

Цвігун Т.В.,

к.е.н., старший викладач кафедри економічної теорії,
Хмельницький національний університет

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті досліджено місце механізму управління ризиками в системі управління підприємством. Сформовано механізм управління ризиками. Розглянуто та проаналізовано основні його елементи та їхній взаємозв'язок.

Ключові слова: стабільний розвиток, ризикові фактори, управління, управління ризиками, механізм управління ризиками, елементи механізму, ризик-менеджер, процес управління ризиками.

Постановка проблеми. Розвиток є важливою умовою ефективності життєдіяльності вітчизняних підприємств у конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках. Розвиток визначають як процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого. Так, у результаті розвитку виникає якісно новий стан об'єкта, зміна його складу або структури. Стабільний розвиток є найбажанішою стадією життєвого циклу підприємства, головною ціллю якої є збереження досягнутого рівня розвитку в заданих межах на найдовший відрізок часу в умовах постійного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сьогодні стає очевидним, що для забезпечення стабільного економічного розвитку необхідною складовою механізму управління підприємством, поряд із організаційно-структурним механізмом, механізмами управління якістю, конкурентними перевагами має бути механізм управління ризиками.

Проблемою формування механізму управління ризиками на рівні підприємств в Україні комплексно не займалися. У перехідний період соціально-економічного розвитку кількість ризикових факторів, які негативно впливають на діяльність підприємства, зростають, тому розробка дієвого механізму управління ризиками стає однією з важливих умов забезпечення його стабільного функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У працях В. Вітлінського, Н. Доби, В. Лопатовського, В. Лук'янової, А. Старостіної, Н. Хохлова значне місце займає проблема управління ризиками на підприємстві. Необхідність створення та реалізації механізму управління підприємством та окремих його складових, зокрема механізму управління ризиками підтверджена працями Л. Нейкової, Т. Пахомової, Ю. Тюленевої та інших.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз публікацій із проблем формування механізму управління підприємством показав, що саме механізм управління ризиками, як необхідна його складова, не отримав достатнього і належного висвітлення.

Мета статті. Метою дослідження є визначення місця механізму управління ризиками в системі управління підприємством, розробка такого механізму, аналіз основних його елементів та їхнього взаємозв'язку.

Виклад основного матеріалу. Управління є невід'ємною частиною будь-якої діяльності. Воно складається з формування цілей, планування, прийняття рішень, вміння організувати, управляти, контролювати, лідувати. Управління в підприємстві має специфічні цілі: зростання сукупного добробуту власників підприємства, збільшення прибутку, підтримка досягнутого рівня конкурентоздатності, розвиток підприємства, набуття нових якостей, виконання суспільних функцій, урядових завдань тощо. Але основним завданням, без виконання якого інших цілей досягти неможливо, є втримання ринкових позицій. Для реалізації цього завдання підприємство повинно постійно здійснювати комплекс заходів із забезпечення виконання своїх базових функцій на належному рівні, забезпечення безвідмовності системи, і саме основне, з управління ризиками.

Управління ризиком – це специфічна сфера менеджменту, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства [1, с. 116].

На нашу думку, управління ризиком або ризик-менеджмент (management by the risk) є спеціальним видом управлінської діяльності, який спрямований на ефективний захист підприємства від небажаних закономірних чи випадкових обставин (подій), які в кінцевому результаті можуть негативно впливати на роботу підприємства.

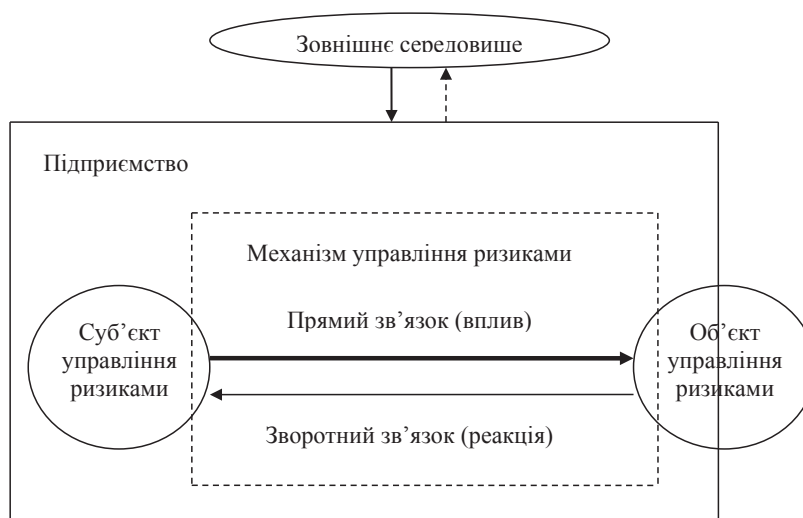


Рис. 1. Місце МУР в системі управління підприємством

Управління ризиками є важливою функцією управління підприємством, яка знаходиться на початковій стадії розвитку як у теоретичній, так і практичній сферах діяльності. Як і будь-яка інша управлінська функція, управління ризиками здійснюється шляхом послідовного застосування загальних функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Планування полягає в постановці цілей управління ризиками та опрацюванні шляхів, якими підприємство буде досягати очікуваних результатів. Організація – це процес об'єднання людей, які разом розробляють і реалізують програму управління ризиками. Мотивація – вплив на менеджерів із управління ризиками та інших працівників із метою

спонукання до діяльності, що спрямована на досягнення цілей підприємства та особистих цілей. Контроль – спостереження, перевірка, порівняння результатів діяльності підприємства з управління ризиками. Регулювання – коригування діяльності підрозділу з управління ризиками.

Невід'ємною складовою системи управління ризиками повинен бути механізм управління ризиками (далі – МУР) (рис. 1).

У сучасній науковій літературі [2; 3] МУР ототожнюють із тим же процесом. Але, на нашу думку, цей механізм повинен містити не лише процес управління ризиками, а й враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища,



Рис. 2. МУР на промисловому підприємстві

Джерело: розроблено автором

проходження процедури узгодження і прийняття відповідних управлінських рішень, а головне функціональне забезпечення.

Враховуючи об'єктивну необхідність його формування та функціонування на підприємствах, пропонуємо схему МУР промислового підприємства (рис. 2).

Формування та впровадження МУР на підприємстві обумовлені декількома обставинами. По-перше, в умовах ринкової економіки така необхідність викликана змінами умов господарювання підприємства, розвитком форм власності. По-друге, стає більш мінливим зовнішнє та внутрішнє середовище, збільшується ступінь різних видів ризиків. По-третє, необхідність пошуку все нових та досконаліших систем управління, що забезпечили б надійність функціонування підприємства і стабільний розвиток. По-четверте, підсилюється альтернативність варіантів рішення господарських задач.

МУР є сукупність принципів, методів та важелів управління, різноманітні складові підсистеми забезпечення, взаємодія та послідовність використання яких забезпечить ефективне прийняття рішень у сфері управління ризиками підприємства.

Проблему необхідності побудови спеціального підрозділу з управління ризиками на підприємстві та можливості утримання професійних ризик-менеджерів у штаті досліджували багато науковців. Аналіз їх досліджень [4] показав обмеженість ринку кваліфікованих спеціалістів із досвідом управління ризиками та доцільність створення на великих підприємствах окремого підрозділу з управління ризиками (централізоване управління) або призначення відповідальних осіб за різними видами ризиків діяльності підприємства (децентралізоване управління). У процесі управління ризиками на підприємстві також необхідно постійно співпрацювати з функціональними працівниками, інженером за технікою безпеки, спеціалістами з ІТ-підтримки, спеціалістами зі страхування, фінансовими службами і з вищим керівництвом.

Документаційно-правове забезпечення здійснює правове управління, що дає набір норм та правил, які вимагаються для дії МУР. Правова складова повинна існувати не лише на рівні підприємства, а й реалізовуватись на рівні державного управління, у нормативно-правових актах щодо ризиків діяльності підприємств, які міститимуть правила функціонування підприємств, що спрямовані на обмеження виникнення ризикових ситуацій або величини їхніх негативних наслідків.

За централізованої системи управління ризиками доцільно розробити Положення про роботу відділу управління ризиками, де повинні бути визначені організаційна структура відділу, його цілі та обов'язки, описані завдання та повноваження ризик-менеджерів, порядок взаємодії відділу з іншими підрозділами підприємства, підзвітність. Якщо ж управління ризиками буде організовано за децентралізованої системи, то необхідно розробити інструкцію з управління ризиками, у якій визначатимуться повноваження та обов'язки спеціалістів основних структурних підрозділів підприємства, на яких покладено виконання функцій управління ризиками.

Не менш важливими документами є звіт з управління ризиками, який містить результати аналізу ризиків підприємства і перелік запропонованих заходів щодо їх зниження, та звіт з оцінки

ефективності ризик-менеджменту, що узагальнює результативність заходів управління рівнем ризику з урахуванням витрат на їх здійснення.

Одним із важливих елементів МУР є організаційне забезпечення, яке полягає саме в організації процесу управління ризиками на підприємстві, зокрема визначення основних етапів для забезпечення більш ефективного результату. Цей процес необхідно так організувати, щоб були вказані терміни проведення робіт, форма й об'єм подання результатів, задані склад і порядок виконання процедур аналізу й оцінки рівня ризику, підготовлена необхідна нормативна і довідкова інформація, зібрана поточна інформація.

Сформований автором процес управління ризиками підприємства представлений на рис. 3.

Підрозділ з управління ризиками здійснює аналіз ризиків, зокрема пошук та оцінку реальних та потенційних джерел ризиків, знаходить оптимальні методи зменшення впливу ризиків на функціонування підприємства. За результатами роботи ризик-менеджеру потрібно, на нашу думку, скласти та надати керівництву підприємства звіт, у якому необхідно зазначити:

1. Перелік ризиків, які впливають на функціонування підприємства, фактори їхнього виникнення.
2. Оцінку використаних методів аналізу ризиків, сукупності інформації, використаної в процесі аналізу, виділення наявних недоліків у аналітичній роботі та заходів, спрямованих на їхнє усунення.
3. Рекомендації щодо управління ризиками з урахуванням інтересів підприємства із зазначенням тих видів ризиків, небезпека втрат за якими потребує негайного реагування.

Важливим кроком є реалізація обраних методів управління ризиками шляхом прийняття рішення. Прийняття рішення

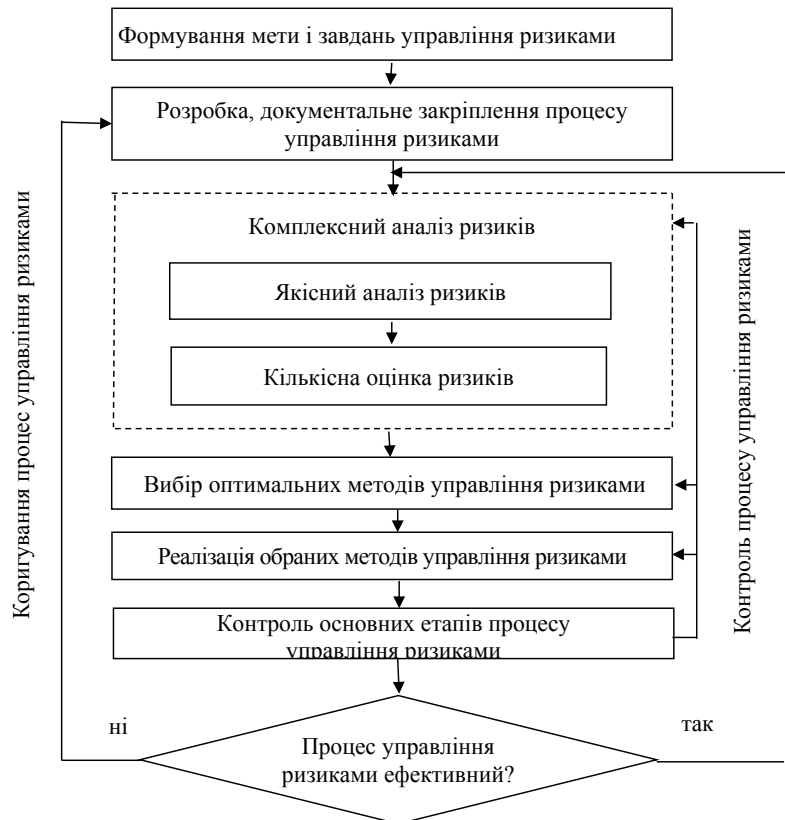


Рис. 3. Процес управління ризиками

Джерело: побудовано на основі [5; 6; 7]

є складним процесом, який повинен містити в собі визнання наявної проблеми, розробку рішення (розробка, оцінка та вибір альтернатив) та його виконання. На такому етапі доцільно:

1) прийняти рішення щодо необхідних фінансових та трудових ресурсів, відповідальних учасників процесу, розподіл завдань серед них щодо ключових заходів, термінів реалізації, здійснення аналізу ринку відповідних послуг, консультації зі спеціалістами тощо;

2) з метою своєчасного реагування на негативні наслідки ризикової ситуації, розробити певний альтернативний план, який визначить, що саме потрібно робити в несприятливій ситуації і яких наслідків можна очікувати. Перевагою альтернативних планів є можливість швидко діяти за несприятливих умов.

Якщо проведення комплексного аналізу ризиків та вибір оптимальних методів управління ними повинен здійснювати ризик-менеджер, то приймати рішення щодо реалізації обраних методів повинен керівник підприємства. На нашу думку, керівник підприємства повинен виконувати основну роль у вирішенні проблем управління ризиками, тоді як висновки ризик-менеджера повинні мати рекомендаційний характер.

Наступним етапом в управлінні ризиками є контроль за цим процесом. Узагальнюючи результати контролю управління ризиками, необхідно визначити чи є розроблений та реалізований процес управління ризиками ефективним. Саме тому необхідно здійснити оцінку його ефективності. Як відомо, впровадження процесу управління ризиками потребує від підприємства затрат матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Ефективність функціонування такого процесу визначають співвідношенням витрат на управління ризиками й отриманою вигодою. Звичайно, ефективним він є тоді, коли затрати ресурсів спрямованих на управління ризиками нижчі, ніж отримані в результаті реалізації того чи іншого методу управління ризиками прибуток чи відведені збитки.

Запропонований процес управління ризиками, на нашу думку, є найбільш вдалим, оскільки:

1) під час розробки процесу управління ризиками автором за основу був взятий підхід, який містить не лише послідовні етапи управління ризиками, а й зворотний зв'язок, який необхідний для вдосконалення цього процесу на більш якісному рівні з урахуванням отриманих раніше помилок, ефективного та безперервного його здійснення;

2) розроблений процес складається з таких послідовних етапів: формування мети та завдань управління ризиками; розробка, документальне закріплення та реалізація процесу управління ризиками; комплексний аналіз ризиків (якісний аналіз ризиків, їх кількісна оцінка); вибір оптимальних методів управління ризиком; реалізація обраних методів управління ризиками; контроль основних етапів управління ризиками;

3) зворотний зв'язок у процесі управління ризиками показує, по-перше, можливість контролю основних стадій процесу, по-друге, коригування процесу з метою виправлення допущених у минулому помилок і недоліків, по-третє, безперервне здійснення процесу управління ризиками;

4) після реалізації процесу управління визначається його ефективність та можливість застосування в майбутньому.

Реалізація процесу управління ризиками – це не лише пошук та вибір заходів протидії факторам ризику, але й зміна управлінської парадигми організації, яка проявляється в тому, як підприємство організує свою систему управління, розподіляє відповідальність за досягнення стратегічних цілей на

всіх рівнях організації та спирається на ризик-менеджмент як основу конкурентної переваги.

За допомогою інформаційного забезпечення (інформаційних каналів) досягається взаємозв'язок суб'єкта управління із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Інформація може бути про: ймовірність настання ризикової події; фінансову стійкість та платоспроможність партнерів, клієнтів, конкурентів, кредиторів; економічну і політичну ситуацію в країні; стан вітчизняного і зарубіжного ринку машинобудівної продукції; умови страхування тощо.

Інформаційне забезпечення МУР є не лише джерелом даних для аналізу ризиків підприємства, а й необхідним засобом зниження рівня ризиків.

Для обробки отриманої інформації на підприємстві, якісного її аналізу необхідною складовою аналітичного забезпечення є програмне забезпечення.

Аналіз отриманої інформації повинен забезпечити вирішення таких завдань:

1) визначення причин ризику з метою його недопущення в майбутньому;

2) встановлення рівня залежності між ймовірністю виникнення ризику та величиною втрат.

Необхідним елементом МУР є фінансове забезпечення – наявність і достатність коштів на покриття витрат на його функціонування. Наведемо можливі, на нашу думку, витрати на формування та реалізацію МУР на підприємстві:

– витрати на формування МУР (визначення осіб, які будуть здійснювати управління ризиками);

– витрати на правове забезпечення (розробка посадових інструкцій, положень);

– витрати на інформаційне забезпечення (купівля інформації, складання звіту);

– заробітна плата працівникам, які виконують обов'язки з ризик-менеджменту;

– фінансування визначених заходів впливу на рівень ризику.

Усі витрати, спрямовані на формування та реалізацію МУР на підприємстві, потрібно постійно аналізувати та систематизувати, оскільки в майбутньому їхню величину можна порівняти з величиною тих втрат, яких вдалося уникнути.

Для забезпечення стабільного функціонування підприємства та досягнення ним своєї мети за умов постійної невизначеності та ризикових ситуацій, керівництво підприємства повинно бути готове до збільшення витрат на управління ризиками. Це забезпечить стійкість позицій підприємства на завойованих ринках не лише сьогодні, але й у довгостроковій перспективі. Якщо ж співставляти втрати, які зазнає підприємство в результаті впливу ризиків у разі нездійснення управління ними із витратами, які воно понесе на управління ризиками, то ці суми будуть значно більші, ніж останні. Це пов'язано з частими змінами в політичному, економічному та соціальному середовищах, що спричиняють появу ризиків, які постійно впливають на діяльність будь-якого підприємства.

Впровадження МУР, який базуватиметься на принципах, важелях, методах управління ризиками та визначених елементах підсистеми забезпечення, дозволить підприємству зустріти у всеозброєнні ризики та значно зменшити їхній негативний вплив на його фінансово-господарську діяльність.

Висновки. Отже, на підставі проведених досліджень можна рекомендувати підприємствам механізм управління ризиками, оскільки його застосування дозволить їм не тільки виживати в ринковому середовищі, яке динамічно змінюється,

а й стабільно функціонувати й розвиватися, що є умовою та гарантією забезпечення економічного розвитку країни.

Література:

1. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Т. Борисова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 7. – С. 116–121.
2. Олифіров А. Управление собственным риском предприятия: монография / А. Олифіров, Д. Бабкин. – Донецк : [ДонНУЭТ], 2008. – 160 с.
3. Тюленева Ю. Основы механизма управления рисками підприємницької діяльності / Ю. Тюленева // Проблемы науки. – 2010. – № 1. – С. 39–45.
4. Цвігун Т. Кадрове забезпечення – основний елемент механізму управління ризиками / Т. Цвігун // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 51. – С. 171–176.
5. Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві / В. Лопатовський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 6. – Т. 1. – С. 105–108.
6. Стрельбіцька Н. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками / Н. Стрельбіцька // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2008. – № 6. – С. 84–93.
7. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів / В. Шпандарук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 3. – Т. 1. – С. 241–244.

Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством

Анотація. В статті досліджується місце механізму управління ризиками в системі управління підприємством. Сформований механізм управління ризиками. Рассмотрены и проанализированы основные его элементы и их взаимосвязь.

Ключевые слова: стабільне розвиток, ризикові фактори, управління, управління ризиками, механізм управління ризиками, елементи механізму, ризик-менеджер, процес управління ризиками.

Tsvihun T.V. The mechanism of risk management in the system of enterprise administration

Summary. The article examines the place of mechanism of risk management in the enterprise administration system. The risk management mechanism is formed. The main elements and their interconnection are reviewed and analysed.

Keywords: sustainable development, risk factors, administration, risk management, mechanism of risk management, elements of mechanism, risk-manager, process of risk administration.