

ЮНИТИ, 1999. — 408 с.

6. *Лена Р. М.* Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика / Р. М. Лепа, В. М. Тимохин; НАН України Інститут економіки промисловості. — Донецьк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2004. — 262 с.

7. *Лукичѐва Л. И.* Управление организацией: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичѐва; под ред. Ю. П. Анискина. — М.: Омега-Л, 2006. — 360 с.

8. *Приймак В. М.* Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. — К.: Атіка, 2008. — 240 с.

9. Державна служба статистики. Виробництво та розподіл валового внутрішнього продукту за видами економічної діяльності (2002—2010 pp.) // <http://www.ukrstat.gov.ua>

УДК 658

Ю. В. Литюга, канд. екон. наук, стар. викл.,
кафедра економіки підприємств
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

СТРАТЕГІЧНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність поняття ризик-менеджмент і його стратегічний напрямок. Запропоновано та описано послідовність процесу стратегічного ризик-менеджменту. Визначено інструменти мінімізації впливу стратегічних ризиків. Проведено порівняння стратегічного ризик-менеджменту з традиційним управлінням ризиком, на основі чого були визначені переваги ризик-менеджменту.

В статье рассмотрена сущность понятия риск-менеджмент и его стратегическое направление. Предложена и описана последовательность процесса стратегического риск-менеджмента. Определены инструменты минимизации влияния стратегических рисков. Проведено сравнение стратегического риск-менеджмента с традиционным управлением рисков, которые базируются на определении преимуществ риск-менеджмента.

The article discusses the essence of the concept of risk management and its strategic direction. Proposed and described a sequence of processes of strategic risk management. Defined tools minimize the impact of strategic risks. A comparison of strategic risk management

with the traditional management of risks, which are based on identifying the benefits of risk management.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, стратегічний ризик-менеджмент, переваги ризик-менеджменту, концепція ефективного використання ризику, напрями зниження ризику.

Ключевые слова: риск, риск-менеджмент, стратегический риск-менеджмент, преимущества риск-менеджмента, концепция эффективного использования риска, направления снижения риска.

Keywords: risk, risk management, strategic risk management, benefits, risk management, effective use of the concept of risk, areas of risk reduction.

Вступ. У ринковій економіці ризик є невід’ємним атрибутом господарювання. В свою чергу, підприємництво завжди сполучене з невизначеністю економічної кон’юнктури, що впливає з мінливості попиту-пропозиції на товари, гроші, фактори виробництва, з багатоваріантності сфер застосування капіталів і різноманітності критеріїв оцінювання переваг інвестування коштів, з обмеженістю знань про сферу бізнесу й інших обставин. Таким чином, ефективне функціонування підприємства не можливе без врахування позитивного та негативного впливу ризику. Отже, ризик є одним із факторів формування прибутку і його одержання обумовлене ризик-менеджментом. Поняття ризик-менеджменту досліджувалось багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими. Так, О. Л. Устенко розглядає ризик-менеджмент, як процес дії на суб’єкт підприємницької діяльності, при якому забезпечується максимально широкий діапазон обхвату можливих ризиків, їх обґрунтоване ухвалення й зведення ступеня їх впливу на нього до мінімально можливих меж, а також розробка стратегії поведінки даного суб’єкта в разі реалізації конкретних видів ризиків [5]. В. М. Гранатуров визначає його, як сукупність методів, прийомів і подій, які дозволяють у визначеній мірі прогнозувати появу ризикових подій і застосовувати заходи щодо виключення або зниження негативних наслідків таких подій [1, с. 27].

В. В. Черкасов розглядає ризик-менеджмент як можливість управлінської діяльності використовувати різноманітні підходи, процеси, події, які дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикової події, ситуації і за рахунок управлінської взаємодії досягати зниження ступеня ризику. Врахування позитивних сторін ризику наведено у визначенні А. О. Старостіної: «Створення, захист і збільшення багатства акціонерів за допомогою управління факторами невизначеності, що можуть

як негативно, так і позитивно вплинути на досягнення організації своїх цілей» [4].

На нашу думку, ризик-менеджмент — це управління підприємством у цілому або окремими його підрозділами з урахуванням впливу факторів ризику на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій з метою досягнення оптимального співвідношення між рівнем ризику та стратегічними можливостями підприємства.

У той же час наукового дослідження потребує питання пов'язані саме з розробкою системи стратегічного ризик-менеджменту, який би спрямував дії підприємства на використання ризику як основну перевагу в конкурентній боротьбі.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження та уточнення сутності категорій стратегічний ризик-менеджмент, його переваг, концепції функціонування визначення інструментів зниження ризику.

Виклад основного матеріалу. Ризик-менеджмент є однією із центральних ланок стратегічного управління підприємством. Це процес завдяки якому підприємство аналізує ризики кожного напрямку діяльності з метою максимізації ефективності кожного кроку, а відповідно і всієї діяльності в цілому.

Управління ризиками охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності господарської діяльності підприємства та мінімізацію можливих втрат при здійсненні тих або тих операцій. Узагальнення наукових поглядів дали змогу побудувати блок-схему процесу управління ризиками (рис. 1).

Функціонування системи ризик-менеджменту відбувається на різних рівнях від стратегічного до тактичного. Стратегія ризик-менеджменту — це загальний довгостроковий курс досягнення намічених цілей, в основу якого покладено прогнозування ризику і напрямів його зниження. Тактика пропонує конкретні методи та прийоми для вибору найоптимальнішого рішення та досягнення результатів у конкретних умовах. За оцінками дослідників, можна обирати такі види стратегій управління ризиками: індуктивну — збір, систематизація, узагальнення фактів; дедуктивну — висування гіпотез та співставлення їх з фактичними даними; позитивну — вивчення поточної ситуації; нормативну — формування суб'єктивних уявлень про майбутні події.

Завдання стратегічного ризик-менеджменту — виявляти, аналізувати та впливати на всі ризики, з якими стикається компанія, як з позиції запобігання збиткам та їх мінімізації, так і з позиції

використання сприятливих можливостей для зростання вартості активів компанії.

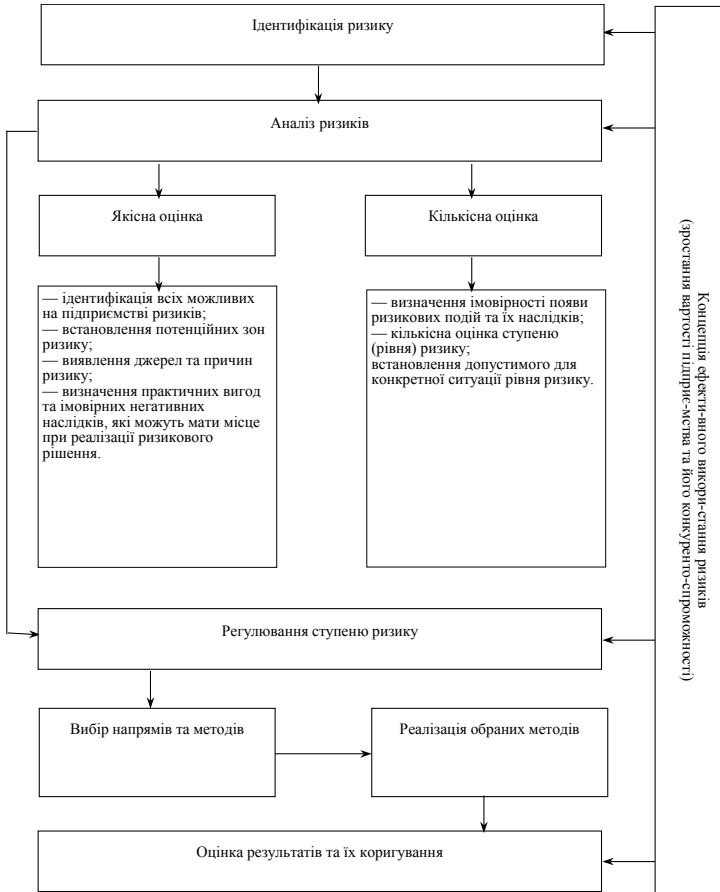


Рис. 1. Процес управління ризиками господарської діяльності на підприємстві

Основою концепції розробки системи стратегічного ризик-менеджмент є розуміння кожним співробітником необхідності переходу від фрагментарного реагування на ризик до скомпонованих комплексних дій аналізу ризику, що призводить до зростання вартості підприємства.

Процес ризик-менеджменту має постійний характер, він забезпечує не тільки швидке реагування на негативний вплив ризи-

ку, а й запобігає його виникненню. В той же час стратегічний ризик-менеджмент дозволяє не втрачати можливості отримання позитивного ефекту від ризику, а відповідно і нових конкурентних переваг та ресурсів. Таким чином, необхідно чітко відокремлювати систему стратегічного ризик-менеджменту від традиційних методів управління ризиком (табл. 1).

Таблиця 1

**ПОРІВНЯННЯ ТРАДИЦІЙНИХ ТА СТРАТЕГІЧНИХ
МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ**

Традиційні методи управління ризиком	Система стратегічного ризик-менеджмент
<p><i>Фрагментарність:</i> кожний підрозділ у міру своїх можливостей самостійно управляє ризиками у відповідності до своїх функцій</p>	<p><i>Інтеграція:</i> на підприємстві створений окремий підрозділ, який займається систематичним управлінням ризиками; процес управління ризиками координується керівництвом підприємства; кожний співробітник розглядає ризик-менеджмент як частину своєї основної роботи</p>
<p><i>Епізодичність:</i> управління ризиками відбувається за бажанням менеджера</p>	<p><i>Безперервність, динамічність:</i> процес управління ризиками постійний та безперервний; швидка реакція на зовнішні зміни</p>
<p><i>Сегментне використання:</i> увага зосереджена на визначеному сегменті ризику</p>	<p><i>Охоплення всіх стратегічних напрямків діяльності:</i> дослідженню підлягають усі ризики і визначаються можливості управління ними</p>

Як бачимо з табл. 1, ефективний процес управління ризиком не може бути сукупністю фрагментарних дій. Він повинен бути сформованим комплексом дій, який є частиною загального управління бізнесом. Таким чином, саме ризик-менеджмент дозволяє управляти ресурсними ризиками.

У світовій практиці господарювання ризик-менеджмент вже давно став невід’ємною складовою системи управління підприємством у цілому. Адже ґрунтовний аналіз, проведення ідентифікації, оцінки та подальшого коригування ступеню ризику є необхідними при: прийнятті стратегічних, інноваційних, інвестиційних рішень; прогнозуванні кон’юнктури ринку, маркетингових дослідженнях; про-

веденні кредитної політики; формуванні й оптимізації діагностики портфеля цінних паперів (табл. 2) [2, с. 210].

Таблиця 2

**ОСНОВНІ СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ ПРОЦЕСУ
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ**

Стадія	Характеристика
Взаємодія і консультування	На кожній стадії процесу ризик-менеджменту необхідно взаємодіяти і проводити консультації як із зовнішніми, так і з внутрішніми учасниками цього процесу
Визначення контекст ризик-менеджменту	Необхідно визначити зовнішні характеристики підприємницького середовища, внутрішні параметри організації, а також параметри ризик-менеджменту, в яких буде реалізовуватись процес. Мають бути визначені вимоги до діяльності, на основі яких будуть виявлені критерії ризиків, а також яких будуть виявлені критерії ризиків, а також структура та методи їхнього аналізу
Ідентифікація ризиків	Слід визначити, де, коли, чому і як ризикові ситуації можуть перешкодити, послабити, затримати або сприяти досягненню запланованих результатів (цілей)
Аналіз ризиків	Необхідно визначити наслідки, імовірність виникнення, і, як наслідок, рівень ризику, а також причини та фактори виникнення ризикових ситуацій. Подібний аналіз має враховувати масштаб потенційних наслідків і можливі шляхи їхнього виникнення. При аналізі ризиків слід також виявити й оцінити інструменти, що маємо (моделі та методи) контролю ризиків
Оцінка ризиків	Здійснюється порівняння рівня ризику з раніше встановленими критеріями. Відповідно до отриманих даних і параметрів моделі ризик-менеджменту (див. стадію 1) визначають баланс між потенційними вигодами та негативними наслідками. Це дозволяє судити про масштаби та характер ризикового рішення, керуючого впливу на ризик, а також встановлювати пріоритетні напрямки діяльності, що пов'язана з ризик-менеджментом
Прийняття і реалізація ризикового рішення	Здійснюється розробка та впровадження спеціалізованих економічно доцільних стратегій і планів заходів, ціль яких — збільшення потенційної вигоди та скорочення потенційних витратків, що виникають у результаті ризикових ситуацій

Стадія	Характеристика
Моніторинг та аналіз	Необхідно проводити моніторинг ефективності всіх етапів процесу управління ризиками для постійного поліпшення діяльності. Іншими словами, виміряні показники процесу ризик-менеджменту слугують основою для аналізу і підвищення результативності та ефективності даного процесу

Стратегічний ризик-менеджмент включає:

- структуру ризик-менеджменту, наявну в організації для забезпечення своєчасного визначення ризику і для комунікацій щодо управління ризиком;
- ресурси достатнього обсягу, потрібні для реалізації завдань ризик-менеджменту;
- культуру ризику, що підсилює управлінські рішення у сфері ризик-менеджменту;
- інструменти і методи, розроблені для забезпечення ефективного і постійного ризик-менеджменту.

Таким чином, концепція ризик-менеджменту є концепцією активного динамічного використання ризику як можливості зростання вартості підприємства та отримання нових конкурентних переваг. Концепція динамічного ризик-менеджменту передбачає свій розвиток на підприємстві як процес активного демпфування ризику, що відбувається паралельно з основною діяльністю підприємства. Крім того, вона передбачає активне використання ризику для отримання додаткового прибутку, що забезпечується завдяки захисту корпоративної репутації, збільшення дохідності на основі управління орієнтованого на зростання прибутку та вартості, а також додаткового розміщення капіталу.

Інтеграція ризик-менеджменту в загальний процес управління виражається в залученні до процесу всіх підрозділів підприємства. Виділяють два підходи до побудови системи організації управління ризиками:

- концентрований — усі процеси зосереджені в межах одного структурного підрозділу, до якого входять юристи, економісти, страховики та ін.;

- розподілений — коли, створюється відносно невеликий підрозділ, який безпосередньо займається контролем ризиків і координацією процесу управління ризиками, а всі інші функції (ідентифікації, оцінювання) перекладаються на функціональні відділи.

В ідеалі, для функціонування ризик-менеджменту повинен існувати орган управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими інформаційними ресурсами. На підприємстві повинно бути створено спеціальний підрозділ — відділ управління ризиками на чолі з ризик-менеджером. Відділ з управління підприємницькими ризиками повинен займатися вирішенням практичних питань, пов'язаних з виявленням ризику, веденням статистичної та реєстраційної обробки інцидентів, розробкою та реалізацією заходів з підвищення безпеки підприємства, здійсненням страхової діяльності, укладанням угод зі страхування та перестраховування. Взагалі, ідеологічна задача ризик-менеджера та його підрозділів — розробка стратегії і принципів управління ризиками на підприємстві, які повинні бути викладені у внутрішніх нормативних документах.

Відповідно до підходів IFRIMA, значення ризик-менеджменту проявляється по трьом напрямкам:

- Сприяння загальним бізнес-цілям підприємства. Для досягнення успіху підприємствам потрібно контролювати ризики. Відповідним чином організований ризик менеджмент дозволить підприємству контролювати ті ризики, які є вагомими для всього бізнесу та використовувати можливості від управління ними.

- Встановлення послідовної та прозорої структури корпоративного управління, яке потребує використання ефективних програм ризик-менеджменту, які затверджуються керівництвом і виконуються менеджерами.

- Захист підприємства від неблагоприємних змін і катастроф. Він потребує порівняння внутрішніх і зовнішніх ризикових факторів. Крім того, досягнення відповідного захисту передбачає одночасно концентрувати увагу на зменшенні ризику та передаванні його за допомогою страхування, хеджування та інших фінансових інструментів.

Переваги впровадження системи стратегічного ризик-менеджменту розкрито у табл. 3.

Таблиця 3

ПЕРЕВАГИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

Перевага	Характеристика
Зниження фактору невизначеності при здійсненні підприємницької діяльності	Контроль над негативними подіями супроводжується конкретними діями зі зменшення імовірності їх виникнення і скорочення їхнього впливу. Навіть при настанні непереможливих подій організація може досягти необхідного ступеня стійкості завдяки адекватному плануванню і підготовці
Використання перспективних можливостей діяльності	У процесі ризик-менеджменту оцінюється імовірність настання сприятливих наслідків у ризиковій ситуації. Пошук перспектив стає ефективнішим, якщо персонал усвідомлює ризики та має необхідні навички для керування ним
Економія ресурсів	Особливу увагу приділяють економічній доцільності проведення тих чи інших бізнес-операцій. Облік обсягу існуючих ресурсів, підвищення ліквідності активів дозволяє не лише уникати дорогих оцінок, але й досягати підвищення прибутку від виробничої діяльності
Підвищення якості інформації для прийняття рішень	Процес ризик-менеджменту підвищує точність інформації та аналізу, необхідних для прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління
Зростання ділової репутації	Інвестори, кредитори, страхові компанії, постачальники та клієнти охоче працюють з організаціями, які зарекомендували себе як надійні партнери на ринку, що керують своїми фінансовими та виробничими ризиками

З метою кращого оцінювання впливу ризиків пов'язаних з довгостроковими загрозами ринкової позиції підприємства та визначення основних напрямків їх нейтралізації, необхідно використовувати елементи методології стратегічного менеджменту, а саме ресурсного підходу. Вона спрямована на визначення основних причин виникнення ризиків втрати специфічних ресурсів і компетенцій підприємства, що в свою чергу призводить до втрати конкурентоспроможності як самого підприємства, так і безпосередньо його продукції.

Стратегічні ресурсні ризики підприємства — це ризики, пов'язані з фундаментальними факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, реалізація яких може призвести до втрати конкурентної позиції підприємства на ринку.

Методи управління стратегічними ресурсними ризиками мають певні особливості від загальноприйнятих:

1. Ресурси, що забезпечують стратегічні переваги — компетенції, створюються на підприємстві або накопичуються завдяки власним НДДКР або альянсам. Таким чином стратегічні ресурси не можуть бути придбані на ринку, а відповідно і не можуть бути застрахованими.

2. Компенсація стратегічних ресурсних ризиків також не можлива. Підприємства можуть створювати резервні фонди для компенсації фінансових втрат внаслідок зниження конкурентоспроможності, проте це не дозволяє безпосередньо вирішити проблему відставання від конкурентів.

3. Передача стратегічних ресурсних ризиків третім особам або на аутсорсінг також неможлива, оскільки підприємство передає повноваження по вдосконаленню своїх ресурсів та здібностей, проте не виключає можливість виникнення ризику неналежного виконання цих повноважень.

4. Уникнення стратегічних ресурсних ризиків може призвести до втрати самих ключових компетенцій або скорочення самих стратегічних ресурсів.

Таким чином, управління стратегічними ризиками неефективне через страхування, уникнення, передачу, компенсацію і можливе лише через запровадження комплексу заходів спрямованих на попередження виникнення негативного впливу ризику на всіх рівнях діяльності підприємства.

Висновки. Головною метою стратегічного ризик-менеджменту є не усунення ризику, а превентивна видозміна ризикового профілю підприємства та приведення його відповідно до системи цілей, спрямованих на зростання вартості підприємства, отримання конкурентних переваг.

Література

1. Гранатуров В. М. Экономический риск : сущность, методы измерения, пути снижения: Учеб. пособие / В. М. Гранатуров. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело и Сервис, 2002. — 154 с.

2. *Клименко С. М., Дуброва О. С.* Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. — К.: КНЕУ, 2005. — 252 с.

3. *Марцинковский Д. А.* Обзор основных аспектов риск-менеджмента // Компетентность. — 2009. — № 1. — С. 37—42.

4. *Старостіна А. О., Кравченко В. А.* Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. / Старостіна А. О., Кравченко В. А. — К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», 2004. — 200 с.

5. *Устенко О. Л.* Теория экономического риска : монография / О. Л. Устенко. — К. : МАУП, 1997. — 164 с.

УДК 332.146.2

К. В. Медведєва,
здобувач кафедри ТiГГ ХНАМГ

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

У статті розглянуто основні проблеми регіонального управління туризмом. Основна увага приділяється дослідженню регулятивної політики та можливостей транскордонного управління туристською галуззю в межах євро регіону «Слобожанщина». Метою статті є узагальнення теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо управління туризмом на регіональному рівні.

Ключові слова: рівні управління, регіональний розвиток, транскордонне управління, транскордонний туристський кластер.

В статье рассмотрены основные проблемы регионального управления туризмом. Основное внимание уделяется исследованию регулятивной политики и возможностей трансграничного управления туристской отраслью в евро регионе «Слобожанщина». Целью статьи является обобщение теоретических аспектов и разработка практических рекомендаций относительно управления туризмом на региональном уровне.

Ключевые слова: уровни управления, региональное развитие, трансграничное управление, трансграничный туристский кластер.

The issues of regional government of tourism have been treated in the paper. Focus has been on enhancement of cross-border management within evroregion «Sloboshanshina». The aims have been to generalized theoretical aspects and elucidate practical propositions for regional government of tourism.

Key words: levels of government, regional development, cross-border government, cross-border cluster of tourism.