

## МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

© Виноградова Н.В.. 2001

**Проаналізовано роль визначеності ризику у підприємницькій діяльності, внесено конкретні пропозиції щодо комплексного підходу до управління ризиками.**

**In the article the author analyses the role of the risk in the entrepreneurship. Recommendations as to the complex realisation of the risk management are done.**

Формування ринкових відносин в Україні обумовило виникнення низки серйозних проблем, що потребують негайного вивчення та розв'язання. До них належить і проблема оцінки та подолання ризиків у підприємницькій діяльності. В умовах нестабільної економіки України вивчення проблем, зумовлених невизначеністю, конфліктністю і багатокритеріальністю, набуває одного з пріоритетних значень як для економічної науки, так і для практичної діяльності.

У сучасній інтерпретації ризик – це не лише можливі збитки, що можуть виникнути в ході реалізації господарських рішень, а передусім можливість відхилення у несприятливий бік від цілей, задля яких приймалося відповідне рішення. Тобто сучасний ризик трактується як відсутність позитивних результатів та несприятливе відхилення від окресленої цілі, як небезпека можливих (імовірних) втрат порівняно з варіантом розробленого бізнес-плану. Основною причиною цих втрат є непередбаченість ринкової кон'юнктури (попиту, цін, поведінки споживачів, дій покупців та конкурентів).

Сьогодні будь-яке підприємство відчуває на собі вплив неординарних ситуацій, незапланованих або непередбачуваних подій, на які слід негайно реагувати з метою уникнення значних збитків або втрат.

Втрати, що може понести підприємець, поділяють на такі види:

- втрати матеріальних ресурсів – як непередбачені проектом додаткові витрати або прямі втрати майна, продукції, матеріалів, сировини тощо;
- трудові – втрати робочого часу, обумовлені випадковими обставинами, які неможливо передбачити;
- фінансові – це прямі грошові збитки, пов'язані з незапланованими платежами, сплатою штрафів, додаткових податків тощо; крім того, фінансові втрати можуть виникнути внаслідок недоотримання грошових коштів, при неповерненні боргу, зменшенні грошового виторгу внаслідок зниження цін на товари, які реалізуються, тощо,
- втрати часу – виникають у випадку, коли процес підприємницької діяльності відбувається повільніше, ніж було заплановано;
- спеціальні – це нанесення шкоди навколишньому середовищу, здоров'ю людей, іміджу підприємця тощо.

Наприклад, у виробничій діяльності за недостатністю ресурсів можливе зниження обсягів виробництва, простої обладнання. Зниження попиту призводить або до зменшення

цін, або до зменшення обсягів виробництва і перевитрат ресурсів. У підсумку це позначиться на кінцевому прибутку і знизить рентабельність.

Однією з важливих складових підприємницького ризику є зміни у податках та інших обов'язкових платежах, збільшення рівня заробітної плати, різноманітні штрафи тощо.

Приймаючи будь-яке рішення, підприємець зазвичай намагається вирахувати ступінь ризику, який може вплинути на кінцевий результат його діяльності. Вміння вчасно визначити ризик, мінімізувати його – важливе завдання для успішного розвитку підприємства.

Існує велика кількість різноманітних факторів ризику, що можуть значно погіршити умови стабільного господарювання. Тому ефективне керівництво підприємницькою структурою в сучасних умовах неможливе без застосування спеціальних методів, які базуються на теорії і практиці управління ризиком.

На Заході протягом останніх кількох десятиліть управління ризиками розвивалося як система понять і дисциплін, на меті якої є допомога в організації захисту від негативних фінансових наслідків, непередбачених подій або несприятливих обставин, які виникають в процесі підприємницької діяльності.

Перші спроби використовувати методи теорії ризику в управлінні діяльністю підприємства в умовах соціалістичної економіки відносяться до періоду опублікування російською мовою монографії угорських економістів "Господарський ризик та методи його виміру" (Бочкаї та інші). В цій книзі обумовлюється необхідність враховувати ризик під час прийняття господарських рішень навіть у відносно стабільному середовищі планово-централізованої економіки. Завдяки відомим ідеологічним обмеженням роботи подібного спрямування не отримали у той час належного розвитку. Зацікавлення проблемою ризику стосовно господарської практики зросло у зв'язку з трансформаційними процесами в економіці постсоціалістичних країн на початку 90-х років.

На сьогодні вітчизняними вченими розроблено низку методик, в яких запропоновано під час прийняття економічних рішень враховувати фактори непередбачуваності та ризику, але вони переважно стосуються специфічних видів підприємницької діяльності та можуть використовуватися для досягнення конкретно визначеної мети. Однак у зв'язку з розвитком підприємництва проблема забезпечення економічної безпеки перестала бути вузькою, тобто такою, що постає перед керівником підприємницької організації лише час від часу, а набула ознак однієї з найважливіших функцій управління.

Управління підприємницькими ризиками передбачає розробку і реалізацію економічно обґрунтованих для конкретного підприємства рекомендацій і заходів, спрямованих на зменшення початкового (високого) рівня ризику до прийняттого. Застосування теорії прийняттого ризику в умовах управління підприємством базується на концепції раціонального впливу на рівень ризику для його зменшення.

Для розробки заходів, спрямованих на мінімізацію ризику, потрібно насамперед оцінити варіанти можливих втрат. На цьому етапі можуть бути використані різноманітні методи: від інтуїції і аналізу минулого досвіду до аналізу ймовірностей в економіко-математичних моделях.

Повністю уникнути ризику в підприємницькій діяльності неможливо. Але ризик потрібно передбачити і знизити до мінімального рівня. Існують такі методи оцінки ризику:

*Статистичний.* Здебільшого використовується у стабільних умовах, коли можливі втрати оцінюють за даними попередніх періодів.

*Експертний.* Використовується за відсутності необхідних статистичних даних або за різкої зміни умов діяльності. Передбачає залучення висококваліфікованих фахівців і орієнтацію на їх висновки.

*Розрахунково-аналітичний.* Базується на теоретичній моделі розвитку підприємства. Потребує великого обсягу знань і кваліфікації розробників, значних матеріальних витрат. Прийнятний лише для великих підприємств, але є найбільш вірогідним і точним.

Як приклад розглянемо докладніше ризики, що виникають у фінансовій діяльності. Ризик, що притаманний банківським операціям, можна умовно поділити на три види: *кредитний, процентний і ринковий.*

**Кредитний ризик** пов'язаний із втратами від неповернення основної суми позики у зв'язку з банкрутством позичальника або таким погіршенням його фінансового стану, що він не зможе відповідати за своїми зобов'язаннями. Головним інструментом оцінки і керування ризиком є вивчення кредитоспроможності позичальника.

Ступінь ризикованості позик залежить від їх забезпечення. Як забезпечення банківських позик може виступати майно позичальника, а також зобов'язання третіх осіб (гарантії тощо). Кожна з форм забезпечення кредиту має свій рівень надійності

Абсолютно надійними видами застави вважаються золото та інші дорогоцінні метали, але у банківській справі вони майже не використовуються. Найбільш ризикованими є бланкові (незабезпечені) позички. Вони видаються під вищий процент, щоб компенсувати кредитору витрати від ризикового розміщення коштів.

**Процентний ризик** залежить від коливання процентних ставок за позичками і пов'язаний із втратами відсотків. Чим віддаленіший термін погашення процентів, тим вищий процентний ризик.

Кожний банк, керуючи своїми активами, формує первинні і вторинні резерви. До первинних резервів належать касова готівка і прирівнені до неї кошти (на кореспондентських рахунках тощо), до вторинних – ліквідні цінні папери, насамперед державні позичкові зобов'язання.

**Ринковий ризик** виникає за непередбачених і значних зрушень на ринку цінних паперів і в економіці в цілому. У зв'язку з тим ринкова ціна деяких цінних паперів може значно знизитися. Одним з видів ринкових ризиків є валютні ризики.

Здійснюючи кредитні та інвестиційні операції, банки стежать за рівнем їх прибутковості. Віддача від вкладених коштів повинна відповідати ризикованості. За звичайних умов, як правило, низький ризик дає низьку віддачу, а високий – пов'язаний з високими доходами.

Для підвищення доходів, скорочення ризику втрат у сучасних умовах банки використовують могутню техніку керування своїми активами. Основним методом зменшення ризику є диверсифікація вкладень, коли капітал розподіляється між багатьма позичальниками, валютами та цінними паперами різної якості та різними термінами погашення.

Необхідно ще раз зауважити, що за допомогою диверсифікації не можна повністю уникнути ризику, але його можна зменшити. Для забезпечення більшої надійності банків останні формують фонди покриття ризиків (страхові фонди).

Під час оцінки ризику, який здатна прийняти на себе підприємницька структура, що обирає методи його мінімізації, необхідно враховувати, передусім, профіль її діяльності, наявність ресурсів для реалізації програми фінансування можливих втрат від ризику, а також стратегію і основні цілі.

Важливу роль при розв'язанні проблем управління ризиком відіграє керівництво підприємства, оскільки воно затверджує програму заходів, спрямованих на зниження рівня ризику, а також приймає рішення відносно їх застосування у критичних ситуаціях. Однак слід зауважити, що безпосередня реалізація заходів з управління ризиком часто не сприймається позитивно основними виробничими і управлінськими підрозділами підприємства, оскільки потребує витрат або відволікання частки капіталу при створенні страхових резервів. Отже, вкрай важливим є те, щоб рішення стосовно кінцевих антиризикових заходів приймалися на найвищому рівні управління, де досягнення стабільності та покращання фінансового стану підприємства є основною метою під час щоденної діяльності, спрямованості на розвиток підприємства.

Розглянемо процес створення та становлення підприємства, на який впливають різноманітні зовнішні і внутрішні фактори ризику.

Фірма "1С" була заснована у Москві 1991 року. Підприємство займається продажем, супроводом та розробкою комп'ютерних програм. Основним напрямком діяльності є поширення програмного забезпечення через дилерську мережу.

Сьогодні програма "1С:Бухгалтерія" є найбільш поширеною в СНД бухгалтерською програмою – продаж становить в середньому 6 000 копій на місяць.

Продаж програмних продуктів у 1991 році був новою і не досить поширеною справою. Маркетологи фірми провели вивчення попиту на продукцію, результатом якого став висновок, що клієнтами підприємства можуть бути переважно бухгалтерські працівники, які відчувають необхідність у спеціалізованій інтелектуальній продукції. Підприємство розпочало також здійснювати реалізацію програмних продуктів виробництва Microsoft, Lotus, Sierra Online, Мікроінформ та багатьох інших.

Згодом фірма сформувала власну дистриб'юторсько-дилерську мережу, яка на сьогодні є не тільки великою, але й стабільною і складається майже з 900 торгових партнерів в усіх країнах СНД. Протягом усього часу свого існування "1С" підтримує і розширює дилерську мережу, адже дилери працюють тільки за прийнятних умов для власного бізнесу.

Отже, сьогодні як в Україні, так і в інших країнах СНД продаж і підтримка такого програмного продукту як "1С:Бухгалтерія" – досить прибуткова справа. Трудові й матеріальні втрати підприємству майже не загрожують. Однак значно більшим є вплив фінансових та часових чинників (затримка вантажів на митниці, плата за зберігання товару, курсові різниці за операціями з різними видами валют тощо).

З метою зниження підприємницького ризику фірма "1С" поступово здійснила перехід від продажу тільки продукції до продажу як товарів, так і послуг. Тобто за оцінкою автора цієї статті, приблизно 75 % продукції підприємства йде у продаж за початковою схемою – дискети, керівництво з експлуатації, відеокасета для навчання персоналу. 25% діяльності – це франчайзинг, тобто впровадження. Фірма приймає підсумковий іспит у своїх клієнтів і надалі отримує можливість продавати не просто програмні продукти як товар, а пропонує клієнтам весь комплекс послуг, від встановлення системи до навчання персоналу. За станом на 1 жовтня 1999 року від продажу власне продукції фірма отримувала приблизно 13% прибутку, а 87% – від продажу послуг.

Розрахунок менеджерів фірми базувався на тому факті, що, за статистикою, приблизно кожен п'ятий комп'ютер в країнах СНД використовується для ведення бухгалтерії. Місячний продаж комп'ютерної техніки становить від 60 000 до 100 000 штук.

"1С:Бухгалтерия" – це приблизно 50 % ринку бухгалтерських програм на сьогодні. Фірма "1С" виконала соціальне замовлення своїх потенційних клієнтів, врахувавши також особливості фінансового обліку в різних країнах СНД.

Сьогодні фірма не має жодного партнера, який отримував би прибуток більший, ніж 1 %, однак кілька тисяч підприємців в різних країнах СНД зробили власний бізнес.

Отже, комплексний підхід до управління ризиком дає можливість підприємницькій структурі ефективніше використовувати ресурси, здійснювати розподіл відповідальності, покращувати результати роботи фірми і гарантувати її безпеку від впливу ризику. Необхідна низка заходів для здійснення функцій управління: *по-перше*, створення умов для забезпечення подальшого стабільного функціонування підприємства; *по-друге*, вибір прийняттого рівня ризику; *по-третє*, успішне управління ризиковими ситуаціями, які виникають.

### **Від редакційної колегії**

*У випуску Вісника № 384 за 1999 рік було опубліковано статтю О.О. Драбик, "Розрахунок ризику фінансової операції", яка, як виявилось згодом, є плагіатом розробок професора Харківського державного економічного університету, д-ра екон. наук Н.М. Внукової. З приводу цього прикрого факту редакційна колегія Вісника приносить професору Н.М. Внуковій свої вибачення.*