

## ОСОБЛИВОСТІ НОВОЇ ПАРАДИГМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

*У статті розглянуто та проаналізовано появу нової парадигми ризик-менеджменту. Визначено головні складові сучасного підходу до управління ризиками на підприємстві. Названі переваги методики VAR в оцінці ризиків.*

**Ключові слова:** *ризик-менеджмент, парадигма ризик-менеджменту, цілі ризик-менеджменту, стратегічний ризик-менеджмент, оперативний ризик-менеджмент, методика оцінки ризиків VAR.*

В ринковій економіці панує невизначеність, тому будь-яка компанія стикається з ризиками, незалежно від того, яку продукцію вона виробляє та які послуги надає. Напевно, не потребує доказів той факт, що на підприємствах з добре поставленим ризик-менеджментом спостерігаються певні успіхи в управлінні витратами та мінімізація збитків, пов'язаних з невизначеністю господарських операцій.

Сучасні проблеми і тенденції розвитку ризик-менеджменту останнім часом все більше привертають увагу вітчизняних дослідників (Н. І. Машина, Л. І. Донець, І. Ю. Івченко, С. М. Ілляшенко, В. В. Вітлінський та ін.). Як і їх західні колеги (Т. Л. Бартон, У. Г. Шенкір, П. Л. Уокер, Р. К. Поляков, Г. Л. Балієв та ін.), українські вчені, дослідники і підприємці намагаються розробити дієву систему управління ризиками на сучасному підприємстві. Проте недостатньо дослідженими залишаються характер та структура нового підходу до ризик-менеджменту.

Метою статті стало всебічне вивчення нової парадигми ризик-менеджменту та визначення головних її складових, що становлять основу системи управління ризиками на сучасному підприємстві.

Етапи становлення ризик-менеджменту та формування нової парадигми наведено на рисунку 1.

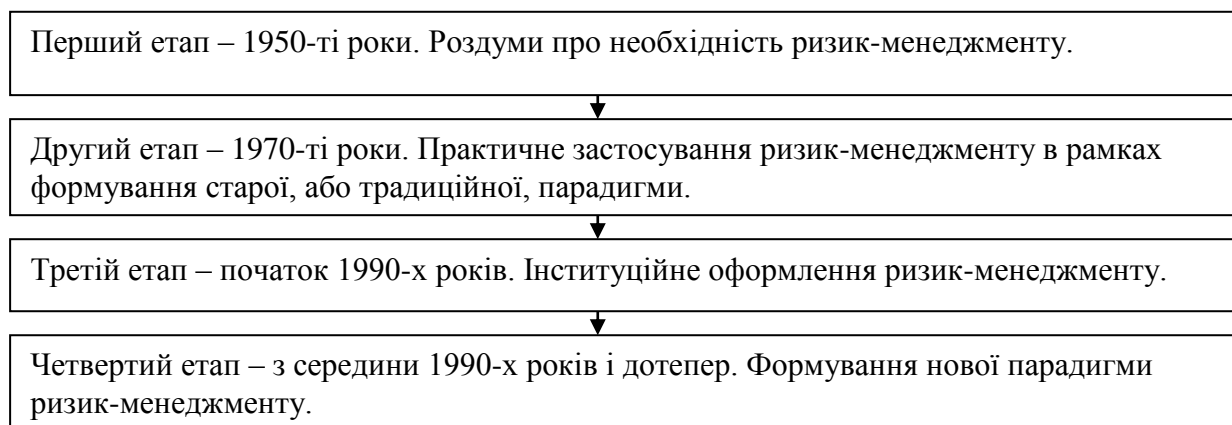


Рисунок 1 – Етапи становлення сучасного ризик-менеджменту

А тепер про кожний етап більш докладніше.

Так, в зарубіжній практиці ризик-менеджмент давно визнаний одним з найбільш ефективних інструментів сучасного управління. Вперше він згадується в статті, опублікованій в американському журналі в 1956 році [1]. Суть публікації зводиться до того, що фірми в цілях мінімізації економічних втрат повинні використовувати фахівців з управління ризиками компаній, тобто ризик-менеджерів. Роздуми про ризик

стали особливо інтенсивними, починаючи з другої половини ХХ століття. Для прогнозування того, як поводитиметься компанія на ринках в умовах ризику, застосовувалися методи математичної статистики.

Проте тільки в 1970-ті роки ризик-менеджмент почав завойовувати широку популярність в бізнес-середовищі. В більшості нефінансових компаній практика ризик-менеджменту обмежувалася певними галузями, такими як крупна промисловість, енергетика і транспорт, або певними інвестиційними проектами. Власне це було продиктовано складністю виробничих технологій, великими можливими економічними втратами і підвищеними вимогами до безпеки. Сформована тоді традиційна (або стара) парадигма ризик-менеджменту базувалася на застосовуванні вузькоспеціалізованого підходу до управління ризиками «від низу до верху». При цьому оцінки ризиків мали різномірний характер, що не давало можливості зіставити їх один з одним і проаналізувати отримувані результати.

Із самого початку в управлінні ризиками, навіть на процвітаючих підприємствах, виявлялося прагнення до відособленості. Управління страховим, технологічним, фінансовим і екологічним ризиками носило незалежний характер і зосереджувалось в різних підрозділах. Це призводило до того, що в організації не було, як правило, координації у сфері ризик-менеджменту, а нові ризики визначалися неприпустимо повільно. Фрагментарний, епізодичний і обмежений підхід до застосування системи ризик-менеджменту став проблемою в управлінні ризиками на підприємствах.

Крім того, в рамках традиційної парадигми управління ризиками практично не виконувало таку важливу функцію як стимулювання. Відповідно ризик-менеджмент був не активним, а навпаки – пасивним, тобто спрямованим не на збільшення вартості бізнесу, а на її збереження за допомогою використання механізму компенсації економічних втрат. В рамках традиційного підходу основні функції ризик-менеджменту зводилися переважно до оцінки і аналізу ризиків, а також механізмів їх передачі (страхування, хеджування і так далі). Функція організації ризик-менеджменту не мала розвиненої інфраструктури і обмежувалася введенням відповідної посади менеджера, в коло основних обов'язків якого входили питання страхування господарських ризиків.

Тільки на початку 90-х років відбулося становлення ризик-менеджменту як системного стратегічного управління в сучасному бізнесі. Саме в цей період ризик-менеджмент отримав своє інституційне оформлення, поширюючись на нефінансові компанії. Це пов'язано з прийняттям в 1992 році ряду законодавчих актів і вимог щодо перспектив ведення бухгалтерської звітності. Одним з перших розробників таких документів була комісія Тредуея англійська назва Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO ) [2] Ними була розроблена і опублікована робота під назвою «Internal Control – Integrated Framework» (ICIF, в перекладі українською мовою «Внутрішній контроль – комплексна структура»). Відповідно до цього документа з'являється нова структура контролю, в якій головні ролі займають наступні п'ять взаємозв'язаних компонентів, а саме: контроль за чинниками середовища; оцінка ризиків; дії контролю; інформація і комунікація; моніторинг. У документі йде мова про появу нової культури і політики підприємства в області усвідомлення ризиків всім колективом підприємства.

Починаючи з 90-х років в крупних західних фірмах пішов процес формування цільових груп, орієнтованих на аналіз, оцінку і управління підприємницькими ризиками. У цьому плані ризик-менеджмент став набувати рис планування, організації, мотивації і контролю.

Між тим, за останні роки змінилися старі економічні ризики, деякі з них поглибилися, стали складнішими, та з'явилися нові, які потребують не тільки

перегляду підходів до їх вирішення, а й формування нової більш адекватної парадигми ризик-менеджменту в цілому.

Так, сьогодні в умовах фінансової кризи, що охопила практично всі країни, керівники компаній змушені долати ризики, які десять років тому важко було уявити. До головних чинників, що створюють ситуацію невизначеності в сучасній ринковій економіці, можна віднести:

— фінансова криза та її наслідки. Фінансова криза зумовила загострення усіх існуючих економічних проблем і появу нових, що позначилося негативно на становищі багатьох підприємств та унеможливило використання старих підходів до розв'язання ризикових ситуацій;

— технології та Internet. Приголомшуючими темпами розвивається електронна комерція. Нові технології примушують бізнесменів протягом кількох місяців, а не років, приймати на озброєння нові моделі управління компаніями;

— складні фінансові інструменти. Похідні фінансові інструменти, які спочатку створювалися для полегшення управління ризиками, стали джерелом нових ризиків;

— зростаюча глобальна конкуренція. Лібералізація національної економіки, а також збільшення ступеня її відвертості втягують підприємців в світовий конкурентний процес, додаючи до труднощів внутрішньої конкуренції глобальні проблеми. Глобальна конкуренція – це боротьба за конкурентні переваги в умовах високого рівня монополізації та посилення сукупного впливу раніше ізольованих чинників. На тлі зростаючої глобальної конкуренції виживання підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, стає дедалі складнішим та вимагає від нього управління ризиками на новому рівні;

— зростаючі очікування споживачів продукції. Щоб задовільнити зростаючий попит, підприємства змушені розширювати асортимент продукції, покращувати сервіс, а разом з тим вирішувати питання пов'язані з цим процесом.

Саме перелічені фактори, з одного боку, стимулюють значні перебудови в економіці, а, з іншого, створюють ризиковану атмосферу для бізнесу. Все це, безумовно, актуалізує проблему формування нової комплексної системи управління господарськими ризиками в діяльності вітчизняних підприємницьких структур.

Організація, яка не може ефективно управляти своїми основними ризиками, з часом просто зникне. Повернення бракованої продукції може призвести до закриття компанії. Невдале використання фінансових похідних буквально за декілька днів може знищити фірму, історія якої налічувала десятиліття. Багато експертів вважають [2], що ризик-менеджмент повинен стати невід'ємною частиною кожного процвітаючого підприємства, а, отже, він повинен сьогодні включати:

- ідентифікацію, аналіз і оцінку ризиків;
- розробку програми заходів щодо ліквідації наслідків ризикових ситуацій;
- розробку механізмів виживання підприємства;
- збереження цілей підприємства;
- зниження витрат;
- забезпечення збереження успіху підприємства;
- створення системи страхування;
- прогнозування розвитку підприємства з урахуванням можливої зміни кон'юнктури і інші заходи.

Основна мета процесу управління ризиками при прийнятті управлінських рішень – це збільшення ймовірності успішного функціонування підприємства (організації) в умовах невизначеності шляхом зниження ступеня дії ризиків до прийняттого рівня.

Оновлене розуміння економічної дійсності орієнтує службовців і менеджерів всіх рівнів на новий підхід до ризик-менеджменту. Сучасні напрями в господарському житті суспільства обумовлюють перехід до нової парадигми ризик-менеджменту [3, С. 14], яка полягає в інтегрованому, безперервному і розширеному підході організації до ризиків. Так, кожна організація має свій погляд і методику побудови ризик-систем, але їх повинно об'єднувати одне – прагнення впровадити ризик-менеджмент на всі рівні компанії як безперервний та інтегрований процес.

У сформованій парадигмі інтегрований підхід відноситься як до сукупного використання методів реалізації стратегії ризик-менеджменту, так і до сукупності всіх господарських ризиків, з якими стикається організація в процесі здійснення підприємницької діяльності. Вона розглядає всі ризики організації, включаючи різномірних відділів і напрямів, як єдиний комплекс.

На думку деяких вчених [1], нова парадигма ризик-менеджменту за ступенем стимулювання набуває активних рис, спрямованих на підвищення вартості компанії за рахунок прийняття ризиків. З цим твердженням не можна не погодитися, оскільки деяких ризиків сьогодні не можна уникнути взагалі. Їх необхідно просто прийняти та зробити все можливе, щоб вони не завадили нормальній роботі підприємства і збільшенню очікуваного прибутку.

Порівняльна характеристика старої та нової парадигми наведена в таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика старої та нової парадигми ризик-менеджменту

Ознаки парадигм	Парадигми ризик-менеджменту	
	Стара (традиційна)	Нова
За ступенем впливу на ризик	Фрагментований, несистемний характер управління ризиками	Інтегрований, об'єднаний підхід до управління ризиками
За часом впливу на ризик	Епізодичний ризик-менеджмент	Безперервний ризик-менеджмент
За масштабом впливу на ризик	Обмежений ризик-менеджмент	Розширений ризик-менеджмент
За ступенем стимулювання	Пасивний тип ризик-менеджменту	Активний тип ризик-менеджменту
За стратегічними цілями	Збереження вартості компанії за рахунок компенсації економічних витрат	Збільшення вартості компанії за рахунок прийняття ризиків
За виконуваними функціями	Нерозвинена організаційна структура ризик-менеджменту	Розширена та удосконалена організаційна структура ризик-менеджменту

Отже, розвиток будь-яких ризикових ситуацій сьогодні і в майбутньому необхідно контролювати і відстежувати, іншими словами підприємству необхідно запроваджувати в управління комплексний або стратегічний ризик-менеджмент.

Стратегічний ризик-менеджмент – це безперервний процес управління комплексом ризиків та можливостей підприємства (організації), в якому приймають участь усі його підрозділи.

Цілями стратегічного ризик-менеджменту, зокрема, є:

забезпечення збереження цілей підприємства додатково орієнтованих на вартість ризик-менеджменту;

забезпечення збереження успіху підприємства;  
зниження витрат ризику.

Саме стратегічний ризик-менеджмент створює основу і інтегрує процес ризик-менеджменту в цілому на підприємстві. Він будується, виходячи з цілей підприємства, та має кілька етапів:

перший етап – розробка політики в області ризику;

другий етап – встановлення цілей ризик-менеджменту;

третій етап – визначення і оцінка ризиків на підприємстві;

четвертий етап – збір інформації про тенденції розвитку ризикової інформації на підприємстві;

п'ятий етап – формування зворотнього зв'язку, тобто управління ризиками з боку організаційних структур підприємства.

Одночасно зі стратегічним ризик-менеджментом на підприємстві має здійснюватись оперативний ризик-менеджмент, тобто процес систематичного і поточного аналізу ризиків підприємства і його життєдіяльності.

Особливістю «ризикових ситуацій» в даний час є те, що значне місце в ризик-менеджменті повинне відводитися економіко-математичним методам і моделям, які дозволяють кількісно виміряти чинники ризику. Оскільки найбільший розвиток ризик-менеджмент спочатку отримав у фінансовій сфері, то самим загальновідомим методом вимірювання ризиків став метод VAR (Value At Risk, VAR) [4]. Він інформує нас про те, що очікувані втрати не перевищать X доларів на протязі X місяців з ймовірністю (інтервал довіри) X%. Застосування VAR дозволяє вимірювати ринковий ризик стосовно різних фінансових інструментів, портфелів і фондів в цілому з урахуванням різних рівнів активів і цінних паперів.

Спочатку метод VAR призначався для використання у фінансових інститутах, але сьогодні отримав широке застосування завдяки ряду переваг:

по-перше, цей метод дозволяє виміряти можливі втрати по кожному виду ризиків, співвіднесені з ймовірністю настання ризикових подій;

по-друге, дозволяє об'єднати кількісну оцінку видів ризиків в єдину величину без втрати інформації про види ризиків і індивідуальні кількісні оцінки;

по-третє, дозволяє виміряти ризики на різних ринках.

Однак VAR спирається на накопичену базу фактичних даних, тому він може бути розрахований виключно для ризиків, що вимірюються кількісно (цінові, валютні, кредитні). Цей показник не можна застосувати для вимірювання політичних та регуляторних ризиків.

**Висновки.** Узагальнюючи результати цього дослідження, зауважимо, що в ризик-менеджменті немає готових рецептів запобігання збитків. Він лише допомагає уникнути критичних ситуацій в прийнятті управлінських рішень та зменшити можливі втрати підприємства. Але не можна заперечувати той факт, що існування сучасного підприємництва неможливе без належного управління ризиками. В статті було визначено, що незалежно від стану та етапу розвитку ринкової економіки, ризик-менеджмент є невід'ємною складовою її підприємницьких структур.

На підставі проведеного дослідження було виявлено, що сучасні напрями в господарському житті суспільства обумовлюють перехід до нової парадигми ризик-менеджменту, яка полягає в інтегрованому, безперервному і розширеному підході організації до ризиків. За ступенем стимулювання сформована парадигма ризик-менеджменту набуває активних рис, спрямованих на підвищення вартості компанії за рахунок прийняття ризиків.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є удосконалення методів виявлення та оцінки ризиків, яке дозволить не тільки знизити втрати

підприємств, а й підвищити їх прибутки.

#### **Список літератури**

1. Каточков Е.В., Балиев Г.Л. Основные концептуальные подходы в развитии риск-менеджмента организации [Электронный ресурс] //Проблемы современной экономики. – 2011. - № 2(38). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3661>.
2. Поляков Р.К. Новая парадигма риск-менеджмента: стратегический подход [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.riskmanage.ru/riskmanagement/385964/>.
3. Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься.: Пер. с англ. – М.: Изд-во «Вильямс», 2003. – 208 с.
4. Савчук В. Концепция VAR в системе интегрированного риск-менеджмента предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gaap.ru/articles/56507/>.