

УДК 658.14.012.2

Полінський О.М.

## ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ НА СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Розроблено систему управління ризиками, яка являє собою інтегрований процес, що складається з восьми етапів. Використовується система збалансованих показників та система ризик-менеджменту. Модель дозволяє приймати управлінські рішення стратегічного та оперативного характеру.

**Ключові слова:** ризик, стратегії, ідентифікація, модель, BSC.

A system of risk management, which is integrated process and consists of eight stages. Used Balanced Scorecard (BSC) and risk management systems. The model allows to make management decisions of strategic and operational character

**Keywords:** risk, strategies, identification, model, BSC.

Головне завдання стратегічного планування на підприємствах машинобудівного комплексу – це розробка стратегій, що забезпечують реалізацію місії та цілей розвитку бізнесу в межах можливостей підприємства із припустимим рівнем ризику. На практиці не існує бізнесу без ризику. Тому на всіх етапах стратегічного планування необхідно передбачити ідентифікацію, класифікацію й розробку методів обліку впливу ризиків на отриманий результат.

Теоретичні принципи інноваційних ризиків, розроблялися в наукових працях закордонних вчених: І. Шумпетера, В. Зомбарта, В. Мичерлиха, Г. Туган-Барановського, А. Шпидгоффа, Г. Кондрат'єва, Г. Калецькі, В. Хартмана, Би. Твисса, Х. Хауштайна, П. Друкера, Х. Барнета, Е. Витте, Г. Солоу, Е. Денисона, Г. Менселла, Ф. Махлупа, Х. Фримена, С. Глазьєва, Ю. Яковца, Г. Фатхутдінова.

Провідними вітчизняними дослідниками у вирішенні згаданої проблеми є: Ю. Бажал, О. Василик, В. Васюренко, А. Гальчинський, В. Геец, А. Гойко, О. Кузьмін, О. Лапко, С. Онишко, В. Опарін, А. Пересада, А. Поддєрьогин, В. Федосов, Л. Федулова, Д. Черванев, А. Чухно, тощо.

Концепція розробки будь-якої стратегії розвитку припускає, що майбутні результати можна визначити, оцінити або виміряти. Маючи повну інформацію із усіх економічних процесів, явищ, факторів, можна прорахувати й визначити майбутнє. Не маючи такої можливості, при прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати фактори невизначеності.

Керування ризиками організації – це процес, що здійснюється радою директорів, менеджерами й іншими співробітниками, який починається при розробці стратегії, й торкається всієї діяльності організації. Він спрямований на визначення подій, які можуть впливати на організацію, а також на керування пов'язаним із цими подіями ризиком.

Кожне підприємство зіштовхується з величезною кількістю ризиків, що впливають на різні складові організації, тому процес керування ризиками сприяє більш ефективному реагуванню на різні впливи й інтегрований підхід відносно безлічі ризиків.

Інноваційний ризик або ризик інноваційної діяльності характеризує ймовірність одержання результату здійснення обраного інноваційного проекту, при якому поставлена ціль не

досягається [1].

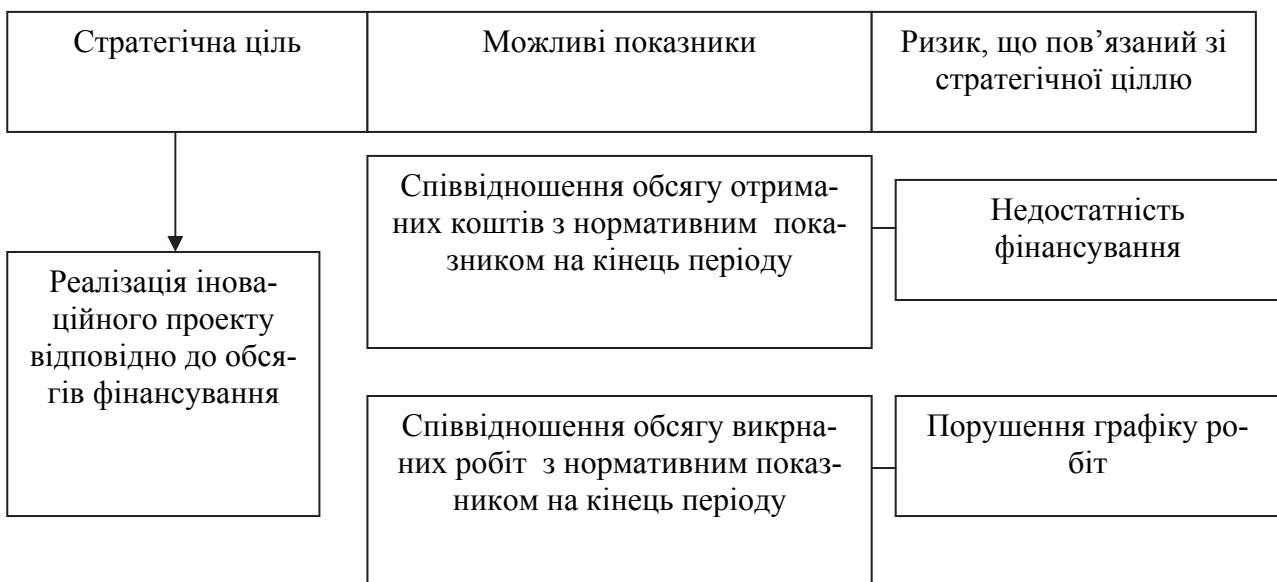
Відзначимо чотири важливих моменти в такому підході до визначення даного різновиду ризику:

- ризик розглядається стосовно цілі, на досягнення якої спрямований інноваційний проект;
- ризик розглядається як можливість не досягти обраної цілі;
- ризик як можливість недосягнення цілі є слідством об'єктивно існуючої невизначеності;
- ризик є слідством невірних управлінських рішень, що не враховують цю невизначеність у ході виконання проекту.

Ризик інноваційної діяльності ніколи не дорівнює нулю й існує об'єктивно. Зрозуміло, що для успішності цілеспрямованої господарської діяльності необхідно свідоме раціональне відношення до проблеми ризику. Необхідно брати до уваги наявність ризику й ураховувати ризик як при ухваленні принципового рішення про втілення проекту, так і при формуванні стратегії й тактики його реалізації [1].

Стратегічною метою більшості підприємств у сфері інноваційної діяльності є реалізація проекту в строк відповідно до вимог якості й обсягів виділених ресурсів. Ця ціль, яку можна розглядати як свого роду можливість, може бути пов'язана з негативним фактором ризику – втратою ключових клієнтів. Для виміру ступеня досягнення цілі можуть бути використані різні показники. Індикатором первісного розпізнавання інноваційних ризиків може бути порушення графіка виконання робіт. Ще більш раннім індикатором може бути затримка з фінансуванням проекту. Такі ранні індикатори також можуть бути включені в склад системи збалансованих показників (BSC). Це дозволяє управляти процесом досягнення цілей на самих ранніх етапах.

Установлення зв'язку між заходами, розробленими в рамках збалансованої системи показників, і заходами із системи ризик-менеджменту здійснюється на основі аналізу заходів, що сприяють зниженню ризиків (рис. 1).



**Рис. 1. Взаємозв'язок стратегічних цілей і окремих ризиків інноваційного проекту**

У процесі побудови BSC визначаються ключові заходи, необхідні для досягнення цільових значень стратегічних показників. Всі ці заходи підлягають аналізу на предмет їхнього впливу на можливі ризики, з якими зіштовхується компанія. Той або інший захід може одночасно сприяти реалізації стратегічної цілі, й знижувати ймовірність настання ризику. З іншого боку, при плануванні заходів повинні складатися плани на випадок настання ризикових подій. Заздалегідь продумані заходи щодо протидії ризикам (із вказівкою відповідальних, дій і інструментів) можуть істотно знизити розмір збитків.

На основі розглянутих аспектів зв'язку збалансованої системи показників і системи керування ризиками можна навести наступний інтегрований процес, що складається з восьми етапів.

У системі керування ризиком, як показано на рис. 2, процес починається з аналізу стратегії підприємства. На першому етапі варто дати відповідь на принципове питання про ступінь ризикованості оточення, у якому працює компанія. Конкретна стратегія керування ризиками виробляється пізніше, оскільки спочатку керівництво компанії повинне одержати результати проведеного аналізу ризиків. Базова стратегічна орієнтація компанії також повинна враховувати ризики, які виявлені на етапі стратегічного аналізу.



**Рис. 2. Етапи процесу стратегічного керування й керування ризиками**

На другому етапі на основі сформульованої стратегії (або певної базової стратегічної орієнтації) визначаються цілі, що включаються в BSC. Досягнення цих цілей повинно забезпечити реалізацію розробленої стратегії. Недосягнення цих цілей, навпаки, не дозволить реалізувати стратегії й може навіть поставити під погрозу сам факт виживання компанії. У розглянутому прикладі ризик втрати ключових клієнтів може перешкодити досягненню стратегічної мети залучити й утримати ключових клієнтів. Якщо при формулюванні стратегії не враховувати можливі ризики, то ймовірність її успішної реалізації буде досить невисокою.

Ціль цього етапу – ідентифікація ризиків для всіх поставлених стратегічних цілей. Цей процес досить складний, оскільки можуть існувати такі цілі, які не викликають будь-яких істотних ризиків, або, навпаки, можуть існувати ризики, не пов'язані напряму з будь-якою ціллю. Прикладом таких ризиків можуть бути фактори зовнішнього середовища – політичні ризики, суспільні ризики або ризики, що виникають внаслідок будь-яких катастроф. Для такої роботи в кожному випадку знадобиться повний набір стратегічних цілей із системи BSC і повний набір ідентифікованих ризиків. На ту або іншу ціль може впливати не один, а декілька ризиків. І навпаки, один ризик може впливати на декілька стратегічних цілей.

Структурування ризиків може відповідати логіці чотирьох перспектив збалансованої системи показників. Ризики повинні бути структуровані так, щоб це відповідало системі цілей компанії. Наприклад, всі ризики можна розділити на наступні категорії: фінансові ризики, ринкові ризики, економічні ризики, ризики, пов'язані з керуванням компанією, інші ризики.

Наступний етап укладається у визначенні причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями (у рамках стратегічної карти). Такий причинно-наслідковий аналіз доцільний і відносно ризиків з метою відстеження їхнього впливу один на одного.

Конкретизація стратегічних цілей і окремих ризиків здійснюється за допомогою ідентифікації показників, що використовуються для виміру цілей і ризиків. Той або інший показник, певний для тієї або іншої цілі, повинен характеризувати ступінь її досягнення. Показник може характеризувати як вихід (Output) того або іншого процесу (тобто отриманий результат) і як вхід (Input) – спожиті ресурси. Як приклад показників, що характеризують стратегічну ціль залучити й утримати ключових клієнтів, можна навести частку виторгу за ключовими клієнтами у загальному виторзі й кількість пропозицій ключовим клієнтам.

Наступним кроком після виявлення всіх можливих ризиків реалізації інноваційного проекту є так звана квантифікація ризику, тобто кількісний вираз ймовірності виникнення кожного такого ризику й оцінка його впливу на реалізацію інноваційного проекту. Через те, що квантифікацію ризику здійснюють досить часто в умовах обмеженого доступу до повної й об'єктивної інформації, а також через те, що на неї істотно впливає суб'єктивний фактор експертів, доцільно результати квантифікації ризику розуміти не як абсолютно щирі розрахунки можливих втрат, а лише як підставу для розподілу інноваційних ризиків на істотні (тобто такі, на які варто звертати увагу й застосовувати відповідні кошти реагування) і несуттєві (такі, які можна проігнорувати або не вживати щодо них ніяких засобів реагування). Досить розповсюдженими в сфері кількісної оцінки ймовірності виникнення ризиків, а також оцінки наслідків їхнього впливу на результати реалізації інноваційних проектів є статистичні й математичні методи, а також різноманітні програмні продукти аналізу ринку (метод Monte Carlo, аналіз сценаріїв, тощо) [2].

Головним завданням квантифікації ризику є його кількісне подання в так званій монетарній вартості, що є функцією двох змінних: ймовірності виникнення ризику і його наслідків у вигляді втрат, які можуть виникнути, коли ризикова подія наступить. Такі розрахунки стають вхідною базою для віднесення кожного інноваційного ризику до відповідного виду, а також для застосування різноманітних заходів запобігання або запобігання таких ризиків.

Для кожного показника повинні бути визначені цільові значення, за якими із заданою періодичністю можна відслідковувати ступінь досягнення цілей. На основі значень індикаторів можна оцінити вплив реалізованих заходів. Використані в BSC індикатори можуть бути корисними й для системи керування ризиками. Наприклад, компанія може зробити висновок, що частота візитів до клієнтів може бути важливим індикатором ризику втрати ключових клієнтів. Для цього показника визначається позитивне граничне значення, при недосягненні якого може виникнути згаданий ризик. З метою протидії ризику компанія може реалізувати

ти коригувальні заходи. Зрозуміло, ризик втрати ключових клієнтів може бути пов'язаний не тільки з недостатньо частими візитами до них, але й, наприклад, з їхньою незадоволеністю якістю пропонованого продукту.

На наступному етапі для показників визначаються цільові значення, які згодом погодяться зі співробітниками. При визначенні цільових значень показників варто прагнути до досягнення гармонії, оскільки найчастіше одна ціль конфліктує з іншою. Для кожного ризику варто визначити можливий ступінь його обмеження. На основі цього визначаються граничні значення для індикаторів, що характеризують ризики. Граничне значення визначає пункт, з якого починається реалізація коригувальних заходів, або пункт, у якому ймовірність настання ризику максимальна. Величина цього граничного значення виробляється методом експертної оцінки, так само як і заходу щодо керування ризиками. Але граничні значення показників не повинні бути занадто низькими, оскільки сигнали тривоги в цьому випадку будуть надходити, але коригувальні заходи реалізовуватися не будуть, тому що вони були заплановані на більш далекий період.

Після визначення цільових значень показників розробляються заходи, реалізація яких повинна забезпечити досягнення цілей. Вибір того або іншого заходу здійснюється на основі оцінки внеску цього заходу в досягнення цілей. З погляду керування ризиками варто вибирати заходи, які призводять до зниження ступеня ймовірності виникнення ризику. При плануванні заходів не слід забувати про заходи, передбачені для екстрених випадків (перевищення граничного значення ризикових показників). Заходи превентивного характеру з погляду керування ризиками особливо ефективні, якщо їх реалізовувати вчасно. І їхнє попереднє планування дуже корисно.

Процес реалізації заходів відображається в системі внутрішньфірмової звітності, складеної у форматі план/факт. Графічне подання відхилень (наприклад, відповідно до принципу світлофора) значно поліпшує сприйняття інформації. Звітність може бути реалізована в будь-якому програмному забезпеченні з метою прискорення обробки управлінської інформації й підвищення комфорту роботи. Крім того, інформаційна підтримка системи управлінської звітності дозволяє здійснювати фільтрацію інформації або наводити дані з різним ступенем деталізації [3-7].

В інтегрованій системі управлінської звітності, що включає як збалансовану систему показників, так і систему керування ризиками, можна використовувати кольори світлофора для відбиття значень показників, що перебувають у тому або іншому статусі – червоному, жовтому або зеленому. Додатково можна використовувати, наприклад, темно-червоний колір для відбиття особливої інформації, критичної з погляду керування ризиками. Цей колір свідчить про перевищення встановленого граничного значення й привертає увагу менеджера до тієї або іншої проблеми, що перешкоджає досягненню стратегічних цілей компанії.

Заключним пунктом побудови інтегрованої системи, що включає збалансовану систему показників і систему ризик-менеджменту, в ідеальному випадку повинна бути інтенсифікація. Визначення відповідальності за досягнення цільових значень установлених показників дозволяє управляти поведінням керівників і співробітників компанії.

У багатьох компаніях уже побудована система узгодження цілей і система мотивації персоналу, що включає фіксовану й змінну частини. Погодження системи мотивації персоналу із системою показників не складна проблема, і це завдання вже з успіхом вирішено багатьма компаніями [8]. Інтерес представляє питання про зв'язок системи узгодження цілей із системою керування ризиками, оскільки дія тих або інших факторів ризику може перешкоджати досягненню тих або інших стратегічних цілей. Використання граничного значень показників, що характеризують ризики, може служити однією з найбільш простих можливостей інтеграції. Крім того, у системі керування ризиками варто проробити питання про фор-

мування спеціальних резервів, джерелом яких, як правило, є прибуток.

Процес впровадження інтегрованої системи, що включає збалансовану систему показників і систему ризик-менеджменту, після цього завершується. Але, як виявляється з рис. 2.2., після цього починається процес коректування системи й приведення її у відповідність із актуальними умовами. Як стратегічні цілі і їхні показники, так і ризики підлягають періодичній перевірці на актуальність.

Наведений у цьому дослідженні варіант побудови інтегрованої системи можна охарактеризувати як ідеальний. На практиці ж буває так, що збалансована система показників або система ризик-менеджменту вже побудована й використовується. У такій ситуації здійснюються модифікації існуючої системи планування й звітності. Час на реалізацію такого проекту інтеграції BSC і системи ризик-менеджменту приблизно дорівнює часу, що потрібно на впровадження BSC без ризикових індикаторів, оскільки більшість нарад можна використовувати одночасно для побудови обох систем. Однак, на попередню роботу й обробку отриманих результатів витрачається багато часу. У більшості проектів на побудову інтегрованої моделі збалансованої системи показників і ризик-менеджменту витрачається приблизно три місяці на кожний рівень організаційної ієрархії. Оскільки на практиці в більшості випадків у компаній є або збалансована система показників, або система ризик-менеджменту, те необхідно деякий час на побудову іншої системи й інтеграцію її з існуючою. Побудована інтегрована модель дозволяє приймати управлінські рішення стратегічного й оперативного характеру, оскільки збалансована система показників доповнюється інформацією про ризики, що перешкоджає реалізації стратегії, а система ризик-менеджменту включається в безперервний процес стратегічного менеджменту.

Таким чином, розроблений процес керування ризиками підприємства складається з восьми взаємозалежних компонентів. Оскільки вони є складовою частиною процесу керування, то їхнє втримування визначається тим, як керівництво управляє організацією. До цих компонентів мають відношення:

- Внутрішнє середовище, що представляє собою атмосферу в організації й визначає, якої чином ризик сприймається співробітниками організації, і як вони на нього реагують. Внутрішнє середовище включає філософію керування ризиками й ризик-апетит, чесність і етичні цінності, а також те середовище, у якій вони існують.

- Постановку цілей, які повинні бути визначені до того, як керівництво почне виявляти події, які потенційно можуть, вплинути на їхнє досягнення. Процес керування ризиками надає «розумну» гарантію того, що керівництво компанії має правильно організований процес вибору й формування цілей, і ці мети відповідають місії організації й рівню її ризику-апетиту.

- Визначення внутрішніх і зовнішніх подій, що мають вплив на досягнення цілей організації, повинні визначатися з урахуванням їх поділу на ризики або можливості. Можливості повинні враховуватися керівництвом у процесі формування стратегії й постановки цілей.

- Оцінку ризиків, які аналізуються з урахуванням імовірності їхнього виникнення й впливи з метою визначення того, які дії у відношенні їх необхідно почати. Ризики оцінюються з погляду властивого й залишкового ризику.

- Реагування на ризик, тобто той метод, що керівництво вибирає як метод реагування на ризик – відхилення від ризику, прийняття, скорочення або перерозподіл ризику, розробка ряду заходів, які дозволяють привести виявлений ризик у відповідність із припустимим рівнем ризику й ризик-апетитом організації.

- Коштів контролю (політики й процедури), які розроблені й установлені таким чином, щоб забезпечувати «розумну» гарантію того, що реагування на виникаючий ризик відбувається ефективно й вчасно.

• Інформації й комунікацій, які дозволяють співробітникам виконувати їхні функціональні обов'язки. Також здійснюється ефективний обмін інформацією в рамках організації як по вертикалі зверху донизу та знизу нагору, так і по горизонталі.

• Моніторинг, що передбачає, що весь процес керування ризиками організації відслідковується й по необхідності коректується. Моніторинг здійснюється в рамках поточної діяльності керівництва або шляхом проведення періодичних оцінок.

Керування ризиками організації не є лінійним процесом, у якому один компонент впливає на наступний. Він є багатоспрямованим, циклічним процесом, у якому майже усі компоненти можуть впливати й впливають один на одного. Існує прямий взаємозв'язок між цілями, або тим, чого організація прагне досягти, і компонентами процесу керування ризиками організації, що спрямовують дії, необхідні для їхнього досягнення. Тому подальші пошуки у даному напрямку будуть націлені на розробку заходів з управління економічними ризиками.

### *Література:*

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – 2-е изд. испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320с.
2. Ивлев В. Balanced scorecard - альтернативные модели / В. Ивлев, Т. Попова: [Электронный ресурс] Режим доступа: URL:[http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_478/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_478/)
3. Макаренко М.В. Системы показателей, модели и подходы к оценке эффективности деятельности предприятия / М.В. Макаренко, И. И. Малова: [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: [http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12\\_2008/04.pdf](http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf)
4. Ольве Н. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: [Текст] / Н. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304с.
5. Кочнев А.Ф. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом / А.Ф. Кочнев // [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3959/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3959/)
6. Фурсеева М. Практические советы по постановке ССП / М. Фурсеева // [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc537.htm>
7. Дубовик А.Ю. Разработка и внедрение панели ключевых индикаторов деятельности компании как элемента системы сбалансированных показателей / А.Ю. Дубовик // [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <http://www.cfin.ru/management/practice/supremum2003/05.shtml/>
8. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В.В. Репин, В.Г.Елиферов. – М.: РИА "Стандарты и качество", 2004. – 343 с.

*Рекомендовано до публікації*  
д.е.н. О.Г. Вагоновою 17.01.11

*Надійшла до редакції:*  
18.12.2010