

Таким чином, на основі вищезазначеного можна зробити висновок, що вдосконалені методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності використання виробничих ресурсів можуть бути основою для більш ефективного впливу на процес виробництва та функціонування підприємства в цілому, оскільки враховують ступінь впливу кожного виду ресурсу на обсяг та якість виготовленої продукції, а також вагу кожного виду ресурсу в загальному обсязі всіх використаних ресурсів. Удосконалені методичні підходи дозволяють комплексно підійти до проблеми управління ресурсами підприємства, здійснити необхідні структурні зміни, спрогнозувати майбутній розвиток підприємства.

У подальшому доцільно провести аналіз впливу інших чинників на ефективність використання виробничих ресурсів, урахування інтенсивності використання того чи іншого ресурсу, застосування різних математичних методів для перевірки та порівняння отриманих результатів.

Література: 1. Амоша О. І. Стратегія вдосконалення господарського механізму / О. І. Амоша // Вісник НАН України. – 2002. – № 1. – С. 11–15. 2. Нижник В. М. Управление ресурсами в Украине / В. М. Нижник, Б. М. Игумнов // Эколого-экономическая освіта в Подільському регіоні : матеріали наук.-практ. конф. – Хмельницький : ТУП, 1995. – С. 35–36. 3. О'Лири Д. ERP-системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия / Д. О'Лири. – М. : ООО "Вершина", 2004. – 272 с. 4. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник / О. О. Орлов. – К. : Скарби, 2002. – 336 с. 5. Семенов Г. А. Організація і планування на підприємстві : навч. посіб. / Г. А. Семенов. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 528 с. 6. Соляник Л. Г. Управління оборотними активами та джерелами їх фінансування на промисловому підприємстві : дис. канд. екон. наук. : 08.04.01 / Л. Г. Соляник, Інститут промисловості НАН України. – Донецьк, 2006. – 278 с.

Рецензент
канд. екон. наук,
професор Дікань Л. В.

Стаття надійшла до редакції
12.04.2011 р.

УДК 336.64:65.01

Ніколайчук М. В.

ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ПЕРЕВАГИ ОСВОЄННЯ РИЗИК-ТЕХНОЛОГІЙ

Анотація. Досліджено контролінг ризиків як складову системи внутрішнього контролю. Запропоновано модель функціональної організації контролінгу ризиків на підприємстві. Визначено переваги запровадження та реалізації запропонованої методики.

Аннотация. Исследован контролинг рисков как составляющая системы внутреннего контроля. Предложена модель функциональной организации контроллинга рисков на предприятии. Определены преимущества внедрения и осуществления предложенной методики.

Annotation. Risk-controlling as a component of the internal control system has been investigated. A model of functional organization of risk-controlling at the enterprise is proposed. Benefits of introduction and implementation of the proposed method are determined.

Ключові слова: контролінг ризиків, переваги ризик-технологій, перспективи розвитку ризик-менеджменту.

Динамічність середовища функціонування підприємств та внутрішніх бізнес-процесів вимагає від менеджменту прийняття управлінських рішень переважно в умовах невизначеності, яка на сучасному ринку зазвичай сприяє реалізації ризик-факторів. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність застосування таких інструментів фінансового управління, які дозволять ефективно відстежувати і контролювати потенційні ризики та їх наслідки.

Методологія та інструментарій класичного ризик-менеджменту, реалізовані в західних компаніях упродовж останнього десятиліття, продемонстрували його відносно низьку ефективність, зумовлену, насамперед, недостатньо повною інтеграцією останнього в загальну систему менеджменту підприємства.

Таким чином, саме об'єктивна необхідність підвищення ефективності функціонування системи управління ризиками зумовлює потребу в організації підсистем їх контролінгу на підприємствах, а також вимагає визначення стратегічних напрямів подальшого вдосконалення процесу ризик-менеджменту (при цьому не йдеться про порушення цілісності системи в цілому – лише про вдосконалення шляхом комплексної взаємодії з процесом контролінгу, взаємодоповнення зазначених процесів з метою більш ефективного управління підприємством).

У цілому виділення підсистеми контролінгу ризиків не передбачає відокремлення останньої як абсолютно незалежного та обособленого компонента системи управління. Ця підсистема розглядається автором як невід'ємна складова загальної системи контролінгу на підприємстві, як його структурна компонента. Такий підхід базується на поглядах видатного німецького науковця П. Хорвата [1] – подібно розподілу сфер загального контролінгу та менеджменту пропонується певне розмежування функціональних сфер контролінгу ризиків та ризик-менеджменту.

При цьому контролінг ризиків розуміється саме як підсистема – розглядати останній з позиції окремого виду загального контролінгу підприємства є досить суперечливим питанням, оскільки економічна наука під видами контролінгу узгоджено розуміє стратегічний та оперативний [2].

З іншого боку, не вважаємо коректним ставлення до контролінгу ризиків і як до окремого напрямку контролінгу, оскільки напрямки – це фінансовий контролінг, контролінг закупівель, виробництва, збуту тощо [3], але основа кожного з цих напрямків характеризується ризиками, які вимагають ефективного централізованого підходу з боку управлінців, враховуючи об'єктивні вимоги сучасного економічного простору.

Слід відмітити, що питання оптимізації системи стратегічного та оперативного фінансового менеджменту шляхом запровадження контролінгу ризиків, його теоре-

тичні та практичні аспекти фундаментально проаналізовані переважно в західній німецькомовній літературі, передусім, у роботах таких авторів, як П. Хорват [1], Р. Манн, Е. Майер [4], П. Вінтер [5] та ін.

Серед російських та вітчизняних науковців вагомими внесками в розвиток теорії ризику, будучи присвяченими дослідженню його сутності, методології оцінки та управління, є роботи Вітлінського В. В. [6], Гранатурова В. М. [7], Гончарова Д. С. та ін. Питання освоєння та розвитку технологій ризик-менеджменту підприємств досліджено в роботах Бланка І. О. [8], Бочарова В. В. та ін.

Зазначені автори, однак, не дійшли згоди щодо змісту та практичної адаптивності рекомендацій щодо впровадження й реалізації підсистеми контролінгу ризиків на сучасних підприємствах. У цьому контексті важливим також є з'ясування переваг розвитку ризик-технологій в управлінні бізнесом. Окреслені питання і визначають необхідність цього дослідження.

Керуючись об'єктивною необхідністю організації ефективної системи управління та враховуючи особливості взаємодії системи ризик-менеджменту і підсистеми контролінгу ризиків, метою статті є розробка методичних рекомендацій щодо функціональної організації контролінгу ризиків на підприємстві та з'ясування переваг запровадження й реалізації запропонованої методики.

При цьому необхідно зазначити, що дане дослідження має чітке фінансово-економічне спрямування, тому контролінг ризиків у системі загального контролінгу на підприємстві надалі розглядається переважно саме в цьому контексті.

У системі управління бізнесом контролінг є концепцією, спрямованою забезпечити підтримку збалансованості економіки підприємства та ефективного розвитку з метою прийняття оптимальних управлінських рішень.

Однією з центральних складових загальної системи контролінгу на підприємстві виступає контролінг ризиків. Сам термін указує на те, що ця компонента фінансового

управління займає проміжне положення між безпосередньо контролінгом та системою ризик-менеджменту на підприємстві.

Проведений автором критичний аналіз спеціальної літератури з цього напрямку [1; 4; 5] дозволяє сформулювати власну концепцію контролінгу ризиків, засновану на ідеї розмежування сфер контролінгу ризиків та ризик-менеджменту: пропонується розглядати контролінг ризиків як підсистему управління, яка, по-перше, організовує та підтримує взаємозв'язок між формуванням інформаційної бази і процесами фінансового аналізу та планування ризиків; по-друге, координує діяльність з контролю за найбільш пріоритетними напрямками управління ризиками підприємства; по-третє, забезпечує своєчасне виявлення відхилень від планових показників такого управління та прийняття оперативних рішень оптимізаційного характеру.

Актуальність питання організації підсистеми контролінгу ризиків на сучасних підприємствах визначається, в першу чергу, об'єктивною необхідністю адекватного інформаційного забезпечення менеджменту компанії оперативними даними щодо ризиків, потребою в координації процесів планування та контролю ризиків, а також підтримки у процесі прийняття управлінських рішень у цілому.

Ключовими аспектами впровадження такої підсистеми на сучасному підприємстві вважаємо такі: інструментально-методологічний – розробка методології, оптимальної для обліку й аналізу ризиків, та інституційний – така організація системи, яка своєчасно забезпечує всі центри відповідальності інформацією про ризики.

Концепція організації (з позиції методичних рекомендацій, які в загальному наближенні – без урахування індивідуальних особливостей конкретного підприємства – все ж носять теоретичний характер) контролінгу ризиків у системі фінансового менеджменту підприємства подана у вигляді структурно-логічної схеми (рис. 1).



Рис. 1. Організація процесу контролінгу ризиків на підприємстві

Рис. 1 наочно ілюструє послідовність етапів реалізації процесу контролінгу ризиків (з деталізацією функціоналу та центрів відповідальності) у взаємодії з ризик-менеджментом, виходячи з основної ідеї підвищення ефективності останнього шляхом організації його взаємодії з контролінгом ризиків.

Перша фаза контролінгу ризиків – ідентифікація – передбачає виявлення максимально можливого числа істотних ризиків на ранніх стадіях їх виникнення і становить двоступеневий процес: ідентифікація ризиків окремих структурних підрозділів доповнюється процесом формування загального уявлення про ризики підприємства завдяки генеральній службі контролінгу. Етап базується на систематизації ризиків за попередньо визначеними для підприємства зонами ризиків і передбачає формування категорій ризиків, які далі деталізуються до окремих їх видів [9]. Найбільш ефективними інструментами вважаємо мозковий штурм (з письмовою фіксацією ідей), таблиці порівнянь (переліки ризиків), систему попереджувачих показників. Комплексне застосування зазначених методик забезпечить синергійний ефект від поєднання класичних систем ризик-менеджменту та контролінгу.

На думку автора, визначенню ризиків сприяє саме прозорість планування окремих показників, а контролінг ризиків забезпечує інтерпретацію відхилень.

Друга фаза – оцінка та аналіз – визначення якісних параметрів і кількісної характеристики окремих ризиків підрозділів підприємства та їх сукупності через формування єдиного комплексного показника.

Основні параметри – ймовірність реалізації ризику та величина/суттєвість можливого наслідку (втрат). При цьому ефективним є використання розширеного інструментарію класичного контролінгу – сценарного планування із встановленням для кожного параметра системи інтервалу відхилень, причинами яких є ризики підприємства.

Особливу увагу доцільно приділити концепції at Risk (Value та Cash Flow) [10]. Показник Value at Risk – величина негативної зміни показника ризику, яку підприємство за певний проміжок часу із заданою ймовірністю не перевищить. Цей показник визначається як квантильна функція розподілу:

$$\text{VAR}^{(1-p)\%} = f(p) = \lambda^p \times \sigma, \quad (1)$$

де $(1-p)\%$ – довірчий рівень обчислення VAR, %;

p – ймовірність одержання втрат, розмір яких перевищує VAR, %;

λ^p – квантиль нормального розподілу, що відповідає заданій ймовірності.

Його оптимально використовувати щодо ринкових ризиків – цінового, валютного та відсоткового. Управлінські рішення приймаються на основі динаміки показника VaR щодо встановлених для нього лімітів.

Як єдиний критерій оцінки пропонується використовувати величину грошового потоку та показник Cash Flow at Risk (CFaR) – міру оцінки майбутніх грошових потоків, недоотримання частини яких внаслідок дії ризиків із заданою ймовірністю не перевищить розрахованої величини.

Обраний показник дозволяє оцінити комплексний ризик підприємства, оскільки враховує не лише безпосередньо фінансові ризики. Загальний принцип розрахунку

показника аналогічний (1) але для його обчислення, перш за все, необхідно визначити індивідуальну модель впливу ризик-факторів на грошові потоки конкретного підприємства, тобто розробити її схему з урахуванням специфіки діяльності суб'єкта господарювання. При цьому пропонується перейти від аналізу умовно-постійних грошових потоків до таких, які зумовлені ризик-факторами і мають імовірнісний характер. У цілому, поєднуючи ризик-фактори із грошовими потоками, CFaR сприяє вирівнюванню останніх шляхом оптимізації ризиків, пов'язуючи ризик-менеджмент і загальне управління фінансовою безпекою підприємства.

Третя фаза контролінгу ризиків – звітність – полягає в розробці форматів ризик-звітності з подальшим наданням її центром фінансової відповідальності за встановленим регламентом.

Четверта фаза – контроль – загальний контроль процесів управління ризиками, розробка рекомендацій та пропозицій щодо оптимізації розглянутих процесів.

Найбільш ефективним при організації підсистеми контролінгу ризиків на підприємстві вважаємо синтез підходів, який дозволяє децентралізувати процес первинної ідентифікації ризиків і централізувати оцінку та управління ризиками.

При цьому ефективність будь-якої діяльності визначається суттєвістю позитивних результатів, які суб'єкт управління генерує у процесі реалізації стратегії та управлінських рішень щодо об'єкта менеджменту. Так найбільш суттєві переваги впровадження та реалізації систем і технологій управління ризиками через контролінг на сучасних підприємствах, на думку автора, можна представити такими блоками:

1) інформаційні:

- підвищення точності та надійності інформації;
- консолідація даних та управління інформаційним забезпеченням.

Стрімке зростання обсягів та складності наявної інформації у сфері бізнесу, а також відсутність стандартів і практики управлінського обліку даних щодо ризиків вимагають нових підходів до їх аналізу та опрацювання з метою формування більш продуктивної основи прийняття об'єктивних управлінських рішень;

• вдосконалення комунікативних процесів на підприємстві.

Введення стандартів процесів обміну інформації, побудова архітектури каналів руху даних, оптимізація таймінгів тощо;

• підвищення поінформованості всіх ланок управління щодо ризиків;

• оптимізація звітності.

Розробка та використання стандартизованих форм звітності дозволяє одержувати ключову інформацію в оптимальному форматі, із заданою періодичністю, а також проводити порівняння та аналіз динаміки ключових показників ризику;

2) процесні:

• вдосконалення процесу управління ризиками.

Технології ризик-менеджменту сприяють ініціюванню змін у стратегії ведення бізнесу та його організації, позитивно впливають на бюджетну політику підприємства та сприяють дотриманню вимог регулятивного характеру;

• контроль та відкритість управління.

Контроль параметрів діяльності підприємства у цілому і ризиків зокрема реалізується безпосередньо через систему контролінгу;

- автоматизація процесів.

Автоматизація процесів обліку інформації щодо ризиків забезпечує оперативність та об'єктивність процедур контролінгу;

- 3) витратні:

- зниження рівня втрат, яких зазнає підприємство під впливом ризик-факторів.

Йдеться не лише про безпосередні матеріально-грошові втрати та/або втрати часу та репутації внаслідок реалізації ризик-факторів, але і про втрати невикористаних можливостей у наслідок неефективного управління інформацією щодо ризиків;

- зниження загальної величини витрат на реалізацію процесу управління ризиками.

Витрати на управління ризиками автором пропонується розглядати з позицій суб'єкта управління (внутрішнє (безпосередньо менеджмент підприємства) та зовнішнє (спеціалісти, залучені через консалтинг, аутсорсинг тощо)) та апетиту до ризику (утримання ризику безпосередньо підприємством та передача ризику на управління спеціалізованим суб'єктам фінансово-економічних відносин – переважно через страхування). Порядок взаємодії зазначених категорій відображено на рис. 2.

Основоположним при цьому є об'єктивний вибір за фактором суб'єкта управління, адже саме він генерує рішення щодо власного утримання або передачі ризику.

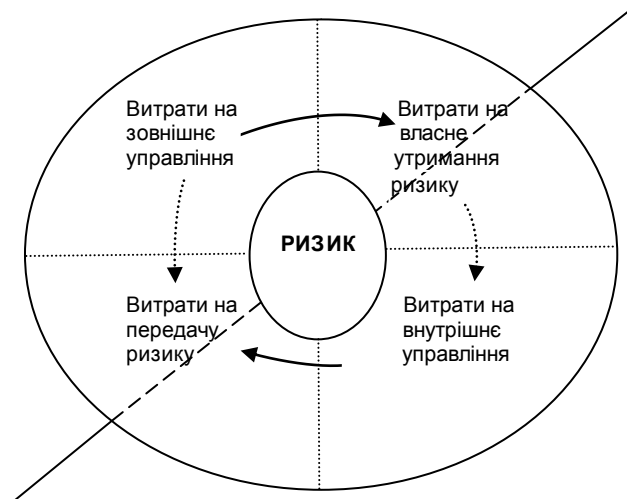


Рис. 2. Взаємодія витрат на управління ризиками підприємства

Зниження адміністративних витрат, пов'язаних з управлінням ризиками, на думку автора, є однією з головних передумов використання ризик-технологій на підприємствах України. Актуальним питанням при цьому виступає відсутність стандартизованих моделей оцінки результативності загальних витрат на управління ризиками по підприємству в цілому переважно через несумісність показників, що використовуються окремими підприємствами для ідентифікації та менеджменту зазначених витрат.

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки:

- контролінг ризиків оптимізує роботу апарату управління через методичне забезпечення (розробку

методик, регламентів та інструментів) й організацію ефективного планування і контролю управління ризиками. При цьому найбільш ефективним при організації підсистеми контролінгу ризиків на підприємстві є синтез підходів, який дозволяє децентралізувати процес первинної ідентифікації ризиків і централізувати оцінку та управління ризиками;

- впровадження та реалізація систем і технологій управління ризиками через контролінг на сучасних підприємствах забезпечить суттєві інформаційні, процесні та витратні переваги;

- оптимізацію систем ризик-менеджменту на українських підприємствах, перш за все, необхідно здійснювати через розробку інституційної, методологічної та суб'єктивно-психологічної компонент управління.

У цілому результати дослідження можуть бути використані для організації системи контролінгу ризиків як ефективного інструментарію оптимізації останнього, при розробці та реалізації стратегій управління ризиками на сучасних підприємствах в цілому, а також у подальших наукових дослідженнях.

Література: 1. Horvath P. Controlling / P. Horvath. – München : Vahlen, 1979. – S. 27. 2. Менеджмент організацій : підручник / ред. Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2003. – 446 с. 3. Ільїна С. Б. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості : навч. посібник / С. Б. Ільїна, Т. С. Журба. – К. : Професіонал, 2008. – 592 с. 4. Манн Р. Контролінг для начинающих. Система управления прибылью / Манн Р., Майер Е. ; пер. с нем. Ю. Жукова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во "Финансы и статистика", 2004. – 301 с. 5. Winter P. Managerial Risk Accounting and Control – A German perspective / P. Wsnter // MPRA Paper No. 8185. – april 2008. 6. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верчено. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с. 7. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : учебное пособие / В. М. Гранатуров. – М. : Д и С, 2002. – 160 с. 8. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками : учеб. курс / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2006. – 448 с. 9. Reichmann Th. Risikohaftung, Risikomanagement und Risiko-Controlling. In; Controlling.18.JG.,Heft7. – S. 339. 10. Hager P. Corporate risk management: cash flow at risk and value at risk, Bankakad. – Verl., Frankfurt am Main, 2004.

Рецензент
канд. екон. наук,
професор Дікань Л. В.

Стаття надійшла до редакції
10.06.2011 р.