

УДК 330.131.7:658

Галина ОСТРОВСЬКА

## **НОВА ПАРАДИГМА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЗРОСТАННЯ ВАРТОСТІ КОРПОРАЦІЇ**

---

*Аргументовано важливість ризик-менеджменту як невід'ємної компоненти в стратегії управління і збільшення акціонерної вартості компанії. Узагальнено наукові підходи до ризик-менеджменту. Обґрунтовано можливість інтеграції збалансованої системи показників у систему ризик-менеджменту й запропоновано комплексний підхід до стратегічного управління компанією з метою досягнення конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку в умовах глобальної нестабільності.*

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, збалансована система показників (BSC), стратегічні цілі організації, інтегрована модель ризик-менеджменту.

---

**Галина ОСТРОВСКАЯ**

**Новая парадигма риск-менеджмента в контексте роста стоимости корпорации**

*Аргументировано важность риск-менеджмента как неотъемлемой компоненты в стратегии управления и увеличения акционерной стоимости компании. Обобщены научные подходы к риск-менеджменту. Обоснована возможность интеграции сбалансированной системы показателей в систему риск-менеджмента и предложен комплексный подход к стратегическому управлению компанией с целью достижения конкурентных преимуществ и обеспечения устойчивого развития в условиях глобальной нестабильности.*

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, сбалансированная система показателей (BSC), стратегические цели организации, интегрированная модель риск-менеджмента.

---

**Halyna OSTROVSKA**

**New paradigm of risk management within corporation value growth**

*Introduction. In modern conditions of managing the effectiveness of the economic system functioning in general and the actions of its subjects can't be entirely a priori defined and calculated, i.e. the activity of each company is always associated with risks and possible losses. In this case there is a problem for a mechanism, that allows consider the risk and minimize losses in the most rational way. Such a mechanism is the risk-management (the management of risk).*

*Purpose. Based on the above in the article, we set the aim to develop approaches to risk-management organizing through the integration of the balanced performance indicators system and ways to implementation domestic enterprises with the purpose of increasing of their activities management efficiency.*

*Results. Consideration of proposals for creating an integrated model enables financial managers to make strategic and operational management decisions, as balanced scorecard*

---

*system is complemented by information about risks impeding the implementation of the strategy, and risk-management system is included into the ongoing process of strategic management.*

**Conclusion.** *Using the concept of risk-management and BSC integrated models, organization management has the ability to create an effective balanced management model, that integrates the functions of information implementation, planning and monitoring of key data of the company effectiveness and the related risks.*

**Key words:** *risk management, Balanced Scorecard (BSC), strategic goals of the organization, the integrated model of risk management.*

**JEL Classification:** G30.

---

---

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування економічної системи загалом та її суб'єктів не можуть бути спрогнозовані, оскільки діяльність кожного підприємства завжди пов'язана з невизначеністю, ризиком і можливими втратами. У цьому контексті виникає потреба в ефективному ризик-менеджменті, який дає змогу найбільш раціональним способом мінімізувати втрати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти ризик-менеджменту перебували у колі дослідницьких інтересів таких учених, як Г. Берг (H. Berg), Т. Браун (T. Brown), С. Девіс (S. Davis), К. Франц (K. Franz), Дж. Граф (J. Graf), С. Коглер (S. Kogler), Р. Каплан (R. Kaplan), Д. Нортон (D. Norton), У. Кристек (U. Krystek), М. Мюллер (M. Muller), Т. Райхман (T. Reichmann), Ф. Шіндера (F. Schindera), Г. Вурл (H. Wurl), Дж. Майєр (J. Mayer) та ін.

Незважаючи на значні досягнення учених, актуальними залишаються дослідження нових за методологічним рівнем підходів щодо процесу стратегічного ризик-менеджменту на підприємстві.

**Мета статті.** На підставі викладеного вище, у статті ставимо завдання науково обґрунтувати цілісний підхід до організації ризик-менеджменту, що базується на інтеграції із системою збалансованих оціноч-

них показників, та окреслити стратегічні вектори реалізації інтегрованої системи ризик-менеджменту вітчизняними підприємствами з метою підвищення ефективності управління їхньою діяльністю.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження міжнародної практики бізнесу, які здійснила компанія "Pricewaterhouse Coopers (PWC)", підтверджують, що менеджери великих і середніх компаній усвідомлюють важливість ризик-менеджменту як особливої компоненти в стратегії управління, ключовим завданням якого є спрямованість на збільшення акціонерної вартості компанії. Однак практика останнього періоду вказала на низьку ефективність ризик-менеджменту корпорацій, основною причиною якої стала доволі слабка інтеграція останнього із загальною системою управління.

З метою усунення зазначеного недоліку зарубіжні вчені намагались інтегрувати ризик-менеджмент і збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC) [1; 3; 6; 8; 10], які доповнюють одна одну в контексті стратегічного управління. За такої постановки завдання ризик-менеджмент потрібно розглядати як невід'ємну частину системи менеджменту підприємства, органічно інтегровану в цих сферах діяльності, починаючи від філософії підприємства, його політики і закінчуючи бізнес-планами і повсякденною

діяльністю. Тільки при такому впровадженні системи ризик-менеджменту цей інструмент управління діяльністю підприємства стає по-справжньому ефективним. Чим тіснішою є інтеграція процесів управління ризиками зі структурами стратегічного менеджменту підприємства, тим помітніший ефект. При цьому метою системи управління ризиками має стати підвищення внутрішньофірмової прозорості, розвитку ризик-орієнтованого мислення і самовідповідальності в усіх співробітників у контексті максимізації вартості компанії, оскільки досягнення першої свідчить про значний економічний потенціал суб'єкта господарювання.

У нормативних документах щодо проблем ризик-менеджменту міститься вимога про розроблення адекватних систем управління ризиками. При цьому зазначимо, що, відповідно до вимог законодавства, у системі управління ризиками враховуються небезпеки (загрози) і не беруться до уваги шанси (можливості)<sup>1</sup>. З огляду на це, поширення набули так звані системи “раннього розпізнавання” ризиків [7]. Оскільки нормативні акти не містять вказівок на те, як саме мають бути побудовані ці системи, на практиці виникають можливі варіанти систем “раннього розпізнавання” ризиків. Ці системи можна розподілити за різними еволюційними рівнями [5]. Спектр варіантів охоплює рівні від найпростіших систем управління ризиками (частина системи планування на підприємстві) до складних, заснованих на кількісній оцінці ризиків і моделюванні їхнього впливу на цілі підприємства (табл. 1).

Зміни в системі корпоративного управління передбачають побудову адекватної системи управління, що дає змогу врахо-

увати всі аспекти управління ризиками. Основними цілями такої системи є [4]:

- формування “ризик-орієнтованого” способу мислення у співробітників;
- підвищення прозорості для ринків капіталу;
- своєчасне розпізнавання нових ризиків і шансів для підприємства, введення їх у систему стратегічного та оперативного планування;
- поєднання аналізованих шансів і ризиків із системою BSC, що дає змогу підвищити їхню якість;
- інтеграція ризик-менеджменту з існуючими інструментами планування і управління.

Аналіз ризиків, планування та управління ризиками, моніторинг ризиків – це основні етапи побудови інтегрованої системи оперативного управління ризиками. Паралельно з цими етапами відбувається процес документування ризиків.

На етапі аналізу ризиків кожна організаційна одиниця ідентифікує категорії своїх ризиків (наприклад, ринок, виробничі процеси) і потенційні ризики в кожній категорії, значимі з точки зору управління ними.

На наступному етапі здійснюється оцінка ідентифікованих ризиків щодо ймовірності їхнього настання і розміру потенційного збитку. Результати такого аналізу можна представити у вигляді матриці. На закінчення для кожного ризику ідентифікуються індикатори. При виборі індикаторів перевагу слід надавати так званим “раннім” індикаторам. Такі індикатори заздалегідь інформують про настання ризику і відповідно дають можливість розширити поле діяльності підприємства з управління ризиками.

Завдання планування та управління ризиками полягає у розстановці пріоритетів в управлінні ризиками та розробці заходів, спрямованих на зменшення ризиковості. Планування ризиків також можна здійснювати при використанні відповідної матриці “Ймовірність настання – розмір збитку”.

<sup>1</sup> У цьому разі і надалі використовується поняття “шанси і ризики” підприємства, запозичене з німецької спеціальної літератури (Chancen und Risiken des Unternehmens). Ризики слід розуміти як можливість від’ємних (негативних) відхилень від очікуваного, запланованого майбутнього значення, при цьому додатні (позитивні) відхилення від очікуваного значення є шансами підприємства.

Рівні еволюції ризик-менеджменту\*

Характеристика	Еволюційний рівень 1	Еволюційний рівень 2	Еволюційний рівень 3	Еволюційний рівень 4
Позначення	Внутрішній ризик-менеджмент	Зовнішній простий ризик-менеджмент	Зовнішній систематичний ризик-менеджмент	Зовнішній та інтегрований у систему управління ризик-менеджмент
Поширення на підприємстві	Інтуїтивні дії з управління ризиками	Використовує незначну кількість співробітників і керівників	Інформування та інтеграція на підприємстві загалом	Інформування та інтеграція на підприємстві загалом
Поточні індикатори ризику або величини збитку	Немає	Немає	Частково	Так
Кількісна оцінка ризиків	Не здійснюється	Не здійснюється	Не здійснюється	Здійснюється
Планування і бюджетування заходів з управління ризиками	Не здійснюється	Не здійснюється	Не здійснюється	Здійснюється
Аналіз і моделювання впливу ризиків на плановий прибуток	Не здійснюється	Не здійснюється	Не здійснюється	Здійснюється
Організація ризик-менеджменту	Немає	Відповідальний за ризик-менеджмент	Відповідальний за ризик-менеджмент	Відповідальний за ризик-менеджмент
Досвід ризик-менеджменту	Слабкий	Слабкий	Помірний	Значний

\* Складено на основі [5].

Крім того, в системі управління ризиками важливо оцінювати передумови їх виникнення, оскільки вони є основою розробки стратегії підприємства. З цією метою використовуються індикатори, що інформують про виникнення ризиків. У системі управління ризиками важливо враховувати те, коли і якою має бути необхідна реакція на відхилення від запланованих цілей (вихід за межі "коридору толерантності").

У цьому контексті важливо розглянути зв'язок системи ризик-менеджменту зі збалансованою системою показників (BSC), як інструментом реалізації стратегії. Класична BSC окремо не враховує чинник ризику, проте у процесі еволюції і в системі управління ризиками, і системі BSC з'явилися схожі характеристики.

1. *Орієнтація на стратегічні цілі і місію підприємства.* Якщо ризик-менеджмент фокусується безпосередньо на стратегічних

цілях підприємства та сприяє їхньому досягненню, то BSC трансформує місію і загальну стратегію в систему чітко окреслених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення цих цілей.

2. *Попереджувальний характер і спрямованість у майбутнє.* Ризик-менеджмент дає змогу попереджати ризики підприємств, які на цей момент не є критичними, але в майбутньому можуть вплинути на стабільність діяльності підприємства. У такий спосіб ризики ідентифікують до їхньої реалізації. Водночас BSC дає змогу виявити відхилення в діяльності підприємства ще до того, як вони позначаться на його фінансовому результаті.

3. *Комплексний підхід.* Завданням ризик-менеджменту є оцінка й управління сукупністю ризиків підприємства, що дає змогу більш ефективно реагувати на різні дії інтегрованого підходу щодо множинних ризиків підприємства; залучення до проце-

су управління як фінансових, так і нефінансових показників; визнання того, що традиційне вимірювання ефективності діяльності підприємства, зосереджене на фінансових показниках, не відображає повної картини економічного стану підприємства.

4. *Залучення всіх співробітників підприємства до реалізації програми.* Ризик-менеджмент, як важлива складова управління компанією, передбачений в обов'язках кожного співробітника, а не тільки лінійних керівників, менеджерів і фахівців з управління ризиками. При цьому BSC забезпечує злагоджену взаємодію співробітників підприємства і на всіх рівнях управління поширює уявлення про те, яким чином можна поліпшити процес прийняття рішень і наблизитися до означених цілей. За рахунок залучення персоналу до процесу реалізації стратегічних рішень підприємство перетворюється на гнучку структуру, де кожен працівник однаково розуміє визначені цілі.

5. *Наявність причинно-наслідкових зв'язків.* Як відомо, ризик може бути як передбаченим, що спричинений певними проблемами, так і випадковим (наприклад, форс-мажор, стихійні лиха тощо). Реалізація як передбаченого, так і випадкового ризиків, неминуче призводить до виникнення фінансових проблем. Таким чином, спостерігаються взаємозумовлені причинно-наслідкові зв'язки між ризиками та фінансовою стійкістю компанії. BSC аналітично базується на вертикальних і горизонтальних причинно-наслідкових зв'язках чотирьох перспектив, що описують бачення і стратегію підприємства і дають змогу реалізувати його місію протягом строку існування.

6. *Неперервність протягом строку існування підприємства.* Ризик-менеджмент і BSC не є разовими проектами. Ці системи ефективні тільки в тому разі, якщо вони зорієнтовані на застосування протягом тривалого періоду і постійно удосконалюються з

урахуванням накопиченого досвіду і змінних ринкових умов.

Однією з фундаментальних умов ефективності ризик-менеджменту є повнота врахування ризиків. За цих умов всі сфери потенційних ризиків мають бути досліджені в межах визначення релевантних для підприємства ризиків. У цій ситуації BSC відповідно до чотирьох перспектив, які відображають основні положення стратегії підприємства, формують своєрідні сектори для пошуку і подальшої класифікації ризиків. Стратегічні цілі та основні показники в перспективах BSC служать точкою відліку для систематичного виявлення, класифікації та управління ризиками діяльності підприємств. Таким чином, BSC є базовою для ризик-менеджменту, яка дає змогу структурувати ризики і забезпечувати необхідну повноту обліку чинників ризику.

Інтеграція чинників ризиків у BSC зумовлює те, що економічний потенціал підприємства розглядається в поєднанні з ризик-потенціалом і його впливом на досягнення стратегічних цілей організації, що, на нашу думку, є одним із кращих варіантів для ефективного управління підприємством порівняно з ізольованим існуванням як ризик-менеджменту, так і BSC.

Узагальнення різних концептуальних підходів дало можливість виокремити принципово різні варіанти такої інтеграції. Основні характеристики підходів подано в табл. 2.

Однак простого розподілу показників, які характеризують ризики, за перспективами збалансованої системи показників не достатньо. Незважаючи на систематизацію ризиків, питання про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками і стратегічними цілями підприємства залишається нерозкритим. Одна з можливостей полягає в додаванні до класичної системи BSC нової перспективи "ризик-менеджмент". Недоліком такого варіанта є порушення причинно-наслідкових зв'язків між чотирма перспективами BSC [10]. Третій варіант – роз-

Основні характеристики варіантів інтеграції ризик-менеджменту і BSC\*

Підходи	Характеристика підходу
Інтеграція показників, що характеризують ризик, у збалансовану систему показників – Balanced Scorecard Plus	<p>Розширення класичної BSC шляхом інтеграції показників, що характеризують ризики, в кожен блок перспектив класичної BSC. Ризики при цьому розглядаються в поєднанні з відповідними шансами суб'єкта господарювання, що дає змогу отримати збалансовану картину поточної ситуації.</p> <p><i>Переваги:</i> своєчасність обліку чинників ризику; можливість зафіксувати відповідальність за менеджерами, відповідальними за показники перспектив BSC; відсутні порушення причинно-наслідкових зв'язків ризиків і стратегічних цілей BSC; аналіз ризиків відбувається в поєднанні з потенційними можливостями підприємства; швидке розуміння співробітниками взаємозв'язку ризиків і стратегічних цілей підприємства; відносно низькі витрати на впровадження моделі при розробленні на підприємстві BSC.</p> <p><i>Недоліки:</i> небезпека неповного обліку ризиків (ризиків, які безпосередньо не стосуються жодної з перспектив класичної BSC, у підсумку невраховані в моделі).</p>
Доповнення класичної структури Balanced Scorecard перспективою "Ризик-менеджмент"	<p>Моделю передбачає наявність п'яти перспектив: "фінанси", "клієнти", "бізнес-процеси", "навчання і розвиток", "ризик-менеджмент". Усі релевантні ризики враховуються у перспективі "ризик-менеджмент".</p> <p><i>Переваги:</i> підхід гарантує більш повне відображення ризиків (у тому числі і тих, які могли залишитися неврахованими в попередній моделі); відносно низькі витрати на впровадження моделі при розробленні на підприємстві BSC.</p> <p><i>Недоліки:</i> порушення причинно-наслідкових зв'язків ризиків і стратегічних цілей BSC; ускладнюється процес обліку попереджуючих чинників; проблема визначення особистої відповідальності співробітників за конкретні ризики, згруповані в окрему перспективу.</p>
Розроблення спеціальної системи потенційних можливостей і ризиків підприємства – Balanced Chance-and Risk-Card	<p>У моделі BCR-Card відбувається заміна показників класичних чотирьох перспектив стратегічними чинниками успіху. Центральне місце має вартість підприємства, на яку впливають стратегічні чинники успіху. Пропонується набір із стратегічних чинників успіху, які можуть варіюватися залежно від особливостей і потреб конкретного підприємства: фінанси, клієнти / ринок збуту, продукт, бізнес-процеси / логістика, персонал, зовнішнє середовище. Основна ідея моделі – кожній потенційній можливості підприємства, що впливає із чинника успіху, протистоять один або кілька ризиків. Ризики, зумовлені чинниками зовнішнього середовища, також залучаються до аналізу BCR-Card за допомогою додаткового чинника успіху "зовнішнє середовище". Відбувається формування двох BSC (для можливостей і ризиків підприємства).</p> <p><i>Переваги:</i> розробка систем BSC для шансів і ризиків підприємства дає змогу визначити всі релевантні ризики; своєчасність обліку чинників ризику; аналіз ризиків відбувається в поєднанні з можливостями підприємства; відсутні порушення причинно-наслідкових зв'язків ризиків і стратегічних цілей BSC.</p> <p><i>Недоліки:</i> чинник "зовнішнє середовище" містить BSC для ризиків, BSC для можливостей підприємства не передбачається; внаслідок виводу класичної BSC зростають витрати на впровадження моделі.</p>
	<p>Підхід ґрунтується на модифікованій BSC, основою якої є вартість підприємства, а також стратегічні чинники успіху. Подібно до третього підходу відбувається заміна чотирьох класичних перспектив BSC стратегічними чинниками успіху, для кожного з яких формується власна BSC. Ця модель базується на розробці для кожного стратегічного чинника "основних чинників успіху" (KPI). Ризики при цьому враховуються безпосередньо у BSC кожного з чинників успіху (подібно до першого варіанта інтеграції). Крім перерахованого вище, розробляється окрема BSC, в якій узагальнюються всі ризики підприємства (ризик-BSC).</p> <p><i>Переваги:</i> своєчасність обліку чинників ризику; до ризик-BSC зараховують ті ризики, які були визначені в межах окремих чинників успіху, і ті, які не мають змоги зараховувати ні до одного з чинників успіху; мають змогу оцінити безпеку для існування підприємства в результаті спільної дії ризиків з різних функціональних сфер; аналіз ризиків відбувається в поєднанні з можливостями підприємства; відсутні порушення причинно-наслідкових зв'язків ризиків і стратегічних цілей BSC.</p> <p><i>Недоліки:</i> складність у розумінні персоналом модифікованої BSC; високі витрати на впровадження цієї моделі; регулярна взаємодія з відповідальними за стратегічні чинники успіху і відповідні їм ризики.</p>
Варіант з використанням матриці BSC-SWOT	<p>Інтеграція BSC SWOT: чотири перспективи BSC розглядаються в поєднанні з чотирма напрямками SWOT-аналізу.</p> <p><i>Переваги:</i> відображує не тільки ризики, але й можливості, слабкі і сильні сторони; дає змогу простежити погіршення фінансового стану підприємства; сприяє розширенню діапазону для пошуку і класифікації ризиків, ранньому розпізнанню ризиків; відносно низькі витрати на впровадження моделі.</p> <p><i>Недоліки:</i> проблема визначення особистої відповідальності співробітників за конкретні ризики, згруповані в окрему перспективу; труднощі щодо відновлення раніше інтуїтивно зрозумілих причинно-наслідкових зв'язків блоків класичної BSC.</p>

\*Складено на основі [8; 10].

робка спеціальної системи “Scorecard” для можливостей і ризиків підприємства [8]. За такого підходу увага акцентується на важливості системи управління ризиками на підприємстві, при цьому можливості розглядаються на етапі розроблення стратегії.

Як підтверджує досвід, інтеграція системи управління ризиками в загальну систему управління найбільш ефективна, якщо вона буде безпосередньо пов'язана зі стратегічними цілями. При розробці стратегічних сценаріїв враховується вплив усіх ідентифікованих ризиків на стратегічні цілі підприємства. Це дає змогу встановлювати реалістичні цільові значення для стратегічних показників.

Підхід BSC SWOT дає змогу розглядати в рамках перспектив розвитку компанії “можливості” і “загрози” як зовнішні, так і внутрішні [2]. Структура матриці BSC SWOT сприяє розширенню поля для пошуку і класифікації ризиків, ранньому розпізнаванню ризиків і дає змогу системі ризик-менеджменту більш ефективно функціонувати на стратегічному рівні (табл. 3).

Представлені варіанти значно відрізняються за ступенем складності й цілями. Той чи інший варіант комбінації системи управління ризиками та системи BSC необхідно використовувати відповідно до специфіки конкретного підприємства. Цілі такої комбінації мають чітко прописуватись до початку реалізації проекту.

Дослідження різних варіантів інтеграції дало змогу виокремити основні принципи, яким, на наш погляд, має відповідати Balanced Scorecard підприємства при інтеграції з нею чинників ризику з метою ефективного функціонування системи управління загалом (табл. 4).

Оскільки жоден з розглянутих вище варіантів інтеграції не відповідає вищеподаним принципам, необхідно сформувати модель інтеграції ризик-менеджменту і збалансованої системи показників, яка ґрунтується на використанні переваг концептуальних підходів Balanced Scorecard Plus і класичної структури Balanced Scorecard, доповненої перспективою “ризик-менеджмент”.

Ця модель інтеграції передбачає ідентифікування внутрішніх ризиків у блоках “фінанси”, “клієнти”, “внутрішні бізнес-процеси”, “навчання і розвиток”, а зовнішніх системних ризиків – у додатковому блоці.

Цим самим забезпечується взаємозв'язок між основними показниками ефективності кожного структурного блоку збалансованої системи показників з відповідними ризиками, які супроводжують їхнє досягнення; додатковий блок моделі містить системні ризики зовнішнього середовища, що впливають на всі складові BSC (рис. 1).

Зазначимо, що інтегрована модель базується на взаємозв'язках між стратегічними цілями підприємства, основними показ-

Таблиця 3

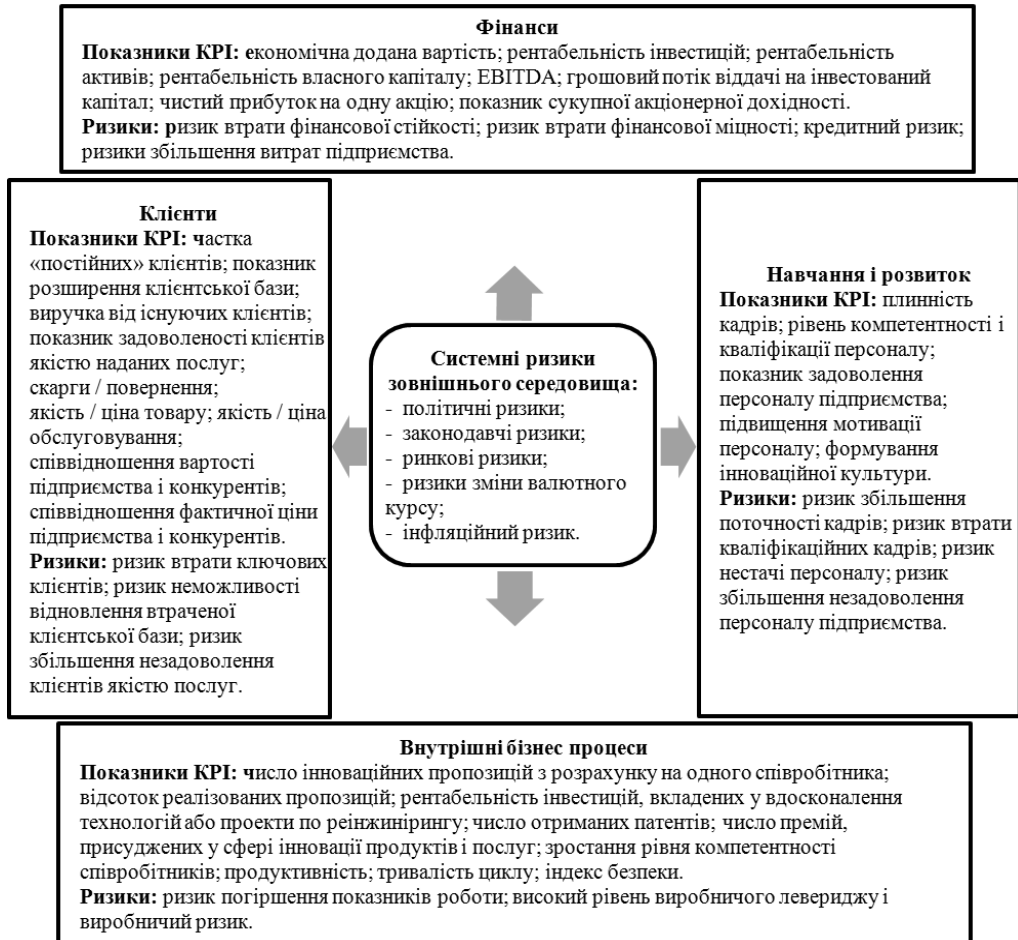
Матриця BSC

BSC/SWOT	STRENGTHS	WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
Фінанси	Сильні фінансові аспекти	Слабкі фінансові аспекти	Фінансові можливості	Фінансові загрози
Клієнти	Сильні клієнтські аспекти	Слабкі клієнтські аспекти	Клієнтські можливості	Клієнтські загрози
Внутрішні бізнес-процеси	Сильні аспекти бізнес-процесів	Слабкі аспекти бізнес-процесів	Можливості бізнес-процесів	Загрози бізнес-процесів
Навчання і розвиток	Сильні аспекти персоналу	Слабкі аспекти персоналу	Можливості персоналу	Загрози персоналу

\*Складено на основі [2].

**Основні принципи, яким мають відповідати ризик-менеджмент, і збалансована система показників для формування моделі їхньої інтеграції в системі управління**

Ризик-менеджмент	Balanced Scorecard
<ul style="list-style-type: none"> <li>повнота врахування релевантних ризиків;</li> <li>наявність кількісних та якісних методів оцінювання ризиків з позиції їхньої ймовірності;</li> <li>взаємодія та консультування (наявність взаємозв'язку між блоками, де простежується взаємний вплив ризиків один на одного);</li> <li>моніторинг, документування і чітке закріплення відповідальності за конкретними групами ризиків за певними менеджерами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>введення відповідних ризиків (груп ризиків) у кожен блок BSC;</li> <li>розгляд ризиків у взаємозв'язку зі стратегічними цілями підприємства;</li> <li>чітке закріплення персональної відповідальності менеджерів за окремими показниками;</li> <li>передбачення в структурі моделі інтеграції додаткового блоку "Системні ризики зовнішнього середовища".</li> </ul>



**Рис 1. Інтегрована модель ризик-менеджменту і BSC**

\*Складено автором.



никами діяльності та можливими ризиками, конкретизує стратегію і робить процес її досягнення більш прозорим, що сприяє ефективній реалізації стратегії. Вбудовування ризиків у систему BSC забезпечує чітке розуміння менеджерами підприємства взаємозв'язку ризиків із процесами функціонування та розвитку підприємства і підвищує ефективність управління ризиками на основі їхньої продуктивної диференціації і системної інтеграції, організації відповідного контролю та відповідальності.

На основі розглянутих аспектів взаємозв'язку збалансованої системи показників і системи управління ризиками можна подати інтегрований процес управління ними, що складається з восьми етапів.

Процес управління ризиками розпочинають з аналізу стратегії підприємства. На першому етапі слід дати відповідь на принципове питання про ступінь ризиковості зовнішнього середовища, в якому працює підприємство. Конкретна стратегія управління ризиками виробляється пізніше, оскільки спочатку керівництво організації має отримати результати проведеного аналізу ризиків. Базова стратегічна орієнтація підприємства також має враховувати ризики, які виявлені на етапі стратегічного аналізу.

На другому етапі на основі сформульованої стратегії (або визначеної базової стратегічної орієнтації) визначають цілі, що передбачаються у BSC. Досягнення цих цілей дає змогу забезпечити реалізацію розробленої стратегії.

Недосягнення – навпаки, – не забезпечить реалізації стратегії і може навіть поставити під загрозу сам факт виживання підприємства. У розглянутому прикладі ризик втрати основних клієнтів може перешкодити досягненню стратегічної цілі “залучити й утримати постійних клієнтів”. Якщо при формулюванні стратегії не враховувати можливі ризики, то ймовірність її успішної реалізації буде дуже невисокою.

Мета цього етапу – ідентифікація ризиків для всіх визначених стратегічних цілей. Цей процес доволі складний, оскільки можуть існувати такі цілі, щодо яких не виникає будь-яких істотних ризиків, або, навпаки, можуть існувати ризики, не пов'язані безпосередньо з будь-якою метою.

Прикладом таких ризиків можуть бути чинники зовнішнього середовища – політичні ризики, або ризики, що виникають внаслідок будь-яких катастроф. Для такої роботи в будь-якому разі знадобиться повний набір стратегічних цілей із системи BSC і повний набір ідентифікованих ризиків. На ту чи іншу мету може впливати не один ризик, а декілька, так само як один і той самий ризик може впливати на кілька стратегічних цілей.

Структурування ризиків може відповідати логіці чотирьох перспектив збалансованої системи показників. Ризики мають бути структуровані таким чином, щоб це відповідало системі цілей підприємства. Наприклад, всі ризики можна поділити на такі категорії: фінансові ризики; ринкові ризики; економічні ризики; ризики, що пов'язані з управлінням підприємством; інші ризики.

Наступний етап полягає у визначенні причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями (в рамках “стратегічної карти”). Зазначимо, що визначення і документування причинно-наслідкових зв'язків між окремими стратегічними цілями є одним з основних елементів збалансованої системи показників. Установлені причинно-наслідкові зв'язки відображають наявність залежностей між окремими цілями. Логіка розгляду стратегічних цілей як довгострокових чинників створення вартості підприємства дає можливість реалізувати стратегії, спрямовані на збільшення вартості підприємства і описані у вигляді систем цілей, показників та їхніх цільових значень.

Такий причинно-наслідковий аналіз доцільний і щодо ризиків з метою відстеження їхнього впливу один на одного. Конкрети-

зація стратегічних цілей і окремих ризиків здійснюється за допомогою ідентифікації показників, які використовують для вимірювання цілей і ризиків.

Якщо на етапі вибору показників визначити можливість раннього розпізнавання відхилень фактичних значень показників від цільових, то результативність активного впливу на досягнення цілей буде значно вищою.

Подальші кроки ведуть до систематичного відбору релевантних величин виміру:

- виведення фінансових показників з фінансової моделі підприємства – аналіз чутливості дає змогу фільтрувати показники, які найбільше впливають на вартість (для акціонерів / власників);
- визначення подальших показників для стратегічних цілей в окремих сегментах BSC;
- систематичний аналіз “зверху вниз” показників до першопричинних визначальних чинників;
- аналіз чутливості ідентифікованих показників;
- відбір показників і чинників з найбільшим впливом на зміну вартості;
- остаточне зіставлення відібраних показників зі стратегічними цілями BSC.

Той чи інший показник, визначений для тієї чи іншої мети, має характеризувати ступінь її досягнення. Показник може характеризувати як “вихід” (Output) того чи іншого процесу (тобто отриманий результат), так і “вхід” (Input) – спожиті ресурси. Як приклад показників, що характеризують стратегічну мету “привернути й утримати основних клієнтів”, можна навести частку виручки за основними клієнтами у загальній виручці і кількість пропозицій ключовим клієнтам.

Для кожного показника мають бути визначені цільові значення, за якими із заданою періодичністю можна відстежувати ступінь досягнення цілей. На основі значень індикаторів можна оцінити вплив реа-

лізованих заходів. Індикатори, які використовуються у BSC, можуть бути корисними і для системи управління ризиками. Наприклад, підприємство може дійти висновку, що частота візитів до клієнтів може бути важливим індикатором ризику втрати основних клієнтів. Для цього показника визначається позитивне граничне значення, за умови недосягнення якого може виникнути згаданий ризик. З метою протидії ризику підприємство може реалізовувати коригувальні заходи. Зрозуміло, ризик втрати основних клієнтів може бути пов'язаний не тільки з недостатньо частими візитами до них, а й, наприклад, з їхньою незадоволеністю якістю пропонованого продукту.

На наступному етапі для показників визначаються цільові значення, які надалі узгоджуються зі співробітниками. При визначенні цільових значень показників слід прагнути до досягнення гармонії, оскільки доволі часто одна мета конфліктує з іншою. Щодо кожного ризику слід визначити можливий ступінь його обмеження і на основі цього – граничні значення для індикаторів, що характеризують ризику. Величина цього граничного значення визначається за методом експертної оцінки, так само як і заходи з управління ризиками. Проте граничні значення показників не мають бути занадто низькими, оскільки сигнали тривоги в цьому разі будуть надходити, але коригувальні заходи реалізовуватися не будуть, оскільки вони були заплановані на більш пізній період.

Після визначення цільових значень показників розробляються заходи, реалізація яких має забезпечити досягнення цілей. Вибір того чи іншого заходу здійснюється на основі оцінювання його внеску у досягнення цілей. З точки зору управління ризиками слід вибирати заходи, які ведуть до зниження ступеня ймовірності виникнення ризику. При плануванні заходів не слід забувати про ті, які передбачені для екстрених випадків (перевищення

граничного значення ризикових показників). Заходи превентивного характеру з точки зору управління ризиками особливо ефективні, якщо їх реалізувати своєчасно. Їхнє попереднє планування є дуже корисним.

Процес реалізації заходів відображається в системі внутрішньофірмової звітності, складеної в форматі “план / факт”. Графічне зображення відхилень (наприклад, згідно з принципом “світлофора”) значно покращує сприйняття інформації. Звітність може бути реалізована в тому чи іншому програмному забезпеченні з метою пришвидшення обробки управлінської інформації та підвищення комфорту роботи. Крім того, IT-підтримка системи управлінської звітності дає змогу здійснювати фільтрацію інформації або представляти дані з різним ступенем деталізації [9].

В інтегрованій системі управлінської звітності, що охоплює як збалансовану систему показників, так і систему управління ризиками, можна використовувати кольори світлофора для відображення значень показників, що мають той чи інший статус, – “червоний”, “жовтий” або “зелений”. Додатково можна використовувати, наприклад, темно-червоний колір для відображення тієї чи іншої інформації, що є критичною з точки зору управління ризиками. Цей колір свідчить про перевищення встановленого граничного значення і привертає увагу менеджера до тієї чи іншої проблеми, яка перешкоджає досягненню стратегічних цілей підприємства.

Завершальним пунктом побудови інтегрованої системи, що охоплює збалансовану систему показників і систему ризик-менеджменту, в ідеальному разі має бути інтенсифікація. Визначення відповідальності за досягнення цільових значень встановлених показників дає змогу управляти поведінкою керівників і співробітників підприємства.

На завершальному етапі розпочинається коригування системи та приведення її у відповідність до умов сьогодення.

Інтегрування системи ризик-менеджменту і збалансованої системи показників дає змогу менеджменту підприємства успішно захищати і збільшувати вартість компанії. Додана вартість як внесок інтегрування системи ризик-менеджменту і BSC є найбільшою перевагою, що викликає більшу довіру до керівництва підприємства з боку акціонерів та інвесторів.

**Висновки.** Підсумовуючи вищезазначене, перелічимо основні переваги системи ризик-менеджменту, що базується на системі збалансованих оцінних показників:

- покращення корпоративного управління та процесу прийняття більш виважених управлінських рішень і виконання вимог регуляторів;
- охоплення рішеннями для ризик-менеджменту всіх сфер ризику (у тому числі кредити, ринок, операційні процеси, ліквідність і довгострокові активи), дозволяючи комплексно керувати ними і забезпечувати необхідні інструменти звітності;
- інтеграція оцінки ризиків у стратегічні та оперативні процеси, більш ефективна аналітична техніка і техніка раннього попередження, поліпшення вимірювання та моніторингу конкретних ризиків (у тому числі підготовка звітів за основними ризиками), а також зменшення кількості негативних подій порівняно з середніми показниками по галузі;
- відображення системою динаміки ризиків із бізнес-процесів та бізнес-одиниць і виявлення індикаторів ризику;
- зниження витрат на залучення капіталу і збільшення вартості акцій, оскільки ефективна система управління ризиками дає підприємству можливість залучати фінансування на більш вигідних умовах і позитивно впливає на його капіталізацію.

На нашу думку, врахування пропозицій щодо формування інтегрованої моделі дає змогу фінансовим менеджерам приймати

управлінські рішення стратегічного і оперативного характеру. Адже у такому випадку збалансована система показників доповнюється інформацією про ризики, що перешкоджають реалізації стратегії, а система ризик-менеджменту включається в безперервний процес стратегічного менеджменту. Окрім цього, використовуючи концепцію інтегрованої моделі ризик-менеджменту і BSC, керівництво компанії має можливість створити ефективну збалансовану модель управління, що інтегрує функції інформаційного забезпечення, планування і контролю ключових показників ефективності діяльності підприємства та відповідних ризиків.

### Література

1. Berg H.P. *Risk management: procedures, methods and experiences* // RT&A. – 2010. – №2(17). – (Vol. 1). – P.79–95.
2. Brown T.S. *Building Executive Alignment, Buy-In, and Focus with the Balanced Scorecard SWOT* / T.S. Brown., L.J. Norberg // *Balanced Scorecard Report*. – 2001.
3. Davis S. *An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance* / S. Davis, T Albright // *Management Accounting Research*. – 2004. – Vol. 15. – P. 135–153.
4. Franz K.-P. *Praxis des Risikomanagements, Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte*, / K.-P. Franz // Stuttgart 2000, S. 43.
5. Graf J. *Risikomanagement: Umsetzung im Mittelstand* / J. Graf, S. Kogler // *Der Controlling-Berater*. – 2001. – H. 6. – S. 29–56.
6. Kaplan R. S. *How to Implement a New Strategy without Disrupting your Organization* / R.S. Kaplan, D.P. Norton // *Harvard Business Review*. – 2006. – Vol. 84. – P. 100-109.
7. Krystek U. *Fruhaufklärungssysteme. Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG* / U. Krystek, M. Muller // *Controlling*. – 1999. H. 4/5. – S. 177–183.
8. Reichmann T. *Balanced Chance – and Risk-Management* / T. Reichmann, S. Form // *Controlling*. – 2000, H. 4/5. – S. 189–198.
9. Schindera F. *Mehrdimensionale Navigation* / F. Schindera, M.-A. Hohner // *Controlling*, 2000. – S. 37-44.
10. Wurl H.J. *Balanced Scorecards und industrielles Risikomanagement. Möglichkeiten zur Integration* / H.J. Wurl, J.H. Mayer // *Performance Measurement & Balanced Scorecard*. – München, 2001. – S. 204.

### References

1. Berg, H.P. (2010). *Risk management: procedures, methods and experiences*. RT&A, 2(17), 1, 79–95.
2. Brown, T.S., Norberg, L.J. (2001). *Building Executive Alignment, Buy-In, and Focus with the Balanced Scorecard SWOT*. *Balanced Scorecard Report*.
3. Davis, S., Albright, T. (2004). *An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance*. *Management Accounting Research*, 15, 135–153.
4. Franz, K.-P. (2000). *Praxis des Risikomanagements, Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte*. Stuttgart, 43.
5. Graf, J., Kogler, S. (2001). *Risikomanagement: Umsetzung im Mittelstand*. *Der Controlling-Berater*, 6, 29–56.
6. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2006). *How to Implement a New Strategy without Disrupting your Organization*. *Harvard Business Review*, 84, 100-109.
7. Krystek, U., Muller, M. (1999). *Fruhaufklärungssysteme. Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG*. *Controlling*, 4/5, 177–183.
8. Reichmann, T, Form, S. (2000). *Balanced Chance – and Risk-Management*. *Controlling*, 4/5, 189–198.
9. Schindera, F., Hohner, M.-A. (2000). *Mehrdimensionale Navigation*. *Controlling*, 37–44.
10. Wurl, H.J., Mayer, J.H. (2001). *Balanced Scorecards und industrielles Risikomanagement. Möglichkeiten zur Integration*. *Performance Measurement & Balanced Scorecard*. – München.