

ПОВЕДІНКА КЕРІВНИКА В УМОВАХ РИЗИКУ

©2018 ЩЕТИНІНА Л. В., РУДАКОВА С. Г., ГАВРИЛЕНКО А. О.

УДК 658.5.012.1

Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Гавриленко А. О. Поведінка керівника в умовах ризику

Метою статті є вивчення можливостей управління підприємницькими ризиками як однією з найважливіших складових сучасного управління, коли необхідно приймати рішення в умовах невизначеності. Розглянуто та проаналізовано інформацію про підходи до сутності ризиків, їх класифікації та природи. Обґрунтовано необхідність управління ризиками, що дасть змогу не тільки уникнути втрат, але й отримати додаткові зиски. Обґрунтовано особливості стратегічного управління ризиками, також наведено форми управління ними: мінімізація, диверсифікація, лімітування, отримання додаткової інформації. Доведено, що для успішного управління ризиками необхідно дотримуватися етапів управління, а також виконувати процедури оцінювання їх рівня. Ефективне управління ризиками забезпечить фінансову безпеку підприємства в процесі його розвитку та унеможливить зниження його ринкової вартості.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, етапи управління ризиками, поведінка керівника.

Табл.: 1. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 8.

Щетініна Людмила Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: sludval@ukr.net

Рудакова Світлана Григоріївна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

Гавриленко Андрій Олександрович – студент, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

УДК 658.5.012.1

Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Гавриленко А. А. Поведение руководителя в условиях риска

Целью статьи является изучение возможностей управления предпринимательскими рисками как одной из важнейших составляющих современного управления, когда необходимо принимать решения в условиях неопределенности. Рассмотрены и проанализированы подходы к сущности рисков, их классификации и природы. Обоснована необходимость управления рисками, что позволит не только избежать потерь, но и получить дополнительные выгоды. Обоснованы особенности стратегического управления рисками, а также приведены формы управления ими: минимизация, диверсификация, лимитирование, получение дополнительной информации. Доказано, что для успешного управления рисками необходимо соблюдать этапы управления ими, а также выполнять процедуры оценки уровня рисков. Эффективное управление рисками обеспечит финансовую безопасность предприятия в процессе его развития и сделает невозможным снижение его рыночной стоимости.

Ключевые слова: риск, управление рисками, этапы управления рисками, поведение руководителя.

Табл.: 1. **Формул.:** 1. **Библ.:** 8.

Щетініна Людмила Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: sludval@ukr.net

Рудакова Світлана Григоріївна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

Гавриленко Андрій Олександрович – студент, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

UDC 658.5.012.1

Shchetynina L. V., Rudakova S. G., Gavrylenko A. O. Manager's Behavior in Risk Conditions

The article is aimed at studying the possibilities of managing entrepreneurial risks as one of the most important components of modern management, when it is necessary to make decisions in conditions of uncertainty. Approaches to the essence of risks, their classification and nature are considered and analyzed. The necessity of risk management is substantiated that will allow not only to avoid losses, but also to get additional benefits. The peculiarities of strategic risk management are substantiated, as well as the forms of their management are provided: minimization, diversification, limitation, obtaining of additional information. It is proved that for successful risk management is necessary to observe stages of their management, and also to carry out procedures of estimating the level of risks. The efficient risk management will ensure the financial security of an enterprise in the process of its development and will make it impossible to reduce the market value of the enterprise.

Keywords: risk, risk management, stages of risk management, behavior of manager.

Tbl.: 1. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 8.

Shchetynina Liudmila V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: sludval@ukr.net

Rudakova Svitlana G. – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

Gavrylenko Andrey O. – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

Підприємницька діяльність у всіх її формах пов'язана з численними ризиками. Навіть найкращі прогнози не дозволяють повністю уникнути ризику. Але це не означає, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, – вони, як

правило, неефективні. Необхідно навчитися передбачувати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи запобігання та не перевищувати допустимі межі. Ризик є складною соціальною та економіко-управлінською категорією, підходи до визначення якої є

неоднозначними. Персоналом, діяльність якого найбільше пов'язана із ризиком в організації, є керівники. Саме на них покладається особлива відповідальність, коли ефективність рішення залежить від результатів вибору між двома або більше його альтернатив.

Дослідження ризиків висвітлені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як: Д. Муглер, Ж. Перар, Д. Хуммель, В. Шелудько, А. Альгін, В. Гранатуров, М. Лапуста, Н. Машина, М. Штейнер, І. Балабанов, І. Бланк, В. Вітлінський, М. Клапків, В. Ковальов, Е. Смірнов тощо. Водночас наукові підходи до вивчення ризиків зосереджено на окремих елементах теорії управління ризиками, тобто не вистачає досліджень системного характеру.

Метою статті є вивчення можливостей управління підприємницькими ризиками як однієї з найважливіших складових сучасного управління, коли необхідно приймати рішення в умовах невизначеності.

Ризик – це об'єктивна ознака прийняття будь-якого управлінського рішення в умовах посилення невизначеності ведення бізнесу [1]. Він має місце тільки там, де можливі, як мінімум, дві та більше альтернативи. У ситуаціях, коли можливий тільки один результат, ризику немає, оскільки альтернативи відсутні. Таким чином, ризики – обов'язкова складова ділового життя, а управління ними – частина тієї масштабної роботи, яку будь-яке підприємство має здійснювати заради підвищення прибутковості. Причиною краху багатьох компаній та корпорацій, а саме: South Sea Company, Washington Mutual, Nokia, General Motors Company, що відбувся останніми роками, є відсутність в них не тільки систем адекватного управління ризиками, а й розуміння характеру та специфіки ризиків, з якими пов'язана господарська діяльність. На нашу думку, це пов'язано зі зростанням ступеня впливу ризиків на результати діяльності підприємств через швидку мінливість економічної ситуації в країні, а також з появою нових технологій та інструментів.

Ризик є наслідком невизначеності функціонування будь-якої організації. Таким чином, більшість компаній зосереджують увагу на виявленні ризиків та управління ними до того часу, коли вони почнуть впливати на бізнес. Здатність управляти ризиками допомагає компаніям діяти більш впевнено відносно майбутніх бізнес-рішень. Їх знання про ризики та управління ними дає можливість обрати найкращі варіанти вирішення потенційних проблем господарюючих суб'єктів. Організації знаходяться під впливом внутрішніх та зовнішніх суб'єктів та факторів, що породжує невпевненість у реалізації своїх намірів. Вплив такої невизначеності на цілі організації є ризиком.

Отже, ризик може мати як внутрішню, так і зовнішню природу. Зовнішні ризики – це ті, які не піддаються прямому управлінню. До них належать політична ситуація, валютні курси, процентні ставки

тощо [6]. Внутрішні ризики, як правило, викликані наявністю «вузьких» місць в організації, невикористаними можливостями, інформаційними збоями тощо [7]. Управління ризиками має важливе значення в організації, оскільки без нього фірма не може прогнозувати свою діяльність на майбутнє.

Основне завдання керівника полягає у виявленні видів ризиків, їх оцінці, розробці стратегій захисту від них, а також мотивуванні всіх членів компанії співпрацювати в реалізації цих стратегій.

Ризик потрібно використовувати, оскільки за допомогою якісної системи управління можна не лише уникнути певних фінансових втрат, а й мати додаткові прибутки. На практиці успіх управління ризиками залежить від категорії ризику та від його потенціалу, тобто від співвідношення між вкладеними ресурсами та можливим отриманим результатом. У такому разі ефективність використання ризику як інструменту додаткового прибутку буде залежати не від кількості, а від якості проведених операцій. Тобто значна кількість операцій може мати збитки, тоді як невелика кількість операцій матиме прибутки, які не лише покрийють збитки, а й принесуть чистий дохід. Розглянемо найбільш вдалу, на нашу думку, класифікацію ризиків [8].

Категорія I: попереджувальні ризики. Це внутрішні ризики, що виникають в межах організації, які є контрольованими, їх слід усунути або уникнути. Наприклад, це ризики неавторизованих, незаконних, неетичних, неправильних або невідповідних дій працівників та менеджерів. Звичайно, компанії повинні мати зону толерантності до дефектів або помилок, які не завдають серйозної шкоди підприємству і для яких повне уникнення буде занадто дорогим. Але, в цілому, компанії повинні прагнути до усунення цих ризиків, оскільки вони можуть скоротити стратегічні вигоди організації. Торговець-шахрай або працівник, який підкуповує місцевого чиновника, може отримати певні короткострокові прибутки для фірми, але з часом такі дії зменшать вартість компанії. Цією категорією ризику найкраще управляти шляхом активної профілактики: моніторинг операційних процесів, управління поведінкою людей, прийняття рішень щодо бажаних норм.

Категорія II: стратегічні ризики. Компанія добровільно приймає певний ризик, щоб отримати вищу віддачу від своєї стратегії. Наприклад, банк бере на себе кредитний ризик, коли він позичає гроші; багато компаній ризикують через свої дослідження та розробки. На нашу думку, стратегічні ризики значно відрізняються від ризиків, яких можна уникнути, оскільки вони не завжди є мінусовими. Ця категорія ризиків на практиці визначається через показник ROI (*Return of Investment*), а саме – врахування вкладених інвестицій і повернення їх через якийсь

період чи через певну кількість операцій залежно від виду діяльності [5]. Стратегічні ризики не можуть управлятися за допомогою моделі управління за правилами. Замість цього потрібна система управління ризиками, призначена зменшувати ймовірність передбачуваного ризику та підвищувати готовність до ризикових дій.

Категорія III: зовнішні ризики. Деякі ризики виникають унаслідок подій за межами компанії та не залежать від її впливу або контролю. Джерелами цих ризиків є природні катастрофи, політична нестабільність, макроекономічні зрушення тощо. Зовнішні ризики вимагають іншого підходу. Оскільки компанії не можуть запобігти подібним подіям, їхнє керівництво має зосереджуватися на ідентифікації (вони, як правило, очевидні в минулому) та пом'якшенні їх впливу.

На нашу думку, компанії повинні адаптувати свої процеси управління ризиками відповідно до їх різних категорій. Підхід до управління ризиками, що базується на ідентифікації їх категорії, ефективний у випадку ризиків, яким можна запобігти. Але цей підхід абсолютно не відповідає стратегічним ризикам або зовнішнім ризикам. Тому необхідний принципово інший підхід, що базується на відкритих та явних дискусіях про ризики. Виділяють такі форми управління стратегічними ризиками (який саме підхід обере компанія, залежить від контексту, в якому працює організація):

1. *Мінімізація ризиків* – це сукупність дій, спрямованих на зниження ризику шляхом його уникнення або попередження. При цьому слід відмітити, що уникнення ризику для менеджера нерідко означає відмову від прибутку, а це пов'язане з ризиком невикористаних можливостей.

2. *Диверсифікація ризиків* – дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності. Диверсифікація означає, що два і більше напрямків діяльності комбінуються та поєднуються в пакеті, що становить «портфель» ризиків. Як правило, значення показників, що характеризують ризик такого портфеля, а отже, і ризик скомбінованого «портфеля», буде менше, ніж по кожному окремому напрямку діяльності, що входить до такого «портфеля».

3. *Лімітування ризиків.* За тими видами господарської діяльності та господарських операцій, які можуть постійно виходити за встановлені межі допустимого ризику, цей ризик лімітується шляхом встановлення відповідних економічних і фінансових нормативів.

4. *Отримання додаткової інформації* є одним з найважливіших способів зниження ризику. Природно, що коли б у менеджера була більш повна інформація, він міг би зробити кращий прогноз та знизити міру ризику. Широко відома теза: «Рішення варте не більше того, чого коштує інформація для його

прийняття». Це робить інформацію товаром, за який потрібно платити гроші. Але вкладення капіталу в інформацію є виправданим.

Для функціонування та розвитку конкретних підприємств доцільним є виділення таких етапів управління ризиком [2]:

Етап 1. Ідентифікація й аналіз ризику. Під ідентифікацією й аналізом ризиків розуміють виявлення ризиків, їхню специфіку, обумовлену природою чи іншими характерними рисами ризиків, виділення особливостей їх уникнення чи зменшення (включаючи вивчення розміру економічного збитку, а також зміни ризиків у часі, ступінь взаємозв'язку між ними і дослідження факторів, що впливають на них). Без такого дослідження неможливо ефективно та цілеспрямовано здійснювати процес управління ризиком.

Етап 2. Аналіз альтернативних методів управління ризиком. Головна мета цього етапу полягає в дослідженні інструментів, за допомогою яких можна перешкоджати ризикам і їх негативному впливу на бізнес фірми. Аналіз підходів до мінімізації несприятливого впливу випадкових подій і їх фінансових наслідків дає можливість виділити загальні процедури управління ризиками. До них можна віднести: відхилення ризику (відмова від ризику); скорочення ризику (зниження частоти збитків або запобігання збиткам); зменшення розміру збитків; поділ ризику – диференціація і дублювання); передача ризику (аутсорсинг ризику тощо).

Етап 3. Вибір методів управління ризиками. Цей етап призначений для формування політики фірми в управлінні ризиками та невизначеністю. Вибір методів має супроводжуватися врахуванням різних критеріїв, як то: фінансово-економічні, технічні, соціальні тощо.

Етап 4. Реалізація обраного методу управління. Зміст названого етапу полягає у виконанні прийнятих на попередньому етапі рішень про реалізацію тих чи інших методів управління ризиком. Це означає, що в рамках даного процесу приймаються і реалізуються окремі управлінські та технічні рішення.

Зазначені особливості приводять до того, що питання, на які має відповісти менеджер з управління ризиком, стосуватимуться, перш за все, процедури виконання рішень, а саме:

- ✦ які заходи необхідно реалізувати?
- ✦ в які терміни це має статися?
- ✦ які ресурси і в якому обсязі можуть бути витрачені на здійснення даних заходів?
- ✦ хто несе відповідальність за виконання прийнятих рішень і здійснює контроль за їх реалізацією?

Етап 5. Моніторинг результатів та вдосконалення системи управління ризиком. На цьому етапі відбувається відновлення та поповнення інформації про ризики, що є важливою умовою їх аналізу на пер-

шому етапі. Цей етап забезпечує зворотний зв'язок у системі управління ризиками, оцінку ефективності проведених заходів.

Запропоновані етапи не обов'язково реалізуються послідовно.

На думку багатьох фахівців і науковців, виміряти та оцінити ризик є найбільш відповідальним і методично складним етапом у всій процедурі управління ризиками, адже надати їм кількісну та вартісну характеристику є найскладнішим. Від якості такої оцінки залежать доцільність здійснення тієї чи іншої господарсько-фінансової операції, визначення рівня необхідного доходу, формування адекватних затрат із страхування ризиків.

Визначення рівня ризику вимагає дотримання послідовного виконання таких процедур (табл. 1) [4].

Таблиця 1

Процедури для визначення рівня ризику

№ з/п	Процедура
1	Ідентифікація окремих видів ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства
2	Оцінка ступеня ймовірності виникнення окремих видів ризиків
3	Визначення можливих фінансових втрат, пов'язаних з окремими ризиками
4	Встановлення допустимого значення рівня ризиків за окремими операціями

Охарактеризуємо ці процедури більш детально.

Ідентифікація ризиків передбачає загальне уявлення про внутрішні та зовнішні ризики. Складність практичної реалізації першого етапу процесу управління ризиками залежить насамперед від джерела виникнення та характеристик ризику. Для оцінювання ймовірності виникнення окремих ризиків доцільно використовувати такі методи:

- ✦ *економіко-статистичні* – базуються на теорії ймовірності; дозволяють отримати найбільш чітке кількісне уявлення про ступінь ймовірності виникнення ризиків, але ці методи можуть бути використані за умови наявності достатньої статистичної інформації;
- ✦ *розрахунково-аналітичні* – дозволяють отримати відносно чітке кількісне уявлення про ступінь ймовірності ризиків на підставі використання внутрішньої інформації підприємства (наприклад, значення планових показників господарсько-фінансової діяльності); за допомогою цих методів можна оцінити економічний ризик, ризик неплатоспроможності та ризик втрати фінансової стійкості;
- ✦ *аналогові* – визначають ступінь ймовірності ризиків за окремими найбільш масовими операціями підприємства; використання цих

методів можна пов'язати з оцінкою ступеня вірогідності комерційного, економічного, цінного ризику;

- ✦ *експертні* – застосовуються тільки в тому випадку, якщо на підприємстві відсутні необхідні інформаційні або статистичні дані для здійснення подальших розрахункових порівнянь; ці методи базуються на опитуванні компетентних фахівців (страхових, податкових, фінансових) з подальшою математичною обробкою результатів цього опитування; експертні методи можуть використовуватися при визначенні ступеня ймовірності цінного, інфляційного, процентного, податкового, інвестиційного та інших ризиків.

Обсяг можливих фінансових втрат визначається характером здійснених операцій, сумою активів або капіталу, які беруть участь у здійсненні операцій, ступенем ймовірності виникнення відповідних ризиків.

Оцінка рівня ризиків підприємства логічно обумовлює проведення їхньої профілактики та управління з метою мінімізації фінансових втрат у разі їх виникнення.

Рівень ризиків можна оцінити за формулою:

$$PBP = \text{ЙР} \cdot P\Phi B, \quad (1)$$

де *PBP* – рівень відповідного ризику; *ЙР* – ймовірність виникнення даного ризику; *PΦB* – розмір можливих фінансових втрат за даним ризиком.

Якщо фактичний ризик не перевищує межі його допустимого значення, то керівництво може обмежитися контролюючою функцією з метою недопущення зростання рівня ризиковості, тобто відразу перейти до останнього етапу процесу управління. Якщо ж рівень реального ризику перевищує допустимі межі, то виникає проблема пошуку оптимальних методів управління ризиками, вибір яких значною мірою визначається видом ризику, а також особливостями та можливостями конкретного підприємства, загальним станом економіки, ступенем розвитку інфраструктурних елементів фінансової системи, законодавчим і нормативним середовищем [3].

ВИСНОВКИ

Отже, ризик має великий вплив на будь-яку діяльність та на формування будь-якого рішення. Якісне управління ризиком дає змогу не лише підвищити стабільність та зменшити фінансові втрати, а й використовувати ризик та отримувати додаткові прибутки.

Управління ризиком – це процес реагування на події та зміни ризиків у процесі здійснення всіх видів діяльності. Також управління ризиком є важливим під час вибору, обґрунтування та прийняття господарських рішень.

Головною метою управління ризиками є забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі його розвитку та запобігання можливому зниженню його ринкової вартості. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Балджи М. Д.** Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посіб. Харків : Промарт, 2015. 300 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4367/1/Економічний%20ризик%20та%20методи%20його%20вимірювання.pdf>
- 2.** Страхування і управління ризиками / за ред. Г. В. Чернової. URL: http://stud.com.ua/19843/strahova_sprava/strahuvannya_i_upravlinnya_rizikami
- 3. Бланк И. А.** Управление финансовыми рисками. Киев : Ника-Центр, 2005. 600 с.
- 4. Машина Н. І.** Економічний ризик і методи його вимірювання. Київ : ЦНЛ, 2003. 188 с.
- 5. Добровський В. М., Гнилицька Л. В., Коршикова Р. С.** Управлінський облік : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 235 с.
- 6. Івченко І. Ю.** Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій : навч. посіб. Гл. 3.1. Види зовнішніх ризиків. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 344 с. URL: http://ebooktime.net/book_249_glava_13_3.1_Види_зовнішні.html
- 7. Івченко І. Ю.** Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій : навч. посіб. Гл. 4.1. Види внутрішніх ризиків. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 344 с. URL: http://p-for.com/book_408_glava_24_VNUTRISHNI_RIZIKI_4.1_Vidi_v.html

8. Черничинець С. П. Корпоративне управління. Тема 10. Управління ризиками корпорацій. URL: http://bookss.co.ua/book_korporativne-upravlinnya_822/11_tema-10-upravlinnya-rizikami-korporacij

REFERENCES

- Baldzhy, M. D. "Ekonomichnyi ryzyk ta metody yoho vymiryuvannya" [Economic risk and methods of its measurement]. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4367/1/Економічний%20ризик%20та%20методи%20його%20вимірювання.pdf>
- Blank, I. A. *Upravleniye finansovymi riskami* [Financial risk management]. Kyiv: Nika-Tsentr, 2005.
- Chernova, H. V. "Strakhuvannya i upravlinnia ryzykamy" [Insurance and risk management]. http://stud.com.ua/19859/strahova_sprava/etapi_upravlinnya_rizikom#33
- Chernychynets, S. P. "Korporatyvne upravlinnia" [Corporate management]. http://bookss.co.ua/book_korporativne-upravlinnya_822/11_tema-10-upravlinnya-rizikami-korporacij
- Dobrovskiy, V. M., Hnylytska, L. V., and Korshykova, R. S. "Upravlinskyi oblik" [Managerial Accounting]. <http://posibniki.com.ua/post-oblik-i-ocinka-diyalnosti-centriv-investiciy>
- Ivchenko, I. Yu. "Modeliuvannya ekonomichnykh ryzykiv i ryzykovykh sytuatsii" [Simulation of economic risks and risk situations]. http://ebooktime.net/book_249_glava_13_3.1_Види_зовнішні.html
- Ivchenko, I. Yu. "Modeliuvannya ekonomichnykh ryzykiv i ryzykovykh sytuatsii" [Simulation of economic risks and risk situations]. http://p-for.com/book_408_glava_24_VNUTRISHNI_RIZIKI_4.1_Vidi_v.html
- Mashyna, N. I. *Ekonomichnyi ryzyk i metody yoho vymiryuvannya* [Economic risk and methods of its measurement]. Kyiv: TsNL, 2003.