

*І. П. Шиндирук,*

*к.е.н., доцент кафедри фінанси і кредит*

*Державного економіко-технологічного університету транспорту*

## ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### Organization of system financial risk-management of enterprise

**Анотація.** Стаття присвячена розвитку загальної методології організації системи фінансового ризик – менеджменту підприємства. Запропоновано вирішення проблем гармонізації елементів управління фінансовими ризиками та їх розвитку у загальній системі управління господарською діяльністю підприємства.

**Annotation.** The article is sanctified to development of general methodology of organization system financial risk - management of enterprise. Is offered solution of problems harmonization elements of financial risks-management and their development in general control system by economic activity of enterprise.

**Ключові слова:** управління, фінансовий ризик, підприємство.

**Key words:** management, financial risks, enterprise.

**Вступ.** Розвиток підприємництва передбачає реалізацію ряду базових принципів серед яких вільний вибір напрямку, масштабу, рівня концентрації, місця розташування підприємства і моделі організації його господарської діяльності. Реалізація вказаних принципів в сучасних умовах відбувається в умовах дії конкуренції в поєднанні із нормами державного регулювання та невизначеності кон'юнктури товарно-сировинних ринків. Це викликало посилення теоретичної і практичної уваги до підприємницького і фінансового ризиків, яка в сучасних умовах трансформована в ризик-менеджмент - окрему сферу управління. Зважаючи на не великий досвід вітчизняного розвитку даного управління та невирішеність багатьох його методологічних елементів, зокрема класифікація ризиків, заходи управління ризиками, місця ризик-управління.

**Постановка задачі.** Мета даної статті – відпрацювання елементів ризик-менеджменту та вирішення проблем гармонізації елементів управління фінансовими ризиками та їх розвиток.

Базовий елемент ризик-управління – це розуміння об'єкта управління. Виходимо з розуміння ризику як комбінації можливих варіантів розвитку подій, тобто і позицій “невизначеності, мінливості, варіативності”

*Невизначеність* - це наявність факторів, включаючи неповноту та неточність інформації про умови реалізації проекту, ведення господарської діяльності, сила і напрям дії яких на хід реалізації проекту, діяльності не відома.

Ризик - це діяльність, пов'язана з подоланням не визначеності умов реалізації проекту, ведення діяльності в умовах неминучості вибору чи необхідності прийняття управлінського рішення, у процесі якого (вибору) існує можливість кількісної оцінки ймовірності настання запланованого результату.

Тому ризик-менеджмент потрібно розглядати як комплексну оцінку внутрішніх бізнес-процесів, проектів компанії і зовнішнього середовища для виявлення слабких зон, загроз її функціонування з наступною розробкою нейтралізуючих або запобіжних заходів, а також виявлення позитивних або сильних сторін та розробки заходів з підсилення їх дії.

Саме по собі управління ризиком розглядається як допоміжна функція стратегічного планування і поточного управління проектами, бізнес-процесами – паралельна оцінка або перевірка запланованого результату з позиції ймовірності його досягнення в умовах дії внутрішніх і зовнішніх загроз. Тому вона має бути інтегрована у стратегічне планування і поточний контроль дотримання затверджених стратегічних планів з додатковою функцією моніторингу факторів ризику (невизначеності).

Управління ризиком може бути організовано за наступною схемою.



Рис. 1. Організація ризик-управління підприємства

Дана схема відповідає принципам стандартів управління ризиком, розроблених IRM (інститутом ризик менеджменту - Великобританія) та AIRMIC (асоціація ризик менеджменту і страхування). Пріоритети:

- аналіз внутрішніх бізнес-процесів;
- оцінка зовнішніх ризик факторів;
- відпрацювання інформаційної бази;
- відпрацювання методологічної бази оцінки ризику.

Основні ризики, які належать до групи інвестиційних наведено в таблиці.

Таблиця 1. Основні види ризику - об'єкти ризик-менеджменту

<i>Види ризику</i>	<i>Пояснення</i>
капітальний	загальний ризик, що стосується усіх вкладень, полягає у тому, що підприємство буде не в змозі повернути інвестовані засоби без покрити збитки
техніко-технологічні будівельні	ризик прийняття не вірних будівельних та технічних рішень, результатом яких можуть бути перевитрата коштів, не відповідність якості продукції запланованому рівню, можливі техногенні події, незбалансованість забезпеченості виробничими фондами
селективний	ризик спрямованого вибору об'єкта для вкладень в порівнянні з іншими варіантами
відсотковий	ризик понесення збитків, зумовлених змінами відсоткових ставок на ринку
країни	ризик можливих збитків у зв'язку з вкладенням коштів у підприємства, що знаходяться під юрисдикцією країни з нестабільним соціальним та економічним становищем
операційний	ризик можливих збитків, пов'язаних із збоями в функціонуванні комп'ютерних інформаційних систем, обладнання, процесно-технологічних операції
часовий	ризик інвестування коштів у невдало обраний час, що тягне за собою збитки
ризик законодавчих змін	можливі збитки, зумовлені змінами в законодавчому регулюванні
ризик ліквідності	ризик, зумовлений реалізацією цінних паперів при можливих змінах в оцінці ліквідності, або появою дефіциту позитивного грошового потоку підприємства

інноваційний ризик	можливі збитки, які можуть виникнути у разі вкладення підприємницькою фірмою коштів у виробництво нових товарів, технологій, послуг, що не відразу сприймаються ринком або не знаходять свого споживача взагалі.
ризик інфляції	ризик полягає у тому, що через високі темпи інфляції доходи, які надійдуть від інвестованих коштів, можуть знецінитися у реальних цінах

Для виконання функцій ризик-менеджменту на підприємстві варто ввести в організаційну структуру ризик-відділ, або посаду ризик – менеджера. Головна особливість і складність роботи ризик-відділу полягає у підпорядкованості управляючій компанії зокрема відділу бізнес-планування з іншої сторони зонами ризику (а отже об'єктом управління – операційні, технологічні ризики) є проекти, бізнес-напрямки, які підпорядковані своїм керівникам проектів, бізнес-напрямків, правлінню, спостережній раді підприємства. Деяка частина ризиків, наприклад фінансові, юридичні перебувають у віданні фінансового, юридичного відділу. Тому можливою моделлю управління ризиком з урахуванням необхідності зменшення опору із сторони керівників проектів, відділів, участь правління є створення міжвідділкового (координаційного) органу – внутрішнього комітету з ризик-менеджменту, до складу якого мають увійти відповідні керівники чи їх представники. Чисельність, склад цього комітету можна відпрацювати уже у самій компанії. Основна функція цього комітету – це затвердження спільної політики управління ризиком і її реалізація. Підпорядкованим даному комітету буде ризик-відділ, який займатиметься безпосередньо інформаційною базою, оцінкою, підготовкою проектів рішень або плану заходів, звітування, моніторинг. При цьому він має бути наділений відповідними повноваженнями на спільну роботу з керівниками проектів, відділів, що має бути прописано у внутрішніх положеннях, інструкція. Більш тісною буде співпраця даного відділу з департаментом бізнес-планування, а після формування КУА (компанії з управління активами) з відділом аналітичних досліджень, саме з ними розроблятиметься система управління.

За своєю структурою система ризик-управління може бути наступна:

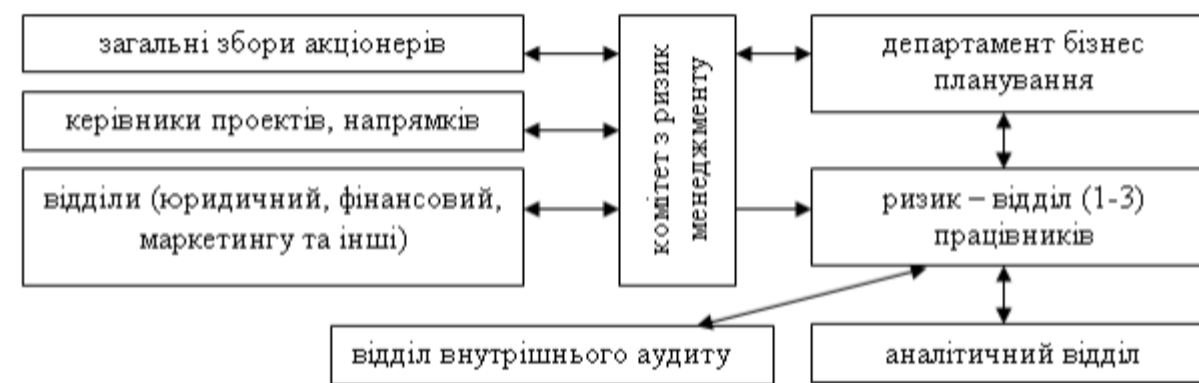


Рис. 2. Організаційне місце ризик-відділу в структурі підприємства

Не менш важливим елементом ризик-менеджменту є розробка системи індивідуальної оцінки окремого ризику чи групи однорідних ризиків та інтегральної оцінки різних груп за окремим проектом чи бізнес-напрямом. Найбільш прийнятними можна обрати такі показники як загальний рівень відхилення дійсної ефективності від запланованої (наприклад розрахованим по стандартному відхиленню, дисперсії внутрішньої норми доходності - IRR), загальний рівень втрат зважених на ймовірності різних сценаріїв розвитку подій. Ці показники можуть розраховуватись як по окремому ризику, групі так і інтегрально по проекту, напрямку, останнє дозволяє вирішувати задачу стратегічного управління – застосовувати економіко-математичне моделювання в умовах дії ризику для відбору проектів і формування їх портфеля. Крім того перегрупування проектів або бізнес-процесів за ранжованими показниками ризику для окремих груп дозволить систематизувати проекти за пріоритетними заходами нейтралізації або зниження ризику.

Таблиця 2. Картка описання ризику

Найменування і опис ризику	Параметри ризику
сфера ризику	опис подій, які його викликають, сфера впливу
тип ризику	стратегічний, фінансовий і т.д
зацікавленні особи	зацікавленні особи, їх очікування
кількісні параметри ризику	розмір, варіація, сила впливу, ймовірність тощо
прийнятність ризику	можливі збитки, ціна ризику
методи управління даним ризиком	лімітування, диверсифікація, уникнення, страхування, формування резерву, деривативи
контроль, моніторинг	вибраний метод контролю, періодичні його проведення, форма звітування, відповідальні за його проведення

В будь-якому випадку відповідальні працівники підприємства мають чітко розуміти, що ризик, фінансовий ризик - це в першу чергу розуміння слабких і сильних сторін проекту чи діяльності в цілому, розуміння їх впливу та впливу зовнішнього і внутрішнього оточення на сценарії (як позитивні так і негативні) розвитку результативності їх здійснення. Ризик - це тільки ті чинники, які мають більш-менш суттєвий вплив на результативність реалізації проекту та діяльності, які можна виявити та оцінити можливий рівень як позитивного так і негативного результату, а й побудова системи управління виявленими ризиками.

Оцінка ризику - це визначення кількісними та якісними методами сили та напрямку впливу чинників середовища діяльності підприємства на її результативність, успішність. Оцінку ризиків варто проводити у двох напрямках:

- *якісна оцінка* (збір і обробка інформації про середовище діяльності підприємства та ідентифікація ризиків, причин їх виникнення, напрямку і можливої сили впливу, класифікація і групування ризиків, оцінка вигод і витрат, можливостей і загроз, сильних і слабких сторін);
- *кількісна оцінка* (кількісне вимірювання окремих ризиків та їх вплив на ефективність діяльності).

Основні методи ризик-менеджменту наведено нижче.

**Таблиця 3. Основні методи оцінки проектних ризиків**

Метод	Сутність	Сфера застосування
Метод експертних оцінок, метод - Делфі	Комплекс логічних і математико-статистичних методів і процедур по переробці необхідної інформації, зв'язаних із оцінками експерта	Ідентифікація ризиків, ранжування ризиків, якісна оцінка ризиків
SWOT - аналіз, стратегічний аналіз	Таблиця, що дозволяє наочно протиставляти сильні і слабкі сторони, можливості і загрози	Експертна оцінка ризиків
Роза ризиків	Ілюстративна експертна оцінка ризикованості чинників	Ранжування ризиків
Метод аналогій	Дослідження накопиченого досвіду по аналогах із метою розрахунку ймовірностей виникнення втрат	Оцінка ризику часто повторюваних проектів
Метод ставки дисконту з поправкою на ризик	Збільшення безризикової ставки відсотка на розмір надбавки за ризики	Врахування чинників ризику при розрахунку ефективності проекту
Метод критичних значень	Виявлення тих значень чинників ризику, що приводять розрахунковий розмір відповідного критерію ефективності до критичної межі	Моніторинг ризиків у процесі керування в умовах ризику і непевності
Дерево рішень	Метод прийняття статистичних рішень при виборі одного з альтернативних варіантів і формуванні оптимальної стратегії	Аналіз ризиків віртуального проекту чи діяльності
Аналіз чутливості	Аналіз поведження показників ефективності проекту в результаті зміни тільки одного чинника	Кількісний аналіз ризикованості, факторний аналіз впливу ризиків
Ймовірнісні методи	Визначення за допомогою методів теорії ймовірності характеру розподілу як стану факторів так і результативного показника	Побудова кривих розподілу, визначення зон ризику і його впливу на результат
Сценарний підхід Імітаційне моделювання	Аналіз поведження критеріальних показників проекту в результаті зміни всіх чинників (багатофакторний аналіз)	Визначення ймовірності того чи іншого варіанту розвитку подій
Точка беззбитковості, запас міцності	Визначення мінімального рівня комерційного успіху проекту для досягнення порогу рентабельності	Порівняння успішності базового варіанту з мінімально необхідним доходом
Метод еквівалента упевненості	Побудова песимістичного сценарію розвитку проекту і оцінка його результату за даного сценарію	Аналіз ефективності реалізації за умов найгіршого сценарію розвитку

**Висновки.** Відпрацювання всієї системи включає координацію між ризик-відділом і керівниками проектів, бізнес-напрямів, бухгалтерією, фінансовим, юридичним, технічно-технологічним відділами, запровадження і апробацію інформаційної бази, методології оцінки, розробку і затвердження внутрішніх положень, набір і підготовку персоналу, проведення роз'яснювальної роботи у інших відділах, з керівниками проектів, бізнес-напрямів, акціонерами. Основною ідеєю включення ризик-менеджменту у загальне управління є інтеграція у стратегічне управління і бюджетний процес.

*Список використаної літератури:*

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1996. – 192с.
2. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Пер. с англ. – М.: Дело, 2003. – 360с.
3. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента : пер. с англ. / Р.Н. Холт. – М. : Изд-во "Дело", 2010. – 236 с.

*Стаття надійшла до редакції 22.04.2012 р.*