

УДК 65.011.3(045)

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ЦЕНТРАЛЬНА ЛАНКА ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Лозовський О.М.

Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті розглядається сутність процесу управління ризиками при формуванні та реалізації стратегічних рішень підприємства. Розкрито сутність поняття «ризик» у контексті розробки стратегії розвитку компанії. Проведена систематизація методів управління ризиками, які виникають у виробничій діяльності підприємства, а також розроблено алгоритм прийняття стратегічних рішень з урахуванням фактора ризику. Запропоновано основні заходи, направлені на зниження ризиків, які можуть бути застосовані при використанні того чи іншого методу, що призведе до більш ефективного управління підприємством.

Ключові слова: стратегічні рішення, процес прийняття стратегічних рішень, стратегічний ризик, ризик-менеджмент, стратегічне управління підприємством.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації економічних процесів, підвищення рівня конкуренції та нестабільності в умовах ринку, керівники підприємств і менеджери стикаються з проблемою, пов'язаною зі створенням нової стратегічної моделі розвитку або вдосконалення уже існуючих. Управління ризиком – важлива сторона діяльності будь-якого підприємства, так

як ризик – невід'ємна складова частина бізнесу і всієї ринкової економіки. Імовірнісний характер формування і реалізації процесів стратегії розвитку підприємства призводить до того, що прийняті рішення є недостатніми для реальної ситуації, і в кінцевому підсумку призводять до незапланованих витрат і збитків. В такому випадку, необхідно перевести ситуації невизначеності

в ситуації ризику, де можливі фактори витрат і втрат відображаються в конкретних об'єктах і процесах підприємницької діяльності, і можуть бути оцінені та виміряні в будь-якому випадку. Таким чином, управління фактором ризику, з метою зберегти позиції на ринку, забезпечуючи конкурентні переваги і мінімізуючи негативні наслідки в ході реалізації моделі стратегічного розвитку, є дуже важливим аспектом у процесі прийняття стратегічних рішень на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблема вивчення ризиків та управління ними досліджувалася багатьма зарубіжними економістами і вченими з країн СНД, таких як: І. Балабанова, Т. Бертон, В. Вітлінський, В. Гранатуров, Д. М. Кейнс, Г. Клейнер, Г. Марковіц, А. Маршалл, Ф. Найт, А. Петров, О. Устенко, Е. Уткін, Д. Ченнон та ін. Їх роботи присвячені дослідженню сутності ризику, характеристик методів оцінки рівня ризику, побудові моделі управління ризиками. Проте, на сьогоднішній день, дослідження процесу управління ризиками, особливо стратегічними, є актуальною проблемою та вимагає постійного вивчення в теоретичній і практичній площині.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Так як підприємства, які функціонують в умовах ринкової економіки, діють в постійно мінливих умовах, вплив яких може привести до втрати конкурентоспроможності, банкрутства підприємства, різних проблем у стосунках із контрагентами і державою, та інших негативних наслідків, то проблема управління ризиками в процесі стратегічного управління підприємством є досить актуальною і потребує подальшого вивчення.

Формулювання цілей статті. Головною метою цієї роботи є визначити сутність процесу управління ризиками в контексті формування та реалізації стратегії підприємства, та розробити алгоритм прийняття стратегічних рішень з огляду на фактор ризику.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі прийняття стратегічних рішень, всім учасникам реалізації стратегії підприємства необхідно визначити, що саме слід розуміти під поняттям «ризик». Британський економіст Д. Шеннон дає наступне визначення ризику в зв'язку з необхідністю оцінки бізнесу: «Ризик – це рівень невпевненості (або невизначеності), пов'язаний із отриманням очікуваних майбутніх доходів» [6, с. 107]. Н. Внукова і В. Смоляк визначають ризик як явище, притаманне підприємству, і характеризується можливим рівнем загрози його виробництву і продажу, наслідком якого є невдача в отриманні прибутку або його дефіцит [1, с. 26]. За словами Г. Клейнера, по відношенню до стратегічного прийняття рішень, ризик означає можливість таких їх наслідків, за яких цілі частково або повністю не досягаються [3, с. 114].

На нашу думку, визначення терміну «ризик», запропоноване Г. Клейнером, є найбільш узагальнене в контексті розробки стратегії розвитку підприємства. По суті, невдача в досягненні стратегічних цілей підприємства може бути виражена в зменшенні продажів продукту і обсягу виробництва, кількісним втратам ресурсів, в тому числі фінансових, і, отже, зменшення за-

планованих доходів. Клейнер вважає, що ризики, які виникають в процесі стратегічного прийняття рішень, реалізації бізнес-стратегії, автоматично стають стратегічними. Таким чином, вони являють собою ймовірність виникнення таких подій, при яких відхилення від стратегічних цілей або неможливість їх досягнення є можливим. В такому випадку, підприємство може зазнати збитків, втратити свої конкурентні переваги в результаті управлінських рішень по розробці та реалізації стратегії розвитку.

Таким чином, виявлення і прогнозування стратегічних ризиків є необхідною умовою для успішного управління підприємством. Такі дії мають на увазі необхідність розгляду ймовірності несподіваних подій, які знижують ефективність адміністративних рішень по розробці стратегії, загрожують можливості її реалізації у відповідності до набору цілей у довгостроковій перспективі розвитку підприємства.

Насамперед, приймаючи рішення, менеджер стикається із невизначеністю як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства в процесі розробки стратегічного плану. Під терміном «невизначеність» мається на увазі така ситуація, за якої прийняття управлінських рішень відбувається в умовах недостатньої інформованості про зовнішні і внутрішні фактори макросередовища. У такій ситуації, приймаючи рішення про стратегію розвитку підприємства, виникають труднощі із прогнозуванням можливих змін. Ситуація невизначеності збільшує ймовірність невдачі стратегії підприємства, ускладнює розрахунок витрат і виявлення ризиків, пов'язаних зі стратегічними напрямками розвитку підприємства. Керівники підприємств повинні встановити або оновити зв'язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем для того, щоб отримати необхідну інформацію і використовувати її для ідентифікації стратегічних ризиків. Таким чином, ситуація невизначеності трансформується в ситуацію ризику, яка, з точки зору усталених інформаційних каналів, буде більш прийнятною для пошуку стратегічних рішень.

При розробці і прийнятті стратегічних рішень, необхідно визначити, як уникнути або звести до мінімуму їх потенційні негативні наслідки, пов'язані з фактором ризику, який може бути виражений в появі надмірних витрат в ході реалізації моделі стратегічного розвитку підприємства; можливі втрати матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; погіршення фінансового стану підприємства; часткова або повна нездатність досягти своїх цілей і т. д. Вирішення цієї проблеми можливе за допомогою певної функції управління – управління ризиками.

Грамотна оцінка ризиків дозволяє керівникам організації якісно і кількісно виміряти ступінь відхилення результатів, а також виявити фактори ризику по кожному з напрямків діяльності та їх комплексу [4].

Слід зазначити, що в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища в Україні, вітчизняні підприємства в цілому вносять зміни в свої підходи до управління ризиками, «вирішуючи проблеми тоді, коли вони виникають», в той час як міжнародні компанії здійснюють нові тенденції модернізації механізму управління ризиками – з

метою запобіжного впливу на можливі негативні наслідки.

Відповідно до Стандарту з Управління Ризиками, прийнятого Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA), управління ризиками є центральною ланкою стратегічного управління підприємством. Цей процес описується як такий, після якого організація систематично аналізує ризики кожного виду діяльності з метою забезпечення максимальної ефективності кожного кроку і всіх заходів у цілому. Ризик-менеджмент як єдина система управління ризиками повинна включати в себе програму контролю над виконанням поставлених задач, оцінку ефективності виконуваних дій, а також систему заохочення на всіх рівнях організації [7, с. 3].

Саме процес управління ризиками повинен включати в себе реалізацію наступних основних етапів:

1. Постановка цілей. Не дивлячись на їх різноманітність, у фінансовій практиці вони можуть бути зведені до забезпечення отримання запланованого рівня доходності, недопущення зростання витрат, збереження капіталу власників і т. д. Постановка цілі передбачає вирішення різних компромісів: між бажаним і можливим, необхідними ресурсами і їх обмеженістю, очікуваним результатом і ризиком його досягнення та ін. За результатами реалізації першого етапу визначається початковий рівень ризику операції чи проекту.

2. Виявлення можливих видів ризику, їх основних джерел і найбільш вагомих факторів. Основою для цього слугують особливості та специфіка передбачуваної діяльності, а також внутрішнього і зовнішнього середовища. Ідентифікація ризиків по видам, базовим ознакам і можливим наслідкам необхідна для їх наступної оцінки, правильного вибору і розробки дій по їх зниженню і нейтралізації.

3. Оцінка виявлених ризиків. Метою цього етапу є кількісний опис їх характеристик, таких як вірогідність здійснення, розмір можливої вигоди і втрат. В процесі проведення подібної оцінки формують набір алгоритмів розвитку операції, виявляють чи моделюють їх вірогідні розподіли.

4. Вибір і реалізація адекватних методів, а також відповідних інструментів управління ризиком.

5. Контроль виконання і аналіз ефективності прийнятих рішень.

Ідентифікація ризику відноситься до якісного аналізу, а його оцінка – до кількісного. Джерелами інформації для аналізу ризиків є бухгалтерська звітність підприємства, організаційна структура та штатний розпис. Аналіз ризику не обов'язково завершується прийняттям рішення. В ході його проведення можуть виявитися нові фактори ризику, а в оцінку виявлених раніше ризиків можуть бути внесені корективи і т. д.

Наступний дуже важливий аспект у розробці та прийнятті стратегічних рішень на підприємстві полягає у визначенні методів управління ризиками:

- ухилення від ризику (або уникнення);
- попередження і контроль можливих втрат (або поглинання);
- збереження ризику (прийняття ризику на себе);

- передача ризику.

Ухилення або уникнення – найбільш простий метод, сутність якого полягає або в повній відмові від участі в ризикових операціях, або у реалізації лише тих із них, які пов'язані із незначним рівнем ризику. Конкретними формами застосування цього методу є відмова від послуг ненадійних партнерів, прагнення працювати лише з надійними контрагентами – споживачами і поставачальниками, отримання гарантій і доручень, передплат і т. д. Проблеми в застосуванні даного методу пов'язані з тим, що на практиці важко знайти операції з гарантованим рівнем неризикового доходу чи з відносно малим ризиком при високій віддачі. Як правило, ухилення від ризику одночасно означає втрату можливої вигоди. Варто також зазначити, що далеко не завжди можна ухилитися від ризику, особливо при реалізації нових чи наукомістких проектів, які визначають конкурентоспроможність і виживання підприємства в умовах ринку.

Попередження і контроль можливих втрат передбачає розробку певних дій, направлених на зниження і контроль негативних наслідків виявлення ризику, наприклад створення систем фінансового моніторингу, навчання персоналу, детальне спостереження за технологічними процесами, регулярне сервісне обслуговування обладнання, його перевірку і тестування, залучення систем контролю якості і т. д.

Прийняття або збереження ризику означає готовність підприємства покрити можливі втрати за свій рахунок. Зазвичай, цей метод застосовують у випадках, коли вдається достатньо чітко і конкретно ідентифікувати джерело ризику. Очевидно, що доцільно приймати тільки такі ризики, які передбачають коливання майбутніх результатів як у негативну, так і в позитивну сторону. Таким чином, особа, яка приймає рішення, по-перше, згодна ризикувати, а по-друге, очікує благополучний для себе вплив факторів подібних ризиків, наприклад ріст об'ємів продажу, підвищення рівня цін реалізації на проектну продукцію, зниження закупівельних цін на сировину і матеріали, покращення ринкової кон'юнктури і т. д. Реалізація даного методу часто зводиться до створення спеціальних фондів і резервів, з яких будуть компенсуватися можливі втрати.

Перенос або передача ризиків полягає в їх «перекладі» на інших учасників операції чи третіх осіб. Розрізняють три основні способи переносу ризиків – страхування, диверсифікація і хеджування.

Ще одним важливим процесом у прийнятті стратегічних рішень є зниження ступеня ризику, що являє собою більш гнучкі інструменти управління для зменшення вірогідності і об'єму втрат. Характеристика кожного прийому зниження ступеня ризику наведено у таблиці 1.

Прийняття стратегічних рішень є усвідомленим творчим процесом вибору однієї або декількох альтернатив із наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої стратегічної мети підприємства.

На основі узагальнення існуючого досвіду ми пропонуємо власний алгоритм прийняття стратегічних рішень із урахуванням фактора ризику, який складається із чотирьох основних етапів.

Основні прийоми зниження ступеня ризику при прийнятті стратегічних рішень на підприємстві

Назва прийому	Характеристика
Розподіл (дисипація) ризику	Прийом розподілу ризику являє собою інструменти управління через визначення загального ризику, шляхом об'єднання з іншими учасниками, зацікавленими в успішності спільної справи. Підприємство має можливість зменшити рівень власного ризику, заохочуючи партнерів до вирішення спільних проблем.
Диверсифікація концентрації ризику	Принцип дії механізму диверсифікації заснований на розподілі ризиків, які перешкоджають їх концентрації. Даний механізм використовується насамперед для нейтралізації негативних наслідків, викликаних дією внутрішніх факторів формування ризику. Ці види ризику можуть бути пов'язані із недооцінкою окремих напрямків діяльності, неефективним менеджментом та іншими причинами.
Премія за ризик	Цей прийом означає здійснення різноманітних надбавок (до ціни, рівня відсоткової ставки, тарифу тощо), які виступають у вигляді «плати за ризик». Премія компенсує дію факторів ризику, які є систематичними і не можуть бути диверсифікованими.
Лімітування	Лімітування – це встановлення граничних сум витрат, продажу, кредиту тощо. Цей прийом застосовується підприємствами при здійсненні продажу товарів у кредит, наданні позик, визначенні сум капіталовкладень.
Самострахування (внутрішнє страхування)	Самострахування – це децентралізована форма створення безпосередньо підприємством натуральних і грошових страхових фондів для оперативного подолання тимчасових труднощів фінансово-комерційної діяльності. Як наслідок, можливі збитки будуть покриті поточними грошовими засобами чи за допомогою резервного фонду. Цей прийом є ефективним тоді, коли вірогідність негативних наслідків і сума можливих втрат невелика.
Хеджування	Цей прийом являє собою систему заходів, які дозволяють передати партнеру ризик реалізації фінансових операцій, пов'язаний із непередбачуваними змінами в майбутньому курсі валют, цінами на товар, відсотковими ставками і т.д. Це один із найвідоміших механізмів підприємств по управлінню ризиками.
Страхування ризику	Сутність даного прийому полягає у передачі ризику (відповідальності за результати негативних наслідків) за певну винагороду комусь іншому, тобто в розподілі збитків між учасниками страхування. Для страхування підходять масові (багаторазово повторювані) види ризику.

Джерело: розроблено автором за даними [2]

На першому етапі процесу прийняття стратегічного рішення в умовах ризику необхідно виявити проблеми, що мають місце в діяльності підприємства на основі стратегічного аналізу зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства, визначити його стратегічну позицію, оцінити ефективність розробки й реалізації стратегій. Наступним кроком є здійснення аналізу виявлених проблем та їх ранжування за критеріями невідкладності вирішення, значущості для підприємства та тенденції його розвитку.

На другому етапі здійснюється формування стратегічного рішення, яке включає постановку завдання, формулювання критеріїв і обмежень прийняття рішення в умовах ризику та розробку альтернативних варіантів рішення. Під час постановки завдання керівникам підприємств необхідно чітко визначити мету, яку вони прагнуть досягти в результаті вирішення виявленої проблеми. Далі необхідно сформулювати ряд обмежень на підприємстві, які перешкоджають можливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику (ресурсні, фінансові, кадрові, кваліфікаційні, організаційні, психологічні та інші обмеження), а також критерії оцінювання ступеня досягнення мети і вирішення виявлених проблем.

Третім етапом є підготовка стратегічного рішення, що включає оцінку розроблених альтернатив рішення, вибір найбільш оптимального з них, затвердження і документальне оформлення. Найважливішим елементом формування стратегічного рішення є розробка його альтернативних варіантів: чим більше варіантів рішення буде

розглянуто керівниками, тим більша ймовірність того, що вони знайдуть серед них оптимальний варіант. Основні методи розробки альтернативних варіантів стратегічних рішень можна об'єднати у три групи: формалізовані матричні інструменти, експертні індивідуальні і колективні методи та досвід керівника. Далі потрібно здійснити оцінку ризиків, за якої визначається рівень ризику і ступінь його впливу на діяльність підприємства. За результатами оцінки ризиків обирається найбільш оптимальне стратегічне рішення.

На четвертому етапі керівники здійснюють безпосередню реалізацію обраного стратегічного рішення, яка полягає в організації виконання рішення (доведення прийнятого рішення до безпосередніх виконавців, створення необхідних умов для його виконання, мотивація працівників до реалізації цього рішення і т.д.), здійсненні поточного контролю за ходом реалізації рішення в процесі його виконання, а також у здійсненні оцінки вирішення проблеми. Цей етап полягає у здійсненні цілеспрямованого управління ризиками, застосуванні методів зниження рівня ризику або запобіганні його виникненню, оцінці нової ситуації ризику. У разі, якщо проблема не вирішена, необхідно повернутися до першого етапу процесу прийняття стратегічного рішення.

Висновки з даного дослідження і перспективи. Фактор ризику впливає на процес прийняття управлінських рішень, визначаючи його процес, етапи та характер. Приймаючи рішення щодо проведення тієї чи іншої операції, менеджер зобов'язаний враховувати всі виникаючі при

цьому ризику і їх можливі наслідки. Прийняття стратегічних рішень є усвідомленим творчим процесом вибору однієї або декількох альтернатив з наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства. На кожному етапі процесу прийняття стратегічних рішень

існують різноманітні види ризиків, які необхідно врахувати та знизити рівень їхнього впливу, що дасть змогу приймати ефективніші рішення з меншими витратами ресурсів та вищою ймовірністю їхньої реалізації. Саме тому управління ризиками повинно бути невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством.

Список літератури:

1. Внукова Н. М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики : монографія / Н. М. Внукова, В. А. Смоляк. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 182 с.
2. Гримашевич О. Н. Методы управления рисками промышленных предприятий / О. Н. Гримашевич // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. – № 1. – С. 72–74.
3. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: опасности, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 288 с.
4. Лозовський О. М., Шевчук О. О. Основні методи оцінки рівня ризиків у процесі управління підприємством // Молодий вчений. – 2014. – № 5 (08). – С. 138–141.
5. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент : учебник / И. Я. Лукасевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2010. – 768 с.
6. Channon, D. F. Multinational strategic planning / D. F. Channon. – NJ. : AMACOM Corp., 1978. – 344 с.
7. Risk management Standard [Електронний ресурс] / Federation of European Risk Management Associations – 2003. – С. 15 – Режим доступу : <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf>

Лозовский А.Н.

Винницкий торгово-экономический институт
Киевского национального торгово-экономического университета

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК ЦЕНТРАЛЬНОЕ ЗВЕНО ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация

В статье рассматривается сущность процесса управления рисками при формировании и реализации стратегических решений предприятия. Раскрыто сущность понятия «риск» в контексте разработки стратегии развития компании. Проведена систематизация методов управления рисками, которые возникают в производственной деятельности предприятия, а также разработан алгоритм принятия стратегических решений с учетом фактора риска. Предложены основные меры, направленные на снижение рисков, которые могут быть применены при использовании того или иного метода, что приведет к более эффективному управлению предприятием.

Ключевые слова: стратегические решения, процесс принятия стратегических решений, стратегический риск, риск-менеджмент, стратегическое управление предприятием.

Lozovsky A.N.

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of
Kyiv National University of Trade and Economics

RISK MANAGEMENT PROCESS AS A CENTRAL ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT

Summary

The article deals with the essence of the risk management process in the formation and implementation of strategic enterprise solutions. The essence of the concept of “risk” is disclosed in the context of the development strategy of the company. There is conducted the systematization of methods management risks that arise up in productive activity of enterprise, and also designed the algorithm of strategic decision making based on risk factor. The basic measures are suggested to reduce the risks that can be applied when using a particular method that will lead to more effective management of the enterprise.

Keywords: strategic decisions, strategic decision-making process, strategic risk, risk-management, strategic management of enterprise.