

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Наведена аргументація доцільності застосування ризик-менеджменту в сучасній системі управління розвитком підприємства. Розкрита еволюція та сутність інтегрованого ризик-менеджменту. Сформовано зв'язок управління розвитком з ризиками підприємства.*

Ключові слова: інтегрований ризик-менеджмент, управління розвитком підприємства.

***Аннотация.** Представлена аргументация целесообразности применения риск-менеджмента в современной системе управления развитием предприятия. Отслежена эволюция и определена сущность интегрированного риск-менеджмента. Сформирована связь управления развитием предприятия с рисками.*

Ключевые слова: ресурсные риски, управление развитием предприятия.

***Annotation.** The argumentation of appropriateness of risk – management implementation in the modern enterprise management system is presented. The evolution is traced and the nature of the integrated risk – management is determined. The relationship between business development management and risks is formed.*

Keywords: resource risks, business development management.

Постановка проблеми. Сучасні дослідження суспільних відносин доводять, що проблема ризику набирає щораз більшого загальноекономічного значення, оскільки ризик сприймається одним з образотворчих чинників сучасного і особливо майбутнього суспільства. Ряд авторів вбачає у цьому навіть зміну політико-економічних акцентів і започаткування процесу формування на базі сучасного «індустріального суспільства» його новітньої фази – «суспільства ризику». Головною проблемою управління розвитком підприємства буде не стільки зростаючі потреби на засоби для фінансування нових інвестицій, скільки необхідність резервування капіталу з метою забезпечення тих потреб, які будуть викликані ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління розвитком знайшли значне відображення в економіці, причому як на макрорівні – у формі економічного зростання в роботах Дж. М. Кейнса, Дж. Міда, У. Ростоу, так і на мікрорівні – в контексті організаційної екології М. Ханнана, Г. Керрола та Дж. Фрімена та еволюційної економіки Р. Нельсона та С. Уінтера. Проблеми ризиків аналізуються в роботах В.П. Буянова, І.Т. Балабанові [3], М.В. Грачової, Р.М. Качалова, Г.Б. Клейнера, В.В. Ковальова, М.Г. Лапуста, В.Т. Севрук, В.Л. Тамбовцева, Е.А. Уткіна, Н.В. Хохлова.

Формулювання цілей статті. Розглядаючи економічні теорії, які стосуються розвитку економічної системи, можна дослідити, що жодна з них не дає відповіді на питання, яким чином повинно розвиватися промислове підприємство в умовах невизначеності та ризику, при виникненні необхідності докорінних змін його існування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Непередбачувані умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності й динамічності та зумовлюють необхідність пошуку нових, відповідних сучасним реаліям методичних підходів до забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємства. В умовах невизначеності та швидкозмінності конкурентного середовища традиційні методи управління підприємством мало підходять. Оптимальним процесом, який направлений на виживання й стабільне функціонування підприємства в подібних умовах є розвиток, що є важливою умовою ефективності життєдіяльності підприємства в конкурентній боротьбі.

Економічний розвиток найчастіше розглядається як багатовимірний процес, що охоплює глибоку переорієнтацію та модернізацію всієї економічної системи, передбачає здійснення радикальних змін в інституціональній, соціальній та адміністративній сферах.

Розвиток підприємства може бути проведено в двох різних формах: революція (стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства) та еволюція (форма розвитку, яка передбачає поступальну, повільну, плавну якісну зміну на основі адаптації підприємства до умов середовища, що змінюється). Революційна форма розвитку безпосередньо пов'язана з таким поняттям, як «криза». Основна функція кризи – руйнування тих елементів, які найменш стійкі та життєздатні, найбільшою мірою порушують єдність підприємства. Криза – це момент зміни програми еволюції, що готує нові цикли розвитку системи. Криза може спонукати розвиток підприємства, задіяти приховані сили, сприяючи змінам, відкриваючи можливості для зміни економічної парадигми розвитку. Подолання кризи дає новий поштовх розвитку підприємства, сприяє переходу на принципово новий рівень організації та управління за короткий час, тобто у разі вдалого подолання кризи значно підвищується ефективність діяльності підприємства, повільний еволюційний розвиток замінюється різким революційним стрибком. Тому для управління розвитком підприємства пропонується застосовувати процес зміни еволюційного вектора розвитку на революційний для досягнення цілей існування підприємства. У

процесі управління розвитком підприємства вирішуються два комплексних завдання: усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки підприємства та створення протиріч як джерела його подальшого розвитку. Узагальнюючи результати аналізу економічних теорій розвитку економічних систем та методичних підходів до управління підприємством, було визначено низку невирішених проблем [5] :

- на практиці управління економічними системами категорія «розвиток» часто замінюється поняттям «зростання», що призводить до використання неадекватних методів управління суб'єктами господарювання;
- більшість економічних теорій розглядає розвиток економічної системи відокремлено від етапів життєвого циклу та вважає неможливим розвиток під час кризи;
- у зв'язку з поглибленням кризи промислових підприємств використання методів адаптивного управління не дає позитивних результатів, бо адаптація до кризових умов заважає розвитку підприємства;
- вітчизняні підприємства недостатньо використовують методи управління розвитком, що перешкоджає їх довгостроковому функціонуванню.

Доцільним є проведення комплексного дослідження в напрямку аналізу існуючої наукової бази методологічних підходів до управління розвитком підприємств, яке дозволяє визначити, що основні теоретичні передумови ефективного розвитку промислових підприємств полягають у розвитку внутрішнього потенціалу підприємства.

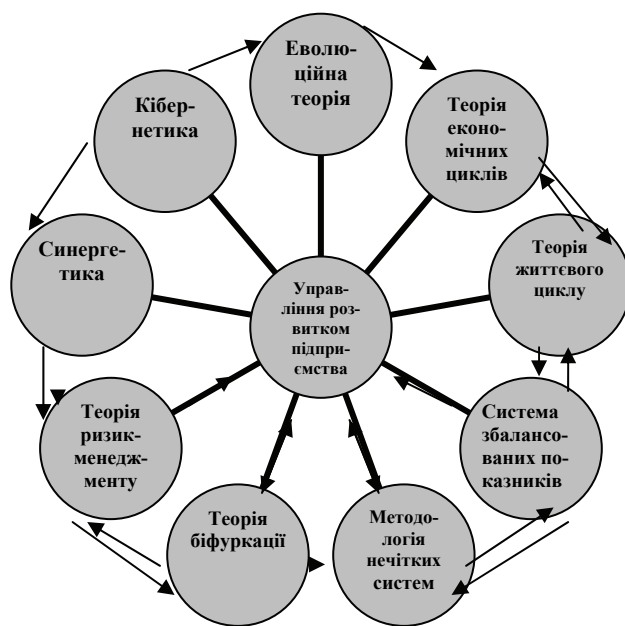


Рис. 1. Взаємозв'язок економічних теорій з управлінням розвитком підприємства

Управління розвитком підприємства передбачає, що визначальною умовою для забезпечення оптимальної поведінки складних економічних систем є саме наявність нерівноважених станів та процесів самоорганізації. Нерівновага дає змогу здійснювати вільний вибір варіанта подальшого розвитку із цілого спектра можливих напрямків. Коли під тиском обставин суб'єкт господарювання втрачає можливість зберігати стан рівноваги, назріває необхідність переходу в нову якість. Перехід, як правило, пов'язаний з реорганізацією структури. Переломний, критичний момент у розвитку системи, у якому вона здійснює вибір нового шляху, і є біфуркація.

З точки зору синергетики розвиток відкритої економічної системи як нелінійної динамічної системи описується за допомогою двох моделей: еволюційної та біфуркаційної. Особливістю еволюційного етапу розвитку є поступова зміна якостей системи. Це період з прогнозуемими передбаченими лінійними змінами. Але в цей же час відбувається збільшення внутрішньої нерівноваги, що відчувається як наростання кризових явищ. У міру наростання внутрішньої нерівноваги промислове підприємство наближається до точки біфуркації. У цій точці еволюційний шлях розгалужується. Підприємство стає дуже чутливим до зовнішніх і внутрішніх впливів. Занадто стійка система до розвитку нездатна, тому що вона придушує будь-які відхилення від свого гіперстійкого стану. Для переходу в якісно новий стан система повинна в якийсь момент виявитися нестійкою. Оптимальні співвідношення між стійкістю й нестійкістю системи й будуть характеризувати процес розвитку. Таким чином, для підвищення життєздатності системи й прискорення її розвитку необхідно допускати, а в певних границях навіть навмисно створювати джерела випадкових впливів.

Вибір траєкторії розвитку підприємства в точці біфуркації залежить від чинника випадковості (ризик), який реалізується через діяльність конкретних осіб, бо саме менеджер виводить підприємство на якісно новий рівень розвитку. Довгостроковий та поступальний розвиток компанії будь-якого масштабу і галузі вимагає визначення трьох основних складових – стратегії розвитку; способів і технологій провадження конкретних ініціатив розвитку, і, нарешті, необхідних для цього корпоративних ресурсів. Для ефективного та якісного розвитку вони повинні бути присутніми одночасно, бути збалансованими і релевантними один одному, і мати належну якість.

Таким чином діяльність з розвитку має свої специфічні ознаки:

- вона носить інноваційний характер, використовує нові підходи, ресурси, технології;
- вона має надзвичайно ризикований характер, пов'язаний з вкладенням коштів і можливим неотриманням очікуваного результату розвитку взагалі або зі зміненими характеристиками;
- ця діяльність призводить до результатів з неочевидним або невидимим економічним ефектом;
- розвиток приймається далеко не всіма керівниками компанії, що призводить до затримання або «саботажу» цієї діяльності.

Підводячи підсумки вище зазначеному, підкреслимо, що кожне підприємство має розробляти свої методичні засади для аналізу ефективної реалізації процесу розвитку, які б відбивали його особливості, розширюючи чи звужуючи в разі потреби відповідні групи факторів. Головна мета при цьому – визначення «критичних точок» у функціонуванні та управлінні підприємством, які стають основою для встановлення пріоритетів у розвитку компанії.

Як вказувалось раніше, для прискорення розвитку економічних процесів на підприємстві необхідно допускати, а в певних границях навіть навмисно створювати джерела випадкових впливів, тобто невизначеності та породженого нею ризику. Розглянемо більш детально еволюцію теорій ризик-менеджменту. Класично під ризиками розглядають імовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей. В іноземній літературі ризик трактують як фактор часу, вважаючи, що усі чинники, які впливають на реалізацію ризику, пов'язані із динамікою середовища функціонування у часі [1, с. 174]. Верченко П.І. пропонує визначення економічного ризику, ґрунтуючись на принципах системного аналізу, розглядаючи ризик як економічну категорію, котра відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивних невизначеності та конфліктності, іманентних процесам цілепостановлення, управління, прийняття рішень, оцінювання, що зумовлені можливими загрозами та невикористаними можливостями [2, с. 25]. Наведене трактування пов'язує ризики не лише з прямими втратами, але також і з не використаними можливостями.

В економічній літературі існує велике різноманіття класифікацій ризиків залежно від класифікаційних цілей, та оскільки усі ризики тісно пов'язані із середовищем функціонування організації, то їх доцільно поділяти на ризики зовнішнього та внутрішнього середовища. Найбільш комплексну класифікацію ризиків за сферою виникнення запропоновано Н.Ю. Подольчаком (рис.2) [4]. Прикладами ризиків зовнішнього середовища є несприятливі зміни у податковому та митному законодавстві, розвиток інфляційних процесів, зростання банківських кредитних ставок, зниження платоспроможності споживачів тощо. Прикладами ризиків внутрішнього середовища є ризики низької кваліфікації працівників, нестачі необхідної інформації при прийнятті управлінських рішень, плинності кадрів тощо. З метою кращого оцінювання впливу ризиків пов'язаних з довгостроковими загрозами ринкової позиції підприємства та визначення основних напрямків їх нейтралізації, необхідно використовувати елементи методології стратегічного менеджменту, а саме ресурсного підходу. Він спрямований на визначення основних причин виникнення ризиків втрати специфічних ресурсів та компетенцій підприємства, що в свою чергу призводить до втрати конкурентоспроможності як самого підприємства, так і його продукції.

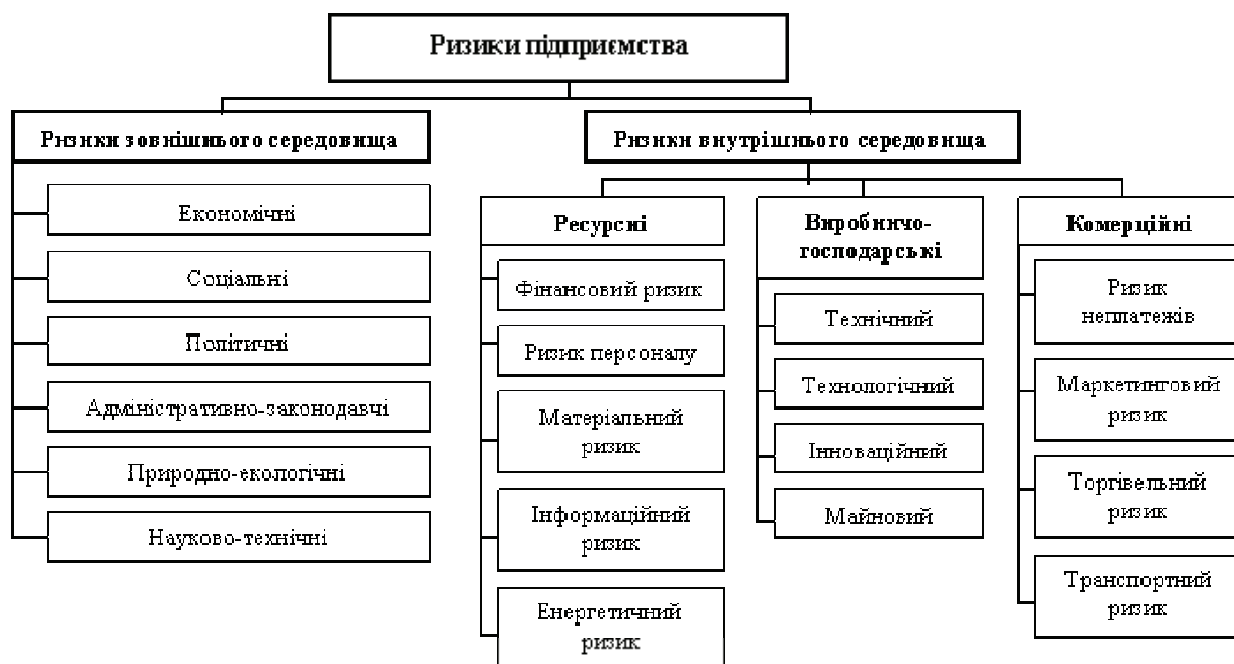


Рис. 2. Класифікація ризиків підприємства за сферою виникнення [3]

В Україні про появу нового напрямку наукових досліджень, відомого як ризикологія або ризик-менеджмент, було проголошено на конференції, яка відбулася у жовтні 1998 року. Серед багатьох завдань цієї

науки особливе значення має пізнання ризику, розробка сучасної теорії ризику, а також дослідження можливостей ефективного управління ним в умовах ринкової економіки.

За період свого нетривалого існування, ризик-менеджмент як наука пройшов ряд переосмислень та доробок (див. табл. 1) [6, с. 58].

Таблиця 1

Етапи розвитку ризик-менеджменту

Періоди	Етапи та їх особливості	Важливі події
1970-і р.	Мікро ризик - менеджмент: управління ризиками відбувається на рівні окремих осіб (брокери, спеціалісти фінансових відділів)	1973 р. – скасування Бреттон -Вудської системи фіксованих валютних курсів і публікація Блеком і Шоулзом формули оцінки вартості опціонів, що дало стимул-реакцію до кількісного виміру і управління валютними ризиками
1980-і р.	1. Управління активами і пасивами на рівні казначейства; 2. Стратегічне управління активами і пасивами шляхом здійснення планування і контролю	Кінець 1980-х рр. – створення концепції «вартість під ризиком» (VAR, Value-at-Risk) – виражена в грошових одиницях оцінка величини, яку не перевищать очікувані протягом даного періоду часу втрати із заданою вірогідністю
1990-і р.	1. Управління ринковим ризиком шляхом контролю ризику в рамках фінансового департаменту, поява функції «управління ризиками» 2. Управління кредитним ризиком шляхом контролю ризику в рамках фінансового департаменту, розвиток функції «управління ризиками» 3. Управління операційним ризиком шляхом проведення внутрішнього аудиту, вживання функції «управління ризиками»	1996 р. – Міжнародна асоціація спеціалістів по управлінню ризиками почала діяльність в Нью-Йорку і Лондоні. 1997 р. – Risk Metrics Group (дочірня компанія J.p. Morgan) обнародувала спосіб розрахунку показника Credit VAR (аналог показника VAR у сфері кредиту)
Початок XXI ст.	Корпоративний ризик-менеджмент ґрунтується на комплексному підході до управління ризиками, капіталом і оперативному управлінню активами і пасивами	2002 р. – ухвалення закону Сарбейнса–Окслі про захист інвесторів за рахунок підвищення точності і надійності корпоративної інформації, що розкривається відповідно до законодавства про коштовні папери і в інших цілях. Створення Міжнародної професійної асоціації ризику-менеджерів (PRMIA)

Як бачимо з таблиці 1 до 1990-х років управління ризиками здійснювалося лише на рівні окремих осіб, унаслідок чого застосовувався вузькоспеціалізований, фрагментований підхід до управління ризиками «знизу - вгору», який розглядав всі виникаючі ризики як окремі, не пов'язані між собою елементи. За останні роки у зв'язку з бурхливим розвитком мережі Інтернет, інтенсивною глобалізацією, розвитком ринку похідних інструментів, інформаційно-технологічного розвитку радикально змінилися і підходи до управління ризиками, що негайно призвело до утворення нової стратегічної системи ризик-менеджменту (див. Таблицю 2). Нова парадигма комплексно розглядає ризики всіх відділів і напрямів діяльності організації. З'явилася і можливість отримувати порівняльні оцінки по всіх видах ризиків.

Таблиця 2

Порівняння традиційних та стратегічних методів управління ризиком

Традиційні методи управління ризиком	Стратегічна система ризик-менеджмент
Фрагментарність: кожний підрозділ в міру своїх можливостей самостійно управляє ризиками у відповідності до своїх функцій	Інтеграція: на підприємстві створений окремий підрозділ, який займається систематичним управлінням ризиками; процес управління ризиками координується керівництвом підприємства; кожний співробітник розглядає ризик-менеджмент як частину своєї основної роботи
Епізодичність: управління ризиками відбувається за бажанням менеджера	Безперервність, динамічність: процес управління ризиками постійний та безперервний; швидка реакція на зовнішні зміни
Сегментне використання: увага зосереджена на визначеному сегменті ризику	Охоплення всіх стратегічних напрямків діяльності: дослідженню підлягають всі ризики і визначаються можливості управління ними

Традиційно ризик-менеджмент вважався спеціалізованою та відособленою діяльністю, проте новий підхід формує середовище, при якому службовці і менеджери всіх рівнів зацікавлені брати участь в системі ризик-менеджменту[4].

Основою концепції розробки нової системи ризик-менеджмент є розуміння кожним співробітником необхідності переходу від фрагментарного реагування на ризик до скомпонованих комплексних дій аналізу ризику, що призводить до зростання вартості підприємства.

Зі зростанням технічного і технологічного прогресу відбувається і зростання факторів невизначеності, як в кількісному, так і в якісному відношенні. Відповідно на даному етапі свого розвитку ризик-менеджмент є новою філософією менеджменту, яка спирається на концептуально цілісний підхід до бізнесу.

Як бачимо з табл. 2 ефективний процес управління ризиком не може бути сукупністю фрагментарних дій. Він повинен бути сформованим у комплекс дій, який є частиною загального управління бізнесом. Таким чином, саме ризик-менеджмент дозволяє управляти ресурсними ризиками.

Інтегрований ризик-менеджмент включає:

•структуру ризик-менеджменту, наявну в організації для забезпечення своєчасного визначення ризику і комунікацій щодо управління ризиком;

•ресурси достатнього обсягу, потрібні для реалізації завдань ризик-менеджменту;

•культуру ризику, що підсилює управлінські рішення у сфері ризик-менеджменту;

•інструменти та методи, розроблені для забезпечення ефективного і постійного ризик-менеджменту.

Отже, виходячи з викладеного, можна сказати, що сучасний **ризик-менеджмент** – це безперервна, всеохоплююча система управління ризиками організації, яка включає в себе комплекс різних методів та способів які направлені на усунення перешкод при досягненні основних бізнес-цілей компанії. Функціями системи ризик-менеджмент є:

- прогнозування - розробка на перспективу змін фінансово-економічної стану об'єкту та його частин;

- організація - об'єднання людей, що займаються управлінням ризиками на основі певних правил та процедур: створення органів управління, побудова структури апарату управління, розробка норм та нормативів;

- регулювання - вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається ситуація стійкості цього об'єкту у випадку виникнення відхилень від заданих параметрів;

- координація - узгодженість роботи віх ланок системи управління ризиком, апарату управління та спеціалістів;

- стимулювання - спонукання спеціалістів до зацікавленості в управлінні ризиками;

- контроль - перевірка організації роботи з регулювання рівня ризику.

Фактично, контролюючи ризики, служба ризик-менеджменту контролює весь процес управління підприємством в цілому, виконуючи, тим самим, функцію внутрішнього контролю. Враховуючи те, що контроль є одним із складових процесу управління, служба ризик-менеджменту спільно з іншими функціональними підрозділами здійснює процес управління підприємством, керуючись при цьому критерієм «дохідність/ризик».

Висновки. Для підвищення життєздатності системи й прискорення її розвитку необхідно допускати, а в певних межах навіть навмисно створювати джерела випадкових впливів. У ситуації невизначеності та ризику підприємство повинно мобілізувати всі зусилля для її подолання та забезпечення якнайшвидшого свого розвитку. Мінливі умови сьогодення вносять зміни політико-економічних акцентів і започатковують процес формування на базі сучасного «індустріального суспільства» його новітньої фази – «суспільства ризику» Причину таких змін економічної орієнтації сучасного суспільства проявляється в тому, що головна проблема майбутнього господарського розвитку буде виявлятися не стільки у зростаючій потребі на засоби для фінансування нових інвестицій, скільки у необхідності резервування капіталу з метою забезпечення тих потреб, які будуть викликані ризиками. Відомі в Україні фінансисти Е. Нікбахт та А. Гроппелі підкреслюють, що «...наголос тепер робиться на пошукові шляхів ефективного використання обмежених фінансових ресурсів і на інвестування коштів в активи чи проекти, що приносять високі доходи за найменшого ризику»

Список використаних джерел

1. Аніскін Ю.П. Управління корпоративними змінами по критерію стійкості: монографія / Ю.П. Аніскін. – М.: Омега-Л, 2009. – 404 с.
2. Афанасьєв М.В. Управління розвитком підприємства / М.В. Афанасьєв. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 184 с.
3. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. / И. Т.Балабанов – М.: – Финансы и статистика, 1996. – 224 с.
4. Подольчак Н.Ю. Управління та зниження рівня ризиків енергозабезпечення підприємств: монографія. / Н.Ю. Подольчак – Львів: Міські інформаційні системи, 2011. - 258 с.
5. Касьянова Н.В. Формування стратегії розвитку підприємства: методичні аспекти: монографія / Н.В. Касьянова. – Донецьк: ДонУЕП, 2009. – 182 с.
6. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности. / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова – М.: ИНФРА-М, 2009. – 224 с.
7. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія /Ю. С. Погорелов. – Харків : Адва, 2010. – 436 с.
8. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В.С. Пономаренко. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
9. Яновський Н.А. Інноваційні і класичні теорії катастроф і економічні кризи / Н.А. Яновський. – Донецьк: ДонНУ. – 2009. – 331 с.
10. Гриньов А. В. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств у глобальному середовищі / А. В. Гриньов. – Х.: «ХНАДУ», 2008. – 148 с.
11. Меркулов М. М. Науково-технологічний розвиток і управління інноваціями : монографія / М. М. Меркулов. – Одеса : Фенікс, 2008. – 344 с.
12. Холод Б. И. Основы конкурентных преимуществ инновационного развития : монография / Б. И. Холод, В. А. Ткаченко. – Д. : ДУЭП, «Монолит», 2008. – 475 с.