

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
ЦЕНТР АМЕРИКАНСЬКИХ СТУДІЙ

**Чверть століття
українсько-американської дружби:
досвід гідний майбутнього**

Збірник матеріалів
III американознавчої мультидисциплінарної
конференції

(видано за підтримки Інституту Кеннана)

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА,
12-13 квітня 2016 р.

ЛЬВІВ
ПАЇС
Видавництво Львів
2016

АМЕРИКАНСЬКИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ПОЛОЖЕНЬ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

МАРИНА БАЛДЖИ

*професор, доктор економічних наук,
завідувач кафедри економіки та управління
національним господарством
Одеського національного економічного університету*

СЕРГІЙ НОЖЕНКО

*аспірант кафедри економіки та управління
національним господарством
Одеського національного економічного університету*

Анотація. У статті проведено аналіз досвіду використання положень ризик-менеджменту в США: простежені шляхи впровадження ризик-менеджменту в практику органів фінансового сектору, розглянуті етапи оцінки ризиків і чинних документах, висвітлені можливості застосування ризик-менеджменту на різних організаційних рівнях, підкреслені переваги управління ризиками. Змістовно доведена необхідність вдосконалення законодавчої бази щодо впровадження й застосування ризик-менеджменту, що має базуватися на досвіді розвинутих країн, в т. ч. й Сполучених Штатів. Обґрунтована доречність побудови системи ризик-менеджменту для українських підприємств, що має бути адаптована до особливостей економіки країни.

Ключові слова: ризик-менеджмент, законодавство, підприємство, США, Україна, система.

Багато наукових напрацювань в економіці та управлінні запозичені українським бізнесом зі світового досвіду, в т. ч. і з досвіду США.

Так, використання корпоративної методології ризик-менеджменту в сфері державного управління вже давно стало практикою в розвинених країнах світу. Ризик-менеджмент став основою модернізації державного управління в Сполучених Штатах Америки, тому вивчення їхнього досвіду є важливим для його адаптації у вітчизняних реаліях.

Впровадження ризик-менеджменту в практику органів державної влади США починалося у фінансовому секторі з рекомендацій Федерального казначейства щодо розпорядження бюджетними коштами. Однак і сьогодні в США немає національної політики ризик-менеджменту: органи державної влади керуються «Актом фінансової чесності для представників федеральних адміністрацій» ("Federal Manager's Financial Integrity Act" – FMFI, 1982) і циркуляром Адміністративно-бюджетного управління США A-123 «Відповідальність керівництва за внутрішній контроль» (OMB Circular A-123, "Management's Responsibility for Internal Controls"). Обидва документи вимагають від державних органів підтримувати структури внутрішнього контролю для забезпечення ефективних і результативних операцій, відповідності законам і регуляторним нормам, надійної фінансової звітності. Для удосконалення ризик-менеджменту Головне бюджетно-контрольне управління США 2005 року видало «Структуру з ризик-менеджменту GAO» ("GAO Risk Management Framework") [1]. У «Структурі» зазначається, що окремі етапи підходу, як, наприклад, оцінка ризиків, не стають самоціллю, а забезпечують повний цикл пов'язаної з ним діяльності – від стратегічного планування через реалізацію до моніторингу. Цей процес є динамічним, і нова інформація може бути введена в будь-який момент. Зазначений документ був призначений як для інформування керівників і співробітників відомств щодо основних складових системи ризик-менеджменту, так і для використання його у функції автономного керівництва. «Структура з ризик-менеджменту» розроблена таким чином, щоб забезпечувати гнучкість і можливість застосування ризик-менеджменту на різних організаційних рівнях і відповідно до умов діяльності різних державних органів.

Водночас основним документом, що визначає ставлення до державного ризик-менеджменту в США, став стандарт COSO «Ризик-менеджмент організацій: інтегрована модель» ("Enterprise Risk Management – Integrated Framework" – ERM), що був прийнятий 2004 року і проголосив всебічний підхід до управління ризиками.

Основні рекомендації для органів державної влади на різних етапах впровадження ризик-менеджменту ґрунту-

ються на положеннях стандарту COSO і полягають у виконанні таких завдань:

1. Впровадження ризик-менеджменту: створення термінології і забезпечення її розуміння на всіх рівнях організації; встановлення плану комунікацій та його дотримання; запобігання недооцінці планування; адаптація стратегії, підходу і методології до специфіки організації; забезпечення підтримки вищого керівництва для ефективного визначення ризиків та поводження з ними; навчання персоналу.

2. Організація ризик-менеджменту: створення бюро ризик-менеджменту організації; наявність спеціально призначеного «чемпіона ризику» ("risk champion"), який володіє відмінними комунікаційними навичками і є представником керівництва організації.

3. Здійснення програми ризик-менеджменту: розробка політики; документування процесу й аналізу ризиків для використання у майбутньому; забезпечення специфічних прикладів, які можуть використовуватися в процесі навчання персоналу; зміна культури організації; залучення менеджерів до розробки аналітичних інструментів і рекомендацій; встановлення взаємозв'язку навчання і результатів діяльності; пошук різноманітних перспектив розвитку організації.

Головними ризиками державного управління США є такі: для здоров'я, для безпеки (зокрема транспортної), фінансові, зовнішні, оперативні, модернізація.

Для оцінки поточної практики ризик-менеджменту в державних органах розроблена «Інструкція самооцінки моделі зрілості ERM», яка орієнтується на п'ять напрямків: основи ризик-менеджменту, виконавче керівництво, інтеграція ERM у культуру державного органу, застосування принципів ERM, ступінь впровадження ERM у стратегічні бізнес-операції державного органу [2].

2007 року в «Федеральному огляді ключових компетенцій ризик-менеджменту» ("Federal Risk Management Core Competency Survey") були визначені знання, навички та ресурси, необхідні для успішного застосування ризик-менеджменту в діяльності органів державної влади та його підтримки. Впровадження міжнародного стандарту ISO 31000: із 2009 року саме він став основою використання ризик-менеджменту в США. Подібно «Структурам» COSO і GAO, стандарт ISO 31000 забезпечує цілісний підхід до ризик-менедж-

менту зі схожими термінологією і процесами. Перевагою ISO 31000 є визначення власників ризиків і необхідність широких знань про ризик – як всередині організації, так і поза нею, що підвищує відповідальність і посилює комунікацію в контексті ризик-менеджменту.

На жаль, в українському законодавстві ще немає інформації про економічний ризик та необхідні передумови для успішного впровадження і підтримки ризик-менеджменту. У результаті уявлення про відповідальність трохи розмито у випадках настання негативних наслідків, з одного боку, внаслідок обґрунтованого ризику, а з іншого – внаслідок некомпетентності господарського керівника.

У практичній діяльності підприємствам дуже часто доводиться приймати господарські рішення в умовах невизначеності, тобто коли необхідно обирати напрямок дій із кількох можливих варіантів, здійснення яких складно розпланувати. У таких випадках навіть найкращі прогнози не здатні повністю запобігти невизначеності ринку, що спричиняє виникнення ризику. Найчастіше негативні наслідки від прийняття рішень виникають при спонтанних ризиках. І в таких випадках доречно говорити про розробку стратегії розвитку, що має будуватися на сценарному підході для підприємств, які перебувають у зоні підвищеного ризику (нові чи надто старі підприємства) або в зоні ймовірного ризику (підприємства, які вже відомі споживачеві). У такому випадку має бути сформована внутрішньосистемна або міжсистемна складова, яка вирізняється наявністю різних варіантів виходу із ситуації ризику та розробленою бізнес-стратегією [3, с. 38].

Організація ризик-менеджменту на підприємствах передбачає визначення органу управління ризиком, яким може бути фінансовий менеджер, менеджер із ризику або відповідний апарат управління, скажімо, відділ ризикових вкладень капіталу. У такому випадку головним важелем стає людський фактор. На практиці найчастіше відбувається створення страхових, резервних фондів, які не завжди виконують свої функції і часто мають вузьку спеціалізацію.

Хоча за результатами аналізу міжнародного досвіду побудови системи ризик-менеджменту на підприємствах США можна зробити висновок, що не існує єдиного рецепту побудови такої системи, у багатьох розглянутих практичних

ситуаціях представлена більшість головних елементів системи ризик-менеджменту в межах усього підприємства. Кожне підприємство визначає свій (із урахуванням специфіки) широкий набір ризиків, яким воно збирається керувати. У багатьох випадках підприємства проаналізували і кількісно виміряли ризики, ґрунтуючись на важливості чинного впливу. Причому деякі з них для аналізу ризику, в основному фінансового, використовують досить складні методи вимірювань. Найчастіше на підприємствах аналізується взаємозв'язок ризиків і доходів, грошових потоків і прибутку.

Розуміння наслідків реалізації ризику допоможе провести більш цілісний аналіз витрат і можливих результатів на вітчизняних підприємствах, мінімізувати неприємні наслідки, максимально використовувати наявні можливості і полегшити розв'язання проблем, що стоять перед фірмою. Уже зараз можна сказати з упевненістю, що з часом ризик-менеджмент на підприємствах стане типовим напрямком діяльності, але для цього необхідно вдосконалити вітчизняне законодавство щодо визначення загальних шляхів ризик-менеджменту.

Таким чином, можемо зробити висновок, що в США модернізували державне управління шляхом впровадження методології ризик-менеджменту, адаптованого до особливостей країни. Причому використання ризик-менеджменту в діяльності органів державної влади пройшло етапи впровадження, становлення і розвитку: ризик-менеджмент потребує зміни організаційної культури, є динамічним і повинен постійно переглядатися, щоб відповідати змінам зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності. Перше застосування інструментів ризик-менеджменту в фінансовій сфері поступово призвело до усвідомлення необхідності переходу до інтегрованого ризик-менеджменту, який передбачає охоплення всіх напрямків організації.

Список використаних джерел

1. Hardy K. Managing Risk in Government: An Introduction to Enterprise Risk Management. IBM Center for The Business of Government. – 2010. – Р. 15 – [Електронний ресурс] Режим доступу: URL: <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/RiskinGovernment.pdf>.

2. Risk Management Fundamentals: Homeland Security Risk Management Doctrine. U. S. Department of Homeland Security. 2011. URL: <http://www.dhs.gov/xlibrary/assets/rma-risk-management-fundamentals.pdf>.

3. Балджи М. Д. Ризики на стадії самоорганізації сучасних економічних систем / М. Д. Балджи // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2014. – № 8. – Кам'янець-Подільський : ПП «Медобори-2006», 2014. – С. 31-40.

Baldzhy Maryna, Nozhenko Sergey

**THE AMERICAN EXPERIENCE
IN USING RISK MANAGEMENT PROVISIONS
OF THE UKRAINIAN ENTERPRISES**

Summary. *The experience of using the provisions of risk management in USA was analyzed in the paper: the paths of implementation of risk management in the financial sector authorities' practice were traced; the stages of risk assessment in the existing documents were considered; the possibility of applying risk management at various organizational levels were covered; the benefits of risk management were accentuated. The necessity to improve the legal framework for the implementation and application of risk management, which should be based on the experience of developed countries (including the United States), was proved. The appropriateness of the risk-management system construction for Ukrainian enterprises was grounded. This system should be adapted to the peculiarities of the country's economy.*

Keywords: *risk management, legislation, enterprise, United States of America, Ukraine, system.*