

Теория и практика управления

УДК 004: 005.334 +658.6/.8

УЗАГАЛЬНЕНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ РИЗИК-ПРОФІЛЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Артищук І.В.

Розглянуто підходи до побудови ризик-профілю сучасного торговельного підприємства. Ризик-профіль слугує значним довідково-нормативним документом підприємства, який наочно демонструє загальну схему управління ризиками в організації. Побудова ризик-профілю є фундаментальною задачею в рамках побудови системи управління ризикозахищеністю на підприємстві і важливим елементом загальної стратегії ризик-менеджменту. У статті розкрито необхідність формування ризик-профілю та запропоновано авторський варіант технології побудови карти ризиків торговельного підприємства.

Ключові слова: *ризик, ризик-профіль, карта ризиків торговельного підприємства, матриця ризиків, джерела та фактори ризику, аналіз ризиків, класифікація ризиків, методи управління ризиками, ризик-менеджмент.*

Кризові явища в економіці висувають на перший план методи упередження та захисту підприємств, зокрема торговельних. Побудова карти ризиків підприємства, а також визначення його ризик-профілю може бути одним з таких методів.

Мета статті – виявлення особливостей побудови карти ризиків для торговельного підприємства та обґрунтування важливості побудови ризик-профілю для планування діяльності підприємства та його захисту від ризиків.

Карта ризиків підприємства представляє собою наочний огляд найважливіших характеристик ризик-менеджменту, яка складається із зведеної узагальненої таблиці. Розробка карти ризиків необхідна для перевірки і обґрунтування діючої стратегії підприємства (в якості існуючих ризиків) і можливостей підприємства для генерації додаткової доходності. Важливою являється значущість карти ризиків для підтримки прийняття управлінських рішень (інвестиційного або стратегічного характеру) [1,4]. Розглянемо алгоритм побудови карти ризиків сучасного торговельного підприємства.

Карта ризиків (профіль [4,7]) – це фундамент ризик-менеджменту підприємства, основні етапи побудови якої включають: аналіз ризиків підприємства; побудову матриці ризиків; визначення підходів і розробка методів нейтралізації прояву ризиків; розподіл відповідальності і компетенцій.

Аналіз ризиків є відповідальним етапом побудови і організації системи комплексного управління ризиками на підприємстві. Основною метою аналізу, як наукового методу, є детальне і глибоке вивчення існуючих ризиків підприємства, розгляд складових процесів реалізації ризикових подій (ситуацій), встановлення їх причин і наслідків. Аналіз ризиків торговельних підприємств складається з двох основних етапів:

- 1) ідентифікації ризиків (розробка класифікації);
- 2) обліку ризиків (детальний опис ризикових ситуацій).

Ідентифікація ризиків полягає у визначенні факторів ризику підприємства, які сприяють настанню ризикової події шляхом виявлення джерел і об'єктів ризику на основі класифікацій. варто відмітити, що даний етап проводиться з участю менеджерів бізнес-процесів (підрозділів підприємств), що генерують ризики і здійснюють управління ризиками в межах своєї компетенції. Основна мета етапу ідентифікації ризиків торговельного підприємства полягає у виявленні, систематизації, описі всіх можливих джерел ризику і можливих сценаріїв реалізації ситуацій ризику (факторів реалізації ризикових подій).

Кінцевим результатом аналізу ризиків є: систематизація і опис джерел ризику; визначення основних об'єктів ризику в діяльності підприємства; виявлення факторів ризику, дослідження умов

виникнення і розвитку ризикових подій; карта ризиків підприємства.

На етапі аналізу ризиків торговельного підприємства, необхідно враховувати наступні важливі моменти: імовірність реалізації ризикових подій є наслідком об'єктивно існуючої невизначеності; ризик представляється не тільки як можливість при прийнятті рішення не досягнути визначеної (витратної) цілі, але і досягти її ефективніше (наприклад, з меншими витратами і т.ін). слід розглянути ступінь можливого впливу ризиків на ціль і задачі менеджменту підприємства, на досягнення яких спрямована діяльність підприємства;

Для реалізації ризикової події необхідна наявність: джерела ризику; об'єкту ризику; ситуації виникнення втрат (фактор ризику). Для реалізації ризикової події необхідно виконання наступних умов: існує дійсне джерело ризику; об'єкт знаходиться в зоні дії джерела; об'єкт немає достатніх засобів захисту.

При проектуванні системи управління ризиками етап ідентифікації всіх ризиків торговельного підприємства доцільно проводити за допомогою розроблених класифікацій, які враховують специфіку діяльності конкретного підприємства (або місце розташування). Дійсно, оскільки ризики є складним ієрархічним явищем, що має багато ознак, їх класифікація і систематизація є важливим етапом у проведенні наукового дослідження в частині розробки і організації комплексного ризик-менеджменту на торговельному підприємстві. Саме розробка класифікацій ризиків дозволить розмежувати поняття «джерело ризику» і «фактор-ризик», виділити об'єкти ризику (бізнес-процеси, окремі бізнес-операції) торговельного підприємства, розробити нові. Таким чином, класифікація ризиків стає не тільки засобом збереження інформації, але і буде слугувати основним пошуковим засобом, інструментом систематизації багаточисельних ризиків складноутвореного торговельного підприємства, яким виступає сучасний супер-мега-маркет. Значущість розробки класифікації полягає в тому, що помилка в упорядкуванні даних, що являється обов'язковою невід'ємною процедурою управлінських систем, викликає дефіцит і навіть спотворення інформації, що використовується в подальших етапах розробки системи ризик-менеджменту підприємства. Отже, класифікувати ризики торговельного підприємства доцільно по наступних основних критеріях: джерелах виникнення ризиків, об'єктах ризику і факторах.

Джерело ризику, його причина – це явище, яке безпосередньо обумовлює, породжує інше явище – наслідки (фактори-ризик). Мета першої класифікації (систематизація джерел виникнення ризикових подій) – виявлення основних причин ризику конкретного торговельного підприємства, що дозволить виявити причинне відношення між визначеними явищами і процесами, пов'язаними з ризиками. В свою чергу, фактори ризику – це умови, які можуть викликати або сприяти безпосередньо реалізації ризикової події. Дана класифікація дозволяє виявити і систематизувати найбільш повний перелік основних значущих ризикових подій, характерних для конкретного торговельного підприємства.

Об'єкт ризику – це все, що підлягає впливу факторів ризику при наявності діючого джерела ризику і потребує активного захисту від їх впливу. У відповідності із такою схемою, згідно теорії стратегічного управління по збалансованих показниках, успішне функціонування бізнесу впливає на якість об'єктів підприємства [3], таких, як: ресурси; бізнес-процеси (як співвідношення технологій, економічності і контролю якості різноманітних бізнес-процесів); системи взаємовідносин із зовнішньою аудиторією; досягнення заданих фінансових результатів діяльності.

Співвідношення джерел і об'єктів ризику дозволяє виявити основні фактори ризиків [2]. Таким чином, побудова карти ризиків проводиться на основі уніфікації об'єктів і факторів ризику, з врахуванням аналізу всіх можливих джерел. Визначивши основні об'єкти ризику на торговельному підприємстві і розробивши структуру джерел виникнення, топ-менеджмент підприємства здатний визначити фактори ризикових подій. Основною інформаційною базою для виявлення факторів ризику є: статистика ризикових подій, облік незапланованих і/або непередбачуваних витрат, аналіз втрачених вигод і ін.

Класифікувати ризики для розроблення карти-ризик (профілю) конкретного торговельного підприємства доцільно у відповідності з основними заданими вимогами:

- охоплення всіх можливих ризиків за впливом на основні об'єкти підприємства;
- надання можливості на основі класифікації розподіляти сферу впливу і відповідальності за реа-

лізацію ризикової події (вище керівництво, менеджери підрозділів (бізнес-процесів), рядовий персонал і ін.);

-включення і облік переліку факторів ретроспективного характеру (аналіз причин виникнення ризикових подій, що відбулися (мали місце) в минулому.

Таблиця 1

Об'єктно-факторна класифікація ризиків підприємства

Категорія ризиків	Види ризиків	Типи ризиків
1	2	3
Ризики ведення бізнесу (А)	Ризики втрати конкурентоспроможності (А ₁)	– ризики невідповідності рівня якості послуг, що пропонуються конкурентам (А ₁₁)
	Ризики невиконання договірних зобов'язань (А ₂)	– ризики конфлікту інтересів (А ₂₁) – ризики пов'язані з контрагентами (А ₂₂) – ризики марчендайзингу (А ₂₃)
	Ризики макросередовища (А ₃)	– ризики прогнозування макроекономічного середовища і розвитку ринків (А ₃₁) – ризики прогнозування середовища регіону діяльності (А ₃₂)
Фінансові ризики (В)	Ризики структури балансу (В ₁)	– ризики конкуренції активів підприємства (В ₁₁) – ризики якості активів підприємства (В ₁₂)
	Ризики втрати активності (В ₂)	– ризики, пов'язані з якістю короткострокових активів (В ₂₁) – ризики прогнозування відсотку пасивів (В ₂₂) – ризики формування чистого грошового потоку В ₍₂₃₎
	Ризики ринкового середовища (В ₃)	– валютні ризики (В ₃₁) – ризики банківських процентних ставок (В ₃₂) – ризики фондового ринку (В ₃₃)
Операційні ризики (С)	Ризики дій персоналу (С ₁)	– ризики невиконання правил, процедур, регламентів (С ₁₁) – ризики низької/недостатньої кваліфікації С ₁₂) – ризики неправомірних дій С ₁₃)
	Ризики процесів (С ₂)	– ризики недосконалості технологічних рішень (С ₂₁) – ризики комунікацій (С ₂₂) – ризики недосконалості бізнес-процесів (С ₂₃)
	Ризики інформаційних технологій (С ₄)	– ризики відмовлення в роботі інформаційної системи (С ₃₁) – ризики комунікаційного середовища (С ₃₂) – ризики недосконалості організації і використання інформаційних систем (С ₃₃)
	Ризики матеріально-технічної бази (С ₃)	– ризики внутрішньої інфраструктури (С ₄₁) – ризики пов'язані з використанням обладнання (С ₄₂) – ризики експлуатації основних фондів (С ₄₃)
Синтетичні рішення (Д)	Стратегічні ризики (Д ₁)	– ризики невідповідності стратегії економічної політики (Д ₁₁) – ризики результативної роботи в довгостроковій перспективі (Д ₁₂) – ризики невідповідності регіональній ситуації (Д ₁₃)
	Репутаційні ризики (Д ₂)	– ризики загальної репутаційної (іміджевої) політики (Д ₂₁) – ризики рівня соціальної відповідальності (Д ₂₂) – ризики корпоративної культури підприємства (Д ₂₃)
	Нормативно-правові ризики (Д ₃)	ризики порушення законодавства: – в сфері форм власності (Д ₃₁) – в сфері оподаткування (Д ₃₂) – в сфері адміністративного регулювання (Д ₃₃) – в сфері природокористування (Д ₃₄)
	Ризики зовнішніх загроз (природного, політичного і кримінального характеру) (Д ₄)	– ризики пов'язані із захищеністю від природних явищ (Д ₄₁) – ризики, пов'язані з впливом політичних структур (Д ₄₂) – ризики, пов'язані із захищеністю від явищ кримінального характеру (Д ₄₃) ризики, пов'язані з місцем розташування (Д ₄₄)
	Ризики зниження вартості бізнесу (Д ₅)	– ризики ефективності інвестиційної діяльності (Д ₅₁) – ризики ефективності інноваційної діяльності (Д ₅₂) – ризики зміни умов діяльності, що не залежать від підприємства (Д ₅₃)

- Для торговельного підприємства пропонується виділити наступні категорії ризиків:
- ризик ведення бізнесу: виникають на об'єктах ризику, пов'язаних із взаємодією і взаємовідносинами із зовнішнім середовищем підприємства;
 - фінансові ризики: виникають на об'єктах ризику, які є активами і фінансовими зобов'язаннями;
 - операційні ризики: виникають на об'єктах ризику, що є ресурсами, бізнес-процесами, технологіями, діями персоналу, тобто все те, що відноситься до внутрішньої діяльності підприємства;
 - синтетичні ризики: реалізація яких є можливою на будь-якому об'єкті ризику підприємства.

Фактично, наведена класифікація є уніфікованою об'єктно - факторною структурою всіх ризиків торговельного підприємства (таблиця 1).

Під категорією розуміється об'єктна орієнтація розробленої структури ризиків, вид ризику деталізує той чи інший об'єкт, а типологія ризиків вже представляє собою готову архітектуру основних ризиків підприємства. Слід відзначити, що на даний час загальноприйнятої класифікації ризиків торговельного підприємства не існує. Наведена в таблиці структура ризиків дозволяє створити не тільки об'єктно – факторну систему, що дозволить максимально повно розмістити всі виявлені ризики, але і розробити перелік регулярних (регламентних) процедур виявлення і моніторингу факторів ризику, звужити базу виявлення неврахованих факторів і приступити до їх планомірного адміністрування, що сприятиме встановленню режиму безпечного функціонування підприємства. Наведена класифікація дозволяє з позицій системного аналізу описати простір потенційних факторів ризику торговельного підприємства, врахувати окремі фактори (або доповнити новими, притаманними конкретному торговельному підприємству), що є суттєвим при оцінці його сукупного ризику (рівня ризикозахищеності.).

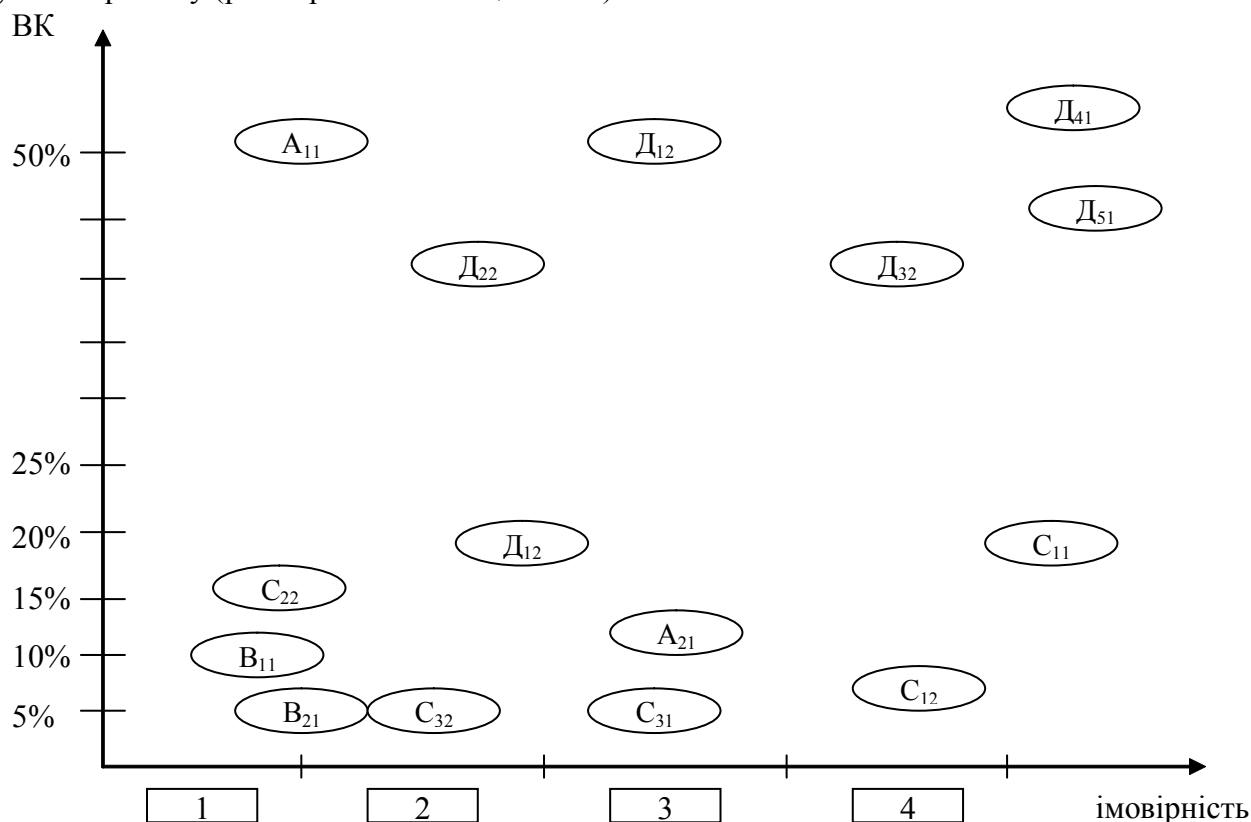


Рис.1. Матриця ризиків торговельного підприємства

Після аналізу діяльності конкретного підприємства слід скласти матрицю ризиків і виділити пріоритети в управлінні ризиками на найближчу перспективу (в межах розробленого для підприємства бізнес-плану) [5,6]. В якості найбільш важливих характеристик, які

визначають відношення до ризику, пропонуємо прийняти наступні:

- 1) Величина ризику (доля втрат власного капіталу - ВК):
 - 1.1) невеликий вплив (втрати менше 5% величини ВК);
 - 1.2) незначний вплив (втрати складають 5-10% величини ВК);
 - 1.3) середній вплив (втрати складають 10-15% величини ВК);
 - 1.4) великий вплив (втрати складають 15-25% величини ВК);
 - 1.5) критичний вплив (втрати складають більше 25% величини ВК).
- 2) Величина імовірності настання ризикової події:
 - 2.1) дуже низька (подія може відбутися рідше 1 разу в 1-5 років);
 - 2.2) низька (не частіше 1-го разу в рік);
 - 2.3) висока (події відбуваються декілька разів в рік);
 - 2.4) дуже висока (події відбуваються багато разів на протязі року).

Методом експертної оцінки будується матриця ризиків конкретного торговельного підприємства (рис.1). Після складання матриці ризиків торговельного підприємства необхідно визначити метод управління ризиками по кожному виду ризиків з виділенням пріоритетів, виходячи з наступних розроблених критеріїв: частка відповідних витрат в структурі витрат підприємства, пов'язаних з наявністю того чи іншого ризику; найбільша ймовірність настання ситуації ризику; можливість впливу на ризик безпеки додаткового фінансування; можливість превентивних заходів.

На прикладі операційних ризиків торговельного підприємства таблиця вибору методів управління ризиком виглядає наступним чином (табл. 2):

Таблиця 2

Методи управління ризиком

Категорія ризиків	Види ризиків	Типи ризиків	Метод управління ризиком				
			відмова	зниження частоти втрат	зменшення розмірів втрат	розподіл ризику	аутсорсинг
Операційні	Ризики дій персоналу	- ризики порушення правил, процедур, регламенту дій		+	+		
		- ризики неправомірних дій стосовно проведення господарських операцій		+	+		
		- ризики невиконання (зловмисного виконання) функціональних процедур		+	+		
	Ризики бізнес-процесів	- ризики недосконалості бізнес-процесів	+		+		+
		- ризики порушення прийнятої технології			+		+
	Ризик інформаційних технологій	- ризики помилок алгоритмізації і програмування			+		+
		- ризики відмови інформаційної системи		+	+		

Експерти предметної області пропонують різноманітні варіанти виділення різновидів ризиків як узагальнено, так і з врахуванням сфери діяльності підприємства і її галузевої специфіки. На прикладі операційних ризиків покажемо фрагмент підсумкової карти (ризик-профілю) торговельного підприємства, з точки зору сукупності необхідної інформації (табл.3).

Фрагмент карти ризиків (ризик-профілю) підприємства

Методи управління ризиками торговельного підприємства (фрагмент) Вид ризику	Підвид ризику	типи ризиків	підрозділи найбільшого ризику	Заходи/документи	Відповідальні підрозділи
операційні	Ризик недосконалості бізнес-процесів	Складність технологічних рішень бізнес-процесів: недосконалість / відсутність технологічних рішень, процедур, системи контролю помилки обліку	Підприємство в цілому	Розмежування відповідальності і моніторинг внутрішніх процедур	Вищий рівень менеджменту підприємства
	Ризик інформаційних систем і технологій	Помилки проектування АІС ТП, помилки/недоробки в окремих складових АІС і БД, регламентні виконання: відмова в роботі АІС	відділи ТП, що працюють в АІС	Захист інформації. Розмежування прав доступу до інформації. Договори не супроводження проектних рішень.	Системний адміністратор. Відділ АІС
	Ризик дій персоналу	Відсутність регламентів і правил діяльності, порушення правил торгівлі	Посадові особи	Функціонування системи контролю. Підвищення кваліфікації персоналу	Відділ кадрів. Відділ підтримки технологічних процесів.

ВИСНОВКИ

В статті запропонована схема побудови карти-ризиків торговельного підприємства. Об'єктно-факторна орієнтація розробленого шаблону карти ризиків дозволить підприємству охопити найбільш повний перелік ризиків і безпеки проблем його коректувати. Картографування існуючих ризиків торговельного підприємства є потужним аналітичним інструментом, основна мета якого виявити і визначеним чином систематизувати ділові ризики підприємства. У свою чергу, практика ризик-менеджменту показує наявність унікальної класифікації на будь-якому торговельному підприємстві, що впроваджує управління ризиками. разом з тим, слід відзначити, що слід розробляти специфічну для кожного окремого підприємства карту ризиків (ризик-профіль), зміст якої залежить від масштабів складності конкретного торговельного підприємства, ступеню розвинутості інфраструктури, стилю управління і багатьох інших індивідуальних особливостей. Крім цього ризик-профіль є джерелом для створення додаткової економічної цінності підприємства, маючи різноманітне прикладне значення (окрім процесу управління ризиками), а карта ризиків торговельного підприємства має велике значення у стратегічному, тактичному і поточному плануванні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артишук І. В. Управління ризикозахищеністю підприємства в умовах світової економічної кризи / І. В. Артишук // зб. наук. пр. IV науково-практичної конференції "Розвиток інноваційної культури суспільства: проблеми та перспективи". – Сімферополь, – червень 2009. – С. 67-71.
2. Артишук І. В. Алгоритм виявлення ризикових ситуацій в АІС управління торговельним підприємством / І. В. Артишук // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. — Вип. 12. – С. 57-63
3. Артишук І. В. Формування підсистеми ризикозахищеності в автоматизованій інформаційній системі торговельного підприємства (АІС ТП) / І. В. Артишук // Проблеми післякризової економічної політики в Україні : матеріали наукової конференції. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, квітень 2011. – С. 208.

4. Артищук І. В. Підходи до побудови карти ризиків на основі врахування впливу базових факторів на діяльність торговельного підприємства / І. В. Артищук // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. пр. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – Вип. 13. – С. 101–107.
5. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 20 с..
6. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. — М.: Олимп-бизнес, 2010. - 320 с.
7. Чернова Г.В., Управление рисками: учеб. пособие. / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев — М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2003. — 160 с.

УДК 658.5 : 005.334

ДЕЯКІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Коваленко О.В.

У статті розглядається необхідність антикризового управління в сучасних умовах господарювання, наводяться основні визначення поняття «антикризове управління підприємством» та заходи, необхідні для подолання кризової ситуації.

Ключові слова: економічна криза, запобігання загрози банкрутства фінансова нестабільність, антикризове управління.

Подолання економічної кризи найтісніше пов'язане з процесами, що відбуваються у відносинах власності. Причому на тому їх рівні, який визначається якісними змінами у складі власників, формуванням та розширенням того їх прошарку, який здатний до ефективного використання власності. Дослідження цього процесу виявляється надто важливим з погляду сучасної теорії перехідної економіки. Отже, удосконалення її структури в площині розвитку відносин власності дає змогу розширити уявлення щодо особливостей перебігу кризи на так званих “ринках, що розвиваються”. Світовий спад економіки виявив давно існуючі диспропорції української економіки. Україна сьогодні відзначається високим рівнем інтеграції у світову економіку — близько 60% ВВП України залежить від експорту, фактично стільки ж — від імпорту, що сприяє відчутному реагуванню на світові економічні процеси. Україна продемонструвала найбільше в Європі падіння фондового ринку — понад 70% - у результаті різкого відтоку короткострокового спекулятивного капіталу; штучна ревальвація гривні у травні 2008 р. з рівня 5,05 до 4,85 грн. за долар США автоматично послабила позиції українських експортерів на тлі явних ознак загострення фінансової кризи та автоматично сприяла подальшому зростанню зовнішньоторговельного дефіциту. Наслідки сучасного спаду економіки для України можна визначити такими аспектами, як: погіршення макроекономічних показників; зниження темпів зростання ВВП; дефіцитний платіжний баланс, велика залежність від імпорту капіталу, високих технологій, нафти та газу; зниження ліквідності, погіршення портфеля й активів банківської системи і, як наслідок, зниження обсягів кредитування економіки; неефективне функціонування ринку державних цінних паперів. За таких умов проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи являється на сьогодні однією із самих актуальних для всіх господарюючих суб'єктів. За умов поширення глобалізаційних процесів у світі, країни, що розвиваються, стають найбільш вразливими під час виникнення кризи, спричиненої економічними, фінансовими, технологічними та іншими факторами. З огляду на це, підприємства повинні адаптуватись до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керувані фактори повинні визначати можливості антикризової діяльності. Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на