

ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

*Макух Д.В., здобувач вищої освіти,
agakaskagesh@gmail.com*

*Науковий керівник: Деркач Т.В. д.е.н., професор
Міжнародний гуманітарний університет*

Протягом кількох останніх років в європейській практиці стратегічного менеджменту чітко відслідковується ризик-орієнтована тенденція. Зазначимо, що управління ризиками наразі є однією з дівіших методологій, що широко впроваджується і в діяльність вітчизняних підприємствах. З позиції ризик-менеджменту стратегічний менеджмент являє собою визначення ймовірності виникнення ризиків відхилення від запланованих результатів внаслідок різних факторів та прагнення максимізувати ефективність, балансуючи між ризиком і прибутком [1].

При організації управління ризиками на підприємстві можуть використовувати різні моделі [2]:

- концентрована модель, за якої питання управління ризиками концентруються в рамках єдиного структурного підрозділу;
- управління ризиками в межах змішаної системи: створюється відносно невеликий підрозділ моніторингу ризиків, а функції з безпосереднього управління ризиками передаються в інші підрозділи;
- матричний підхід передбачає групування завдань і функцій у поєднанні за основними сферами діяльності.

Для ПАТ «Хмельницькгаз» як великого підприємства доцільним є використання матричного підходу, за якого управління ризиком здійснюється не за функціональною чи предметною приналежністю до певного підрозділу підприємства, оскільки в кожній функціональній сфері господарської діяльності існують ризики, що можуть негативно вплинути на ринкову позицію підприємства. За цієї моделі формуються центри управління ризиками, це дозволяє ефективно використовувати методи та інструменти процесу управління ризиками господарської діяльності, ідентифікувати ризики діяльності підприємства, оцінювати їх, будувати прогнози та сценарії розвитку підприємства з урахуванням оціненого ризику, здійснювати процес управління ризиком, контроль і моніторинг.

Суть ризик-орієнтованого підходу полягає в тому, що зацікавлений користувач інформації звертає увагу на ті сфери діяльності організації, які характеризуються найбільшим ризикам (рисунок 1).

Такий підхід має універсальний характер, а тому може бути спрямований на

пошук ризиків реалізації стратегії у всіх сферах діяльності підприємства (надійності і достовірності інформації про фінансово-господарську діяльність; ефективності та економічності діяльності; збереження активів), а також на відповідних процесах управління якістю.

Впровадження ризик орієнтованого управління в практику стратегічного менеджменту дозволить ПАТ «Хмельницькгаз» оперативно і гнучко реагувати на динамічні зміни різних ризиків, використовувати свій потенціал щодо реалізації визначених стратегічних цілей.

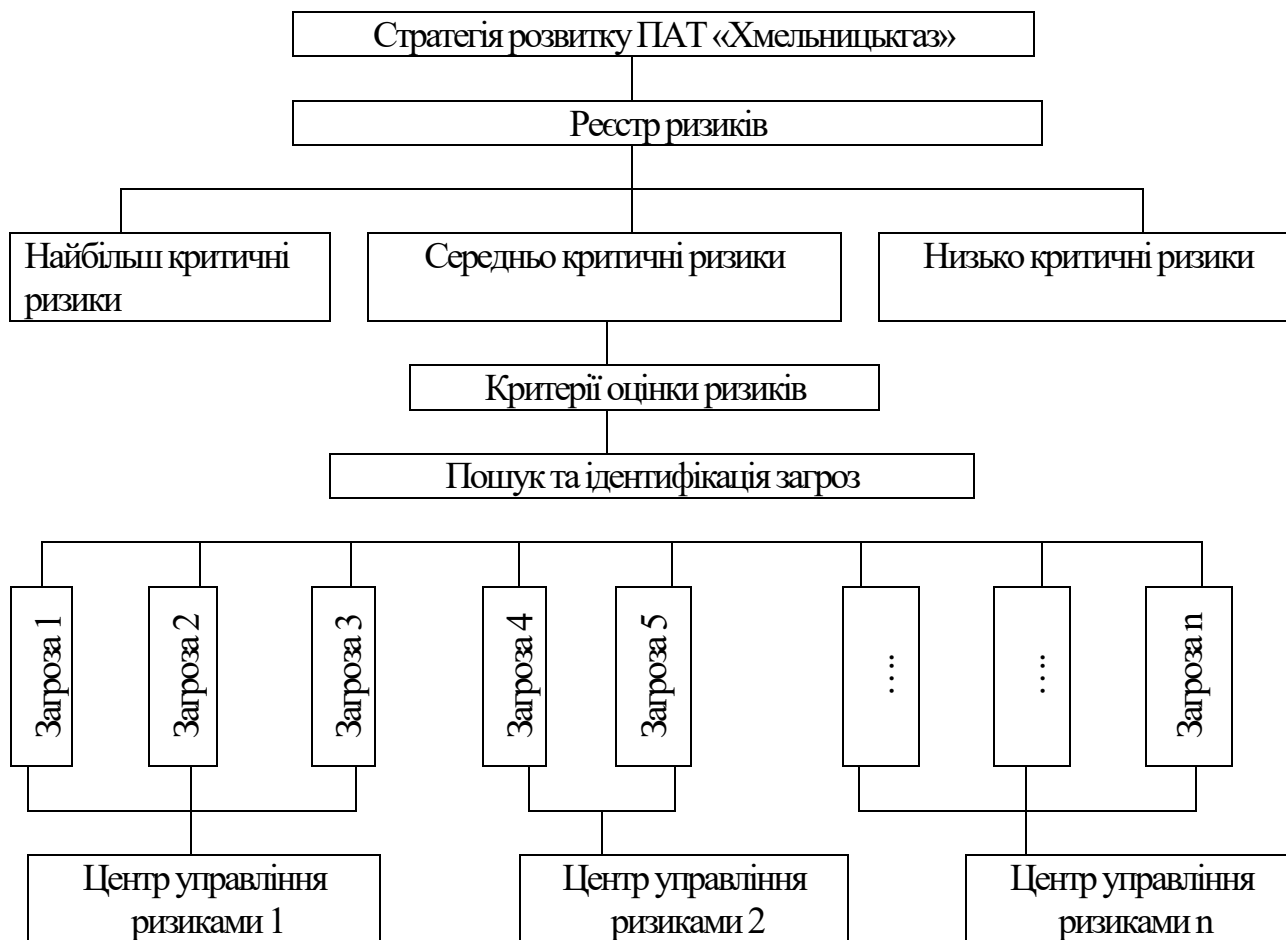


Рисунок - 1 Ризик-орієнтований підхід до стратегічного управління ПАТ «Хмельницькгаз»

Джерело: запропоновано автором

Формування ризик-захисності ПАТ «Хмельницькгаз» є досить тривалим процесом, який потребує інтеграції усіх ланок управління та напрямів діяльності виробничо-господарської, фінансової, інвестиційної, збутової діяльності, а також системи стратегічного управління та управління якістю. Впровадження ризик-орієнтованого управління вирішує проблеми аналізу, оцінки та діагностики ступеню досягнення цілей підприємства, забезпечує оптимальне поєднання ресурсів та дій підприємства щодо зменшення негативного впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків реалізації стратегії.

Слід відмітити, що інформаційне забезпечення є однією з найважливіших функцій, якість якої впливає на обґрунтованість прийнятого рішення та ефективність функціонування системи стратегічного управління підприємством та політики у сфері якості [3].

Інформаційне забезпечення при цьому є важливим фактором успіху ризик-орієнтованого підходу до формування та реалізації стратегії. Кожна стадія стратегічного управління та процесу менеджменту якості має специфічний спектр завдань, відповідно і різні джерела інформації, а також специфічні методи її обробки та подання. Саме тому у таблиці 1 представлено методи обробки стратегічної інформації, які є різноманітними інструментами та методами стратегічного аналізу.

Аналіз даних таблиці показує, що кожен етап стратегічного управління та функціонування інтегрованої системи менеджменту якості (ІСМЯ) спирається переважно на суто спеціальні дані, що в процесі переробки трансформуються в стратегічну інформацію, яка необхідна для здійснення ефективного управління.

Таблиця 1 - Характеристика стратегічної інформації на різних етапах процесу функціонування інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління

Етапи СУ/ процеси СМЯ	Джерела стратегічної інформації	Методи обробки стратегічної інформації/Результати
Фази планування стратегії		
Цілепокладання – визначення основних орієнтирів діяльності організації / Середовище організації (розуміння організації та її середовища, потреб та очікувань зацікавлених сторін); Лідерство	Уряд, органи влади, громадські та міжнародні організації, закони, особистий досвід керівника, ЗМІ, конференції, виставки, ярмарки, результати досліджень та розробок	«Мозковий штурм», «дерево цілей», GAP-аналіз, «крива досвіду», експертний аналіз/Місія, Цілі
Аналіз - визначення умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а також ресурсів, що є у розпорядженні організації / Планування (дії щодо ризиків та можливостей, цілі в галузі якості та планування їх досягнення, планування змін)	Уряд, органи влади, громадські та міжнародні організації, стейкхолдери, законодавство, спеціальні джерела інформації, ЗМІ, конференції, виставки, ярмарки, результати досліджень та розробок, результати досліджень консалтингових компаній та НДІ, власні дослідження	Бенчмаркінг, стратегічний та галузевий аналіз, концепції цінностей» модель п'яти сил Портера, PEST-аналіз, SWOT-аналіз/ Інформація про контекст та внутрішніх можливостях організації
Вибір – вибір найбільш оптимальної стратегії з кількох альтернативних /	Особистий досвід керівника підсистеми підприємства; процеси виробництва та управління, внутрішня нормативна документація, протоколи випробувань, акти обстеження	Матриця Ансоффа, матриця Д. Абея, матриця АДУ, матриця БКГ, матриця Г. Стейнера, матриця МКК, матриця Мак-Кінзі, матриця Шелл, матриця оцінки можливостей, аналіз трьох «К», метод вивчення життєвого циклу, типологія конкурентних стратегій Ф. Котлера/ Базова стратегія

Фаза імплементації стратегії		
Реалізація – створення бази для реалізації стратегії та досягнення фірмою поставлених цілей / Підтримування системи управління (ресурси, інфраструктура, компетентність, поінформованість, документування, Діяльність на стадіях життєвого циклу продукції та послуг	Підсистеми підприємства; процеси виробництва та управління, внутрішня та зовнішня нормативна документація, вимоги стейкхолдерів, дані про технологічні процеси та ресурси організації	Якісне розгортання планів, структура розбиття робіт, мережеві графіки, бізнес-план, FMEA-аналіз, метод ФСА, статистичні методи контролю якості / Мережева діаграма, структурна схема, стратегічна карта, ландшафт процесів, рівень дефектності
Моніторинг – порівняння фактичних даних реалізації стратегії з цільовими індикаторами, аналіз порівняння / Оцінювання дієвості (Моніторинг, вимір, аналіз та оцінка, внутрішній аудит, аналіз з боку керівництва)	Підсистеми підприємства; процеси виробництва та управління, протоколи випробувань, акти обстеження	Система збалансованих стратегічних показників, аудит, самооцінка, методи порівняльного аналізу, статистичні методи контролю якості / Фактичні дані, протоколи та записи, звіти аудиту та самооцінки
Коригування – оцінка результату порівняння та прийняття рішення про коригування ресурсів реалізації стратегії або самої стратегії. / Поліпшення (невідповідності та коректуючі дії, постійне покращення)	Підсистеми підприємства; процеси виробництва та управління, внутрішня та зовнішня нормативна документація, результати дослідження вимог стейкхолдерів	Аналітичні та експертні методи оцінки, FMEA-аналіз, метод ФВА та ін. / Звіт про проведення коригувальних заходів

Джерело: запропоновано автором.

Процедура управління вимагає подальшого опрацювання кожного етапу обробки стратегічної інформації для забезпечення її впровадження у бізнес-середовище підприємства. Дані, що надійшли із зовнішнього середовища, повинні бути занесені в корпоративну електронну систему зберігання та аналізу даних, яка формує стратегічний ландшафт організації. Систематична актуалізація та аналіз інформації допоможуть зробити процес збалансованого стратегічного аналізу та, відповідно, стратегічного управління найбільш гнучким та максимально автоматизованим.

Література.

1. Дроботя Я.А. Управління матеріальними запасами з використанням теорії управління фінансовими ризиками. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/81.pdf
2. Федулова І.В., Миколайчук І.П., Джулай М.В. Матричний підхід до організації системи управління ризиками на підприємстві. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/357>
3. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент.* 2016. № 1. С. 27-34