

УДК 330.131.7(477)

ЦВІГУН Т. В.

Хмельницький національний університет

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В статті виділені спільні риси стратегічного управління та управління ризиками на підприємстві, основні принципи розробки стратегії управління ризиками. Визначена роль ризик-менеджера у розробці даної стратегії. Сформована стратегія управління ризиками з врахуванням методів управління ними та визначені основні умови її реалізації.

Ключові слова: стратегія, управління підприємством, ризики, стратегія управління ризиками, стратегічні рішення, методи управління ризиками.

TSVIGUN T. V.

Khmelnytsky National University

THE STRATEGY OF RISK MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

The insight into the influence of risk factors on the enterprise activity determines both real current and perspective relevance of risk management and its strategic component. The strategy of risk management must be developed in order to prevent detriments in enterprise activity on all stages and levels. Common features of strategic administration and risk management in the enterprise, basic principles of development of the strategy of risk management were outlined in the article. The role of risk-manager was also determined in this article. The strategies of risk management were formed – cautious, prudent, and risky – considering methods of administration and basic conditions of their implementation. The inevitable occurrence of risk situations that can lead to disruption, or, which is worse, to bankruptcy must be considered by every enterprise. Therefore, enterprise has to apply strategic administration in order to succeed, achieve its aims and have profit. The essential component of strategic administration is the strategy of risk management as the counteraction to the risk of possible disruption, which is aimed at achieving the overall strategy of the enterprise.

Keywords: strategy, enterprise management, risks, strategy of risk management, strategic solutions, methods of risk management.

Постановка проблеми. Стабільний розвиток суб'єктів господарювання в довгостроковій перспективі залежить від їх уміння своєчасно передбачати внутрішні та зовнішні зміни, і відповідно до цього адаптувати свою діяльність, змінюючи асортимент продукції, форми обслуговування, збутову мережу, організаційну структуру та інші елементи внутрішнього середовища.

Прискорення змін в діяльності, що можуть спричинити загрозу для підприємства або ж створити нові можливості для його розвитку, зростання конкуренції, поява нових запитів споживачів, активний розвиток інформаційних технологій та мереж – усе це чинники, які зумовлюють необхідність використання стратегічного управління в практичній діяльності вітчизняних підприємств. На відміну від оперативного і тактичного управління, які спрямовані на прибутковість підприємства у короткостроковому періоді та раціональне використання наявного ресурсного потенціалу, стратегічне управління орієнтується на досягнення стійкої конкурентної позиції, яка б забезпечувала існування підприємства в довгостроковій перспективі в мінливому середовищі та створювала потенціал для подальшого розвитку.

Для досягнення конкурентних переваг в умовах швидкозмінного зовнішнього та внутрішнього середовища, на підприємстві повинна застосовуватись обґрунтована стратегія. Процес розробки та реалізації стратегії підприємства є складним та залежить від стану галузі та місця підприємства в ній, цілей, інтересів вищого керівництва, наявних ресурсів, кваліфікації працівників, фактору часу та ставлення керівництва до ризику. Даний процес ґрунтується на аналізі та оцінці стратегічних альтернатив, які визначають загальну (базову) стратегію. Господарська практика виробила чимало стратегічних альтернатив, проте їх конкретний вибір визначається в залежності від умов діяльності підприємства з врахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. Для формування стратегічних альтернатив підприємство, ми вважаємо, повинно регулярно аналізувати сфери діяльності, в яких можливо реалізувати свої конкурентні переваги і в результаті отримати високі прибутки.

Важливим та необхідним елементом у загальному процесі стратегічного управління є функціональні стратегії або стратегії окремого функціонального підрозділу, які конкретизують обрану стратегію розвитку підприємства відповідно до його основних напрямів діяльності, забезпечуючи досягнення поставлених цілей. Підприємство повинно мати стільки функціональних стратегій, скільки у нього є напрямів діяльності. Найбільш поширеними є виробнича стратегія, фінансова, інвестиційна, стратегія маркетингу, управління персоналом.

Для запобігання втрат в процесі діяльності підприємства на всіх рівнях його управління орієнтовним планом дій повинна бути розроблена стратегія управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукових праць Василенка В.О., Ткаченко Т.І. [1], Денисенка М.П., Чигирика К.О. [2], Корецького М.Х., Дегтяра А.О., Дація О.І. [3], Тищенко О. М., Хміль Т. М., Василик С.К. [4] показав, що питання стратегічного управління підприємства з урахуванням

ризиків досліджене недостатньо. Тому існує немало організаційних та методичних питань, які потребують ретельного вивчення та розробки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Важливо виділити спільні риси стратегічного управління та управління ризиками на підприємстві, основні принципи розробки стратегії управління ризиками, визначити роль ризик-менеджера у її розробці, сформулювати стратегії управління ризиками з врахуванням методів управління ними, визначити основні умови її реалізації.

Мета дослідження. Метою даної статті є формування стратегії управління ризиками з використанням всього спектру методів управління ними та кожного конкретного методу в залежності від виду ризику.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідною умовою стабільного функціонування підприємства, на нашу думку, є ефективна стратегія управління, формування якої залежить від особливостей підприємства. Стратегічне управління підприємства “реалізується через формування і реалізацію стратегії, тобто модель дій, що враховує нестабільність зовнішнього середовища і стан внутрішнього середовища, яку розробляє підприємство для досягнення поставленої мети (певного рівня розвитку)” [4, с.23].

Стратегія – це модель розвитку суб’єкта господарювання, яка містить в собі сукупність цілей, а також методи та технології їх досягнення, які в умовах мінливого зовнішнього середовища постійно коригуються з метою адаптації до змін останнього в процесі досягнення намічених орієнтирів [5, с.14].

На початку 90-х років ХХ ст. стратегія стала невід’ємною частиною управління підприємством практично в усіх країнах з ринковою економікою. Стратегія підприємства є певною моделлю дій, в основі якої лежить комплекс стратегічних рішень, які є результатом творчого процесу щодо пошуку напрямів і способів вирішення виробничо-господарської ситуації та призводять до відповідних наслідків. Стратегічні рішення зорієнтовані на майбутнє, пов’язані з невизначеністю, передбачають залучення значних ресурсів та мають суттєві довгострокові наслідки для підприємства.

Базуючись на концептуальних засадах теорії стратегічного управління та враховуючи об’єктивне існування ризику в діяльності вітчизняних підприємств, перш за все, варто, на нашу думку, виділити спільні риси стратегічного управління та управління ризиками на підприємстві, а саме:

- необхідність їх застосування на підприємстві, враховуючи об’єктивне існування нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища;
- узгодженість мети, яка полягає у забезпеченні стабільного функціонування підприємства та досягнення ним своїх цілей в умовах постійної невизначеності та ризику;
- проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (в управлінні ризиками – шляхом виявлення ризикових факторів та оцінки ризиків, а в стратегічному управлінні – виявлення факторів зовнішнього середовища та оцінки існуючого внутрішнього потенціалу підприємства);
- здійснення шляхом послідовного застосування загальних функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання);
- необхідність організації процесу управління (в управлінні ризиками з метою ідентифікації ризиків та мінімізації втрат від них, а в стратегічному управлінні – з метою формування та реалізації дієвої стратегії розвитку підприємства);
- деякі елементи функціонального забезпечення (інформаційне, аналітичне, організаційне тощо);
- в основі стратегічного управління та управління ризиками лежить прийняття обґрунтованих рішень щодо пошуку методів ефективного управління підприємством.

Існує чимало різноманітних причин, що обґрунтовують значення стратегії управління ризиками для сучасного підприємства. Проте всі вони зводяться до одного – на сучасному етапі ефективне управління ризиками підприємства є головним чинником в досягненні успіху та переваг в конкурентній боротьбі як в тактичній, так і в стратегічній перспективі. Розуміння значення впливу ризикових факторів визначає як реальну поточну і перспективну значимість управління ризиками, так і його стратегічну складову.

В умовах невизначеності господарської ситуації основними стратегічними цілями управління підприємством, на нашу думку, повинні бути не лише забезпечення збалансованого співвідношення між ризиком та вигодою для захисту інтересів власників, керівництва, інвесторів та кредиторів, а також розробка та реалізація стратегії управління ризиками, що значно підвищить динамізм роботи підприємства. Одна з особливостей сучасної української ситуації полягає в тому, що функціонування даної стратегії стає все більш актуальним переважно через потребу бажаного стратегічного розвитку підприємства. Причому в стратегічній перспективі значимість управління ризиками буде зростати.

Стратегія управління ризиками повинна бути тісно пов’язана з усіма основними видами діяльності підприємства: виробництвом, фінансами, маркетингом, персоналом тощо. Так, наприклад, фахівці з виробництва повинні забезпечувати розробників стратегії управління ризиками необхідною інформацією про виробничий процес, технологи – повідомляти про зміни на ринку технологій, маркетингологи – про збут продукції, фінансисти – про забезпечення підприємства фінансовими ресурсами і т.д. Стратегія управління ризиками поряд з іншими функціональними стратегіями повинна бути ключовою функціональною стратегією на всіх підприємствах, оскільки дозволить створити управлінські орієнтири для досягнення намічених функціональних цілей підприємства.

Ефективність стратегії управління ризиками зумовлена не лише комплексним взаємозв'язком зі всіма іншими функціональними стратегіями підприємства, а й власним змістом. Стратегія управління ризиками повинна бути довгостроковою програмою конкретних дій, яка міститиме сукупність обраних підприємством управлінських заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети управління ризиком і допомагатиме сконцентрувати зусилля і ресурси на найоптимальніших варіантах рішення.

Основною метою стратегічного управління ризиками є захист підприємства від несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища, так і оптимізація внутрішнього середовища.

Розробка стратегії управління ризиками повинна, на нашу думку, базуватися на певних принципах:

1) системності (передбачає необхідність системного (комплексного) підходу до вивчення, оцінки та запровадження методів управління ризиками, заходів з контролю за ризиком, врахування фактору ризику при розробці інших функціональних стратегій управління підприємством);

2) послідовності (обумовлює необхідність дотримання ризик-менеджером певної послідовності дій при розробці та реалізації стратегії управління ризиком для найефективнішого її проведення);

3) обґрунтованості (передбачає необхідність досконалого обґрунтування заходів та дій щодо управління ризиками);

4) доцільності (передбачає необхідність оцінки кошторису витрат на управління ризиком та їх порівняння з можливими втратами підприємства у разі ризикових подій);

5) гнучкості (передбачає можливість та необхідність постійного коригування розробленої раніше стратегії управління ризиками у зв'язку з постійною зміною факторів, що обумовлюють ризики діяльності підприємства).

Основними, на нашу думку, стратегічними рішеннями керівників підприємств в сфері управління ризиками повинні бути:

- визначення основних посадових обов'язків та повноважень ризик-менеджера;
- взаємозв'язок з іншими підрозділами підприємства, партнерами, постачальниками;
- управління ризиками.

Ризик-менеджер повинен не лише забезпечувати безпеку і контроль над ризиком, а й контроль за якістю виготовленої продукції. Основним його завданням є розробка стратегії управління ризиками, яка повинна бути викладена у внутрішніх нормативних документах – Положенні по управлінню ризиками та Інструкції з управління ризиками. Положення по управлінню ризиком повинно містити повноваження ризик-менеджера та (або) спеціалістів основних функціональних підрозділів, основні аспекти управління ризиками, результати аналізу ризиків на підприємстві, можливі методи управління ризиками. В Інструкції з управління ризиками доцільно сформулювати конкретні завдання та дії з управління ризиками, визначити взаємозв'язок в діяльності різних підрозділів, їх відповідальність.

Стратегічні рішення з управління ризиками стосуються розвитку ризик-менеджменту як особливої підсистеми загальної системи управління підприємством. Тому при прийнятті стратегічних рішень, пов'язаних з управлінням ризиками, необхідно враховувати позиції спеціалістів різних функціональних підрозділів підприємства, оскільки вони беруть участь у виробленні рішень щодо доцільності того чи іншого варіанту дій.

Здатність до стратегічного управління ризиками визначається наявністю вміння:

- оцінити і змодельовати ситуацію, що склалась;
- розробити стратегію управління ризиками;
- впровадити стратегію у практичну діяльність, використовуючи надійні стратегічні методи управління ризиками.

Після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства власне й розпочинається процес формування стратегії управління ризиками, який включає в себе розробку, доопрацювання та оцінку. На етапі розробки важливо створити стратегію, які дозволять досягти поставлених цілей (табл. 1).

Стратегія управління ризиками передбачає використання всього спектру методів управління ними та кожного конкретного методу залежно від виду ризику.

Обачлива стратегія є найбільш поширеною в господарській практиці та полягає в уникненні усіх можливих втрат. Відповідно до цієї стратегії, керівники підприємств, що надають перевагу не ризиковим діям, відмовляються від послуг ненадійних партнерів або відмовляються від ризикових проєктів, рішень, якщо їх ефективність викликає хоча б найменші сумніви.

Виважена стратегія передбачає проведення заходів, які дають змогу звести до мінімуму ймовірність частини втрат. Перш за все застосовуються такі методи попередження ризиками як стратегічне планування діяльності, активний цілеспрямований маркетинг, прогнозування зовнішньої економічної ситуації, які вимагають великої попередньої аналітичної роботи. Ці методи можуть зняти велику долю невизначеності, дозволяють попередити ослаблення позицій підприємства у своєму секторі ринку, ідентифікувати специфічний профіль факторів ризику підприємства, а отже, розробити заздалегідь комплекс заходів, що попереджають негативний вплив ризиків. Методи попередження ризиків доцільно використовувати лише тоді, коли розмір втрат може бути незначним. В іншому випадку краще відмовитись від ризикових проєктів та рішень.

Стратегії управління ризиками підприємства

Варіант стратегії управління ризиками	Методи управління ризиками	Характерні особливості застосування обраних методів управління ризиками
Обачлива	Уникнення ризиків	Метод уникнення ризиків дає змогу підприємству уникнути усіх можливих втрат, проте унеможливорює отримання прибутку. До цього методу вдаються тоді, коли ймовірність виникнення ризиків та величина втрат від них є великими.
Виважена	Попередження ризиків / уникнення ризиків	Попередження ризиків передбачає проведення заходів, які дають змогу звести до мінімуму ймовірність частини втрат. Методи попередження ризиків доцільно використовувати у випадку великої ймовірності реалізації ризику, так як він призначений для її зниження. При цьому розмір можливих втрат є невеликим, в протилежному разі доцільно використовувати метод уникнення ризиків
Ризикована	Прийняття ризиків / передача ризиків	Прийняття ризиків має на меті самостійне відшкодування збитків за рахунок власних коштів підприємства. Прийняття ризику можливе, коли внаслідок настання несприятливих подій збитки є незначними. Якщо реалізація ризику може спричинити значні втрати, а ймовірність настання багатьох ризиків невисока, доцільно застосовувати передачу ризиків

Ризикована стратегія полягає у прийнятті на себе ризику рішень, які можуть забезпечити бажаний рівень віддачі при прийнятному рівні ризику. Методи прийняття ризиків мають на меті покриття збитків за рахунок власних коштів підприємства. Застосування цих методів передбачає наявність у підприємства стабільного прибутку або потенційних кредитних ресурсів, за рахунок яких можна формувати відповідні резервні фонди. Використання методів прийняття ризиків можливе за невисокої ймовірності настання ризикових подій та невеликій величині збитків і ускладнюється відсутністю вільних обігових коштів.

Менеджери, які розробляють стратегію управління ризиком, повинні мати на увазі, що склад та обсяг ризиків підприємства постійно змінюється, тому готових оптимальних та універсальних рецептів не існує. В кожній окремій ситуації ризик-менеджер повинен володіти та користуватися методами управління ризиками, враховуючи специфіку сфери діяльності, стратегію і тактику підприємства, фінансовий стан, вимоги законодавчих актів. Така стратегія повинна бути водночас ефективною, комплексною і реалістичною, а також забезпечуватись достатньою кількістю ресурсів.

Проте тільки формування стратегії управління ризиками недостатнє, потрібно ще мати механізм її реалізації, який, у свою чергу, передбачає:

- 1) поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розробленої стратегії;
- 2) прийняття рішень по ефективному використанню ресурсів;
- 3) проведення необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії;

– виділення в організації спеціального підрозділу (працівника) з управління ризиками або керівника та (або) спеціалістів основних функціональних підрозділів підприємства, яким буде доручене управління ризиками;

– створення ефективної системи оцінки і контролю прийнятих рішень;

– виділення коштів і формування спеціальних резервів для страхування ризиків, покриття збитків і втрат.

В реалізації стратегії управління ризиками вирішальна роль належить вищому керівництву підприємства. Для успішної реалізації обраної стратегії керівництву, ми вважаємо, потрібно здійснити такі заходи:

1. Довести до працівників підприємства цілі, стратегію та план управління ризиками. Це дозволить досягти розуміння працівниками не лише того, чим займається підприємство, але й неформально залучити їх до процесу виконання стратегії.

2. Встановити індивідуальну відповідальність за управління ризиками. Відповідальні за ризик-менеджмент особи повинні мати відповідну підготовку і можливість для ефективного управління ризиками.

3. Здійснити мотивацію працівників до ефективного виконання запланованих завдань та прийнятих рішень, спрямованих на досягнення цілей управління ризиками.

4. Забезпечувати надходження всіх необхідних ресурсів, мати план реалізації стратегії управління ризиками у вигляді цільових установок і фіксованого досягнення кожної цілі.

Для реалізації стратегії і досягнення поставлених цілей, керівники підприємства повинні визначати і

втілювати необхідні стратегічні зміни, затверджувати план, бюджет, мотивувати процес. Зміни, що впроваджуються на підприємстві, створюють необхідні умови для здійснення стратегії. Стратегічні зміни торкаються багатьох сторін діяльності підприємства і викликають зміни його структури. Зокрема, поява нового структурного підрозділу з управління ризиками викличе необхідність проведення радикальних змін в організаційній структурі і відповідне коригування організаційної культури. Якщо ж підприємство надасть перевагу децентралізованому управлінню, то важливо визначити наскільки діюча організаційна структура сприятиме реалізації стратегії управління ризиками, та як найкраще розподілити функції стратегічного і оперативного управління ризиками між управлінськими підрозділами підприємства.

Стратегічний план з управління ризиками є необхідним інструментом формування стратегічних ресурсів. Розповсюдженням методом забезпечення погодженості між планом та необхідними ресурсами є розробка ризик-менеджером попереднього бюджету, який надається вищому керівництву для вивчення, коректування та затвердження.

Важливе місце в реалізації стратегії управління ризиками займає система мотивації та заохочення як ефективний інструмент управління персоналом, що зобов'язує кожного нести відповідальність за свою частину роботи. Обґрунтована та здійснена мотивація сприятиме активізації працівників і максимальній віддачі творчих та інтелектуальних здібностей.

Невід'ємними елементами механізму успішної реалізації стратегії управління ризиками є її контроль, що полягає у порівнянні фактичних результатів роботи на окремих етапах із запланованими. Здійснюючи попередній, поточний та підсумковий річний контроль за стратегією можливо на більш ранній стадії виявити несприятливий розвиток подій. Попередній контроль зводиться, по суті, до перевірки готовності виконавців до початку робіт, поточний – активно впливає на виконання плану та досягнення поставленої мети, а підсумковий річний контроль служить для оцінки виконання плану і підготовки звітних документів. Система контролю дозволяє усунути серйозні відхилення шляхом проведення коригування та доповнення стратегії.

Контроль за стратегією управління ризиками та аналіз діяльності підприємства дозволяє дати оцінку роботи та отриманих результатів, зокрема визначити ступінь досягнення мети, виявити проблеми та перешкоди, визначити причини виникнення проблем, виявити особисті потреби та винагородити за ефективну роботу.

Висновки. Таким чином, будь-яке підприємство повинно, на нашу думку, враховувати неминучість виникнення ризикових ситуацій, що можуть призвести до збоїв у роботі чи до ще більшої дестабілізації. Саме тому, для досягнення поставлених цілей та отримання прибутку, підприємству необхідно вдаватися до стратегічного управління. На сучасному етапі необхідним компонентом процесу стратегічного управління є стратегія управління ризиками як протидія дестабілізуючим явищам, ризикам можливих втрат, яка спрямована на досягнення загальної стратегії підприємства. Необхідність стратегічного управління ризиками підприємства, ми вважаємо, зумовлена розумінням того, що ризикування є джерелом доходів, що управління ризиками забезпечить стабільний розвиток та зростання підприємства, що можливе банкрутство може призвести до значних економічних та соціальних наслідків.

Література

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-е, виправл. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
2. Денисенко М. П. Стратегія управління ризиком підприємств фармацевтичної галузі / М. П. Денисенко, К. О. Чигирик // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3. – С. 57–62.
3. Корецький М. Х. Стратегічне управління : навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дадій. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
4. Стратегічне управління : підручник / [О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик та ін.]. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 280 с.
5. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації : монографія / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська. – К. : Освіта України, 2010. – 316 с.

Надійшла 15.02.2017; рецензент: д. е. н. Лук'янова В. В.