

ІНТЕГРУВАННЯ СИСТЕМИ РАНЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РЕАГУВАННЯ НА ФІНАНСОВУ КРИЗУ В КОНЦЕПЦІЮ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

**Сергій
Павловський,**
здобувач кафедри
фінансів
підприємств
ДВНЗ «Київський
національний
економічний
університет
імені Вадима
Гетьмана»

КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ

У статті розглянуто ряд актуальних питань, пов'язаних із удосконаленням процесу управління ризиками на підприємстві. Обґрунтовано рекомендації щодо запровадження на підприємствах систем раннього попередження та реагування, а також їх інтеграції в концепцію збалансованих показників.

Динаміка світової фінансово-економічної кризи зумовлює необхідність розробки превентивних систем захисту для вітчизняних корпоративних фінансів. Саме таку роль може відігравати система раннього попередження та реагування (СРПР). За відсутності або ж недієздатності такої системи підприємства своєчасно не виявляють кризові сигнали, не вживають заходів раннього попередження і опиняються не межі банкрутства. Завчасне виявлення критичних точок з метою їх локалізації є важливим також з точки зору обмежених фінансових ресурсів, які є у розпорядженні підприємств для фінансування антикризових заходів. Нерідко єдиним джерелом цих ресурсів є грошові потоки, отримані у результаті реалізації підприємством комплексу заходів із дезінвестування. Не дивлячись на актуальність та непересічне значення системи раннього попередження та реагування для практики, цій проблематиці у вітчизняній економічній літературі майже не приділяється увага. Окремі питання, які присвячені інтегруванню контролінгу та СРПР знаходимо у працях Терещенка О.О. [1]. Серед зарубіжних економістів проблематика СРПР досліджується у працях Ансофа Г. [2], Крістека У., Мюллера М., [3], Хана Д. Зазначені автори фокусують свою увагу переважно на місці СРПР в системі контро-

лінгу та ризик-менеджменту, питаннях відбору індикаторів раннього попередження.

Метою пропонованого дослідження є обґрунтування місця системи раннього попередження та реагування в системі антикризового фінансового управління, а також виявлення шляхів практичної реалізації СРПР на основі її інтегрування в систему збалансованих показників (BSC).

Запровадження СРПР на підприємствах ми відносимо до однієї з характеристик так званого проактивного менеджменту, який спрямований на прийняття упереджувальних рішень. На відміну від реактивного (від лат. «*reactio*» - «дія у відповідь») менеджменту, проактивне (від лат. «*pro*» - «перед» та «*activus*» - «діяльність») управління сконцентроване на здійсненні упереджувального впливу на причини, що генерують фінансову кризу. Включає в себе завчасну ідентифікацію, аналіз індикаторів раннього попередження та вжиття превентивних заходів.

СРПР - це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні загрози та ризики, яких може зазнати підприємство, а також додаткові шанси щодо покращення ефективності фінансово-господарської діяльності [1]. Система має бути спрямована на виявлення та аналіз інформації про фактори ризику, настання яких може призвести до виникнення

кризових явищ чи до втрати потенційних шансів.

На передових підприємствах ЄС та США система раннього попередження та реагування тісно інтегрована в систему планування та контролю. СРПР досить часто розглядається як спосіб реалізації системи ризик-менеджменту на підприємствах. В англосаксонських країнах уже тривалий час діють нормативно правові положення, які зобов'язують підприємства, зокрема ті, корпоративні права яких мають обіг на фондовому ринку, запроваджувати системи внутрішнього нагляду та спостереження. У США необхідність запровадження управління та контролю ризиками сформульована ще в 1992р. так званим Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Report 1992). Подібна вимога міститься також у рекомендаціях Cadbury Committee у Великій Британії (Cadbury Report, 1992). Згідно з рекомендаціями COSO, система внутрішнього контролю має базуватися на п'яти взаємопов'язаних елементах: керуванні ризиками, оцінці ризиків, контролюючих заходах, інформаційному забезпеченні та комунікації, нагляду. У Німеччині з 1998р. діє Закон про контроль та транспарентність у підприємницькій діяльності (KonTraG). Закон зобов'язує акціонерні товариства запроваджувати системи спостереження та контролю з метою завчасного виявлення ризиків та обставин, що можуть загрожувати життєдіяльності компаній. Окрім цього, інформація про стан управління ризиками та перспективи розвитку підприємства має відображатися у річному звіті підприємств. Подібні вимоги також містяться у Принципах корпоративного управління в Україні.

Ключовою ланкою СРПР є ідентифікація ризиків, що включає в себе усі заходи щодо виявлення джерел потенційної небезпеки для підприємства та причин можливої збитковості. Ідентифікація ризиків має здійснюватися у розрізі окремих процесів: логістика, IT, маркетинг, виробничі процеси, фінансування, інвестування, транспорт тощо. Важливість своєчасної та правильної ідентифікації ризиків зумовлена тим, що отримана інформація потім вико-

ристовується для прийняття рішень щодо нейтралізації потенційних загроз для підприємства. Ідентифікація ризиків має бути безперервним процесом.

За наявності функціонально спроможної СРПР підприємство отримує необхідний час для зменшення (або уникнення) негативного потенціалу ризиків. Система раннього попередження має не лише виявляти певні чинники, які становлять загрозу для життєдіяльності підприємства, а й обґрунтувати причинно-наслідкові зв'язки між зазначеними чинниками та параметрами підприємства, які можуть зазнати ушкодження.

Завданням СРПР є не лише виявлення загроз, а й ідентифікація потенційних шансів і додаткових можливостей для підприємства. При цьому слід враховувати, що шанси і ризики підприємства є тісно взаємопов'язані і є «двома сторонами однієї медалі». Саме тому, будь-яку систему ризик-менеджменту можна також назвати системою шанс-менеджменту [4]. Щоправда, згідно з проспективною теорією («prospect theory») Д. Канемана та А. Тверські, індивіди (господарюючі суб'єкти) є більш чутливими до втрат, ніж до вигравів. Це означає, що для підприємств є більш важливим уникнення збитків, ніж отримання прибутків. Саме тому, суб'єкти господарювання більше енергії та інвестицій спрямовують для недопущення збитків, а не на отримання прибутків. Окрім цього, індивіди готові нести набагато вищі ризики для збереження існуючої ситуації (status-quo), порівняно з ризиками, пов'язаними зі зміною існуючого стану справ [5].

Для організації системи раннього попередження та реагування необхідно сформувати канали надходження інформації щодо потенційних загроз та шансів; визначити сфери спостереження (об'єкти внутрішньої та зовнішньої діагностики); виокремити аналітичні центри обробки інформації та поставити для них конкретні завдання; підібрати індикатори раннього попередження; розрахувати планові, безпечні та граничні значення індикаторів; створити систему підготовка проектів рішень щодо розвитку сильних сторін та нейтралізації слабких.

Визначальну роль при побудові СРПР відіграють індикатори раннього попередження, які можуть вказувати на розвиток того чи іншого негативно-го процесу. Для комплексного охоплення усіх процесів, що впливають на діяльність компанії доцільно здійснювати моніторинг якісних та кількісних індикаторів. Перші базуються на обробці якісної інформації та використанні відповідних методів її обробки. Прикладом інформації для якісних індикаторів можуть бути публікації щодо діяльності конкурентів, дані аналізу галузевого тренду, зміни в нормативно-правових актах, що регулюють діяльність підприємства. Для обґрунтування кількісних індикаторів слід використовувати статистичні та економічні методи обробки інформації. У нагоді тут можуть статися дискримінаційний аналіз, логістична регресія, метод штучних нейронних сіток. Вдаючись до зазначених методів можна запровадити інтегральні індикатори раннього попередження, які включають сукупність незалежних факторів впливу на діяльність компанії.

Результати актуальних досліджень, проведених рядом вітчизняних авторів (Івасів І.Б., Приймак С. В., Грапко Н.П., Терещенко О.О.) засвідчують, що для цілей діагностики фінансового стану підприємств доцільно використовувати вартісно-орієнтовані показники [6; 7]. Згідно із сучасними тенденціями у розвитку корпоративних фінансів аналітична діяльність в рамках фінансової діагностики має концентруватись, з одного боку, на інтегральних методах оцінки фінансового стану компанії, а з іншого – на вартісних оціночних показниках. На переконання Приймак С.В., запровадження вартісного підходу до фінансової діагностики у значній мірі дозволяє зменшити наслідки інформаційної асиметрії між учасниками фінансових відносин та нейтралізувати пов'язаний із цим конфлікт інтересів [8]. Враховуючи зазначене вважаємо, що до групи індикаторів раннього попередження доцільно запровадити показник, що характеризує факт створення чи поглинання вартості підприємства. Таким показником може бути економічна додана вартість (EVA).

Поряд із узагальненим індикатором, який свідчить про ситуацію на підприємстві, у рамках СРПР слід запровадити моніторинг індикаторів, які характеризують окремі параметри діяльності суб'єктів господарювання. Для цього необхідно провести селективний їх відбір. Загалом, у науково-практичних джерелах здебільшого виокремлюють такі критерії відбору індикаторів: [1].

- зрозумілість та точність віддзеркалення реальних тенденцій розвитку;
- повнота відображення інформації про наявні шанси та ризики;
- своєчасність оповіщення про можливі загрози та вигоди;
- економічна та аналітична репрезентативність;
- мінімальні можливості для маніпуляції.

Після ідентифікації ризиків на основі моніторингу індикаторів раннього попередження необхідною є кількісна оцінка ризиків. Одним із способів оцінювання потенціалу ризиків є використання інформації щодо ймовірності настання ризику та гіпотетичної величини збитків. Показник вартості ризиків (Value-at-Risk=VaR) розраховується як добуток обох величин. Якщо ж об'єктивна кількісна оцінка ризиків є неможливою, слід вдатися до суб'єктивних експертних оцінок. Наприклад, ризики оцінюються за шкалою: незначні, малі, середні, суттєві, загрозові для життєздатності компанії. Потім слід перевести суб'єктивні оцінки у кількісні значення та у грошовий еквівалент. Трансформація оцінок ризиків є необхідною передумовою їх порівняння та градації залежно від пріоритетності (величини негативного впливу на діяльність підприємства). Першочергові антикризові заходи слід сконцентрувати на ризиках, які несуть найбільшу загрозу для суб'єкта господарювання. Іншим способом обґрунтування стратегії управління ризиками є побудова матриці ризиків. При цьому особливу увагу слід звернути на ризики, які важко кількісно оцінити, оскільки досить часто саме вони стають основною загрозою життєздатності компанії.

Індикатори раннього попередження та реагування, як і вся СРПР мають

бути інтегровані в систему стратегічного та оперативного планування підприємства, а також у систему управлінської звітності. Один із способів такої інтеграції є використання інструментарію системи збалансованих показників (BSC). Інтеграція систем СРПП та BSC є цілком виправдана з огляду на те, що обидві системи можна вважати інструментами стратегічного контролінгу, відповідно, стратегічного управління. Так звані системи раннього попередження та реагування третього покоління у фаховій літературі отримали назву «стратегічного радару», які на основі сканування та моніторингу ситуації виявляють фактори ризику стратегічного характеру [4]. На базі отриманої інформації обґрунтовується антикризова стратегія у відповідь.

Система збалансованих показників запропонована американськими економістами Р.Нортоном та Д. Капланом. Вона інтегрує в єдину систему взаємопов'язані цілі різних сегментів підприємства, оціночні показники та заходи. На основі цього унаочнюється єдина стратегія, а також упорядковується система заходів щодо її реалізації. Слід підкреслити що система BSC є інструментом практичної реалізації місії та стратегії підприємства, а не інструментом їх розробки. Завдяки BSC зводяться воедино та збалансовуються фінансові і не фінансові цілі та показники. Мова йде про інтегровану систему показників (здебільшого у вигляді чотирьох перспектив), яку можна розглядати як макет стратегії підприємства. Ключовою ідеєю BSC є чітка трансформація місії та стратегії компанії у кількісні цілі, показники та заходи у розрізі окремих періодів. Параметри системи збалансованих показників мають револьверний характер, тобто періодично уточнюються залежно від зміни умов діяльності компанії та результатів контролю виконання стратегічних цілей. У класичному розумінні система збалансованих показників будується у розрізі чотирьох перспектив (рис. 1):

– фінансова сфера (дає відповідь на питання, які фінансові показники сприятимуть задоволенню очікувань капіталодавців);

– ринок/споживачі (яким чином забезпечити високий рівень задоволення клієнтів);

– операційна діяльність (яким має бути оптимальний рівень потужностей та витрат);

– персонал/інновації (яким чином забезпечити високий рівень продуктивності та мотивації персоналу).

Визначальною в системі BSC є фінансова перспектива, аналогічно тому, як у системі СРПП ключовими є фінансові індикатори. У скоринговій карті за цією перспективою наводяться фінансові цілі та показники, що формуються виходячи з очікувань капіталодавців та інвесторів. Типовими стратегічними цілями у цій сфері є зростання рентабельності капіталу, покращення ліквідності, структури капіталу та ріст грошових потоків і вартості компанії. Індикаторами при цьому здебільшого використовуються такі показники: ROI, CFROI, ROCE, ROE, EVA, CVA, MVA, ROS, WACC та ряд інших. Залежно від того, який параметр є найбільш пріоритетним для підприємства (ліквідність, прибутковність чи вартість) підбирається домінуючий показник. Досягненню пріоритетної фінансової цілі підприємства підпорядковані цільові орієнтири та показники інших перспектив. Це означає, що кожен показник операційної та інших сфер має бути елементом замкнутого причинно-наслідкового ланцюга, спрямованого на досягнення фінансових цілей.

У збалансованій системі слід розрізняти показники, які вимірюють результативність, і показники, що характеризують процеси, які забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників мають бути узгоджені (збалансовані) між собою [9], оскільки для одержання перших (наприклад, підвищення рентабельності власного капіталу (ROE) – проекція «Фінанси») потрібно досягти цільових значень показників за іншими проекціями (наприклад, забезпечити більшої лояльності з боку існуючих клієнтів і збільшити кількість клієнтів, що залучаються — проекція «Споживачі/ринок»). В свою чергу, підвищення лояльності з боку існуючих клієнтів і збільшення кількості клієнтів, може бути отримано за рахунок підвищення

якості продукції, збільшення швидкості обробки замовлень, підвищення якості сервісного обслуговування (проекція «операційна діяльність»), що є наслідком підвищення кваліфікації персоналу (показник відображається у проекції «Інновації, розвиток, навчання»), а також здійснення додаткових фінансових вкладень у виробничу сферу, персонал та логістику.

Система BSC розглядається як інструмент комунікації топ-менеджменту з менеджментом лінійних підрозділами та ключовими центрами відповідальності. Завдяки BSC забезпечується транспарентність розробки та реалізації стратегії. З теоретичної точки зору, кожен працівник може чітко визначити свої місце і роль у процесі досягнення стратегічних цілей. Таким чином BSC трансформує стратегічні орієнтири у практичну діяльність підприємств: переводить стратегічні цілі підприємства чи окремих полів бізнесу в оперативні кількісні показники та заходи. Важливим є те, що система передбачає збалансування не лише фінансових та нефінансових цілей, стратегічних та оперативних показників діяльності, а й індикаторів пізнього та раннього попередження фінансової кризи.

Необхідність інтегрування систем СРПР та BSC, на наш погляд, зумовлена такими чинниками:

- обидві системи є складовою стратегічного контролінгу та містять релевантні для прийняття управлінських рішень індикатори;
- інтегрування систем сприяє забезпеченню принципу економічності, оскільки зменшуються витрати на налагодження та підтримку дієздатності двох автономних систем;
- обидві системи передбачають оцінювання кількісних та якісних показників, внутрішніх та зовнішніх, показників минулих та майбутніх періодів;
- наявність причинно-наслідкового аналізу між окремими показниками (індикаторами) різних перспектив, що задіяні в обох системах;
- запровадження однієї системи має більше шансів для акцептування з боку керівництва, а ніж двох.

Приклад інтегрування систем СРПР та BSC наведено у вигляді рис.1. Індикатори раннього попередження згрупо-

вані у розрізі чотирьох перспектив, для кожної з яких визначено стратегічні цілі, індикатори що їх характеризують, а також тренд для відповідних індикаторів. Окрім зазначених позицій, система BSC має містити заходи щодо досягнення стратегічних цільових показників та відповідні показники, розбиті за окремими періодами. Ключові показники, що характеризують ризики операційної діяльності, стан ринків збуту та відносин з клієнтами, персонал та інновації слід розглядати як фактори впливу на результуючі фінансові показники, зокрема, грошові потоки, вартість фінансування та економічну додану вартість.

Запровадження інтегрованої системи СРПР та BSC доцільно здійснювати у рамках концепції управління «зверху вниз» (top-down). Це означає, що спочатку має формуватися місія компанії, потім стратегічні цілі, пріоритетні показники результативності та фактори, що них впливають, заходи щодо досягнення цілей у розрізі окремих перспектив. Запровадження систем має здійснюватися у формі проекту, який реалізує проектна група, які складається із окремих представників топ-менеджменту та менеджменту лінійних підрозділів. Враховуючи вище проведене дослідження, етапи постановки інтегрованої системи BSC та СРПР сформулюємо таким чином:

1. Формулювання місії та стратегічних пріоритетів у фінансовій сфері.
2. Підбір фінансовий індикаторів, які характеризують рівень досягнення фінансових пріоритетів.
3. Підбір фінансових індикаторів раннього попередження.
4. Підбір індикаторів, що є факторами впливу на пріоритетний фінансовий показник та індикаторів раннього попередження за перспективами, які включені у BSC: ринок/споживачі; виробнична сфера (операційна діяльність); персонал (інновації).
5. Розрахунок цільових та критичних значень індикаторів у розрізі окремих перспектив та періодів.
6. Формування переліку заходів для досягнення цільових показників у розрізі окремих перспектив.
7. Побудова скорингових карт за всіма перспективами та збалансування їх змісту у вигляді цілісної системи збалансованих показників.

КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ

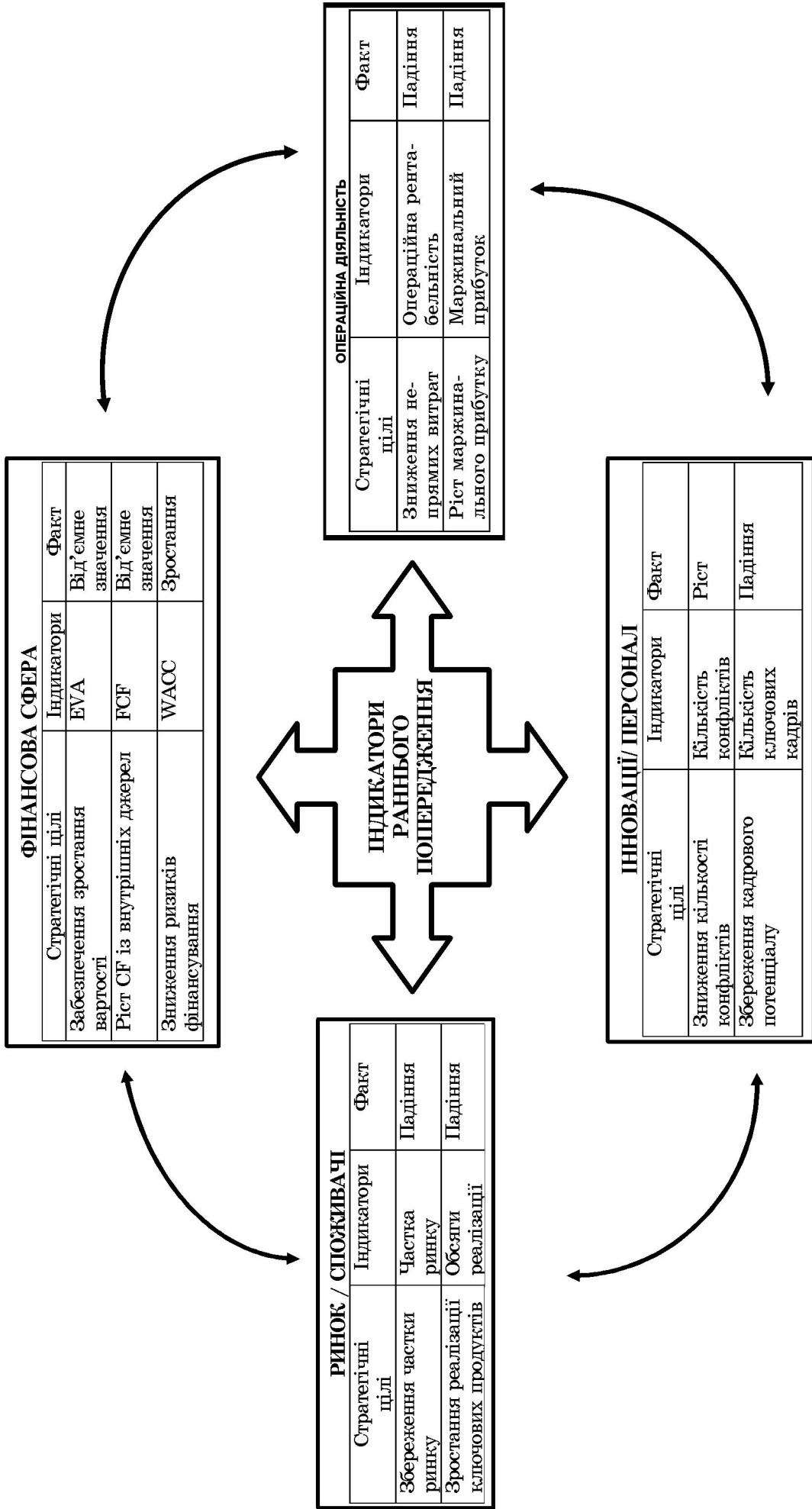


Рис. 1. Інтегрування системи раннього попередження та BSC

ВИСНОВКИ

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високим рівнем невизначеності та ризиковості. Саме тому, практика вимагає запровадження інноваційних технологій швидкої ідентифікації та управління ризиками. Для комплексного охоплення усіх процесів, що впливають на діяльність компанії доцільно здійснювати моніторинг якісних та кількісних індикаторів. До фінансових технологій, які дозволяють вирішити ці завдання відносяться система раннього попередження і реагування на кризу, а також система збалансованих показників. Водночас, на більшості підприємств, що опинилися в кризі такі системи відсутні. Причини цьому різні: відсутність розуміння керівництва значимості цих систем, низький рівень економічної грамотності менеджменту, недостатнє теоретико-методичне забезпечення відповідних систем, відсутність кваліфікованих у даних питаннях фахівців, а також потреба у певному обсязі ресурсів для забезпечення їх функціонування.

Ефективна система раннього попередження та реагування має передбачати зведення воедино інформації про окремі ризики, що мають місце у різних сферах діяльності та параметрах підприємства. Водночас, цілісну картину різних перспектив підприємства унаочнює система збалансованих показників. На наш погляд, згідно з новітніми концепціями антикризового управління СРПР має бути інтегрована в систему збалансованих показників (BSC). Запровадження інтегрованої системи відповідає принципу економічності, згідно з яким, позитивний вартісний ефект від діяльності системи має бути вищим, ніж витрати на її утримання. Завдяки поєднанню обох систем можна отримати комплексну картину усіх наявних ризиків на підприємстві у їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Це у свою чергу дасть змогу розробити найбільш раціональну програму подолання кризових явищ на підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Терещенко О.О.* Управління фінансовою санацією підприємств: Підручник. – К.: КНЕУ, 2006.

2. *Ansoff H.I.* Managing Surprise and Discontinuity .Strategic Response to Weak Signals. //Zeitschrift fur betriebswirtschaftliche Forschung, 28.Jg. – 1976 - S.129–152.

3. *Krystek U., Muller M.* Fruhaufklarungssysteme. Spezielle Informationssysteme zur Erfullung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG. // Controlling, 11.Jg. -1999 - S.177–183.

4. *Romeike,F.* Fruhaufklarungssysteme als wesentliche Komponente eines proaktiven Risikomanagements. // Controlling, Heft 4-5. – 2005. – S. 271-279.

5. *Kahneman D., Tversky A.* Prospect-theory: An analysis of decision under risk // Econometrica. – 1979. - № 47(2). – p.263–291.

6. *Терещенко О.* Управління вартістю підприємства в системі контролінгу / О. Терещенко, С. Приймак // Ринок цінних паперів України. - 2007. - №1-2. – С.53-60.

7. *Грапко Н.В.* Сутність та необхідність вартісного підходу в управлінні корпоративними фінансами/ Грапко Н.В.// Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Збірник наукових праць. Вип. 3(12) ч. 2: Економічні науки. - Чернівці, 2008. - 452 с.

8. *Приймак С.В.* Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / С.В. Приймак. — Київ, 2007. – С.17.

9. *Стефаненко М.М.* Система збалансованих фінансових показників як основа прийняття контролінгових рішень // Фінанси України. – 2007. – № 3. - с. 112-117

РІПСУ