухин. – М. : Экзамен, 2002. – 384 с.
8. Рогачев А.Ю. Преимущества комплексного подхода к управлению рисками предприятия / А.Ю. Рогачев // Управление финансовыми рисками. – 2008. – № 1 (13). – С. 66-71.
9. Управление рисками в России – 2008 // Материалы конференции V ежегодной профессиональной конференции. – М., 2008.
10. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред. А.А. Лобанова и А.В. Чугунова. 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 337-358.