

УДК 330.131.7

Кривда О.В.*кандидат економічних наук, доцент
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут»*

ОРГАНІЗАЦІЯ ІНТЕГРОВАНОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ

Стаття присвячена аналізу процесу організації інтегрованого ризик-менеджменту. Проаналізовано вже наявний досвід по створенню механізму ризик-менеджменту на підприємствах і організаціях. Сформульована необхідність побудови гнучкої ефективної системи управління ризиками підприємства, завдяки якій буде забезпечений стійкіший та надійніший розвиток бізнесу. Сформульовано функції, які можна оптимізувати, використовуючи механізм управління ризиками. Надана сучасна форма організаційної побудови компанії.

Ключові слова: інтегрований ризик-менеджмент, управління, ризик, організація.

Кривда Е.В. ОРГАНИЗАЦИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ

Статья посвящена анализу процесса организации интегрированного риск-менеджмента. Проанализирован уже имеющийся опыт по созданию механизма риск-менеджмента на предприятиях и организациях. Сформулирована необходимость построения гибкой эффективной системы управления рисками предприятия, благодаря которой будет обеспечено устойчивое и надежное развитие бизнеса. Сформулированы функции, которые можно оптимизировать, используя механизм управления рисками. Представлена современная форма организации компании.

Ключевые слова: интегрированный риск-менеджмент, управление, риск, организация.

Kryvda O.V. ORGANIZATION INTEGRATED RISK MANAGEMENT IN MODERN COMPANIES

The paper analyzes the process of integrated risk management. The analyzed your existing experience to create a mechanism of risk management in companies and organizations. Formulated need to build flexible effective risk management system of the enterprise, which will be provided through more stable and reliable business development. Formulated features you can optimize, using a mechanism of risk management. Receive the modern form of the organizational structure of the company.

Keywords: integrated risk management, governance, risk, organization.

Постановка проблеми. Необхідною умовою прийняття нового погляду на місце ризик-менеджменту в загальній стратегії управління компанією стала «революція в головах» – перегляд пануючого довгий час у наукових і ділових колах уявлення про те, що метою ризик-менеджменту є уникнення або мінімізація ризику. Якщо логічно послідовно розвивати цю точку зору, то можна прийти до відомого «порочного кола» ризику. Це замкнуте коло можна розірвати, тільки якщо відмовитися від вихідної посилки на користь активного, попереджувального управління ним з метою зниження того негативного впливу, який специфічні чинники та цикли ринкової кон'юнктури і викликані ними кризи чинять на всіх учасників галузі. Усвідомлення того, що «злом є не ризик сам по собі, а тільки той ризик, який невірно оцінений, яким неправильно керують або який є небажаним» [2, с. 574], стало абсолютно необхідною передумовою для виникнення концепції інтегрованого ризик-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з розглядом таких понять, як ризик-менеджмент, досліджувалися такими ученими: П. Бернстайн, І. Бланк, Т. Василева, В. Вітлінський, Ф. Епіфанов. Проблемами управління підприємством у ризикових ситуаціях займалися Ю. Єрмольєва, В. Лук'янова, А. Маршал, А. Матвійчук, М. Міллер, А. Пігу, О. Сохацька, А. Старостіна, О. Таран, О. Ястремська. Цими вченими розроблено фундаментальні, теоретико-методологічні аспекти ризикології та ризик-менеджменту. Адже саме з організаційної побудови системи ризик-менеджменту робіт поки що дуже мало.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в аналізі досвіду по створенню механізму інтегрованого ризик-менеджменту на підприємствах і організаціях та побудові гнучкої ефективної систе-

ми управління ризиками підприємства, завдяки якій буде забезпечений стійкіший та надійніший розвиток бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою ризик-менеджменту складають цілеспрямований пошук і організація роботи по зменшенню рівня ризику, система отримання та зростання прибутку в невідомій фінансово-господарській ситуації. І.А. Бланк дає таке поняття ризик-менеджменту: це система управління ризиками на підприємстві, що передбачає використання методів та інструментів, спрямованих на ідентифікацію ризиків, розрахунок ймовірності їх виникнення, визначення можливого розміру фінансових втрат, профілактику, внутрішнє і зовнішнє їх страхування [1, с. 483].

Ризик-менеджмент являє собою систему управління ризиком та економічними фінансовими відносинами, що виникають у процесі цього управління [3, с. 454]. Кінцева мета ризик-менеджменту відповідає цільовій функції підприємництва, а саме в отриманні найбільшого прибутку при оптимальному, прийнятному для підприємця співвідношенні прибутку і ризику [3, с. 454].

Організація в ризик-менеджменті являє собою об'єднання людей, які разом реалізують схему ризикового вкладення капіталу за допомогою обраних правил і процедур, до яких можна віднести організацію структури управління і системи взаємодії з підлеглими структурами, розробку нормативів, методологій, регламентів, положень тощо.

Головний принцип, що лежить в основі корпоративного ризик-менеджменту, полягає в комплексному врахуванні ризику на основі єдиного і послідовно застосовуваного підходу при прийнятті рішень в трьох основних сферах процесу корпоративного управління: стратегічному плануванні (вхід/вихід з галузі, розширення/скорочення присутності на ринку, пайова участь в інвестиційних проектах, участь

в синдикатах і консорціумах тощо); ціноутворення; оцінка результатів діяльності керівників функціональних підрозділів і вищого керівництва компанії. Успішна реалізація концепції інтегрованого ризик-менеджменту можлива тільки при взаємодії трьох ключових складових: організаційного супроводу; методологічного забезпечення, що включає кількісну оцінку схильності ризику, розрахунку економічного ефекту (EVA – концепція економічної доданої вартості *economic value added*), що претендує на роль нової методології корпоративного управління в сучасному світі, була запропонована американською консультативною компанією Stern Stewart [9], SVA) і ефективності (RAROC) з урахуванням ризику; перевірку на стійкість (стрес-тестування). За аналогією з відомим «колесом менеджменту», яке відображає послідовність виконання основних функцій управління в організації, базові функції управління ризиками в масштабі підприємства можна представити у вигляді замкнутого циклу – «колеса ризик-менеджменту» [2, с. 576]. Управління ризиками на рівні підприємства включає в себе чотири основні функції: 1) визначення схильності до ризику і вибір «профілю ризику» (стратегії) організації по видах діяльності і географічним регіонам; 2) управління профілем ризику на рівні окремих напрямків діяльності; створення інформаційної системи підтримки прийняття рішень для керівників вищої та середньої ланки, що дозволяє контролювати хід діяльності та оцінювати її результати; 4) впровадження системи оцінки результатів діяльності відповідальних осіб, яка створювала б дієві стимули до відмови від неприйнятної і неприбуткової ризику.

Процес ризик-менеджменту починається з визначення ставлення організації до ризику, або, як його часто називають, «схильності до ризику». На практиці в це поняття може вкладатися не лише описовий, якісний, але й кількісний сенс, і тому воно може трактуватися по-різному, зокрема як: а) пряма формулювання в місії фірми, якісно виражає відношення до ризику [4]; простий перелік бажаних та/або небажаних сфер діяльності в розумінні даної організації [2]; цільовий кредитний рейтинг, прямо відображає очікувану ймовірність банкрутства компанії [2]; величина (частка) капіталу, яку фірма може втратити без катастрофічних наслідків протягом наступного звітного періоду [4]. Так, наприклад, за критерієм схильності до ризику всіх спеціалізованих фінансових посередників можна розташувати на умовній осі, крайні положення на якій займають найризикованіші (наприклад, хеджеві фонди) і найбільш консервативні установи (пенсійні та страхові фонди) відповідно. Залежно від того, до якого з цих двох полюсів об'єктивно тяжіє розглянута організація по виду проведених операцій, залежатиме її характеристика як «схильної» до ризику або тієї, що «уникає» ризику. Формулювання схильності організації до ризику є не самоціллю, а необхідною умовою для визначення кола пріоритетних, або стратегічних напрямів діяльності і відмови від інших, нестратегічних видів бізнесу. На практиці ці рішення даються найбільше важко, оскільки керівники окремих напрямів можуть розглядати всі проведені операції як такі, що мають стратегічну значимість для компанії, особливо якщо вони матеріально зацікавлені у продовженні «свого» виду діяльності. З метою формування корпоративного портфеля та ефективного контролю за ризиком необхідно розподілити відповідні повноваження і відповідальність між різними рівнями управління в організації. Загальний

принцип, яким слід керуватися при проектуванні організації, полягає у дотриманні балансу компетентності та відповідальності: вище керівництво формує загальне ставлення (схильність) до ризику в організації в цілому і за окремими напрямками бізнесу, стверджує ліміти відповідальності на плановий період по підрозділах, контрагентах, видах інструментів тощо і відповідно до них розподіляє власний капітал між структурними підрозділами. Рішення у межах лімітів, затверджених вищим керівництвом, можуть прийматися керівниками підрозділів без додаткових узгоджень; при цьому основна мета лінійних керівників полягає у максимізації співвідношення «дохідність/ризик» при заданих обмеженнях за ризиком (зокрема, лімітів власного капіталу).

Розрізняють два основних методи відображення ризиків – «зверху вниз» та «знизу вверх». Розглянемо ризик-профіль «зверху вниз». Побудова ризик-профілю, або карти ризиків, «зверху вниз» означає, що виявлення і аналіз ризиків, що є в кожному підрозділі компанії, та визначення ступеня їх взаємовпливу та впливу на організацію подані як єдине ціле [5, с. 64-68].

До організацій, що практикують відображення ризиків «зверху вниз», належить фінансова компанія Zurich International, що підтримує фірмову методологію «тотального ризик-профілювання» (Total Risk Profiling), і аудиторська компанія PriceWaterhouseCoopers, що використовує метод ORCA (Objectives, Risk, Control/Processes and Allignment, «Завдання, ризик, засоби контролю/процеси і перевірка»).

Інші фірми застосовують метод відображення ризиків «знизу вверх». Замість аналізу ризиків на рівні топ-менеджменту в даному методі використовують серію інтенсивних дискусій, що проводять у цільових «виробничих» групах, у ході яких виявляють, обговорюють і аналізують ризики. Організують семінари з участю відібраних працівників підрозділів компанії; ведучі семінарів, ставлячи перед групою мету, керують аналізом засобів контролю, використовуючи схеми контролю, що розробили консультанти.

Компанії, які починають реалізовувати стратегію інтегрованого ризик-менеджменту, стикаються з необхідністю вирішення складної задачі – впровадження у корпоративну культуру такої риси, як обізнаність її співробітників про ризики компанії. У швидкоплинному світі торгівлі цінними паперами трейдер Альфа Банк, який працює на території України з 2003 р., схожий на пілота винишувача, який миттєво приймає рішення ціною в мільйони доларів. При цьому він позбавлений прямих вказівок щодо своїх операцій і змушений миттєво оцінювати співвідношення ризику і прибутковості. Торгівля цінними паперами не припиняється ні на хвилину, а люди працюють набагато довше з неймовірним об'ємом інформації, яку необхідно обробити за надзвичайно короткий час. За десять хвилин вони повинні оцінити безліч ризикованих ситуацій. У них просто не вистачає часу на те, щоб узгодити свої повсякденні рішення з ризик-менеджерами головного офісу банку. Білл Гейтс з корпорації Microsoft виключно енергійно просуває ідею найкращого інформування своїх працівників за допомогою внутрішньокорпоративної мережі intranet. Рядові службовці компанії мають необмежений доступ до інформації. Гейтс пояснює це так: «Діловою інформацією повинні володіти не тільки керівники вищої ланки, але також менеджери і службовці середньої ланки... Компанії повинні

менше часу приділяти на приховування фінансової інформації від своїх службовців і більше часу звертати на їх навчання, що допоможе службовцям ефективніше аналізувати інформацію. Як домогтися прийняття ризику у 32 тисяч співробітників корпорації Microsoft, не використовуючи інформаційну систему, яка вкоренилася у компанії?» [2, с. 29].

Корпорації завжди змушені були управляти своїми головними ризиками або припиняти свою діяльність. Якби компанія НАК «Надра України» не управляла ризиками, пов'язаними з дорогим і небезпечним розвідувальним бурінням у пошуках нафти, вона не стала б найбільшою в Україні незалежною акціонерною розвідувальною нафтовидобувною компанією. Корпорація Microsoft не стала б постачальником операційних систем до 90% персональних комп'ютерів у всьому світі, якби вона не управляла технологічним ризиком, який буквально на наступний день здатний змінити уявлення про персональний комп'ютер. Існує багато шляхів, за допомогою яких ц ході впровадження інтегрованого ризик-менеджменту в організацію їх співробітники стали цікавитися ризиками компанії. У таблиці 1 [2] показані деякі з них.

У 2008 році Альфа Банк почав використовувати показник SVA для поліпшення управління ризиком, встановивши зв'язок між оціночними критеріями і стимулами для працівників. Керівництво банку вважало, що прибутковість його операцій не відповідає рівню їх ризику. Ось як це пояснюється керівництвом: «Раніше співробітник, що займається кредитуванням, був зацікавлений у видачі кредитів, навіть якщо прибуток від цих операцій була незначним. Головне, щоб дотримувалися всі необхідні умови їх отримання. Причина в тому, що його оплата формувалася від доходу операції, а він в цілому був позитивним. Тому видача кредиту приводила до утворення чистого прибутку.

Зараз умови змінилися, і виглядає це наступним чином. Припустимо, кредитний менеджер видав кредит. Для цього банк виділив йому певну частину капіталу, і він повинен заплатити банку за його використання. Не виключено, що спред, який формується, може і не покрити вартість цього капіталу» [2, с. 31]. Показник SVA розраховується як прибуток, утворений додатковим відніманням плати за використання капіталу з урахуванням ризику з операційних доходів підрозділу. Чим більше менеджер, який займається видачею кредитів, ризикує, тим більше розмір цієї плати. Якщо він приймає на себе більший ризик, а дохід від операції не збільшується відповідним чином, то отриманий прибуток скорочується. Використання SVA сприяло стимулюванню усвідомлення ризику співробітниками банку та зближенню інтересів акціонерів і менеджерів. Але

відзначимо також, що за це банку довелося заплатити чималу ціну – використання SVA привело до того, що за рік зростання активів значно скоротилося – з 15 до 2%.

Внутрішня мережа корпорації Microsoft (intranet) об'єднує в єдине ціле щоденне управління бізнесом з ризик-менеджментом. Група ризик-менеджменту Microsoft пропонує методи управління ризиком, які спираються на використання внутрішньої мережі. В intranet розміщені контрольний перелік ризиків, передовий досвід та інша актуальна інформація для менеджерів, яка допомагає їм вирішувати повсякденні проблеми і орієнтуватися в спеціальних проєктах. Крім того, робота членів групи ризик-менеджменту оцінюється в залежності від кількості годин, які вони приділили роботі над проблемами ризику спільно з іншими менеджерами корпорації. Група ризик-менеджменту не тільки прагне змусити робітників компанії підвищувати свою компетентність і обізнаність у питаннях ризику, але також очікує «зворотної хвилі», тобто того, що знання та вміння цих менеджерів, у свою чергу, збагатять практику ризик-менеджменту.

Для того щоб уникнути внутрішнього розколу при зміні структури управління, що нерідко трапляється у різних компаніях, доцільно використовувати неформальні, сформовані взаємини і знаходити шляхи, щоб там, де це необхідно, переходили функціональні межі і ієрархічні рівні, акцентуючи увагу на ході дій і цілях, тобто використовувати внутрішньоорганізаційну сетевізацію ризик-менеджменту. У результаті цього нова система ризик-менеджменту може складатися з чотирьох основних компонентів: корпоративна політика; мережа ризик-менеджменту; корпоративні директиви; стратегії і процедури для лінійних менеджерів.

Керівництво фірми, використовуючи дану мережеву систему ризик-менеджменту, чітко і відкрито заявляє про свою філософію стосовно до ризиків, що полягає в тому, що у цій компанії ризиками керують не осіб, а в контексті усєї бізнес-стратегії компанії. Така система передбачає наявність директив, які передбачають заходи контролю, оцінки та моніторингу ризиків. У директивах розкриваються ліміти, процедури отримання схвалення операції, за допомогою мережі ризик-менеджменту, що перетворює функціональні межі і ієрархічні рівні лише під допоміжний елемент у справі досягнення певної мети. Стратегії та процедури для лінійних менеджерів – це ще один елемент у мережеві системі ризик-менеджменту. Лінійні керівники безпосередньо відповідають за управління ризиком. Головною перевагою такої системи ризик-менеджменту є оптимальна інтеграція всіх видів ризику. Такий підхід до ризик-менеджменту означає те, що компанія стикається з одним загальним діло-

Таблиця 1

Методи впровадження поінформованості про ризики

Компанія	Метод	Опис
Альфа Банк	Акціонерна додана вартість (SVA)	Зміна прибутку підрозділів шляхом справляння плати за ризиковане використання капіталу з прибутку.
Microsoft	Intranet Час на індивідуальні зустрічі ризик-менеджерів з іншими працівниками	Використання мережевих способів отримання та використання знань та інформації. Консультації членів груп ризик-менеджменту з іншими працівниками; використання ефекту «зворотної хвилі» – знань і умінь співробітників, що консультуються.
НАК «Надра України»	Оцінка ризику	Обов'язкова щорічна оцінка ризиків у підрозділах компанії. Заміна підходу, заснованого на дотриманні інструкцій при проведенні внутрішньої ревізії, аналізі стану навколишнього середовища, безпеки і здоров'я персоналу, підходом, що спирається на оцінку ризиків і «взаємні перевірки».

вим ризиком, який може бути розбитий на компоненти ризику, але повинен управлятися за допомогою інтегрованої програми. Інтегроване управління діловим ризиком можливо лише тоді, коли лінійні керівники розуміють цілі компанії і те, яким чином різні типи ризиків можуть стати на шляху досягнення цих цілей. Такий підхід дозволяє мати чітку структуру, в якій є як послідовна схема для того, щоб виявляти і враховувати ризики, так і можливість для їх управління. З іншого боку, вона адаптована з тієї точки зору, що насильно втиснути когось у структуру представляється мало ймовірним. Таким чином, мережева система ризик-менеджменту забезпечує необхідну гнучкість в спробах досягти своїх довгострокових цілей у створенні чіткої структури управління. Перехід від старої системи управління ризиками до нової обумовлений зміною поглядів на ризик (табл. 2). Прийшло розуміння того, що ризик-менеджмент повинен здійснюватися на інтегрованій основі в рамках всього підприємства, а не покладатися на співробітників у різних областях, які повинні були б мати справу то з одним ризиком, то з іншим.

Таблиця 2

Від	До
Окремі типи ризиків	Бізнес-ризик
Численні програми пом'якшення ризиків	Інтегроване управління бізнес-ризиком
Виконання приписів	Зобов'язання
Ініціатива штатних працівників, відповідальних за ризики	Ініціатива виробничого персоналу
Аудити	Самооцінка

Управління ризиками є функцією виробничого персоналу, а це означає, що воно повинно проникати в усі операції компанії. Підсумком міркувань є сформована група з управління ризиками, до якої повинні входити: аналітик по логічним ризикам; аналітик, який займається прогнозуванням ризиків; менеджер групи ризик-менеджменту, який займається якісною оцінкою ризиків; аналітик по транспортним ризикам; аналітик по політичним ризикам; ризик-менеджер по міжнародним операціям; аналітик по екологічним ризикам. Перехід до нової методології ризик-менеджменту є для компанії важливою культурною зміною. Для його успішного здійснення необхідно заручитися підтримкою вищого керівництва, яке не повинно просто виступати ініціатором цього

процесу, а потім залишити його напризволяще. Найменше підприємству потрібні розпорядження зверху, які віддаються, а потім про них забувають. Найголовніший ризик-менеджер будь-якої організації – її глава. В його обов'язки входить ризикувати і отримувати від цього винагороду.

Висновки з проведеного дослідження. З наведеного вище можна зробити висновок, що ризик-менеджмент є в якійсь мірі творчою сферою управління фінансами. Отже, ризик-менеджмент може виступати в якості самостійного виду професійної діяльності. Цей вид діяльності виконують професійні інститути фахівців, страхові компанії, фінансові менеджери по ризику, фахівці зі страхування.

Отже, важливою частиною роботи в управлінні ризиками на підприємстві є розробка відповідної організаційної системи з управління ризиками.

Інтегроване управління діловим ризиком можливо лише тоді, коли лінійні керівники розуміють цілі компанії і те, яким чином різні типи ризиків можуть стати на шляху досягнення цих цілей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бланк И.А. Управление формированием капитала / И.А. Бланк. – [2-е изд.]. – М. : Издательство «Омега-Л», 2008. – 512 с. – (Библиотека финансового менеджера; вып. 4).
2. Балабанов А.А. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / Балабанов А.А., Чугунов А.В. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 878 с.
3. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: Теория и практика / Е.С. Стоянова. – М. : Перспектива, 2007. – 656 с.
4. Модильяни Ф. Сколько стоит фирма? Теорема ММ / Модильяни Ф., Миллер Ф. ; перевод с английского. – М. : Дело, 2001. – 272 с.
5. Бартон Т. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Бартон Т., Шенкир У., Уокер П.; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 208 с.
6. Кравченко В.А. Функциональный та інтегральний підходи до управління підприємницькими ризиками: теорія та практика / Володимир Кравченко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2008. – № 2.
7. Кривда О.В. Механізм ризик-менеджменту та чинники, що його формують. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». [Текст] : зб. наук. праць. – Вип. 10. – К. : НТУУ «КПІ», 2013. – С. 268-273.
8. Хэнли М. Как сократить подверженность риску, распределяя его / М. Хэнли // Управление рисками / [уклад. Пикфорд Дж. / пер. с англ. О.Н. Матвеевой]. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 352 с. – С. 64-68.
9. Lead – strong leadership in clear [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sternstewart.com/>.