

ТЕМА 6

МЕТОДОЛОГІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1. Поняття та види методів управління ризиками

Основні групи методів управління ризиками. Методи менеджменту можна визначити як сукупність прийомів і способів, застосування яких дозволяє забезпечити нормальне і ефективне функціонування керуючої і керованої підсистем системи управління.

У загальній сукупності методів управління ризиками виділяють сім основних груп:

- 1) юридичні;
- 2) адміністративні;
- 3) економічні;
- 4) соціальні;
- 5) психологічні;
- 6) виробничі;
- 7) науково-прикладні.

Юридичні методи управління ризиками. Сутність юридичних методів управління ризиками полягає у використанні основних положень чинного законодавства з метою профілактики ризиків і нейтралізації їх негативних наслідків. До складу юридичних методів ризик-менеджменту входять:

- кримінально-правові;
- адміністративно-правові;
- цивільно-правові.

Адміністративні методи управління ризиками це методи управління, дія яких заснована на силовому примусі. Група адміністративних методів управління ризиками включає в себе організаційні, розпорядчі та дисциплінарні методи.

Сутність економічних методів управління ризиками. Економічні методи управління засновані на раціональному розподілі фінансових ресурсів організації з метою мінімізації потенційних втрат і максимізації можливих доходів, що виникають в ситуаціях ризику.

Діапазон економічних методів управління ризиками досить різноманітний і включає в себе методи:

- компенсації;
- спекулювання;
- стимулювання;
- стримування.

Поняття і зміст соціальних методів управління ризиками.

Основна мета застосування соціальних методів управління ризиками – формування в організації єдиного згуртованого трудового колективу (соціуму), орієнтованого на досягнення спільної мети.

Особливості застосування психологічних методів управління ризиками. В основі психологічних методів управління ризиками лежить вплив керівника на особистість працівника.

Особистість – це людина, що володіє комплексом індивідуальних характеристик і якостей, що відрізняють його від інших людей.

Виробничі методи ризик-менеджменту. Система виробничих методів управління ризиками спрямована на мінімізацію втрат від шлюбу, виробничих травм та інших позаштатних ситуацій, що виникають в процесі здійснення основної діяльності організації. Вона включає в себе дві основні підгрупи технічних і технологічних методів.

Технічні методи управління ризиками засновані на підвищенні надійності існуючої в організації виробничо-технічної бази.

Технологічні методи управління ризиками засновані на розробці (придбання) та впровадженні у виробництво найбільш передових і ефективних технологій.

Використання науково-прикладних методів управління в системі ризик-менеджменту. Сутність науково-прикладних методів полягає в застосуванні передових досягнень теорії менеджменту в практичному управлінні ризиками. У число науково-прикладних входять методи:

- дослідження;
- аналізу і синтезу;
- прогнозування.

Методи дослідження переважно призначені для збору та узагальнення інформації про поточний стан зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Основу методів складають статистичне спостереження, моніторинг, звітність.

Методи аналізу і синтезу тісно пов'язані між собою і призначені для обробки інформації, отриманої в результаті застосування дослідницьких методів.

Аналіз являє собою вивчення якостей, властивостей і характеристик досліджуваного об'єкта за допомогою його умовного поділу на окремі складові частини.

У свою чергу, *синтез* полягає в узагальненні інформації про окремі складові і формуванні сукупності інформаційних даних про об'єкт дослідження в цілому.

Інформація, отримана в результаті аналізу і синтезу, служить основою для складання різного роду прогнозів на найближчу і далеку перспективу. Прогнозування може здійснюватися методами розрахунку і екстраполяції.

Застосування науково-прикладних методів управління дозволяє керівництву в більшості випадків заздалегідь передбачати виникнення ситуацій ризику в діяльності організації і вживати заходів щодо нейтралізації їх негативних наслідків і максимізації можливої вигоди.

6.2. Стратегія, політика і тактика ризик-менеджменту

Сутність стратегічного ризик-менеджменту. Стратегічний менеджмент є одним з напрямків менеджменту, головне завдання якого полягає в розробці генерального курсу розвитку організації, а також у підготовці та реалізації програм його здійснення. *Стратегія* – це розрахована на перспективу система заходів, спрямованих на забезпечення організації довгострокового конкурентної переваги. При розробці стратегії необхідно вибрати найбільш оптимальний напрямок розвитку організації.

Стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління до досягнення нею стратегічних цілей у будь-якій області діяльності.

Таким чином, основна *мета стратегії ризик-менеджменту* – досягнення значних конкурентних переваг у сфері управління ризиками.

Основні завдання стратегічного ризик-менеджменту. У коло завдань стратегічного ризик-менеджменту входять:

- 1) визначення сфери діяльності організації (в тому числі оцінка рівня ризиків у зазначеній сфері) і формування основних напрямків її розвитку;
- 2) розробка стратегії (стратегічного плану) управління ризиками;
- 3) реалізація стратегічного плану;
- 4) оцінка результатів діяльності з управління ризиками та внесення коректив в стратегічний план і методи його реалізації.

Процес вибору стратегії управління ризиками включає в себе наступні основні кроки:

- 1) розуміння поточної стратегії;
- 2) проведення аналізу продукції;
- 3) вибір стратегії організації;
- 4) оцінка обраної стратегії.

Стратегії ризик-менеджменту. Істотний вплив на специфіку і зміст стратегії ризик-менеджменту надає рівень управління, на якому стратегія

розробляється і реалізується. Залежно від рівня управління прийнято виділяти три основних види стратегії: портфельну, ділову і функціональну.

Портфельна стратегія. *Портфельна стратегія* – вищий рівень стратегії. Управління портфельною стратегією передбачає управління всіма підприємствами і організаціями, що входять до складу корпорації, за допомогою цінних паперів.

Ділова стратегія. *Ділова стратегія* – це стратегія на рівні окремих організацій, що входять до складу корпорації або самостійно працюють на ринку.

Головне завдання ділової стратегії – забезпечити організації довгострокову конкурентну перевагу.

Функціональна стратегія. *Функціональна стратегія* – це стратегія на рівні окремих підрозділів фірми.

Стратегія конкуренції та її основні види. В рамках практичної реалізації стратегії управління ризиками на перший план виходить стратегія конкуренції. Чим в більш в придатному стані буде перебувати організація щодо конкурентів, тим в меншій мірі вона буде схильна до негативного впливу ризиків.

Стратегія конкуренції включає в себе підхід до бізнесу, який організація використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку.

Розрізняють п'ять видів конкурентної стратегії компанії:

- низьких витрат;
- широкої диференціації;
- оптимальних витрат;
- сфокусована стратегія низьких витрат;
- сфокусована стратегія диференціації.

Головна спрямованість стратегічного ризик-менеджменту. Стратегії ризик-менеджменту зазвичай спрямовані на вирішення наступних трьох задач. По-перше, розстановка пріоритетів серед адміністративних завдань з тим, щоб

їх відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується в першу чергу таких задач, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем тощо. По-друге, встановлення відповідності між вибраною стратегією і внутрішніми організаційними процесами з тим, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення вибраної стратегії. Відповідність має бути досягнуто за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивування і стимулювання, норми і правила поведінки, розділені цінності і вірування, кваліфікація працівників і менеджерів. По-третє, вибір і приведення у відповідність до здійснюваної стратегії стилю лідерства і підходу до управління організацією.

Всі три завдання вирішуються за допомогою зміни. Саме зміна – серцевина виконання стратегії, і зміна, яке проводиться в процесі виконання стратегії, називається стратегічною зміною.

Стратегічні зміни та їх типи. Залежно від основних факторів, які задають необхідність і ступінь зміни, таких, як стан галузі, організації, продукту і ринку, виділяють чотири досить стійких і відмінних певною завершеністю типу змін.

1. Перебудова організації.
2. Радикальне перетворення організації
3. Помірне перетворення
4. Звичайні зміни

Сутність політики ризик-менеджменту. Важливе завдання сучасного менеджменту – визначення політики організації. Основа формування політики організації – сукупність всіх нормативних вимог, що пред'являються до співробітників, і способів виконання зазначених вимог.

Політика ризик-менеджменту являє собою сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиками, що виникають в діяльності господарської організації.

Складові елементи структурної політики ризик-менеджменту.

Нормативні вимоги до управління включають в себе принципи підприємницької діяльності; основні цілі, об'єкти сфери діяльності; вимоги до її організації.

Структурна політика включає в себе:

- процес створення і розвитку організації (цілі, рішення, кошти);
- вибір оптимального місця розташування;
- визначення правового статусу;
- систему взаємовідносин власників організації з працівниками;
- систему взаємовідносин організації з постачальниками, споживачами та діловими партнерами;
- процес ліквідації організації.

Види політичних дій. До політики дій відносяться:

- процес придбання сировини, матеріалів, послуг тощо;
- інвестиційна політика;
- управління запасами;
- процес придбання, обслуговування та оновлення обладнання;
- кадрова політика;
- фінансова політика;
- виробнича політика (система і тип виробництва, розмір партій, технологічні процеси, оперативне управління);
- політика збуту (ціни, розподіл, реклама);
- формування звітності про діяльність фірми;
- політика управління ризиками.

Форми політик ризик-менеджменту. Залежно від ситуації, що складається на ринку, і організаційних цілей політика управління ризиками може приймати три чітко помітні форми:

1. Політика профілактики.
2. Політика нейтралізації.
3. Політика стимулювання.

Політика профілактики, її сутність та мета. Політика профілактики полягає в прогнозуванні виникнення ризиків та вжиття заходів для їх усунення. Її основна мета – мінімізація потенційних втрат і збитків, які може понести організація в ситуаціях ризику.

Основні методи управління ризиками:

- кримінальні та адміністративно-правові;
- стримуючі;
- дисциплінарні;
- соціальні;
- психологічні;
- виробничі.

Політика нейтралізації, її сутність та мета. Політика нейтралізації полягає в нейтралізації негативних наслідків, які часто виникають в ситуаціях ризику. Її основна мета – компенсація втрат і збитків організації, пов'язаних з невдалою реалізацією ризикованих проектів, для її досягнення використовуються цивільно-правові та компенсаційні методи управління.

Політика стимулювання, її сутність та мета. Основна мета політики стимулювання – отримання максимального прибутку за рахунок реалізації проектів з високим ступенем ризику.

Реалізація зазначеної форми політики ризик-менеджменту здійснюється за допомогою максимізації планованої рентабельності проекту за допомогою спекулятивних, стимулюючих і мобілізаційних методів управління ризиками.

Сутність тактичного управління ризиками. *Тактика* представляє собою сукупність методів і засобів щодо виконання стратегічних цілей і завдань в короткостроковий період.

Сутність *тактичного* управління ризиками полягає в раціональному розподілі та використанні наявних у розпорядженні організації ресурсів, які зазвичай поділяють на два основних види: оперативні і резервні.

Оперативні ресурси знаходяться в поточному користуванні, наприклад працівники підприємства, оборотні активи і довгострокові капіталовкладення, а також всі види енергії і майна, безпосередньо задіяні у виробничому процесі.

Резервні ресурси зосереджені в різних зовнішніх і внутрішніх фондах, наприклад, кадровий резерв організації (в тому числі резерв на висування), резервні фінансові фонди, системи аварійного енергопостачання, а також будівлі та обладнання, що знаходяться на консервації.

Основне завдання тактичного управління ризиками. *Основне завдання тактичного управління ризиками* – визначення найбільш оптимального співвідношення між оперативними і резервними ресурсами, що знаходяться в розпорядженні організації. Дане співвідношення розраховується виходячи із загального обсягу наявних ресурсів і з урахуванням сформованих зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організації.