

## РИЗИКИ ЗДІЙСНЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ В ПРОЦЕСІ ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*О В.В. Лакіза, Г. Ронек, 2014*

Насамперед слід зазначити, що невизначеність майбутнього породжує ризик того, що цілі, заради досягнення яких застосовуються регулюючі заходи, зокрема в процесі планування експортно-імпоротної діяльності не будуть повністю або частково досягнуті. Через відсутність технологічних регламентів управління та організаційну неузгодженість часто отримувана керівниками підприємства інформація щодо виконання планових завдань не сприяє виявленню моментів втручання, так як на практиці відбуваються запізнення в часі між моментами застосування отриманої інформації відповідними керівникам та здійсненням експортно-імпоротної діяльності. Також нерідко виникають проблеми через розходження в методології розрахунків планових та облікових показників, несвоечасність обміну інформацією між підрозділами, що займаються плануванням, обліком та контролем, а також несвоечасною підготовкою інформації для безпосереднього використання під час виконання тих чи інших функцій управління.

Та практика планування й оцінювання результатів експортно-імпоротної діяльності, яка має місце на момент сьогодні на більшості підприємств України, зазвичай не бере до уваги фактор невизначеності. Допускається, що різного роду відхилення, збої, неточності, неузгодженості – це непорозуміння, яких взагалі не мало би бути. Цей підхід є суперечливим. Коли перед підприємством стоять планові завдання, до того ж напружені, які не передбачають планових резервів, а далі вимагається точне виконання цих завдань, то фактично імовірнісну дійсність ми замінюємо суворо детермінованою моделлю. Така підміна створює ситуації, коли в більшості випадків план або не виконується, або виконується в результаті надмірного перевантаження, виснаження ресурсів, порушення асортименту тощо.

Поняття ризику, тим більше ризику здійснення корегувальних заходів, його оцінювання, прогнозування та управління ним – рідч малознайома для наших підприємців. Для реалізації масштабних регулювальних заходів потрібен ретельний прорахунок ризиків з використанням теорії ймовірності. Для здійснення незначних коректив достатнім є аналізування ризику за допомогою чисто експертних методів. Головне – не складність розрахунків та не точність виявлення ймовірності ризиків, а вміння наперед виявляти максимальну кількість типів ризиків, з якими є імовірність стикнутися, та їх джерела в момент виникнення. Визначивши ризики, слід розробити заходи з їх профілактики, мінімізації та скорочення втрат, які вони можуть викликати.

Після вищезазначених дій з усунення/мінімізації недоліків, збоїв, відхилень тощо числові значення показників експортно-імпоротної діяльності підприємства будуть справді певними математичними очікуваними, а то й просто суб'єктивними оцінками. Це означає, що із самого початку допускається можливість відхилення цих очікувань в гірший бік, що в кінцевому рахунку може привести до певних втрат замість отримання прибутку.

Виявлення та ідентифікування факторів ризику – найважливіші завдання аналізу експортно-імпоротної діяльності підприємства. Ризик корегувальних дій згідно класифікації, запропонованої Б.М. Мізюком [1, ст. 367], можна віднести до ризиків у сфері управління.

Міра ризику регулювання може змінюватись з часом, що призводить до необхідності відрізняти початковий та поточний ризики. Початковий оцінюють на стадії підготовки корегувальних заходів, в ході первинних розрахунків та обґрунтувань застосування дій щодо усунення збоїв, неточностей, відхилень тощо, а поточний – під час реалізації регулюючих заходів.

Управління ризиком визначається як процес підготовки та реалізації заходів, метою яких є зниження загроз прийняття помилкових рішень та зменшення можливих негативних наслідків небажаного розвитку подій в ході реалізації прийнятих рішень.

Загалом управління ризиками відбувається на двох рівнях – керованому та керуючому. На першому здійснюється відстежування ступеня ризику на етапі підготовки регулюючих заходів та безперервне контролювання за ризиком, що виникає в поточній експортно-імпортній діяльності підприємства. В процесі управління ступенем ризику виникає можливість шляхом аналізування оцінити приріст ризику, який може виникнути при здійсненні впливу на очікуваний результат тих чи інших факторів ризику. За результатами аналізу розробляються рекомендації щодо зниження рівня ризику.

Логічним продовженням аналізування та оцінювання ризиків є розроблення керуючих дій, де розв'язується задача пошуку заходів щодо встановлення прийняттого рівня ризику, в результаті чого отримуються заходи з попередження небажаного розвитку подій та їх негативних наслідків. Пробний регулюючий захід разом з поточною інформацією та антиризиковими заходами підлягають аналізуванню та оцінюванню рівня ризику, і в разі прийняттого результату цей захід рекомендується керівництву до реалізування. В протилежному випадку такі корегувальні дії переглядаються доти, доки не буде отримано допустимий рівень ризику. Якщо це неможливо – початково запропонований регулюючий захід відхиляється.

Слід також зазначити, що автоматизоване управління проектами, зокрема у сфері експортно-імпортної діяльності, яке все частіше використовується підприємствами, дозволяє оптимально планувати час і ресурси на реалізацію заходів, організувати їх виконання, вмотивувати відповідальних осіб та виконавців, контролювати сам процес їх виконання, та, за необхідності, проводити корегувальні заходи на основі результатів аналізування варіантів і наслідків можливих сценаріїв. Слід зазначити, що механізм процесу контролювання слід створити до того, як підприємство почне складати плани, інакше можливість корегування може бути втрачена. В якості виходу з такого становища можна запропонувати активну взаємодію менеджерів та спеціалістів з планування як в процесі планової діяльності, так і при обговоренні стратегічних питань підприємства загалом.

*1. Мізюк Б.М. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства. - Львів: Коопосвіта, 2000. - 417 с. 2. Попов В.М., Ляпунов С.И. Бізнес - планирование. - М.: Финансы и статистика, 2001.-670 с.*