

УДК 334.02

Ільїна Т.А., здобувач
кафедри економіки будівництва
Київський національний університет будівництва та архітектури

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ільїна Т.А. Методичні засади формування системи управління ризиками в сучасних умовах. У статті визначено основні підходи до оцінки та формування системи управління ризиками, проаналізовано наявні теоретичні та методичні розробки з питань ризик-менеджменту. Розроблено пропозиції щодо досліджуваної проблеми.

Ключові слова: ризик, управління, методика, оцінка, формування.

Ильина Т.А. Методические основы формирования системы управления рисками в современных условиях. В статье определены основные подходы к оценке и формированию системы управления рисками, проанализированы существующие теоретические и методические разработки по вопросам риск-менеджмента. Разработаны предложения по исследуемой проблеме.

Ключевые слова: риск, управление, методика, оценка, формирование.

Pina T.A. Methodical principles of forming a system of risk management in modern conditions. The article defines the main approaches to the assessment and formation of the risk management system, analyzes the existing theoretical and methodological developments on risk management issues. Proposals on the studied problem are developed.

Key words: risk, management, methodology, evaluation, formation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах в Україні поняття «ризик-менеджмент» сприймається не більше ніж 15% власниками крупного і середнього бізнесу. Як правило, керівники українських підприємств вважають, що всі проблеми в період кризи на їхньому підприємстві пов'язані лише із зовнішніми чинниками, а модель внутрішнього управління ризиками є досконалою.

Актуальною проблемою в управлінні ризиками в сучасних умовах є недостатнє розуміння керівництвом необхідності прийняття ризику як невід'ємного елемента у стратегічному плануванні. Така тенденція в українських умовах пов'язана з небажанням керівників відмовлятися від традиційного управління, яке полягає у вирішенні проблем у міру їх виникнення. Однак ці проблеми інколи мають катастрофічні наслідки, а тому виявлення передумов і визначення ймовірних чинників їх виникнення дає можливість мінімізувати їхній негативний вплив на діяльність підприємства. Таким чином, впровадження системи управління ризиками є доцільним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління ризиками розглядали у своїх працях такі науковці, як І.Т. Балабанов [2], В.В. Вітлінський [5], В.В. Лук'янова [7], А.О. Старостіна [6] та ін.

Питанню управління ризиками в сучасних умовах приділяється недостатньо уваги. Це можна пов'язати з невеликою кількістю детальної науково обґрунтованої інформації щодо цього питання. Враховуючи це, важливо дослідити, що ж таке управління ризиками, для чого воно потрібне та хто його здійснює. Сучасне розуміння ризик-менеджменту базується на так званій «концепції прийнятного ризику», згідно з якою основною метою процесу управління ризиком є отримання максимальної стійкості всіх видів діяльності підприємства шляхом утримання сукупного ризику (очікуваного рівня витрат) у заданих стратегією межах розвитку. Прийняття концепції «прийнятного ризику» пов'язано з низкою наслідків, які стосуються організації ризик-менеджменту та його місця в управлінні підприємством.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення місця системи управління ризиками в загальній системі управління підприємством, розроблення механізму формування ефективної системи управління ризиками з урахуванням сучасних тенденцій.

Виклад основних результатів. Процес управління ризиками, або ризик-менеджмент, полягає у моделюванні ризикових ситуацій та наслідків від їх настання завдяки дослідженню минулих помилок і досвіду інших підприємств тієї ж самої сфери діяльності, включаючи формування відповідних заходів з управління й мінімізації ризиків. Ризик-менеджмент повинен не лише запобігати настанню традиційно можливого сценарію аварії, а й запобігати настанню таких ризиків, які здаються малоймовірними, однак

у результаті завдають значної шкоди, як фінансової, так і екологічної [1, с. 75].

Впровадження ризик-менеджменту в загальний процес управління виражається, зокрема, у тому, що до управління ризиками залучаються практично всі підрозділи (відділи, департаменти тощо) підприємства. До ідентифікації й аналізу ризику представники функціональних підрозділів залучаються як експерти, вони ж займаються розробленням заходів щодо управління «своїми» ризиками і власне управлінням цими ризиками (тобто моніторингом їх рівня, реалізацією заходів щодо запобігання настанню й ліквідації наслідків ризикових ситуацій).

Фактично, контролюючи ризики, процес управління ризиками контролює весь процес управління підприємством у цілому, виконуючи тим самим функцію внутрішнього контролю. Враховуючи те, що контроль є одним зі складників процесу управління, ризик-менеджмент спільно з іншими функціональними підрозділами (відділами, департаментами тощо) здійснює процес управління організацією, орієнтуючись на критерій «доходність/ризик».

Окрім того, впровадження ризик-менеджменту полягає в управлінні всіма ризиками підприємства у силу:

- взаємозв'язку ризиків;
- необхідності контролю сумарного рівня ризику;
- необхідності контролю сумарних витрат на управління ризиками [2].

Міжнародні стандарти управління ризиками, найбільш відомі з яких перераховано в табл. 1, можуть бути покладені в основу під час розроблення внутрішньокорпоративних стандартів ризик-менеджменту. Впровадження ризик-менеджменту дає можливість підприємцю управляти чинниками невизначеності, тобто ризикоутворюючими чинниками, що, своєю чергою, стають на заваді досягненню стратегічних, оперативних і фінансових цілей підприємства.

І.Т. Балабанов виділяє такі етапи ризик-менеджменту [2, с. 46–49]:

- визначення ланцюжків ризикових вкладів капіталу і ризику;
- отримання інформації про оточуюче середовище, яка необхідна для прийняття рішень на користь тієї чи іншої дії;
- виявлення ступеню ризику;
- визначення ймовірності настання події;
- розроблення й аналіз варіантів співставлення прибутку і ризику вкладу капіталу;
- вибір стратегії управління ризиком;
- вибір прийомів, спрямованих на зниження ступеню ризику;
- врахування психологічного сприйняття ризикових рішень;
- розроблення програми дій, спрямованих на зниження ризику та її виконання;

Міжнародні стандарти щодо управління ризиками

Розробник	Назва
Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея (США)	Інтегрована модель управління ризиками підприємства
Інститут ризик-менеджменту, Асоціація ризик-менеджменту в суспільному секторі (Великобританія). Прийнятий Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів	Стандарт управління ризиками
Стандарт Австралії	Стандарт управління ризиками Австралії та Нової Зеландії
Базельський комітет з банківського нагляду	Базель II: Міжнародний стандарт виміру капіталу
Міжнародна організація зі стандартизації	Управління ризиками. Наставови з використання принципів та реалізації управління ризиками

Джерело: складено автором

- контроль виконання розробленої програми;
- аналіз та оцінювання результатів вибраного ризикового рішення.

На думку К.С. Брутян та Т.О. Салип [3], процес ризик-менеджменту на підприємстві організовують так, щоб були охоплені всі його структурні рівні – від вищого керівництва до рівня, на якому безпосередньо приймається або генерується ризик. На основі чого науковці пропонують процес управління ризиками, який складається з таких етапів: кількісне оцінювання рівня ризику – це етап процесу рівня управління, який має передбачати оцінювання реального (фактичного) ризику, а також установа меж допустимого ризику для окремих операцій, організаційних підрозділів і фінансового стану підприємства у цілому; етап мінімізації ризику – зниження чи обмеження ризиків за допомогою відповідних методів управління; етап моніторингу – здійснення постійного контролю над рівнем ризиків із механізмом зворотного зв'язку [3, с. 241–242].

Якісний аналіз ризиків зазвичай є швидким й ефективним за вартістю способом розстановки пріоритетів для планування реагування на ризики і за необхідності закладає основу для кількісного аналізу ризиків. Глибокий і достовірний якісний аналіз ризиків передбачає визначення різних рівнів імовірності їх виникнення та впливу. Загальні визначення цих рівнів адаптуються до конкретної мети в ході реалізації процесу якісного аналізу й оцінки ризиків та використовуються потім під час кількісного аналізу ризиків.

Оцінка ймовірності виникнення ризиків передбачає проведення дослідження можливості настання того чи іншого ризику. Під час оцінки впливу ризику визначається потенційний ефект, який може здійснити вплив на діяльність підприємства. Ймовірність і вплив оцінюються для кожного виду ризику. Ризики можуть бути оцінені в ході опитувань чи нарад з учасниками, яких вибирають залежно від їх обізнаності, під час обговорювання видів ризиків. Розстановка пріоритетів між ризиками для подальшого кількісного аналізу та реагування здійснюється на підставі рейтингу ризиків. Зазвичай пра-

вила рейтингової системи ризиків визначаються підприємством заздалегідь і включаються в процеси організації. Правила рейтингової системи ризиків можуть бути адаптовані до конкретного процесу на підприємстві в ході процесу планування ризик-менеджменту [4].

Оцінка важливості кожного ризику і, отже, його пріоритету, як правило, здійснюється за допомогою таблиці відповідності або матриці ймовірності та впливу. Така матриця визначає комбінації ймовірності та впливу, які дають змогу надавати ризикам рейтинги низького, середнього або високого пріоритету.

Для оцінки ймовірності виникнення та впливу кожного ризику з метою визначення його розташування в матриці потрібна експертна оцінка. Експертами, на нашу думку, можуть бути особи, що займаються плануванням та управлінням окремими процесами діяльності підприємства.

Крім експертного, існує безліч методів, які дають змогу здійснити структурно-логічний аналіз ризиків та їх наслідків для діяльності підприємства. До них належать аналіз сценаріїв, дерева рішень, причин та наслідків, впливу людського чинника, «краватка-метелик» тощо. Під час вибору методів доцільно враховувати таке:

- вибраний метод повинен відповідати окремому виду ризику на окремому етапі життєвого циклу підприємства;
- результати від застосування того чи іншого методу повинні сприяти підвищенню обізнаності про ризик;
- застосування методів повинно підтверджувати прогнози очікування та передбачати негативні наслідки.

Аналіз імовірних збитків, спрямований на запобігання їх повторному виникненню, зазвичай називають аналізом першопричини (Root cause analysis, RCA). Метод RCA використовують для дослідження збитків унаслідок різних видів відмов, а також для дослідження фінансових або економічних збитків, понесених під дією зовнішніх чинників, що впливають, або в результаті катастроф. Цей метод спрямований на виявлення первинних причин відмови без

розгляду їх зовнішніх проявів [5]. На нашу думку, метод RCA зазвичай застосовують для оцінки основних збитків, проте його можна застосовувати й для аналізу більш загальних збитків для виявлення можливостей постійного поліпшення ризик-менеджменту.

Аналіз причин і наслідків є поєднанням методів дерева несправностей і дерева подій. Даний метод починають із розгляду критичної події й аналізу його наслідків шляхом застосування поєднання логічних елементів ТАК/НІ. Ці елементи являють собою умови, за яких система, розроблена для зниження наслідків початкової події, знаходиться або в робочому стані, або у стані відмови. Причини умов або відмов аналізують за допомогою методу дерева несправностей [5; 6].

Також ще одним із загальновідомих є причинно-наслідковий аналіз, або структурований метод ідентифікації можливих причин небажаної події чи проблеми [5]. Цей метод дає змогу скомпонувати можливі причинні фактори в узагальнені категорії так, щоб дослідити всі можливі гіпотези. Однак застосування цього методу дає змогу ідентифікувати фактичні причини, які можуть бути визначені тільки на основі емпіричних даних або емпіричним шляхом. Інформацію представляють у вигляді діаграми «скелет риби» (метод також називають діаграмою Ісікава).

Аналіз впливу людського чинника (метод Assessment of health risks HRA) застосовують для оцінки впливу дій людини на роботу системи. У багатьох процесах існує можливість помилки оператора, особливо в ситуаціях, коли в оператора недостатньо часу для прийняття рішень. Імовірність події, яка буде розвиватися із серйозними проблемами та

негативним впливом на підприємство, повинна бути мінімальною [4–6].

Формування стратегії реагування й управління ризиками базується на багатогранних напрацюваннях методології та інструментарії теорії ризиків. Під час розроблення стратегії управління ризиками до уваги варто прийняти основні типи невизначеності [1]:

- невизначеність цілей (багатокритеріальність і суперечність між окремими критеріями);
- невизначеність (неоднозначність) прогнозів розвитку зовнішнього економічного середовища;
- брак даних.

Висновки. Отже, система управління ризиками є складником загальної системи управління підприємством, проте й однією з головних, адже детальне планування, аналіз, оцінювання та управління ризиками знижують імовірність провалу діяльності підприємства. Для виконання етапів ризик-менеджменту повинна бути підготовлена якісна інформаційна база, яка виступає джерелом усіх потенційних ризиків. Загальновідомі наукові підходи та емпіричні дані щодо ризик-менеджменту показали, що здійснення даного процесу супроводжується окремими етапами, які полягають в ідентифікації, аналізі, оцінюванні, управлінні й моніторингу ризиків. Кожен етап формується на основі вхідної інформації, котра за допомогою визначених методів обробляється і подається у вигляді вихідної інформації, яка, своєю чергою, слугує вхідною інформацією для наступного етапу ризик-менеджменту. Дослідження теоретико-методичних аспектів ризикології дало змогу сконцентрувати увагу на тих методах, використання яких, на нашу думку, є доцільним під час проведення ризик-менеджменту підприємства.

Список літератури:

1. Школи стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер., 2002. 330 с.
2. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996. 192 с.
3. Брутян К.С., Салип Т.О. Організація та функціонування системи ризик-менеджменту в банку. *Інноваційна економіка. Серія «Фінансово-кредитна політика»*. С. 239–243.
4. Смирнова Г.А. Риск-менеджмент как составная часть корпоративной системы управления. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 14. № 2(2015). С. 122–133.
5. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 292 с.
6. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: Теорія та практика: навч. посіб. К.: Кондор, 2009. 200 с.
7. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 262 с.