

© Мажник Л.О., Письмак В. О., 2015

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статті проаналізовано розвиток сутності поняття «ризик» та «управління ризиком», розглянуті основні критерії оцінки ризику. Розглянуто зарубіжний досвід управління ризиками на підприємстві. Обґрунтовано значущість та надано практичні рекомендації щодо організації системи управління ризиками на підприємстві з урахуванням сучасних економічних умов розвитку.

Ключові слова: *риск, підприємство, управління ризиками, організація системи, критерії оцінки, міжнародний досвід.*

В сучасних умовах функціонування вітчизняні підприємства мають загрози діяльності, що пов'язані зі значними витратами, які достатньо складно розрахувати та попередити. Кризова ситуація, що склалась у вітчизняному економічному просторі, постійне здійснення реформ у різноманітних сферах господарювання, перманентний негативний інформаційний простір у засобах масової інформації призводить і т.п. до того, що всі ці фактори спричиняють до того, що людина, яка приймає рішення, постійно перебуває в умовах ризику. Тому організація доступної, логічної та ефективної системи управління ризиками є актуальним завданням, що стоїть перед сучасними управлінцями підприємств.

Проблема прийняття рішень в умовах невизначеності існує вже досить довгий проміжок часу. Так у 1921 році у роботі «Ризик, невизначеність та прибуток» Френка Найта зустрічаються ідеї щодо основних способів управління ризиками [1].

До основних засновників теорії функціонування в умовах ризику можна віднести Мілтона Фрідмена, Джона Пратта, Майкла Ротшильда, Джозефа Стиглиця та інших провідних економістів. Аналіз досліджень і публікацій свідчить, що проблемі ризику в управлінській діяльності підприємств присвячені роботи таких вчених, як В. В. Вітлинського, П. Г. Грабового, М. В. Грачової, В. В. Черкасова, Г. В. Чернової та інші [2–6].

Першочерговим застосуванням теорії управління ризиками був фінансовий сектор, тобто для оцінки певних фінансових операцій. Але через декілька років

управлінські структури підприємств зрозуміли важливість врахування ризиків під час прийняття рішень, що викликано перш за все прискоренням темпів змін в економіці, зростанням конкуренції та очікувань споживачів, із підвищенням кількості організаційних об'єднань та реінжинірингових процесів на підприємствах тощо. Тобто у господарській діяльності підприємств активно розповсюджуються стимулюючі до змін фактори.

На початку 2000-х років значно змінюється підхід до управління ризиками в економіці, все більше управлінців починають застосовувати підхід «зверху-вниз», що передбачає всебічний характер управління ризиками і в подальшому носить назву «ризик-менеджменту».

Теоретичні дослідження вітчизняних науковців з проблем невизначеності та ризику здебільшого присвячені аналізу причин виникнення, класифікації та методам кількісної оцінки ризиків, менше уваги приділяється пошуку ефективних прийомів управління, які були б адекватними до реальних можливостей підприємств.

На сьогоднішній день розробка практичних заходів щодо організації системи управління ризиками на основі теоретичного аналізу існуючих розробок та наукових думок потребує подальших наукових досліджень.

Метою статті є обґрунтування значущості та надання практичних рекомендацій щодо організації ефективної системи управління ризиками при прийнятті рішень на підприємстві в сучасних умовах.

У зв'язку з цим, поставлено такі завдання: розглянути та проаналізувати сутність поняття «ризик», визначити зміст поняття «управління ризиками» та виділити його базові складові,

В сучасній літературі існує декілька різних тверджень щодо поняття «ризик», що пояснюється його багатогранністю. Для того, щоб надати найбільш чітке тлумачення вище зазначеному терміну, проведемо його аналіз у джерелах літератури (рис. 1).

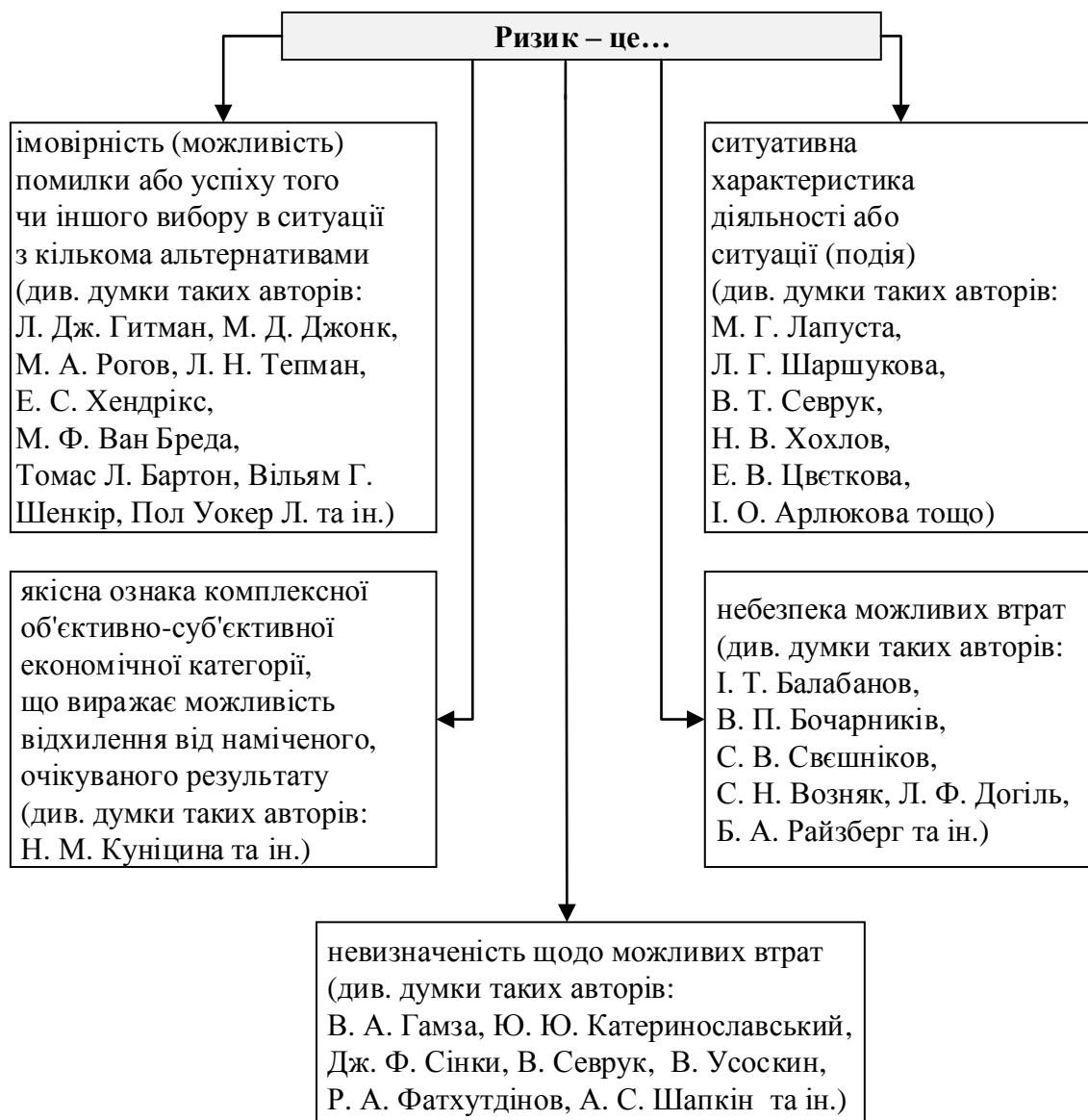


Рис. 1. Аналіз визначень поняття «ризик» в джерелах літератури

На основі проведеного аналізу, сформульовано визначення ризику, як умови здійснення дії з певними ймовірностями настання деструктивних або конструктивних наслідків, що виражається в отриманні певного результату.

В свою чергу неоднозначність тлумачення таких понять, як «ризик» та «управління ризиками», також викликають необхідність формулювання розуміння поняття «управління ризиками». Загалом до визначення застосовують два підходи. Перший підхід передбачає впровадження програм та заходів, що спрямовані на зменшення будь-яких збитків, які можуть випадково виникнути. Другий – являє собою мистецтво, проте розглядається як наука в умовах ризику про забезпечення успішного функціонування господарської діяльності підприємства.

На думку авторів, під управлінням ризиками слід розуміти діяльність по передбаченню та недопущенню втрати ринкової вартості підприємства шляхом зниження ризиків до визначеного та допустимого рівня. Показник ринкової вартості підприємства розглянуто як узагальнений, оскільки простий у розрахунку та має універсальний базовий характер. Якщо враховувати специфіку сфери діяльності, особливості залучення капіталу відповідного підприємства тощо, то зазначений узагальнюючий показник може бути змінено на інший.

Процес управління ризиками має передбачати певну програму заходів за двома основними напрямками: перший напрям реалізує заходи, які спрямовані на упередження ризику при використанні значного переліку методів управління ризиками (ризик-менеджмент), а другим – заходи стосовно оперативної ліквідації наслідків результатів ризику (безпосереднє управління).

Керівник підприємства має уявляти про сутність концепції організації системи управління ризиками на підприємстві. Головна її сутність має полягати у процесі усунення вірогідних ризиків або у разі ситуацій, коли це не можливо, то створення умов недопущення загроз ризику або мінімізації наслідків результатів ризику. Тобто встановлені заходи концепції формуються для того, щоб під час управління ризиками уповноважена особа затвердила допустимі ризики для підприємства, що не впливатимуть на результати господарської діяльності та не зменшать ринкову вартість підприємства.

Реалізація концепції організації управління ризиками на підприємстві передбачає такі основні складові етапи, а саме:

1. Визначення мети управління ризиками, що передбачає аналіз основних видів ризиків та визначення ступеню їх впливу на діяльність підприємства. На цьому етапі зазвичай використовують методи аналізу та прогнозування кон'юнктури, що склалась на ринку, виявляють можливості та потреби підприємства у межах її стратегії розвитку.

2. Здійснення безпосереднього аналізу ризику – визначення рівня ризиків та обсяги втрат тощо. Етап аналізу передбачає кількісну (визначення ймовірності появи ризикових подій, кількісну оцінку ступеня ризику та встановлення

допустимого рівня ризику) та якісну оцінку (ідентифікація можливих ризикових ситуацій на підприємстві, встановлення потенційних ризикових галузей, виявлення причин настання ризикової події, визначення наслідків прийняття ризикових рішень). Відповідно використовують методи кількісного та якісного аналізу, зокрема методи збору наявної та нової інформації, методи моделювання діяльності підприємств, статистичні та методи вірогідності, інші економіко-математичні методи).

3. Визначення найбільш ефективних методів управління ризиками передбачає порівняння ефективності різноманітних методів управління ризиком. Зокрема виділяють методи уникнення ризику, зниження ризику, прийняття ризику, передачі частини або усього ризику третім особам. Цей етап завершується виробленням та прийняттям рішення щодо оптимального набору рівня ризику.

4. Визначення ефективності прийнятих рішень стосовно застосованих методів управління ризиками, аналіз вартості або ефективності заходів щодо усунення ризиків. Відповідно відбувається корегування цілей управління ризиками. На цьому етапі використовують такі методи, що дозволяють отримати нову інформацію про ризик та дозволяють, за необхідності, коригувати раніш поставлені цілі управління ризиком.

5. Іноді на підприємствах реалізується означений етап, що передбачає вибір певного варіанту організаційної структури управління ризиками. Відповідно відбувається моделювання ситуації, випробування підсистеми забезпечення безпеки та дослідження всіх аспектів ризику системи управління підприємства. Проте цей етап високо витратний та потребує наявності часу при прийнятті рішень, що у сучасних умовах господарювання є неприйнятною вимогою.

Слід зазначити, що саме перший етап є найбільш відповідальним, адже безпосередньо від результатів його проведення залежить доцільність фінансування інших етапів. Концептуально послідовність організації управління ризиком на підприємстві визначено.

Отже необхідно встановити відповідальних осіб та строки виконання означених робіт, слід розподілити завдання між виконавцями, доцільно встановити

джерела фінансування програми та заходів реалізації уникнення або зменшення ризиків, а також призначити осіб, що мають здійснювати контроль організації управління ризиками на підприємстві.

За означеними складовими системи управління ризиками на підприємстві слід здійснити організацію управління ризиками, для цього необхідно також виділити складові господарського процесу, що суттєво можуть вплинути на результати діяльності у разі настання ризику та розробити певний перелік вірогідних загроз. Тобто здійснити аналіз діяльності підприємства оцінюючи слабкі сторони та вузькі місця, а також можливі загрози.

Отриманий перелік можливих ситуацій необхідно розподілити на підприємстві за компетентними спеціалістами, що у випадку настання означених ситуацій мають усунути негативні наслідки. Процес аналізу ризику є складним та вимагає високої кваліфікації в галузі організаційно-економічних та техніко-технологічних процесів на підприємстві, тому керівники зазвичай використовують певний перелік критеріїв оцінки ризику [9] (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії оцінки ризику при прийнятті управлінських рішень

Назва	Характеристика
Критерій Вальда (критерій максиміна, принцип гарантованого результату)	Полягає у тому, що при виборі оптимальної альтернативи при прийнятті рішень за основу обирають ту, яка має найбільше серед найменш сприятливих умов зовнішнього середовища значення функції корисності. Цей критерій використовують коли підприємство бажає уникнути ризику та звести його результати дії до мінімуму
Критерій максимаксу (принцип оптимізму)	Передбачає можливість отримання максимального рівня бажаного результату
Критерій Гурвіца	Представляє комбінацію принципу гарантованого результату та принципу оптимізму, тобто керівник приймає суб'єктивні рішення, але за умови обставин, що чим складніше ситуація, тим більше особа, що приймає рішення, бажає підстрахуватись
Принцип Севіджа (критерій мінімаксного жалю)	Характеризує потенційні втрати, що може мати підприємство у випадку, коли буде реалізовано неоптимальне рішення
Критерій Лапласа	Застосовують, коли події стану зовнішнього середовища можна вважати рівно імовірні, а також коли особа, що приймає рішення не може надати перевагу жодній гіпотезі
Критерій Байєса	Використовують зважені за ймовірністю суми корисностей

Проте на ефективність оцінювання ризику керівництвом при прийнятті рішень впливають фактори, які умовно можна поділити на дві групи: суб'єктивні (гендерні,

вікові та інші особливості особи, що приймає рішення) та об'єктивні (похибка методики розрахунку; кваліфікація та компетентність спеціаліста; наявність фінансових ресурсів для оцінювання ризику).

Організація системи управління ризиками на підприємстві полягає у забезпеченні умов для реалізації та формування означених складових концепції. Система управління ризиками має ряд організаційних складових, що одночасно виступають її характеристиками. Така організаційна схема системи управління ризиками на підприємстві представлена на рис. 2 [узагальнено на основі 6–8].

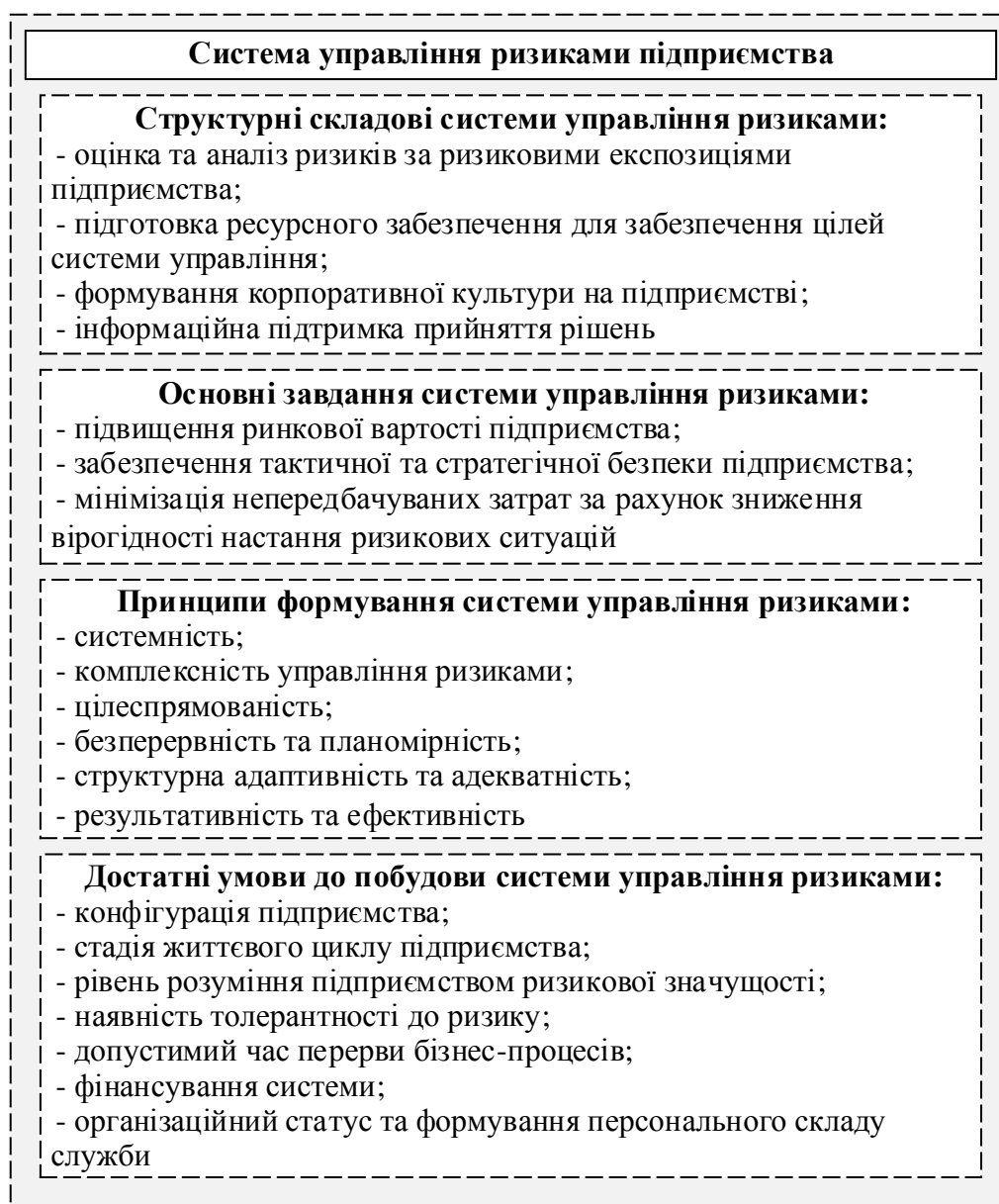


Рис. 2. Організаційна схема системи управління ризиками на підприємстві

Залежно від розміру та можливостей підприємства у певній мірі слід враховувати зарубіжний досвід управління ризиками на підприємстві. Зокрема

на підприємствах Америки процес управління ризиками реалізують за стандартами Project Management Body of Knowledge, що передбачають такі процедури (табл. 2, [11]), які умовно поділені, а на практиці тісно взаємозв'язані.

Таблиця 2

Зарубіжний досвід управління ризиками

Назва процедури	Методи та заходи реалізації	Вихідна інформація
Планування управління ризиками	Організація збору інформації	Сформована методологія. Розподілені ролі та відповідальність. Встановлено регламент (строки). Методика оцінювання та перерахунку (метрологія). Пороговий рівень ризику. Форми звіту, принципи обліку та документування
Ідентифікація ризиків	Огляд документів. Контрольні таблиці та SWOT-аналіз діяльності підприємства. Аналіз пропозицій. Діаграми	Перелік ризиків або умов їх виникнення. Сформовано ознаки ризиків. Описано входи у інші процеси проекту або господарської діяльності
Якісна оцінка ризиків	Методика оцінки вірогідності виникнення та впливу ризиків. Матриця показників ризиків. Оцінка тенденцій ризиків. Оцінювання точності даних	Узагальнена оцінка ризиків проекту або господарської діяльності. Встановлено перелік ризиків за пріоритетами. Визначено перелік ризиків, що потребують додаткового аналізу
Кількісна оцінка ризиків	Інтерв'ю. Аналіз чуттєвості. Аналіз рішень. Моделювання	Сформовано перелік пріоритетних ризиків з оцінками. Встановлено параметри вірогідності проекту. Виявлено вірогідність невиконання планових строків та бюджетів. Оцінка необхідних резервів
Планування реакції на ризик	Уникнення ризиків. Передача ризиків. Мінімізація ризиків. Прийняття ризиків	Розроблено план реагування. Сформовано перелік ризиків, що залишились поза увагою розрахунків. Виявлено вторинні ризики. Встановлення умов контракту, що обумовлює відповідальність за ризики. Визначено входи в інші господарські процеси
Моніторинг та контроль ризиків	Взаємодія менеджерів підприємства з контролерами підприємства	Визначення відповідності плану та ефективності заходів реагування. Виявлення ризиків, що змінились порівняно із запланованими. Встановлення впливу ризиків. Оцінка заходів впливу на результати ризиків

Перед початком кожної зазначено процедури управління ризиками закордонні спеціалісти дотримуються такої концепції: формування загального плану управління ризиками; ідентифікація ризику; класифікація отриманого переліку ризиків за пріоритетами та умовами; розподіл обов'язків та відповідальності за ризики; сприйняття відповідальними ризиків; доступність системи управління та вихідних даних для виконавців; наявність сформованих шаблонів корпоративного управління ризиками; визначення стану проекту або господарської діяльності підприємства; оцінювання надійності та точності інформації; формування шкали для оцінювання вірогідності виникнення та впливу ризиків; залучення експертів до оцінювання ризиків; можливі способи реагування та встановлення порогового рівня ризиків. Усі процеси при організації управління ризиками на підприємстві мають відбуватись з урахуванням досвіду та практики управління ризиками.

Міжнародна Організація зі Стандартизації у 2009 р. видає стандарт ISO-31000, в якому ризик визначається, як вплив невизначеності на цілі. У зв'язку з цим, було створено ряд міжнародних стандартів з управління ризиками, зокрема AIRMIC, ALARM, IRM:2002, ISO/DIS 31000, PMI, AS/NZS 4360:2004, «Enterprise Risk Management – Integrated Framework» – COSO 2004 та інші [10]. На державному рівні деякі держави, наприклад, Австралія, Великобританія, Канада, Нова Зеландія, Норвегія, Японія, здійснюють певну нормативно-правову допомогу підприємствам у процесі організації управління ризиками, приймаючи стандарти та методичні рекомендації, а також визначаючи напрями галузей управління ризиками, розроблені відповідними органами. Також в США управління ризиками регламентує закон Сарбейнса-Окслі, у Російській Федерації – це державний стандарт з управління ризиками (ГОСТ Р 51897–2002) [10].

Проте на сьогоднішній день в Україні на державному рівні досі не вироблено єдиного документу, що регламентував діяльність підприємств щодо управління ризиком. Це пов'язано [12], перш за все з тим, що головне призначення розроблених міжнародних документів орієнтовано на великі підприємства, які мають кошти надати компетентним спеціалістам відповідну підготовку та можливості із забезпечення володіння їх сучасними методами ризик-менеджменту. Також вітчизняні підприємства повинні адаптувати зміст

міжнародних документів тому, що у переважній їх більшості зазначено необхідність проведення ідентифікації ризиків незалежними консультантами.

Проте керівники підприємств мають розуміти, що здійснення процесу організації управління ризиками є конкурентною перевагою, що надає змогу здійснення єдиного підходу до управління ризиками та дотримання встановлених планових нормативів, а також є одним з головних інструментів подолання кризових явищ. Все це сприятиме попередженню ризиків та зниженню витрат на дотримання нормативних вимог.

В умовах кризи не залежно від розміру та фінансових можливостей підприємство має здійснити зміни за такими напрямками: довгостроковий розвиток, підпорядкованість короткострокових цілей загальній стратегії, максимізація прибутку та мінімізація збитків, раціональне використання ресурсів, питання якості продукції (послуг) та ефективності діяльності і т.п.

Таким чином, слід зазначити, що економічну систему доцільно розглядати як систему, що самостійно розвивається. Проте вона все ще потребує допомоги при формуванні базової організаційної системи управління ризиками на підприємстві, оскільки самостійно організовуватись економічні системи ще не здатні.

Успішна організація системи управління ризиками на підприємстві на сьогоднішній день має орієнтуватись на міжнародний досвід, проте враховувати особливості сучасної ситуації в Україні та передбачати застосування нових інноваційних інструментів та методів управління ризиками. У надзвичайно складних умовах функціонування вітчизняних підприємств доцільно формувати концептуальну базу організації управління ризиками на основі простого формату, де ризик представляє комбінацію можливої події, її ймовірності та її наслідків, що значно полегшує процес становлення економічної системи.

Перспективами подальших досліджень є розробка тактичного плану заходів, що спрямованих на упередження та нейтралізацію загроз, які виникли у результаті ризику. Також формування переліку критеріїв оцінювання та узагальнюючих показників для здійснення на підприємстві процесу управління ризиками.

Список літератури

1. Frank H. Knight. Risk, uncertainty and profit. – Boston MA: Hart, Schaffner and Marx; Houghton Mifflin, 1921. – 408 p.

2. Вітлінський В. В. Фінансовий ризик і методи його вимірювання / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко // Фінанси України. – 2000. – №5. – С. 13–23.
3. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовый, С. Н. Петрова и др. – М.: Аланс, 1994. – 200 с.
4. Грачева М. В. Управление рисками в инновационной деятельности / М. В. Грачева, С. Ю. Ляпина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 351 с.
5. Черкасов В. В. Проблемы риска в управленческой деятельности: монография / В. В. Черкасов. – М. «Рефл-бук», К: «Векслер», 1999. – 288 с.
6. Чернова Г. В. Управление рисками / Г. В. Чернова, А. А. Кудрявцев. – М.: ТК Велби, Проспект, 2003. – 160 с.
7. Ареф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства / О. В. Ареф'єва // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3(81). – С. 43–50.
8. Алексеенко Л. М. Развитие рынка финансовых и страховых услуг у посткризисный период / Л. М. Алексеенко // Світ фінансів. – 2010. – № 4. – С. 164–167.
9. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Г. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
10. Кошелевский И. С. История развития практики и исследований в области управления рисками / И. С. Кошелевский // Молодой ученый. – 2014. – №20. – С. 307–310. – Режим доступа: <http://www.moluch.ru/archive/79/13887/>.
11. Тепман Л. Н. Управление рисками в условиях финансового кризиса: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям экономики и управления / Л. Н. Тепман, Н. Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 295 с. – Режим доступа: <http://www.irbis.vogu.ru/repos/11727/HTML/index.htm>.
12. Стандарт ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик-менеджменту (Risk Management Standard, FERMA – р. 6) [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ferma.eu/Default.aspx?tabid=195>. – Назва з екрану.
13. Донець О. М. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками / О. М. Донець, Т. В. Савельєва, Ю. І. Урецька // Управління розвитком складних систем. – 2011. – Вип. 6. – С. 36–42. – Режим доступа: http://www.knuba.edu.ua/doc/zbirnyk1/urssb6_pdf/36-42.pdf.

Аннотация

Мажник Лидия, Письмак Виктория

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В статье проанализировано развитие сущности понятия «риск» и «управление риском», рассмотрены основные критерии оценки риска. Рассмотрено зарубежный опыт управления рисками на предприятии. Обосновано значимость и представлены практические рекомендации по организации системы управления рисками на предприятии с учетом современных экономических условий развития.

Ключевые слова: *риск, предприятие, управление рисками, организация системы, критерии оценки, международный опыт.*

Summary

Mazhnyk Lidiia, Pysmak Viktoriia

ORGANIZATION OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

Development of the essence of the concept «risk» and «management a risk» is analyzed in the article, the basic criteria of risk estimation are considered. Foreign experience of risk management of the enterprise is considered. Meaningfulness is grounded and practical recommendations are given in relation to organization of control system of the enterprise by risks taking into account the modern economic terms of development.

Keywords: *risk, enterprise risk management, organization systems, evaluation criteria, international experience.*