

ЛЕКЦІЯ № 1. 1 .РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ І ОЦІНКА РИЗИКІВ

Оцінка ризиків підприємства - важлива складова будь-якої бізнес-стратегії. Підприємцю, особливо початківцю, важливо не тільки розпланувати, як будуть працювати ті чи інші процеси в компанії, а й припустити з якими проблемами, ризиками може зіткнутися бізнес. Тоді на допомогу приходить ризик-менеджмент. Розглянемо, що таке ризик-менеджмент і як він працює на практиці, а також як визначити ризики, які можуть негативно вплинути на ваш бізнес.

ДЛЯ ЧОГО ПОТРІБЕН РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

На будь-якому підприємстві виникають великі та дрібні проблеми. Хороший підприємець повинен не тільки вміти розв'язати проблемну ситуацію, а й передбачити її появу.

Прикладами таких ситуацій можуть бути різке падіння попиту на продукцію, різке збільшення вартості ресурсів, вихід із ладу обладнання, відсутність працівника через хворобу, аварії, пожежа, хвороби тощо. Ризик-менеджмент - це інструмент, який дозволяє передбачати подібні негативні явища і засновувати своє передбачення на фактах.

Ключова мета ризик-менеджменту - оцінити і класифікувати ризики підприємства, розробити і впровадити способи їх мінімізації. Ризик-менеджмент - це спосіб уникнути втрати грошей, майна, а також механізм для прийняття правильних управлінських рішень, які будуть покращувати фінансові показники підприємства, збільшувати його репутаційний капітал.

АНАЛІЗ РИЗИКІВ

Ризик-менеджмент безпосередньо пов'язаний з аналітикою, яка допомагає визначити аналіз ризиків. Аналіз ризиків - це процедури виявлення факторів ризиків і оцінки їх значимості, включаючи оцінку ризиків і методи зниження ризиків або пов'язаних із цим несприятливих наслідків.

Аналіз ризиків можна поділити на два види, що взаємно доповнюють один одного: якісний і кількісний. Якісний аналіз має на меті визначити (ідентифікувати) чинники, області та види ризиків.

Наприклад, фінансовий стан підприємства можна оцінювати у розрізі наступних складових:

1. Ліквідність активів (проводиться аналіз активів, виявляються понаднормативні запаси матеріалів, сировини або готової продукції).
2. Рентабельність (порівнюється зі середньогалузевою).
3. Рівень дебіторської заборгованості (як варіант, період обороту понад 180 днів – високий ризик, 30-60 днів - середній ризик, менше 30 днів - низький ризик).
4. Використання кредитних коштів (якщо підприємство не може здійснювати поточну діяльність без використання кредитних коштів – рівень ризику високий, якщо кредитні кошти необхідні для розвитку та розширення бізнесу – рівень ризику середній, якщо підприємство лише

інколи використовує короткострокові позикові кошти – рівень ризику низький).

Підсумкові результати якісного аналізу ризику, у свою чергу, служать вихідною інформацією для проведення кількісного аналізу. Кількісний аналіз ризиків повинен дати можливість чисельно визначити розміри окремих ризиків і ризику підприємства в цілому. Тобто у вас є можливість передбачити, які суми і за яких умов ви можете втратити. Відповідно, розробити план щодо запобігання або мінімізації таких збитків.

НАЙПОШИРЕНІШІ РИЗИКИ

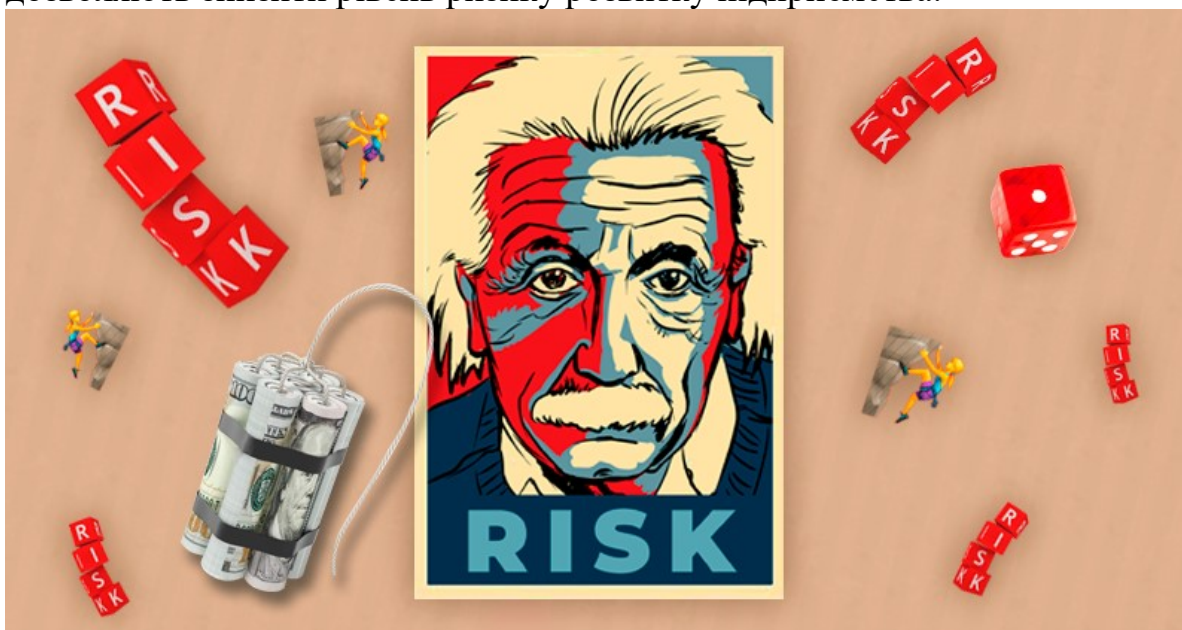
Тільки 10-15% підприємств виживають після закінчення 2-річного періоду з моменту виходу на ринок. Ключовими ризиками і помилками молодого бізнесу є переоцінка попиту і недооцінка величини стартових витрат, неправильна бізнес-модель, прорахунки у маркетинговій стратегії.

ЯК ЗНИЗИТИ РИЗИК?

Одним із найпоширеніших напрямів зниження ризику є уникнення ризику. Основна сутність цього напрямку полягає в простому ухиленні від прийняття рішень, обтяжених надмірним ризиком, у відмові співпрацювати з ненадійними контрагентами, постачальниками. Дотримання політики ухилення від ризику є доцільним, якщо:

- ризики є значними та небезпечними;
- рівень ризику набагато вищий за рівень можливої дохідності господарської операції;
- втрати від прояву ризику надвисокі, й підприємство не в змозі їх відшкодувати.

Стратегічне планування, прогнозування зовнішньої економічної ситуації, прогнозування поведінки можливих партнерів та дій конкурентів, зміни в секторах та сегментах ринку, прогнозування в межах регіону та всієї країни дозволяють знизити рівень ризику розвитку підприємства.



Використання моніторингу соціально-економічного та правового середовища – метод, що дає можливість отримати дані для визначення основних

тенденцій у взаємовідносинах суб'єктів, що господарюють, виробити заходи для компенсації втрат від зміни правил ведення господарської діяльності, скоригувати тактичні та стратегічні рішення. Але застосування цього методу є можливим тільки за наявності комп'ютерних систем, нормативно-довідкової інформації; підключення до мереж комерційної інформації; проведення власних прогнозно-аналітичних досліджень.

ПОДАТКОВІ РИЗИКИ

Головний бухгалтер приділяє особливу увагу податковим ризикам, вважаючи, що саме вони становлять велику частку ризиків у підприємницькій діяльності.

Ефективне управління податковими ризиками це і вибір оптимальної форми ведення бізнесу, і системи оподаткування, попередня оцінка податкових наслідків кожного управлінського рішення і оформлення господарської операції.

За словами головного бухгалтера, найбільш важливі напрями роботи з управління та мінімізації податкових ризиків можна розділити на три основні групи:

1. Робота всередині компанії:

- автоматизація бізнес-процесів і впровадження електронного документообігу, що допоможе нівелювати помилки, пов'язані з людським фактором;
- підвищення кваліфікації співробітників, і в першу чергу це стосується бухгалтерської служби;
- податковий консалтинг.

2. Взаємодія з контрольними органами. Неоднозначне трактування податкового законодавства і виникнення розбіжностей між платником податків і податковим органом можуть стати для підприємства значним збільшенням податкового навантаження у вигляді донарахування йому податків і зборів, штрафів, пені.

3. Ретельний аналіз договорів та первинної документації з контрагентами. Адже умови договору і оформлення первинної документації безпосередньо впливають на податкові наслідки, а також на вибір найбільш відповідної стратегії мінімізації встановленого ризику.

СТРАХОВИЙ РИНОК

Інструменти страхового ринку головний бухгалтер виділяє як ефективні способи мінімізації ризиків, що виникають у ході операційної діяльності підприємств. На думку головного бухгалтера, дані інструменти не варто недооцінювати, оскільки вони дійсно допомагають мінімізувати ризики, що виникають у рамках діяльності підприємства. Страхування майна, страхування життя персоналу, страхування кредитів - усе це ефективні інструменти мінімізації ризиків і фінансових втрат. «Зрозуміло, що вибір страхової компанії - це теж ризик, враховуючи наявність на страховому ринку недобросовісних гравців, але нехтувати страховими інструментами не варто».

ПРОФЕСІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖЕРА

Ризик-менеджер - це одна з провідних позицій у стратегічному управлінні компанією. Хороший фахівець у цій сфері повинен володіти досить великим обсягом знань у таких напрямках: юриспруденція, економічна теорія, математичний аналіз, статистичний аналіз, інформаційні системи, комп'ютерні технології, специфіка діяльності підприємства, в якому доведеться працювати.

«У переліку спеціальностей українських ВНЗ навряд чи можна знайти таку професію, як ризик-менеджер, швидше за все цьому навчають у школах МВА». У зв'язку з відносно недавньою появою професії «ризик-менеджер» великого буму на ринку праці не спостерігається. З усім тим, попит на хороших фахівців у цій сфері є завжди. Причому з кожним роком він тільки зростає. Особливо потрібні такі фахівці в компаніях, що планують стати привабливими для іноземних інвесторів. Сьогодні це в основному великі банки, лізингові компанії та інші підприємства фінансової сфери.

Майбутнє напрямку аналізу ризиків

Визначаючи перспективи розвитку аналізів ризиків, зазначимо, що, ймовірно, все більше на аналіз ризиків впливатимуть інформаційно-обчислювальні технології та штучний інтелект. Напевно будуть уніфікуватися методики аналізу ризиків, і мінімізується роль людини в процесі ідентифікації ризиків.

Служба ризик-менеджменту

Цілком зрозуміло, що підприємцю знати про можливі прояви ризику необхідно, але аж ніяк не достатньо. Адже потрібно буде робити якісь заходи для того, щоб мета підприємницької операції була досягнута. А для цього необхідно оцінити, як впливає той чи інший вид ризику на результати подібної діяльності і які його можливі наслідки. Іншими словами, для планування і проведення будь-якої ризикованої підприємницької операції важливо не тільки знати номінації небезпек, не тільки мати оцінки тяжкості можливих наслідків, але також і отримати оцінки можливостей того, що неприємності відбудуться.

Ризик-менеджмент як система управління складається з суб'єкта і об'єкта управління і включає в себе:

- вироблення мети ризику і ризикових вкладень капіталу;
- визначення ймовірності настання події;
- виявлення ступеня і величини ризику;
- аналіз зовнішнього середовища;
- вибір стратегії управління ризиком і необхідних для певної стратегії прийомів управління ризиком і методів його зниження;

- здійснення цілеспрямованого впливу на ризик.

Зазначені процеси в сукупності складають етапи організації ризик-менеджменту. При цьому повноваження звітних одиниць ризик-менеджменту стосуються визначення напрямків і вибору методів управління ризиками в своїх підрозділах.

Під стратегією управління ризиком як і раніше слід розуміти концептуальний напрямок і узагальнені способи використання засобів для досягнення поставленої мети. При цьому кожному способу управління відповідає певний набір принципів, правил і обмежень для прийняття найкращого управлінського рішення. Стратегія забезпечує необхідність змістовно концентрувати зусилля менеджерів на варіантах можливих дій, які суперечать прийнятій стратегічній концепції. Після досягнення мети підприємницької діяльності менеджери проводять оцінку життєздатності визначених цілей, оцінку фактично досягнутих результатів і приймають рішення щодо майбутнього використаної стратегії (зокрема, залишити стратегію без змін, доопрацювати її або повністю змінити).

Що стосується терміну «тактика» щодо його використання в ризик-менеджменті, то під ним розуміють теорію і практику практичного застосування конкретних методів і прийомів менеджменту для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Іноді до тактичних завдань відносять також і вибір найбільш оптимального рішення і найбільш конструктивних в даній господарській ситуації методів і прийомів управління. Однак така позиція щодо тактичних завдань дещо завищена, тому як вона входить в протиріччя з вмістом принципу свободи прийняття рішень.

Концептуально систему ризик-менеджменту можна визначити наступним чином. *По-перше*, це спеціально впроваджена в виробництво (в бізнес-організацію) структура управління ризиками. Її головне цільове призначення - своєчасна ідентифікація, квантифікація (еталонізація та порівняння) і взаємозв'язка ризиків за програмними цілями, об'єктам, суб'єктам, часу і ресурсів. *Другий* компонент системи - це, безсумнівно, ресурси. На їх основі будуть формуватися реакції на ризики. Головна складова ресурсів - достатні інвестиції для забезпечення цілей менеджменту при здійсненні управління ризиками. *Третя* компонента системи ризик-менеджменту визначається тим, що будь-які ідеї реалізуються конкретними людьми, при цьому вони ж, конкретні люди, оперують і виділеними на управління ризиками ресурсами. Іншими словами, третій компонент системи управління ризиками - це самостійна бізнес-культура ризику, яка формує, направляє і підсилює процеси прийняття рішень з управління ризиками.

Керуючись цими базовими елементами, персонал, менеджери та бізнес-одиниці на тлі здійснюваної підприємницької діяльності в потрібний час задіють ті чи інші інструменти і методи, створювані спеціально для ефективного і послідовного управління ризиками всієї організації.

Як тільки перед організацією постає необхідність змін, структура управління ризиками повинна відповідним чином пристосовуватися.

Структура ризик-менеджменту починає жити як би власним життям. Це важливо і вкрай необхідно. Інакше нова «невиробнича» система буде просто тягарем для основної діяльності. Але як це відбувається? Почнемо з того, що подібна система повинна бути самоорганізуовувана в кібернетичному сенсі цього слова. Це означає, що перш за все система управління ризиками повинна містити в собі пасіонарних (пристрасних, небайдужих, які шукають) особистостей, що володіють можливістю привносити новий, власний погляд на діяльність підприємства і брати участь в управлінні структурними змінами. Такий підхід дозволяє на багато поглянути по-новому, відкрити нові горизонти, побачити нові можливості і пов'язані з ними нові ризики.

Якщо вірити давньогрецького епосу, саме так в заповідні часи домоглися успіху і герой Ясон, відправився у вільне, але небезпечне плавання за золотим руном в невідому Колхиду, і легендарний Одисей, який отримав свободу дій в не менш цікавих ситуаціях. Пізніше саме свобода прийняття рішень, подаровна королем Кастилії Колумбу, свобода від теологічних догм допомогла відкрити Америку. А ось зовсім недавні приклади. В середині 1960-х рр. автомобільна компанія «Ford», по-суті, монополізувала автомобільну промисловість і ринки збуту в США. Її положення здавалося непорушним, і тому серед власників і менеджерів не в пошані були ризиковані нововведення і кардинальні рішення. Раптово це викликало «скандал в благородному сімействі» і призвело до зіткнення думок власника компанії «Ford» з думкою її головного менеджера Лі Яккока.

Яккока припустив, що з часом обережна стратегія згубить компанію, і почав наполягати на проведенні структурних перетворень. Зокрема, він пропонував ввести в структуру компанії щось на кшталт відділу ризик-менеджменту, переконував надати бізнес-одинацям компанії більшу самостійність, пропонував обмежити жорсткість адміністрування, що проводилася в життя старими майстрами (наполягав на скасуванні принципу «роби, як я сказав»). Чиєсь власне бачення перспективи компанії «Ford», відмінну від думки самого Г. Форда, не влаштувало її амбіціозного власника, і він оголосив Л. Яккоку некомпетентним.

Л. Яккока пише у своїй відомій книзі «Шлях менеджера», що він пообіцяв Форду, що піде в вмираючу автомобільну компанію і зробить її вище, ніж компанія «Ford». Такою компанією в той час був «Crysler». Яккока стримав своє слово і довів правоту своїх ідей - «Crysler» перевершив «Ford».

Розглянемо ще один приклад. Корпорація «Polaroid» (штаб-квартира в Кембриджі, штат Массачусетс) була заснована в 1937 р доктором Е.Х. Лендом з метою виробництва так званих «продуктів-поляризаторів», таких, як сонцезахисні окуляри, фото-фільтри, лампи, які не викликають сильного засліплення. Незабаром після Другої світової війни Ленд розробив новий спосіб проявки і друку фотографій. На відміну від трехстадійного процесу,

прийнятого в звичайній фотосправі, в основу дії принципово нової фотокамери «Land» був покладений принцип одно-дійності. Фотографія виявлялася готовою вже через 60 секунд, а не через кілька днів. Більш того, не було потрібно ніякого додаткового обладнання, крім самої камери і плівки.

Загальний обсяг продажів фірми «Polaroid» в 1963 р перевищив 123 млн дол.

Але вже в початку 1964 року постачання і реалізація камери «Automatic 100 Land» були розцінені як незадовільні. Найбільш просунуті фахівці маркетингової служби наполягали на тому, щоб камера була вдосконалена, а ціна - знижена. Найбільш радикальні «вільнодумці» навіть запропонували випускати на додаток до існуючої нову, більш якісну і дешеву модель. Це, по суті, те саме, що через 30 років почали пропагувати і активно використовувати підприємці Південно-Східної Азії. Крім того, висувалися вимоги збільшити самостійність торгових агентів і дилерів.

Головним недоліком існуючої в той час системи розничної торгівлі була її низька гнучкість по відношенню до зрадливій обстановки на ринку. Система «торговий агент - дилери», крім того, не дозволяла отримувати інформацію про продажі в режимі on-line. В результаті була введена нова система-поділити дилерів на групи з виділенням торговим агентам більшої самостійності в рішеннях. Система довела свою високу життєздатність.

І, нарешті, ще одна суттєва обставина, пов'язана зі стратегією ризик-менеджменту. Не секрет, що часто топ-менеджери і керівництво бізнес-одиниць по різному дивляться на пріоритети стратегічних і тактичних цілей підприємницької діяльності. Буває також, що на деяких етапах життєвого циклу підприємства ці цілі взагалі вступають один з одним в суперечність. Мало того, що в організацію привносять нове бачення її стану, в якому вона перебуває. Система ризик-менеджменту потім вимагає «розподілу відповідальності». Проджується ідея і ставиться актуальне завдання зрівнювання цілей всієї організації за їх значимістю. Відбувається своєрідне єднання стратегічних цілей з тактичними, а тактичних - з технологічними (процесуальними).

Результатом такого єднання є нова якість: формується концептуальна основа для аналізу небезпеки, невизначеності та можливості, відповідних кожній бізнес-цілі. Крім того, це дає можливість оцінювати і розвивати цілісне регулювання, спрямоване на демпфірування негативних впливів ризиків. А далі все як завжди: залишається тільки здійснювати безперервне, в реальному масштабі часу управління ризиками. У міру реалізації запропонованих заходів (реакцій на ризики) з'являється нова інформація і генерується чергове неупереджене бачення поточного стану системи. Це, в свою чергу, стимулює нові погляди. В результаті підприємство (організація) у безперервний спосіб створює і розвиває (покрощує) методи і систему управління ризиками, постійно шукає інструменти і методи наступного покоління. В результаті управління ризиками, запроваджене в якості самоорганізуючої підсистеми в систему підприємства, підвищує її бізнес-

ефективність. І відбувається це не стільки за рахунок збільшення управлінського апарату, скільки за рахунок системного (тобто більш повного і якісно взаємопов'язаного) обліку співвідношень між головними компонентами ризикованої діяльності – рівнями вигоди і ступенем загроз.

Основні стратегічні напрямки зниження ризиків

Стратегічні напрямки діяльності в будь-якій цілеспрямованій сфері рідко формуються волонтаристськи. Значно частіше вони диктуються ситуацією, що склалася на момент формування або зміни стратегії. Наприклад, «азіатські дракони» пізно вийшли на світовий ринок. Тому їм не залишалося нічого іншого, як зробити стратегічний наступ «на всіх фронтах». Сьогодні вони присутні у всіх сферах: побут (зокрема, виробництво продуктів харчування, одягу та взуття, побутової техніки, медикаментів), індустрія ігор і розваг і т.д.), наука і культура, промисловість, будівництво і архітектура, сільське господарство і навіть космос.

В даний час майже неможливо знайти яку-небудь країну, в яку б настирливо не втрутились такі бренди, як Honda, Hyundai, KIA, LG, Mitsubishi, Nissan, Samsung, Sony, Toshiba, Toyota, JVC та ін. При цьому, якщо західні підприємці діють під цілком розумним гаслом «Вища якість - вище ціна», то східні фірми в економічній війні за ринки збуту і покупців взяли на озброєння провокаційний і дуже ризикований девіз: «Вища якість - нижча ціна». З цієї причини у східних підприємців ризики дуже високі.

Однак високий рівень ризиків компенсується дуже надійним фактором - основою стратегічного напрямку по зниженню безперервно виникаючих загроз приватному бізнесу складають підтримка держави і самовідданість персоналу. При такому погляді на ситуацію прибутку виявляються досить чималими. В середині 60-х років ХХ ст. американці потішалися над дуже дешевими, але незграбними автомобілями з Японії, які не мали навіть електричних склопідйомників. Сьогодні майже половина американців їздить на японських і корейських автомобілях, майже весь світ дивиться японські, корейські і тайландські телевізори і носить в кейсах корейські і малайзійські ноутбуки. Це про щось говорить.

Альтернативна позиція - це стратегічна оборона на «зайнятих рубежах». Стратегічний напрямок тут - страхування. Воно досягло витончених форм. На Заході сьогодні віртуозно страхують все і вся, завжди і всюди, по декілька раз. Поки що це рятує від значних втрат або збитків, західний бізнес ще тримає рубежі, але ж в облозі вічно не просидиш. Доводиться і європейським, і американським підприємцям переймати сжідні нововведення, зокрема, переходити до державного страхування інноваційних підприємницьких проєктів.

Концептуальна сутність теорії прийняття рішень (ТПР) цілком доступна розумінню кожного і не потребує будь-яких спеціальних знань. Вона лише вимагає погодитися з її основними концепціями і принципами.

Для того щоб швидко нагадати ці постулати, звернемося до *рис.1*. Оскільки ТПР розглядається як практичне застосування системного підходу до теорії управління, основоположною є концепція системи. Її концентрована виразом для різних сфер підприємницької діяльності може служити фраза: «Ми ніколи не робимо щось одне». Іншими словами, прагнучи до збільшення вигоди, ми мимоволі змушені збільшувати ризик, а покращуючи якість життя в одному місці, ми неодмінно погіршуємо його в іншому

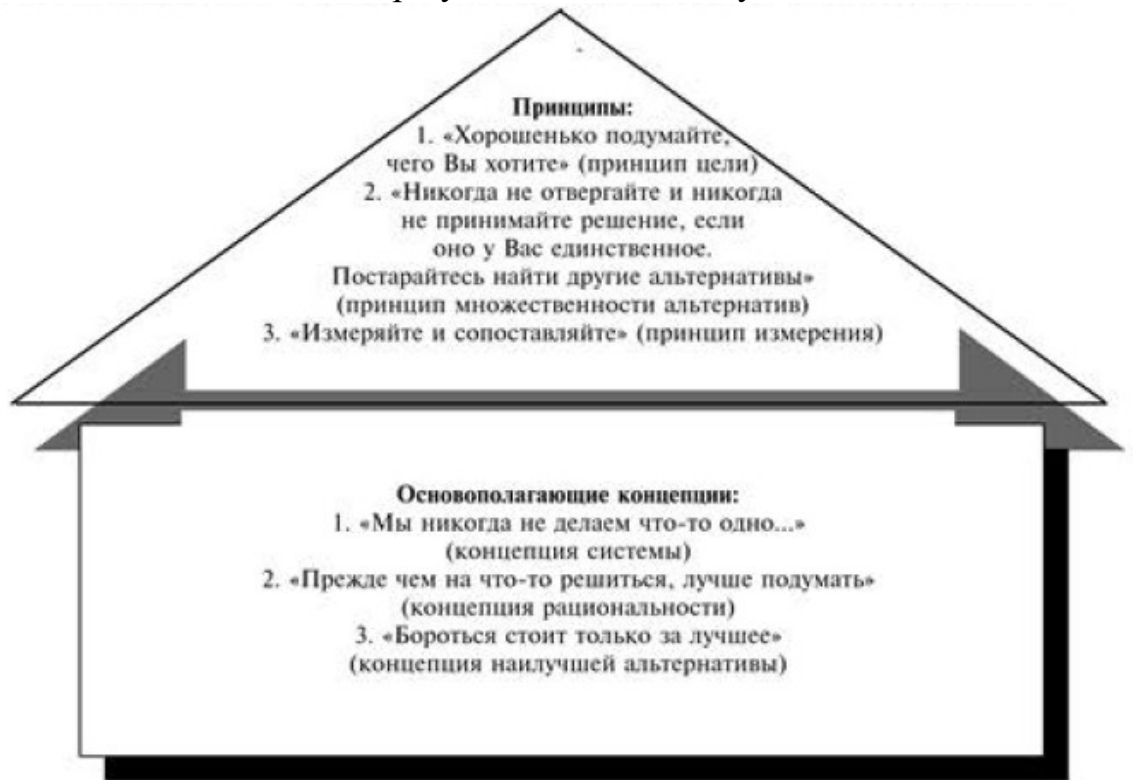


Рис 1. Основні концепції і принципи ТПР

Вважають, що в якості евристичних правил ризик-менеджменту добре зарекомендували себе такі твердження:

- 1) *не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити собствений капітал;*
- 2) *не можна ризикувати багато чим заради малого;*
- 3) *позитивне рішення приймається лише при відсутності сумніву;*
- 4) *при наявності сумнівів приймається негативне рішення;*
- 5) *не можна думати, що завжди існує тільки одне рішення, можливо, що є й інші варіанти.*

Легко переконатися, що перші чотири правила відповідають песимістичним поглядам на ризик і стратегії повного неприйняття ризику. Останнє евристичне правило ризик-менеджменту - це, по суті, системний принцип множинності альтернатив.

А ось ще набір правил. Він відноситься до сфери інвестування. Вони будуються на основі оцінки альтернативної вартості або витрат різних інвестиційних варіантів. Ось ці правила:

- *порівнюйте можливий прибуток від інвестицій з рівнем процентних виплат в банку: якщо процентні виплати вище можливого прибутку, відмовтеся від інвестицій;*
- *перевіряйте, чи не «з'їдає» інфляція ваш прибуток. Переконіться, що рівень рентабельності інвестицій перевищує темпи інфляції;*
- *дисконтуйте і інвестуйте кошти в найбільш рентабельні з урахуванням дисконтування проекти;*
- *диверсифікуйте інвестиції з різних галузей і сфер організації бізнесу.*

Сучасні вимоги до спектру управлінських антиризикових дій

Безвідносно до сфери підприємництва можна говорити лише про концептуальний підхід до бізнесу. При цьому технологія формування безлічі прийнятних способів управління ризиками в підприємницькій діяльності нічим особливо не відрізняється від класичних методів генерації альтернатив.

Ось, наприклад, як може виглядати узагальнений алгоритм вибору основних міроприємств щодо зниження ризику в процесі прийняття і реалізації рішення відповідно до критерію «ефект-витрати»:

1. Ідентифікація провідного типу невизначеності і основних видів істотних ризиків, властивих планованій підприємницької операції:

- *скласти список можливих загроз по етапах процесу проведення підприємницької операції;*
- *провести номінування ризиків за ступенем небезпеки їх прояви, виявити тенденції шляхом ранжирування ризиків і пропорції в важливості (небезпеки) між ними;*
- *встановити основні види «істотних» ризиків для розгляду підприємницької операції за правилом «20/80»;*
- *скласти прогноз і оцінити ступінь можливості прояву кожного з істотних ризиків.*

2. Оцінка витрат на реалізацію антиризикових заходів і очікуваних збитків:

- оцінити витрати на реалізацію кожного з організаційних і технічних (матеріальних і фінансових) заходів, для надійного контролю над кожним з «сутєвих» ризиків, які супроводжують підприємницьку операцію:
- оцінити середні зважені витрати на управління ризиками з урахуванням ймовірностей їх виникнення і витрат на реалізацію відповідних антиризикових заходів;
- оцінити очікувані величини збитків у випадку неблагодійного розвитку подій з управління ризиками та безпеки кожного з ризикових подій.

3. Визначення переліку додаткових заходів, направлених на надання гнучкості плану управління ризиками і зменшення перевитрат коштів, і остаточна оцінка очікуваних сумарних витрат на управління ризиками в підприємницькій операції.

4. Зіставлення величин сумарного ефекту підприємницької операції і очікуваних сумарних витрат на управління ризиками. Ухвалення рішення про включення тих чи інших заходів в план по критерію «ефект - витрати».

Серед базових способів формування альтернатив управління ризиками найчастіше зустрічаються такі, як:

- розподіл ризиків між партнерами або учасниками виробничої операції (наприклад, бізнес-одиницями), передача деяких ризиків соисполнителям;
- створення резерву матеріальних ресурсів, сил і засобів на покриття непередбачених витрат;
- страхування ризиків окремих складових або всієї виробничих операції в цілому;
- демпфірування окремих (приватних) ризиків у міру їх появи.

Розглянемо найпоширеніший вид ризику - фінансовий. Ми вже відзначали, що основним проявом фінансового ризику, наприклад, у виробництві є неотримання доходу з технічних або невиробничих причин (дефіцит ресурсів, недостатній попит на вироблені товари або повна його відсутність, інфляція і т.д.), а також найбільш тяжкий наслідок неотримання доходу - банкрутство. У фінансовій діяльності найбільш поширеними є ризики з операцій з цінними паперами і валютою, ризики кредитування, ризики за депозитними і розрахунковими операціями, інфляційні і процентні

ризиками. До фінансових ризиків доцільно також віднести ризик неплатежу за споживчим кредитом, хоча в такій ситуації одним з суб'єктів страхування є фізична, а не юридична особа.

Для усталеного режиму на стабільному фінансовому ринку, тобто за відсутності будь-яких ознак кризових ситуацій, найбільш ефективний превентивний підхід. Тут безпосередньо працюють класичні прийоми зниження фінансового ризику, в яких сконцентровані знання, вміння і навички багатьох поколінь фінансистів. Головним завданням застосування класичних методів є зменшення ймовірності виникнення втрат або збитків, а також зниження самих можливих значень збитків до мінімального рівня. Це і уникнення, і обмеження (лімітування) ризику, передача (трансфер), хеджування, диверсифікація, страхування ризику і самострахування і ін.

Однак практично всі апріорні заходи малоефективні при несподіваному розвитку подій і в непередбачених ситуаціях. У такі періоди руйнуються всі «домашні заготовки» і рішення доводиться приймати в адміністративному режимі, швидко, по ходу адаптуючись до стрімко мінливого середовища. Головне - не запізнитися з оцінкою небезпеки ситуації та своєчасно вжити заходів, що знижують або локалізують ризик. І все ж методи поточного адміністрування мають незначну ефективність. З їх допомогою в разі виникнення ризикового події не вдається запобігти повністю збиткам, можна лише уникнути частини втрат.

Іноді швидко - не завжди означає добре. Десь поспішність рішень допоможе, а десь зашкодить. Можна перестаратися і побачити небезпеку там, де її і немає зовсім. Особливо небезпечно призначати на посади, пов'язані з поточним адмініструванням, тих, кого зазвичай називають невдахами. «Синдром невдахи» проявляється у різних людей по-різному: одні починають гарячково «керувати», привносячи сум'яття і плутанину в дії інших, інші завмирають в ступорі, і від них не дочекаєшся своєчасних вказівок без окрику «зверху».

Зрозуміло, що ефективність апостеріорних дій щодо зниження шкоди також багато в чому залежить від знань, умінь і досвіду менеджерів, і в цьому сенсі вони є родичами превентивним заходам.

Контроль процесу управління ризиками

Останній компонент ефективного управління ризиками - структура контролю і звітності. Ці взаємопов'язані процеси повинні гарантувати, що охоплений весь інтервал відгуків на ризики і що відгуки на ризики здійснюються ефективно і залишаються адекватними в світлі мінливих умов. Рішення саме цих завдань і забезпечує єдиний процес контролю, узагальнення і звітності всіх менеджерів підприємства перед його керівництвом (наприклад, перед радою директорів) за всіма міроприємствами управління ризиками в організації. Функціонально відповідальність за управління ризиками зазвичай покладається або на керівника відділу ризик-

менеджменту, або на спеціально призначеного менеджера по ризиках, або на підкомісії вищих менеджерів і генерального директора компанії. При цьому передбачається кілька видів контролю та звітності.

Центральною темою всіх видів контролю обов'язково стає звітність про приріст прибутку (акціонерної вартості) і фінансовому зростанні підприємства в умовах ризикованої діяльності.

Загальні вимоги до якості такої інформації легко сформулювати на основі загальносистемних принципів мети і однозначної семантики. Всі повідомлення, вказівки і критерії повинні бути короткими, однозначно інтерпретуються, доводяться в короткі терміни і в термінах споживача інформації (по можливості в стандартизованої і узгодженій формі).

Наприклад, для бізнес-одиниць дуже важливою є інформація про істотні ділові ризики в рамках делегованої волі прийняття тактичних рішень і діапазонах відповідальності. Свобода прийняття рішень необхідна господарським суб'єктам, але ця свобода ніяк не повинна входити в суперечність з відповідальністю, необхідне дотримання розумного балансу між правами і обов'язками. В іншому випадку, коли допущена зайва свобода або надмірно роздуті обов'язки, важко уникнути зловживань, безініціативності або безвідповідальності. Все це в підсумку призводить до зниження ефективності функціонування підприємства.

І, нарешті, кожен сучасний керівник добре розуміти, що жодна справа не може повністю відрегулювати зверху і дуже багато залежить від виконавців. Найбільшого ефекту можна досягти тільки в тому випадку, коли функціонування підприємства ефективно організовано, тобто виконані всі необхідні умови для ефективної роботи:

- *для виконання кожної конкретної функції або рішення від-слухною завдання виконавці підібрані найкращим чином;*
- *виконавцям поставлені конкретні завдання, і їх рішення забезпечено всім необхідним (робоче місце, матеріали та обладнання, інформація, час);*
- *виконавцям надано свобода прийняття технічних рішень в рамках делегованих їм повноважень;*
- *організовано та проводиться контроль роботи;*
- *підготовлені резерви для надання допомоги виконавцям при необхідності.*

Важливим елементом будь-якого управління є контроль. Контроль - це така ж цілеспрямована діяльність керівника, як і будь-яка запланована ним операція. Тому для досягнення необхідного ефекту контролю його необхідно ретельно спланувати і організувати. Класична форма організації контролю передбачає його проведення в три етапи:

- 1) *попередній - контролюється готовність трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;*
- 2) *поточний - контроль роботи виконавця його безпосереднім керівником;*

3) підсумковий - контроль фактично досягнутих результатів, коли операція закінчена або закінчилося відведення на неї час.

Наприклад, при страхуванні такою вартістю є величина витрат на страхові внески, при трансфері ризику - виділення частини прибутку тим, хто прийняв на себе відповідальність за частину ризику, при хеджуванні, наприклад, за допомогою покупки опціонів вартості витрат визначається величиною опціонної премії. При резервуванні платою за зниження ризику є витрати на створення резервів, а також зменшення оборотності капіталу і можливе погіршення використання основних фондів, що в кінцевому підсумку призводить до зниження прибутку. Якщо підприємець вдається до диверсифікації, то він повинен пам'ятати, що такий спосіб зниження ризику в принципі веде до зниження очікуваного рівня прибутку, оскільки високо доходні і одночасно високо ризиковані операції чергуються надійними, але малодохідними.

Контрольні питання:

1. Назвіть основні функції служби ризик-менеджменту.
2. Які основні підходи до проектування і створення орга-ганізаційні структур управління ризиками існують?
3. Перерахуйте основні стратегічні напрямки зниження ризиків.
4. Які принципи використовуються в теорії прийняття рішень?
5. У чому полягають евристичні правила ризик-менеджменту?
6. Перерахуйте сучасні вимоги до спектру управлінських антиризикових дій.
7. Яким чином здійснюється контроль процесу управління ризиками? Від чого залежить ефективність даного контролю?