

7.5 Управлінські рішення фінансового менеджера підприємства в умовах ризику

При здійсненні будь-якої господарської діяльності ми зустрічаємося з ризиками, пов'язаними з невпевненістю в можливому результаті, саме тому оцінка і шляхи нейтралізації ризиків, коли Україна живе і працює в умовах війни з агресором, є особливо актуальними.

Ринкове середовище в умовах війни вносить в діяльність підприємств елементи невизначеності і поширює ризиковані ситуації, які виникають при присутності воєнних умов та обставин [320]. Щоб вижити за цих складних умов підприємствам необхідно приймати нетрадиційні та сміливі рішення, що також підвищує ступінь економічного ризику [321]. При цьому підприємствам потрібно не уникати ризику, а вміти правильно оцінити його ступінь і безпосередньо управляти ним з метою обмеження. Для зменшення різких коливань на ринку фінансовий менеджер повинен передбачати додаткові можливості в діяльності підприємства, щоб при самому гіршому розкладі мова могла йти про незначне зменшення прибутку, а не банкрутство підприємства в цілому.

Стратегія управління ризиковою ситуацією залежить від специфічних ризиків, які можуть виникати в процесі діяльності підприємства, можливості правильно оцінити конкретну ризикову ситуацію і знайти оптимальний варіант виходу з неї, враховуючи наявні ресурси підприємства [322].

Основна мета управління ризиками - це їх мінімізація з метою уникнення або часткового зменшення можливих фінансових втрат від дії ризиків.

Сьогодні ризик – це складне явище, що має багато незбіжних, а іноді протилежних реальних основ, що обумовлює існування декількох визначень понять ризику з різних точок зору [323-326]:

- ризик – потенційна, чисельно вимірна можливість втрати, якою характеризується невизначеність, зв'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих ситуацій і наслідків;
- ризик – імовірність виникнення втрат, збитків, недонадходжень, планових доходів, прибутку;
- ризик – це невизначеність фінансових результатів у майбутньому;
- ризик – це ступінь невизначеності одержання майбутніх чистих доходів;
- ризик - це вартісне вираження ймовірності події, що веде до втрат;
- ризик – це шанс несприятливого результату, небезпека, погроза втрат і ушкоджень;
- ризик – це імовірність втрати цінностей (фінансових, матеріальних ресурсів) в результаті діяльності, якщо обстановка й умови діяльності підприємства будуть мінятися в напрямку, відмінному від передбаченого планами і розрахунками.

Таким чином, помітно зв'язок між ризиком, імовірністю і невизначеністю, а, щоб більш точно розкрити поняття «ризик», необхідно визначити такі поняття як «імовірність» і «невизначеність», оскільки ці поняття лежать в основі ризиків. Під «ризиком» розуміють ймовірність (загрозу) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності [322, 324, 326, 328].

Фінансові ризики – це комерційні ризики, які бувають чисті і спекулятивні, де чисті ризики означають можливість одержання збитків або нулевого результату, а спекулятивні ризики виражаються в можливості одержання як позитивного, так і негативного результату.

До фінансових ризиків відносяться:

- кредитний ризик як небезпека несплати позичальником основного боргу і відсотків, що належать кредитору;

- процентний ризик як небезпека втрат комерційними банками, кредитними установами, інвестиційними фондами в результаті перевищення процентних ставок, що виплачені ними по притягнутих засобах, над ставками за наданими кредитами;
- валютні ризики як небезпека валютних втрат, що пов'язані зі зміною курсу однієї іноземної валюти відносно іншої, у тому числі національної валюти при проведенні зовнішньоекономічних, кредитних і інших валютних операцій;
- ризик упущеної фінансової вигоди як ризик настання непрямого (побічного) фінансового збитку (неодержаний прибуток) в результаті нездійснення якого-небудь заходу (наприклад, страхування) чи припинення господарської діяльності.

Фінансовий ризик пов'язаний з можливістю невиконання підприємством фінансових зобов'язань, де до основних причин фінансового ризику належать:

- нездійснення платежів;
- знецінення інвестиційно-фінансового портфеля;
- корупція;
- війни;
- катастрофи.

Інвестор, здійснюючи вкладення капіталу, знає, що для нього можливі тільки два результати – доход чи збиток. Особливістю фінансового ризику є імовірність настання збитку в результаті проведення операцій у фінансово-кредитній і біржовій сферах, здійснення операцій з фондовими цінними паперами.

За фінансовими наслідками розділяють ризики на три категорії:

- припустимий ризик, у результаті невирішення якого підприємству загрожує втрата прибутку;
- критичний ризик, при якому підприємству загрожує втрата виторгу;
- катастрофічний ризик, при якому виникає неплатоспроможність підприємства.

Якщо виділити фінансові ризики в широкому розумінні, то можна вважати, що - це будь-який ризик, який породжує фінансові наслідки. При такому підході фінансові ризики включають і комерційні ризики, що виникають у вузькому розумінні не тільки в наслідок фінансових ризиків, але майнових, виробничих, торгових ризиків.

У вузькому розумінні фінансові ризики взаємозалежні з політичними і включають ризики:

- пов'язані з купівельною спроможністю грошей;
- пов'язані з вкладенням капіталу.

Джерела фінансових ризиків можуть знаходитися як в середині діяльності підприємства (конфлікти, нелояльність окремих співробітників), так і поза об'єктом фінансового ризику (дії партнерів, конкурентів), тому можуть бути виділені системи управління як внутрішнім, так і зовнішнім фінансовим ризиком.

Для прийняття ефективного рішення в умовах ризику фінансовому менеджеру треба дотримуватися системи евристичних правил і прийомів:

- не ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал;
- завжди думати про наслідки ризику;
- позитивне рішення приймати лише при відсутності сумніву;
- не ризикувати великим заради малого;
- при сумніві не приймати негативні рішення;
- не завжди існує тільки одне рішення, можливі інші варіанти.

Стратегія ризик-менеджменту заснована на прогнозуванні ризику і прийомів його зниження, вона включає правила, на основі яких приймаються ризикові рішення і способи вибору їхнього варіанту:

- оптимальна імовірність результату;
- оптимальне коливання результату;
- оптимальне сполучення виграшу і величини ризику.

При здійсненні підприємницької діяльності суттєве місце в оцінці ризику займають аналіз і прогнозування можливих втрат ресурсів. Це не втрата ресурсів, що об'єктивно обумовлена характером і масштабом підприємницьких дій, а випадкові, непередбачені, але потенційно можливі втрати, що виникають внаслідок відхилення реального ходу підприємництва від очікуваного результату [320].

Щоб оцінити імовірність втрат, обумовлених розвитком непередбачених подій, фінансовому менеджеру слід знати всі види втрат, пов'язаних з підприємництвом, і вміти заздалегідь обчислити їх кількісно або оцінити їх ймовірність. Випадковий розвиток подій, що впливають на хід і результати підприємництва, може приводити не тільки до втрат у виді підвищених видів ресурсів і зниження кінцевого результату. Він може викликати збільшення витрат одного виду ресурсів і зниження витрат іншого виду, тобто поряд з підвищеними витратами одних ресурсів може спостерігатися економія інших.

Інформація про стан минулих взаєморозрахунків на підприємстві є корисною для оцінки ризиків неплатежів. Відсутність такої інформації підвищує невизначеність і це слід враховувати при оцінці рівня ризиків за допомогою моделі експертних оцінок, яку можна запропонувати для управління ризиками неплатежу на підприємстві [324,325,328,329].

Для оцінки ризиків неплатежу необхідно брати до уваги такі фактори, які чинять найбільший вплив на рівень ризику:

- відомість про контрагента, його ділова репутація;
- поточний фінансовий стан контрагента;
- успішний досвід минулої роботи з контрагентом (своєчасність та повнота сплати боргів);
- прогноз кон'юнктури ринку, на якому він діє (перспективи та можливості на цьому ринку).

Оцінку рівня впливу факторів на рівень ризику проводимо експертним методом за 100-бальною шкалою (у якості експерта може виступати, наприклад,

директор підприємства, якщо він є фахівцем в даній галузі). Приклад впливу факторів ризику неплатежу подано в таблиці 1.

Таблиця 1.

Оцінка факторів ризику неплатежу

Фактори, що впливають на рівень ризику	За 100-бальною шкалою оцінювання
1. Поточний фінансовий стан контрагента	90
2. Успішний досвід минулої роботи з контрагентом (своєчасність та повнота сплати боргів)	85
3. Відомість про контрагента, його ділова репутація, прогноз кон'юнктури ринку, на якому він діє, перспективи та можливості на цьому ринку.	80

Чим вищим є рівень впливу окремого фактору на рівень ризику неплатежу, тим вищою є оцінка цього фактора.

Наступним етапом в моделі експертної оцінки рівня ризиків є оцінка потенційного контрагенту за цими факторами. Оцінка проводиться таким же чином, як оцінка значимості факторів, тобто експертним методом за 100-бальною шкалою. Чим вищим є значення оціненого фактору для потенційного контрагенту, тим гіршим вважається його становище і тим більшим є рівень ризику.

Інтегральна оцінка ризику контрагенту по сукупності факторів визначається за формулою:

$$R = \sum n_i \cdot f_i, \quad (1)$$

де R - інтегральна оцінка ризику; f_i - експертна оцінка контрагенту по i -му фактору; n_i - нормоване значення (вага) i -го фактору.

Нормоване значення i -го фактору (n_i) визначається за формулою:

$$n_i = \frac{\gamma_i}{\sum \gamma_i}, \quad (2)$$

де γ_i - вагове значення i -го фактору за 100-бальною шкалою.

Визначимо, яким чином підприємство може використовувати отримані результати в практичній діяльності. Так, отримане значення інтегрального показника рівня ризику неплатежу (завдяки нормуванню воно завжди знаходиться в межах від 0 до 100) говорить про існуючий рівень ризику. Чим вище розраховане значення показника, тим вищим є рівень ризику. Для того, щоб можливо було застосовувати результати моделі в практичній діяльності, необхідно сформувати шкалу оцінок рівня ризику в залежності від значення інтегрального показника (таблиця 2).

Таблиця 2

Шкала рівнів ризику

Значення показника, бали	Рівень ризику
0 - 25	Низький
26 - 50	Допустимий
51 - 75	Високий
76 -100	Критичний

Далі необхідно сформувати систему прийняття рішень щодо проведення операцій з цим контрагентом в залежності від рівня визначеного ризику (таблиця 3).

Таблиця 3.

Прийняття управлінських рішень

Рівень ризику	Рішення
Низький	Надання консультацій на достатньо велику суму з повним терміном відстрочки платежу
Допустимий	Надання консультацій на невелику суму з повним терміном відстрочки платежу
Високий	Надання консультацій на невелику суму з урізаним терміном відстрочки платежу
Критичний	Надання консультацій без 100% передоплати не здійснюється

В таблиці 4 представлена розрахована нормована оцінка факторів ризику.

Таблиця 4.

Нормована оцінка факторів ризику неплатежу

Номер фактору	Оцінка фактору, бали	Нормоване значення фактору ризику
1	90	0,3529
2	85	0,3333
3	80	0,3137

В таблиці 5 представлена оцінка ризику неплатежу по окремих факторах як зважене значення за формулою (3) та їх сумуванням визначений інтегральний показник рівня ризику неплатежу:

$$Z_i = O_i \cdot NZ_i, \quad (3)$$

де Z_i - зважене значення i -го фактору; O_i - експертна оцінка i -го фактору; NZ_i - нормоване значення i -го фактору.

Таблиця 5.

Оцінка ризику неплатежу

Номер фактору	Оцінка фактору, бали	Зважене значення фактору
1	25	8,8225
2	14	4,6662
3	30	9,4110
Інтегральний показник рівня ризику		22,8997

Таким чином, рівень ризику неплатежу для цього контрагента низький, а тому можливе надання консультацій на достатньо велику суму з повним терміном відстрочки платежу.

Також доцільно проаналізувати ризик неплатоспроможності підприємства. Для цього розраховуються такі показники, як абсолютна ліквідність (відношення грошових коштів та їх еквівалентів до суми поточних зобов'язань), коефіцієнт

покриття (відношення оборотних активів до поточних зобов'язань) та фінансова незалежність (частка власного капіталу в структурі джерел фінансування) і порівнюються з нормативами. Це дає можливість визначити, наскільки значний запас міцності по цим показникам і, відповідно, наскільки високим є рівень ризику (таблиця 6).

Запас надійності (ЗН) по показниках розраховується за формулою:

$$ЗН = \frac{\Phi - Н}{Н} \cdot 100\% , \quad (4)$$

де Φ - фактичне значення показника; $Н$ - норматив показника.

Таблиця 6.

Аналіз ризику неплатоспроможності

Показники	Норматив показника	Фактичне значення показника за рік	Запас надійності по показниках, %
Абсолютна ліквідність	>0,2	0,34	70
Коефіцієнт покриття	>2	2,7	35
Фінансова незалежність	>0,5	0,7	40

Усі розрахункові значення запасу надійності по показниках вище за нормативні граничні значення і по кожному з них існує достатній запас надійності, з чого можна зробити висновок, що ризик неплатоспроможності підприємства знаходиться на припустимому рівні і в цілому контрольований.

Така система експертної оцінки ризиків на підприємстві та прийняття фінансовим менеджером на її основі управлінських рішень може бути досить простим і ефективним засобом по запобіганню ризиків, що дозволить підприємству контролювати процес розрахунків з партнерами і зменшить рівень ризику неплатежів.