

14. Полякова О. Ю. Моделирование системных характеристик в экономике : уч. пособие / О. Ю. Полякова, А. В. Милов. — Х. : Издательский дом «ИНЖЕК», 2004. — 204 с.
15. Developing Integrated Solid Waste Management Plan Training Manual. Volume 1. Waste Characterization and Quantification with Projections for Future. United Nations Environmental Programme Division of Technology, Industry and Economics International Environmental Technology Centre. Osaka/Shiga, Japan , 2009. - 77 p.
16. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457 (v0457609-10). Київ, 2010. – 44 с.; 13. Basic construction of Industrial Classification for National Economic Activities, GB/T4754-2002. – 72 p.

1.8. РОЛЬ РИЗИК-КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Винниченко Н.В.

к.е.н., доцент

ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України»

В процесі своєї діяльності кожне підприємство зустрічається з елементами невизначеності та ризику, які можуть створювати умови для виникнення додаткових витрат або відхилень від запланованих дій, що потребує, в свою чергу, від його управлінського персоналу високого рівня концентрації, аналізу, планування і контролю з метою уникнення негативних наслідків. Все це, в свою чергу, створює передумови для розвитку і розробки нових управлінських технологій, серед яких особливе місце останнім часом займає саме контролінг.

Протягом останніх років все частіше виникають дискусії, щодо сутності і змістовного наповнення основних понять системи контролінгу на підприємстві. Постійно ведеться дискусія щодо співвідношення таких основних понять як управлінський облік, внутрішній контроль та контролінг, досліджуються поняття кадрового забезпечення системи контролінгу на підприємствах, організаціях та установах, визначаються перелік основних завдань, які знаходяться саме в межах концепції контролінгу, досліджується його інструментарій та багато інших питань, що сьогодні стосуються використання закордонного досвіду реалізації контролінгу на вітчизняних підприємствах.

Значний внесок сьогодні в розвиток вітчизняної концепції контролінгу здійснили такі науковці як О.В. Оліфіров, М.В. Румянцев, М.М. Стефаненко, Н.О. Брюшкова, С.В. Приймак, Н.П. Шульга, С.О. Хайлук, Н.В. Сабліна Н.Ю. Петрусевич, М.В. Тарасюк, В.В. Дрей, О.І. Благодарний, А.В. Клімов, Г.С. Панченко, при цьому ризик-контролінг знайшов своє відображення в роботах таких науковців як М.В.Ніколайчук, Л.В. Мороз, О.М. Сарахман О.О. Приходько, Г.І. Бойко, Г.К. Кішибекова, Д.Ж. Опарін та ін. В закордонній теорії і практиці питання ризик-контролінгу протягом останніх років розглядаються все частіше, проте не зважаючи на значну кількість досліджень особливостей здійснення ризик-контролінгу як в Україні, так і за її межами, на сьогодні існують окремі аспекти, які потребують додаткових досліджень. Зокрема в

теорії контролінгу досить часто окремі питання перекладені з закордонної літератури або по-різному, або взагалі з певними неточностями, що в вітчизняній літературі створює плутанину.

В вітчизняній теорії контролінгу вживається поняття як «контролінг ризиків», так і «ризик-контролінг», вони визначаються по-різному, але їх змістовне наповнення можна вважати досить близьким. Так в умовах антикризового управління, коли діяльність підприємства залежить від значної кількості зовнішніх факторів, особливого значення набуває ефективна система управління ризиками, функціонування якої не можливе без правильного визначення сутності ключових понять концепції ризик-контролінгу. В теорії контролінгу досить вживаними є поняття як «контролінгу ризиками», так і «ризик-контролінгу», використання яких в свою чергу залежить від умов за яких він використовується. Так, аналіз сутності зазначених понять та підходи до їх застосування можна представити у вигляді табл. 1.

Кожен з цих підходів в основу ставить певний критерій, проте це не означає, що всі інші критерії ігноруються, вони мають місце у поєднанні з основними. Так в межах антикризового підходу особлива роль приділяється саме системі інформаційної підтримки, яка за умов кризи відіграє значну роль і сприяє своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього середовища, організаційний – базується на правильному визначенні цілей та загроз діяльності, фінансовий – забезпечує ефективне управління фінансами у поєднанні таких ключових елементів системи як аналіз, планування і контроль, кількісно-вартісний підхід направлений на кількісне визначення ризику і оцінку втрат від його впливу.

Таблиця 1

Підходи до визначення економічної сутності понять «контролінг ризиків» та «ризик-контролінг» [авторська розробка]

<i>Підхід</i>	<i>Сутність поняття</i>
Антикризовий підхід	Ризик-контролінг – це орієнтована на досягнення цілей антикризового управління інтегрована система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки ризик менеджменту за всіма функціональними сферами діяльності [1]
Організаційний підхід	Контролінг ризиків – це процес, зміст якого полягає в забезпеченні певного для окремого суб'єкта співвідношення між потенційними можливостями досягнення цілей і загрозами негативних відхилень в результаті реалізації ризикових подій [2]
Фінансовий підхід	Ризик-контролінг - представляє собою керуючу систему, що координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим ризик-аналізом, фінансовим ризик-плануванням і внутрішнім ризик-контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках управління фінансовими ризиками підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень направлених на його нормалізацію [3]
Кількісно-вартісний підхід	Контролінг ризиків – це система, що забезпечує кількісне визначення і контроль ризикових позицій, а також оцінку потенціалу можливих втрат ValueatRisk – максимально очікувані втрати, які можуть бути визначені за інших однакових умов [4]

В нашій країні початок розвитку концепції ризик-контролінгу відбувався з переходом до ринкових відносин і пов'язаний був з впливом нових факторів на діяльність підприємств.

Більшість підприємств почали активно впроваджувати управління ризиками з метою уникнення кризових явищ та за основу взяли досвід розвинутих країн. Як виявилось закордонні методики не завжди спрацьовували, а тому відповідно виникла потреба у розвитку вітчизняної моделі ризик контролінгу. До сьогодні ризик контролінг впроваджується в практику управління вітчизняними підприємствами не достатньо активно, що в свою чергу знижує ефективність управління. Так на сьогодні існує три типи організації управління ризиками: по-перше передача ризиків страховим компаніям, що частково або повністю покриває збитки підприємства при настанні страхових випадків (недоліком є вартісний аспект адже в умовах кризи страхування від значної кількості страхових випадків коштуватиме досить дорого, крім того всі страхові випадки передбачити важко); друга – визначення кола осіб або особи, в окремих структурних підрозділах, яка буде здійснювати аналіз ризиків і підпорядковуватися вищому керівництву (недоліком такої організації виступають проблеми координації роботи та узгодження дій); третя, найбільш ефективна на нашу думку, базується на створенні окремого відділу (посади), до повноважень якого буде віднесено безпосереднє здійснення ризик-контролінгу на підприємстві.

В системі управління підприємством ризик-контролінг є підсистемою системи контролінгу, яка в свою чергу є елементом системи управління підприємством. Так схематично місце ризик-контролінгу в системі управління підприємством можна представити у вигляді рис. 1.

Як бачимо ризик-контролінг представляє певну систему, яка координує такі його складові як інформаційне забезпечення, аналіз, планування та контроль з метою виконання поставлених перед ним завдань.

Впровадження ризик-контролінгу на підприємстві, як і впровадження будь-якої системи, здійснюється на основі певних принципів та в певній послідовності. Так, на основі існуючих підходів до визначення основних принципів ризик-контролінгу можна виділити наступні:

- принцип орієнтації на стратегію, в основі якого лежить відповідність ризик контролінгу поставленим стратегічним цілям діяльності підприємства та відповідність його пріоритетам розвитку;
- принцип повноти та багатофункціональності – контроль основних показників діяльності підприємства та можливості впливу на них ризиків має здійснюватися з урахуванням даних не тільки самого підприємства, а і галузі, регіону, країни;
- принцип відповідності якісних характеристик кількісним стандартам – якісні характеристики не мають бути в основі здійснення контролінгу, вони мають узгоджуватися з кількісними показниками;
- принцип узгодженості – базується на узгодженості методів ризик контролінгу методами ризик аналізу і ризик-планування;



Рис. 1. Місце ризик-контролінгу в системі управління підприємством
[авторська розробка]

- принцип попередження – система ризик-контролінгу має бути побудована таким чином, щоб максимально забезпечити попередження ризиків, а за умови не можливого попередження забезпечити їх мінімізацію.

- принцип універсальності – ґрунтується на побудові такої системи ризик-контролінгу, яка б дозволяла адаптуватися до різних умов, технологій, методів і інструментів, при цьому забезпечувати їх простоту і зрозумілість;

- принцип ефективності базується на положеннях про те, що витрати на впровадження системи ризик-контролінгу мають бути нижчими за отримані від її впровадження економічні вигоди.

Впровадження ризик-контролінгу на підприємстві виконує ряд функцій, перелік яких в економічній літературі визначається по різному. Так Гордіна В.В. вважає, що до основних функцій ризик контролю відноситься: інформаційно-аналітична, контрольна, методична, координаційна та консультативна, при цьому основними в системі управління ризиками є інформаційно-аналітична та методична [5]. В свою чергу в роботі [3] виділено такі функції ризик-контролінгу, як:

- спостереження за реалізацією ризикових рішень, що встановлені системою планових показників і нормативів;
- визначення рівня відхилень фактичних результатів ризик-менеджменту від передбачених;
- діагностика за розмірами відхилень суттєвих погіршень у фінансовому стані підприємства і суттєвого зниження темпів його фінансового розвитку;
- розробка оперативних ризикових рішень щодо нормалізації діяльності підприємства відповідно до встановлених цілей і показників;
- коригування при необхідності окремих цілей і показників ризик-менеджменту у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства.

Не зважаючи на відмінності у виділенні основних функцій ризик-контролінгу та визначенні етапів його впровадження, в економічній літературі досягається більша узгодженість. Так, серед основних етапів впровадження ризик-контролінгу можна виділити:

1. Етап цільової орієнтації, сутність якого полягає у визначенні основних цілей ризик-контролінгу відповідно до встановленої на підприємстві стратегії та розроблених завдань та у визначенні видів ризику і методів їх уникнення.
2. Визначення видів ризик-контролінгу (стратегічний і оперативний) і меж їх застосування.
3. Визначення переліку показників та їх групування по рівню пріоритетності, а також визначення ризику за значеннями високий, середній і низький.
4. Розробка і визначення внутрішніх кількісних стандартів за визначеними показниками.
5. Формування системи ризик контролінгу в середині підприємства та визначення її позицій, визначення організаційної форми ризик-контролінгу на підприємстві.
6. Реалізація ризик-контролінгу – в рамках цього етапу здійснюється весь комплекс заходів по здійсненню безпосередньо ризик-контролінгу, зокрема: розробка процедури ризик-контролінгу, моніторинг ключових показників та відповідність їх розробленим стандартам (має здійснюватися постійно), визначення контрольних періодів, контроль існуючих відхилень та визначення їх причин.
7. Розробка заходів по усуненню і мінімізації впливу ризиків, яка здійснюється на основі аналізу ризиків. Розробляється перелік заходів, які будуть реалізовуватися в конкретному випадку, при цьому визначається чи потрібно впроваджувати окремі з них чи ні, чи можливо потрібно внести зміни до запланованих показників.
8. Контроль ефективності впроваджених процедур ризик-контролінгу.

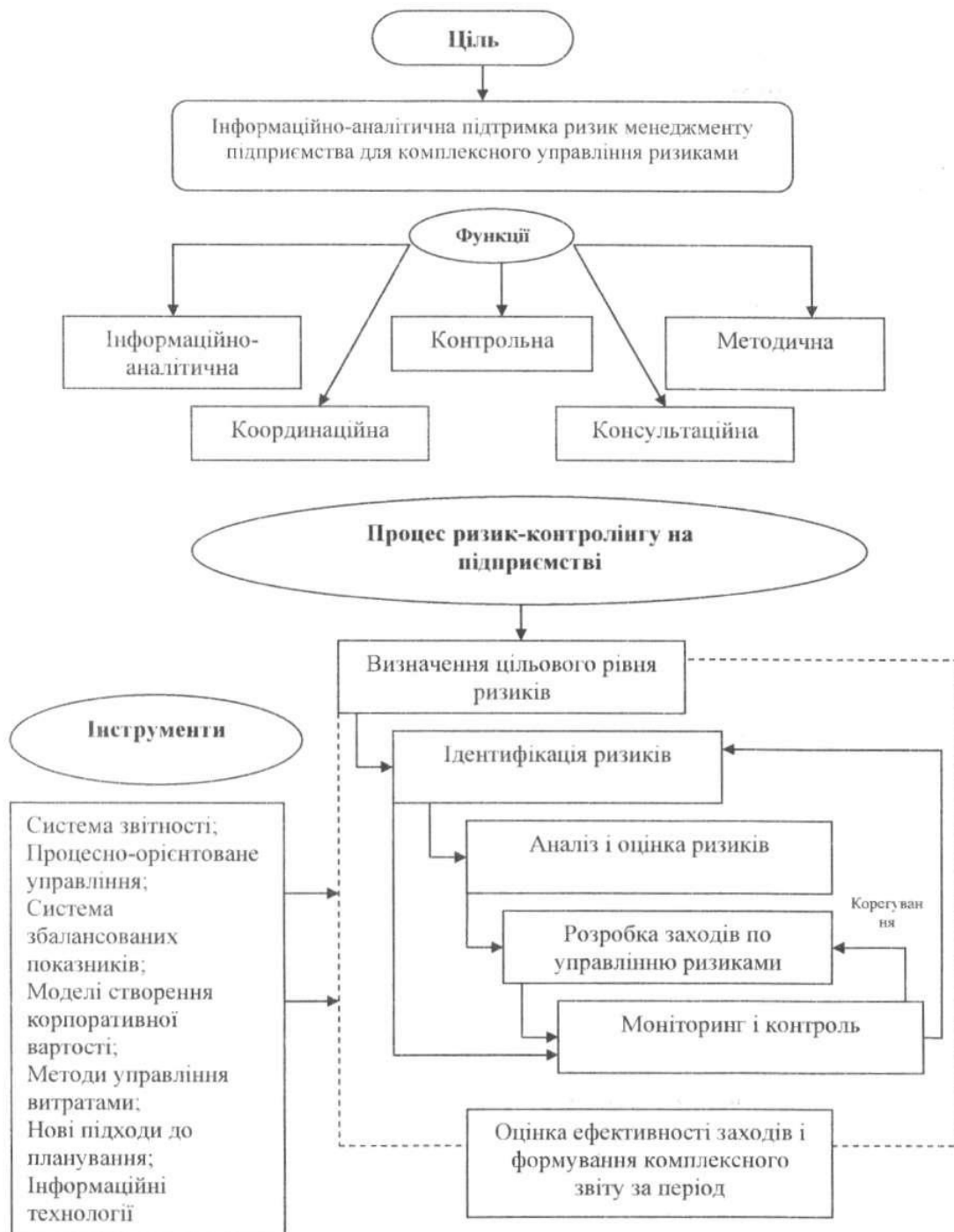


Рис. 2. Схема функціонування системи ризик-контролінгу на підприємстві [5]

Один із алгоритмів впровадження ризик-контролінгу представлено на рис. 2. На нашу думку, він має окремі недоліки, проте в цілому відповідає сутності. Зокрема наведений інструментарій дещо звужений та не розкрито положень інформаційно-аналітичної підтримки ризик-менеджменту. Якщо

Винниченко, Н.В. Роль ризик контролінгу в системі управління підприємством / Н.В. Винниченко // Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / за ред. О. А. Паршиной. - Дніпропетровськ: Герда, 2013. - Т.1. - С. 68-74.