

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-14>

УДК 005.334:338.984

ПРОЦЕДУРНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

PROCEDURAL ASPECTS OF THE STRATEGY RISK MANAGEMENT

Артьомова Анастасія Юріївна

кандидат економічних наук,
член Всеукраїнської громадської організації
«Українська асоціація економістів-міжнародників»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5550-4669>

Artyomova Anastasia

All-Ukrainian Public Organization
“Ukrainian Association of International Economics”

У статті обґрунтований процес управління ризиками як невід’ємної частини сучасного менеджменту. Сформульована основна мета ризик-менеджменту та визначене його місце в стратегії підприємства, що реалізується на практиці в межах функцій стратегічного планування. Розкрито особливості функцій стратегічного управління в ризик-менеджменті, таких як: розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, прогнозування і передбачення, внутрішньої координації. Розкрито напрямки реалізації стратегічного планування ризик-менеджменту та теоретичну сутність поняття стратегії управління ризиками, пов’язану з певними процедурними моментами – елементами механізмів управління. Таким чином, представлений процес управління ризиками як сукупність етапів – різних механізмів. Вони в свою чергу складають систему процедур реалізації стратегії управління ризиками. Проаналізовано структуру представлених поетапно механізмів, таких як: власно визначення механізму ризику, механізм аналізу ризиків, механізм реагування на ризик, моніторинг ризиків і управління.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, стратегія управління, механізм управління ризиками, ризик-менеджмент.

В статье обоснован процесс управления рисками как неотъемлемая часть современного менеджмента. Сформулирована основная цель риск-менеджмента и определено его место в стратегии предприятия, которая реализуется на практике в пределах функций стратегического планирования. Раскрыты особенности функций стратегического управления в риск-менеджменте, таких как: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, прогнозирование и предсказание, внутренней координации. Раскрыты направления реализации стратегического планирования риск-менеджмента и теоретическая сущность понятия стратегии управления рисками, связанная с определенными процедурными моментами – элементами механизмов управления. Таким образом, представлен процесс управления рисками как совокупность этапов – различных механизмов. Они в свою очередь составляют систему процедур реализации стратегии управления рисками. Проанализирована структура представленных поэтапно механизмов, таких как: собственно, определение механизма риска, механизм анализа рисков, механизм реагирования на риск, мониторинг рисков и управления.

Ключевые слова: риск, управление рисками, стратегия управления, механизм управления рисками, риск-менеджмент.

The purpose of the article is to reveal the essence and features of the procedural aspects of building a risk management strategy. Risks are an integral part of any business. Management should avoid or eliminate possible risks both to increase the efficiency of the company and sometimes to preserve the business as a whole. One of the most commonly used tools to minimize and overcome risks is to develop a strategy for managing them. At the same time, research on risk issues is generalized and, in our opinion, needs to be specified in terms of the practical level of use to ensure the development of an adequate situation of the risk management mechanism. Such concretization can be provided, first of all, by a choice of procedures of strategy of management of risk that defines urgency of the chosen subject. First of all, frequently used methods belong to the group of qualitative methods of risk analysis, such as the specification of types of risk, the method of analogies, causal methods, and others. The main methods that combine quantitative and qualitative analysis include the method of expert assessments, creating a risk profile or

risk map. The purely quantitative methods of risk analysis include: the method of scenarios, sensitivity analysis, the method of reliable equivalents, simulation, etc. When developing and making management decisions must clearly define the advantages and disadvantages of these methods and choose the most appropriate for each situation. Risk management strategy is considered to be quite a difficult process to achieve maximum effect from production at the lowest financial or any cost. The obtained results: The directions of realization of strategic planning of risk management and the theoretical essence of the concept of risk management strategy connected with certain procedural moments – elements of management mechanisms are revealed. Thus, the risk management process is presented as a set of stages – different mechanisms. They, in turn, constitute a system of procedures for implementing the risk management strategy. The practical value of the study is determined by the phased structure of mechanisms, such as: actually, the definition of risk mechanism, risk analysis mechanism, risk response mechanism, risk monitoring and management, which can be applied in the management of enterprises of any ownership.

Keywords: risk, risk management, management strategy, risk management mechanism, risk management.

Постановка проблеми. Управління ризиками є досить динамічним напрямом в сфері менеджменту. Поняття ризику і ставлення до ризику змінювалися в різних країнах в залежності від рівня економічного розвитку чи стадії бізнесу. Наприклад, в окремих джерелах підкреслюється, що ризик – це загроза того, що бізнесмен понесе втрати у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижчі за ті, на які він розраховував. Але ризик – це не тільки наслідки невірних прийнятих рішень, а в більш широкому розумінні результати ризику з'являються або у вигляді фінансових втрат або у неможливості отримання очікуваного доходу.

Вивчення розвитку теорії ризику вказує, що методологія вивчення ризику в значній мірі схильна до розвитку. Ризик-менеджер разом з вищою ланкою керівництва бере участь в ризикованих рішеннях, розділяючи відповідальність за наслідки. Ризики є невід'ємним елементом в будь-якій господарській діяльності. Менеджменту належить уникати чи нівелювати можливі ризики як для підвищення ефективності діяльності компанії, так і іноді для збереження бізнесу в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальноновизнаний внесок у обґрунтування економічної сутності і природи ризику внесли такі вчені як: В. В. Вітлінський [1], Г. І. Великоіваненко [1], В. В. Лук'янова [2], А. В. Козаченко та ін. Інтеграцію елементів ризик-менеджменту в програми розвитку діяльності підприємств розглядали в своїх роботах такі вчені як Башинська І. О. [3], Корезин А. С., Окольнішнікова І. Ю. та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В сучасних умовах мінливості ринку і підвищеної конкурентного середовища у підприємства виникає необхідність долати ризики, що виникають в процесі здійснення його діяльності. Одним з найбільш вживаних засобів з мінімізації та подолання ризиків є розробка стратегії управління ними. Водночас дослідження ризикової тематики

відрізняються узагальненістю і потребують, на наш погляд, конкретизації стосовно практичній площині використання для забезпечення розробки адекватної ситуації механізму управління ризиками. Така конкретизація може бути забезпечена, перш за все, вибором процедур стратегії управління ризиками.

Мета статті полягає в розкритті сутності та особливостей процедурних аспектів побудови стратегії управління ризиками.

Вклад основного матеріалу дослідження. Управління ризиками є невід'ємною складовою політики компанії. Ефективний ризик-менеджмент дозволяє підприємству швидше адаптуватися до зовнішнього середовища і протидіяти новим викликам, пов'язаними з його внутрішніми процесами – управлінням персоналом, впровадженням технологій і т. д.

Управління ризиками – процеси, які пов'язані з ідентифікацією ризиків, їх аналізом, прийняттям рішень, з максимізацією позитивних наслідків і мінімізацією негативних.

Основна мета ризик-менеджменту – зробити управління компанією більш ефективною, з урахуванням ризиків. Реалізація стратегічних цілей і досягнення високої продуктивності і результативності можливо лише при розробці якісного і детального стратегічного планування в аспекті управління ризиками.

Стратегічне планування являє собою одну з функцій управління, сутність якої полягає у визначенні цілей підприємства і шляхів їх досягнення в довгостроковій перспективі.

Призначення стратегічного планування полягає в визначенні цілей, програм виробництва продукції, програм нововведень, стратегії, формування і використання споживаних ресурсів з урахуванням наявних управлінських, виробничих та інших видів ризиків.

Слід враховувати, що актуальність використання стратегічного управління як інструменту ризик-менеджменту має на увазі реалізацію функцій, представлених на рис. 1.

Функція розподілу ресурсів передбачає раціональне і ефективне використання обмежених організаційних ресурсів, що включають різні фонди, технологічний досвід і управлінський персонал.

У свою чергу функція адаптації до зовнішнього середовища визначає якість і характер взаємин підприємства з зовнішнім середовищем, результативність яких залежить від використання стратегічного підходу до поліпшення виробничих систем, взаємодії з урядом, управління іміджем.

Що стосується функції прогнозування і передбачення, то її сутність полягає в здійсненні аналізу попереднього досвіду для реалізації перспективних рішень.

Остання функція стратегічного планування, зазначена як внутрішня координація, дозволяє з урахуванням наявних сильних і слабких сторін керувати внутрішніми операціями з мінімальними ризиками.

Реалізація стратегічного планування ризик-менеджменту здійснюється в наступних напрямках:

- створення концепції ризик-менеджменту;
- аналіз наявних ризиків, що впливають побічно і безпосередньо на функціонування підприємства;
- формулювання оперативних, поточних і стратегічних цілей і завдань ризик-менеджменту;
- організація інтеграції ризик-менеджменту за допомогою розподілу обов'язків серед співробітників, а також здійснення систематичної оцінки і контролю за якістю проведеної ними роботи;
- вибір і використання інструментів ризик-менеджменту, відповідних прийнятій стратегії і з урахуванням фінансових, регулятивних та інших обмежень;
- розробка методики оцінки результативності, якості та економічної ефективності системи ризик-менеджменту.

Розглянемо наразі теоретичну сутність поняття стратегії управління ризиками більш детально, пов'язану з певними процедурними моментами – елементами механізмів управління. Ризик – це невизначена подія або умова, яке, якщо воно відбувається, впливає на хоча б одну мету бізнес-проекту. Цілі можуть включати область, графік реалізації, якість і вартість.

Ризик бізнес-проекту пов'язаний з невизначеністю, яка присутня у всіх проектах. Відомі ризики, які раніше були виявлені і проаналізовані, дозволяють планувати реакцію на відповідні загрози ризиків. Конкретні невідомі ризики не можуть управлятися проектно, що

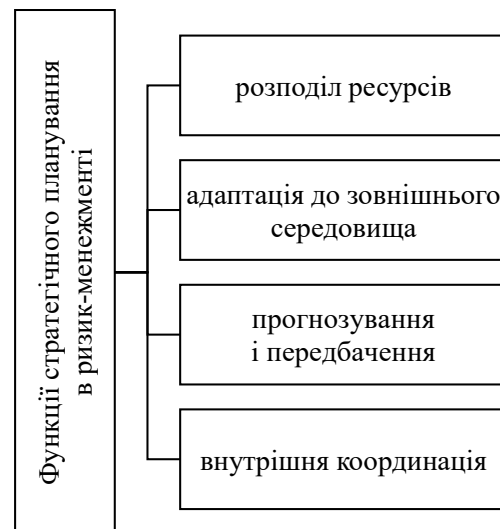


Рис. 1. Функції стратегічного управління в ризик-менеджменті

передбачає, що проектна група повинна створити план дій в непередбачених обставинах. Проектний ризик, що виникає, також може розглядатися як проблема.

Основні процедури стратегії управління ризиками описані нижче:

1. Визначення механізму ризику.

Процес ідентифікації ризиків визначає, який ризик може вплинути на проект, і передбачає фіксацію (документування) їх характеристик на етапі планування. На даному етапі можливо документування в реєстрі ризиків бізнес-проекту. Ідентифікація може здійснюватися з використанням декількох механізмів, деякі з яких перераховані нижче:

1.1. Огляд документів.

1.2. Використання технологій Brainstorming, Delphi і опитування для збору даних для ідентифікації ризику.

1.3. Аналіз контрольних списків.

1.4. Проект і його ідентифікований ризик замислюються і розробляються на основі гіпотез, сценаріїв і припущень.

1.5. Експертний висновок: керівник проекту залучає інших фахівців експертів, що мають відповідний досвід аналогічних проектів. Крім того, необхідно включення ідентифікації ризику під час фази планування.

2. Механізм аналізу ризиків

Переважно використання двох передових методів аналізу ризику – якісний і кількісний – для пріоритетних ризиків і їх впливу на вищевказаний реєстр.

3. Механізм реагування на ризик

Реакція на ризик – це процес розробки варіантів і дій по зниженню загрози для цілей

проекту. Відповідь на ризик враховує ризики по їх пріоритетах. На додаток до цього необхідно позначити власника кожного ризику в реєстрі ризику.

Зниження ризиків має на увазі зниження ймовірності або впливу несприятливої події ризику в межах допустимих граничних меж. Можливе розгляд ранніх дій щодо зменшення ймовірності або впливу ризику, що виникає в проекті, часто більш ефективно, ніж спроби знизити шкоди після виникнення ризику.

Стратегія реагування на непередбачені обставини передбачає заздалегідь підготовлений попередній відповідь для використання ризикових певних подій. У деяких випадках необхідно скласти план реагування, який буде виконуватися тільки в зумовлених умовах.

Стратегія відповідного реагування передбачає підготовку резервного плану для використання в якості реакції на ризик, який стався, і основний відповідь виявився неадекватним.

4. Моніторинг ризиків і механізм управління включає в себе: моніторинг ризиків і контроль процесу реалізації реагування на ризики, відстеження виявлених ризиків, моніторинг залишкових ризиків, виявлення нових ризиків і оцінка ефективності процесу ризику в рамках всього проекту. Процес моніторингу і контролю ризиків визначає, що припущення щодо проекту все ще актуальні, аналіз показує, що в міру того, як оцінюваний ризик змінився або може бути видалений, політики і процедури управління ризиками дотримуються, а резерв на випадок непередбачених витрат за вартістю і графіком повинен бути змінений.

Як тільки ризик буде ідентифікований, він буде відслідковуватися або контролюватися в ході проекту з метою утримання потенційного збитку, пов'язаного з цим ризиком. Для контролю і моніторингу ризиків можуть використовуватися такі методи:

- переоцінка ризиків – контроль і моніторинг ризиків часто призводять до виявлення нового ризику, переоцінці поточних ризиків і закриття ризику, який застарів;

- аудит ризику – аудитор ризику перевіряє і документує ефективність відповідей на ризик при вирішенні виявленого ризику і їх корінних причин. Регістр ризиків буде розглянуто групою на кожній нараді за проектом;

- вимір технічних характеристик – команда буде порівнювати технічні досягнення під час виконання проекту з графіком технічних досягнень плану управління проектами.

Після того, як вплив на конкретний ризик зменшується внаслідок реалізації плану пом'якшення, цей ризик зберігається в списку ризиків, щоб відстежувати його на майбутнє.

Висновки. Виходячи з вище викладеного матеріалу, можна зробити висновок, що головне завдання процедурних етапів стратегії управління ризиками – забезпечення в обставинах невизначеності ефективної роботи компанії при реалізації різних бізнес-проектів. Управління ризиками не можна розглядати як одноразову дію, навіть дуже детально пророблена і аргументована. В даному випадку мова повинна йти про динамічному процесі.

Основна проблема, що може знецінити роль стратегії ризик-менеджменту для сучасного бізнесу полягає в застосуванні вітчизняним бізнесом тактичної політики ризик-менеджменту, виражена в використанні страхування або хеджування, призначені для захисту від ризиків в межах від місяця до року. В сучасних умовах функціонування ринку дана політика компаній може стати для них причиною банкрутства або «загибелі».

Для вирішення вищезазначеної проблеми з'являється необхідність в:

- донесенні до управлінського персоналу переваг від впровадження процедурних аспектів стратегії управління ризиками на підприємстві;

- створення чіткої системи фільтрації, оцінки та контролю інформації, що надходить про можливі ризики;

- забезпеченні ефективного розподілу відповідальності між фахівцями з управління ризиками;

- розробці методичних вказівок щодо впровадження стратегічного управління ризиками в політику підприємства.

Таким чином, впровадження стратегії управління ризиками може відіграти істотну роль в процесі здійснення діяльності підприємства, дозволяючи раціонально використовувати власні можливості, здійснювати внутрішню координацію та ефективно адаптуватися до умов постійно мінливого зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
2. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства : монографія. Хмельницький : ПП Ковальський В.В., 2009. 312 с.
3. Башинська І.О. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91–94.

REFERENCES:

1. Vitlinskyi, V.V. & Velykoivanenko, H.I. (2004) *Ryzkolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: monohrafiia* [Riscology in economics and business: monograph]. Kyiv: KNEU, 480 p. (in Ukrainian)
2. Lukianova, V.V. (2009) *Diahnostyka ryzyku diialnosti pidpriemstva* [Diagnosis of enterprise risk]. Khmelnytskyi: PP Kovalskyi V.V., 312 p. (in Ukrainian)
3. Bashynska, I.O. (2017) *Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi* [Improving the risk management system at the enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 17, 91–94. (in Ukrainian)