

13. Головне управління статистики в Харківській області [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/finansovi-rezultaty-pidpriemstv-do-opodatkuvannia-za-vydamy-ekonomichnoi-dialnosti>

14. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учеб., 3-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 347 с.

Стаття надійшла: 16.10.2016 р.  
Рецензент: д.е.н., доц. Горовий Д.А.



УДК 330.338

JEL Classification: D81

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Прокопенко М.В., старший викладач

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Анотація.** У представленій статті розглядається ряд питань, пов'язаних з виникненням та деякими соціально – економічними аспектами ризиків промислового підприємства. Висвітлено перелік методичних та прикладних принципів ефективного управління ризиком які включають соціально-мотиваційні, виробничо-управлінські, майнові та фінансово-страхові інструменти. У статті розглядаються основні методи зменшення та стримування ризиків промислового підприємства, стратегія і тактика політики управління ризиком. Розглянуті основні суб'єкти та об'єкти формування ризику як підприємства, так і національної економіки в цілому, механізм формування ризику в залежності від ринкової ситуації. Підвищення ефективності та конкурентоспроможності національної економіки стає пріоритетним завданням в умовах постійно зростаючої невизначеності, обумовленої політичними і економічними факторами. Зміни в політичних уподобаннях, негативна динаміка на ринках економічних ресурсів призводять до зниження темпів зростання практично за всіма промисловим галузям, і навпаки, формування передумов для сталого розвитку промисловості країни є об'єктивним фактором ризикозахищеності і безпечного розвитку всіх суб'єктів економіки. Забезпечення економічної ризикозахищеності - це гарантія незалежності країни, умова стабільності й ефективної діяльності промисловості, досягнення успіху в соціальній та інших сферах діяльності. Промисловість є один з найважливіших елементів національної економіки, і, отже, поняття національної ризикозахищеності буде не повним без оцінки ризикологічних проблем промислового виробництва, його стійкості при можливих зовнішніх і внутрішніх загрозах. Саме тому забезпечення економічної ризикозахищеності належить до числа найважливіших національних пріоритетів будь-якої країни і її суб'єктів. Особливе значення в сучасних умовах надається вдосконаленню системи управління ризиками промислових підприємств. Визначення перспектив розвитку промисловості, якісна ідентифікація ризиків, визначення розміру ймовірних втрат, розробка заходів превентивного протидії ризикам - пріоритетні напрямки забезпечення сталого розвитку промисловості.

**Ключові слова:** підприємство, ризик, аналіз ризику, управління ризиком, втримання ризику.

## WAYS OF IMPROVEMENT OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN THE CURRENT ECONOMIC CONDITIONS

Mykola Prokopenko, Senior Lecturer

Kharkov National Automobile and Highway University

**Summary.** In the present article examines a number of issues related to the occurrence and some socio - economic aspects of the risks of industrial enterprise. There are highlighted the methodological and applied principles of effective risk management that includes social, motivational, production and management, property and financial and insurance instruments. In the article the basic methods of risk reduction and containment of industrial enterprises, strategy and tactics of risk management policies are described. The basic subjects and objects forming risk both businesses and the national economy as a whole, the formation mechanism of risk depending on the market situation. Improving the efficiency and competitiveness of the national economy is a priority in an ever-growing uncertainty caused by political and economic factors. Changes in political preferences, the negative dynamics of the markets economic resources lead to lower growth in almost all industrial sectors, and vice versa, the formation of

*conditions for sustainable industrial development of the country is an objective factor protection against risk and safe development of all economic actors. Ensuring economic protection against risk is a guarantee of independence, the condition of stability and efficient operation of the industry, success in social and other areas. Industry is one of the most important elements of the national economy, and therefore the concept of national protection against risk would not be complete without risk problems assessment of industrial production, its stability with possible external and internal threats. Therefore ensuring economic protection against risk is one of the most important national priorities of any country and its subjects. There are determined the development perspectives of industry, qualitative identification of risks, determining the amount of probable losses, development of measures of preventive counter risks - priorities for sustainable industrial development.*

**Keywords:** enterprise, risk, risk analysis, risk management, risk retention.

**Постановка проблеми.** Ризик завжди був складною та комплексною соціально – економічною категорією. Ризик як процес фокусує у собі практично вся економічні стосунки, адже всі вони проходять в умовах невизначеності. Підприємства промислової галузі виробництва знаходяться під постійним ризиком економічних втрат, тому розгляд та аналіз методичних та прикладних принципів ефективного управління ризиком завжди є актуальною проблемою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження методологічних та методичних проблем, пов'язаних з ідентифікацією та кількісною оцінкою впливу факторів ризику на функціонування промислових підприємств знаходять відбиток у багатьох наукових працях як вітчизняних, так і закордонних авторів. Так, значний вклад в розробку та розвиток систем управління ризиками промислових підприємств внесли І. Ансофф, А. Бандурін, І. Балабанов, В. Грузинов, А. Старостіна, Дж. Мілль, Ф. Найт, М.Фрідмен та ін.

І. Балабанов під ризиком розуміє «небезпеку грошових втрат, яка витікає із специфіки тих або інших господарчих операцій» [1].

Більшість науковців під підприємницьким або виробничим ризиком розуміють двоєдиний результат: втрату певних ресурсів (наприклад, грошових) та недосягнення раніше намічених результатів (наприклад, прибутку) та втрату певних ресурсів

**Невирішені складові загальної проблеми.** Дослідження в області ризикології численні і різноманітні, але ця тема вимагає постійних дослідницьких робіт, тому що ризик виникає в умовах факторів невизначеності, кількість яких в сучасних умовах значно збільшилася.

**Формулювання цілей статті.** Мета представленої статті полягає у визначенні особливостей та складових ризиків сучасного підприємства та аналізу напрямів стримування різних видів ризиків в умовах ринкової невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Управління ризиками промислових підприємств, що базується на загальних принципах ризикології як науки, має бути цілісним і певним чином впорядкованим.

Охарактеризуємо кожен елемент системи управління ризиками промислового підприємства:

- першим елементом є підсистема аналізу ризику, мета якої - отримання інформації про структуру та властивості промислового підприємства сьогодні та зміни його стану в майбутньому;

- другий елемент - виявлення, характеристика і оцінка наявних причин ризиків промислового підприємства, визначення вірогідності та розміру можливого збитку;

- третій елемент відповідає за вибір методу розробки управлінського рішення, спрямованого або на усунення причини, або на мінімізацію наслідків;

- четвертий елемент здійснює процес дії на ризик, який полягає в застосуванні конкретних методів впливу;

- п'ятий елемент відповідає за вибір інструментарію управління ризиком;

- шостий елемент здійснює контроль результатів реалізації заходів по управлінню ризиками [1].

Для підвищення ефективності діяльності системи управління ризиками промислового підприємства був розроблений відповідний інструментарій, що відповідає принципам ефективного управління і включає соціально-мотиваційні, виробничо-управлінські, майнові та фінансово-страхові інструменти.

Соціально-мотиваційні інструменти спрямовані на зниження вірогідності негативного впливу людського чинника при розробці і реалізації стратегії розвитку

підприємства. У вітчизняних умовах традиційно приділяється недостатньо уваги визначенню ролі і значення трудових ресурсів у підвищенні ефективності роботи підприємства, при цьому усі управлінські рішення розробляються або керівником відповідного робітника, або при його безпосередній участі. Соціально-мотиваційні інструменти включають: мотиваційний аналіз ризику, планування кар'єри та план створення акціонерної власності працівників [2].

Мотиваційний аналіз ризику (Motivation Risk Analysis) - напрям маркетингових досліджень причин і наслідків які визначають поведінку людини в умовах ризику, яку інформація використовує людина щоб понизити ризики або пом'якшити втрати; якими міркуваннями користується за ситуації, коли треба зробити вибір (альтернатива) і тому подібне.

Планування кар'єри (Career Planning) - просування співробітника компанії на основі розробленого плану. Оскільки керівництво компанії на практиці мало замислюється про службове зростання своїх співробітників, зайве оновлення персоналу не призводить до підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

План створення акціонерної власності працівників (Employee Stock Ownership Plan, ESOP) - план, що забезпечує отримання працівниками додаткових прибутків і пенсій. Практика показує, що для успішного довгострокового розвитку підприємства годяться не усі види винагород. В якості довгострокових програм винагороди виступають надання акцій з обмеженнями права власності (Restricted Share). Це структуровані угоди з придбання акцій, коли уся схема розбивається на певні етапи і право власності на акції переходить учасникові програми у кінці певного етапу.

Майнові інструменти відбивають конфлікт цілей власників підприємства і найманого управлінського персоналу, коли метою кожної сторони є максимізація вигоди для себе. Основними майновими інструментами системи управління ризиками промислового підприємства є агентська теорія і віндикація [3].

Агентська теорія (Agency Theory) - наукове обґрунтування використання опціонів. Будується на припущенні що менеджери найняті акціонерами діють так, щоб максимізувати вигоди лише для себе, а не для власників. Причини конфлікту інтересів - інформаційна асиметрія, при якій менеджер знає про стан справ у фірмі краще ніж власник, який не бере участь в управлінні.

Віндикація (лат. Vindicatio, від Vindico - заявляю претензію, вимагаю; англ. Recovery) - спосіб зниження ризику втрати майна і захисту права власності за допомогою якого власник може витребувати своє майно з чужого незаконного володіння.

Найбільш широкий інструментарій управління ризиками промислового підприємства визначається як виробничо-управлінський. У нього входить: абсолютна відповідальність виробника, прогностика, превентивні заходи захисту від надзвичайних ситуацій, актуарні розрахунки, дослідження операцій, аналіз небезпек, пов'язаних з ризиком, ідентифікація ризику, прийняття відповідальності по ризику, відповідальність субститутивна, відповідальність професійна, поліс, відшкодування долі відповідальності за недбалість, якість гелікоптера (вертольота), принцип "виграти-виграти", статеві відмінності в ризику і їх облік, відшкодування збитків від дій державних органів і органів місцевого самоврядування [4].

Абсолютна відповідальність виробника (Producer's Absolute Liability). Виникнення такої відповідальності залежить від якості продукції, її компонентів, речовин або частин, від умов зберігання, від стандартів складання, ремонту, наладки, від помилок в розрахунках при виготовленні продукції, недоліків інструкцій по її застосуванню і інших чинників. Страхування громадянської відповідальності виробника тісно пов'язане із загальним розвитком інституту відповідальності за якість продукції.

Ключовими його елементами являються: система абсолютної (чи строгої) відповідальності (Strict Liability) страхувальника, наявність відповідальності по ризикам розвитку, поняття продукції або продукту в страхуванні відповідальності виробника, розмір страхових сум, стандарти врегулювання вимог, що впливають з договорів страхування та багато інших.

Прогностика (Prognostic) - теорія і практика прогнозування що вкладається в концепцію проактивного управління, коли усувається не лише ризики і пов'язані з ними збитки, але і самі причини ризиків.

Превентивні заходи захисту від надзвичайних ситуацій (Preventive Measures of

Protection Against Emergency). Робляться завчасно за прогнозом:

а) часу, місця виникнення і сили небезпечних природних, техногенних і соціальних явищ на певній території, а за відсутності такої інформації - на основі прогнозу їх частоти (чи вірогідність за заданий інтервал часу), областей можливого виникнення;

б) наслідків їх взаємодії з антропосферою, заходи по попередженню надзвичайних ситуацій і (або) пом'якшенню їх негативних наслідків [5].

Актурні розрахунки (Acturial Accounting) - математичні і статистичні дослідження способів утворення страхових резервів, страхових тарифів по видах страхування.

Дослідження операцій (Operations Research) - науковий підхід до вирішення завдань організаційного управління, що передбачає побудову моделей ухвалення рішень і управління в складних ситуаціях або в умовах невизначеності, вивчення взаємозв'язків, що визначають можливі наслідки рішень, що приймаються, а також встановлення критеріїв ефективності і відносних переваг того або іншого варіанту дій.

Аналіз небезпек, зв'язаних з ризиком (Gross Hazard Analysis, GHA), - ідентифікація найбільш серйозних ризиків, до яких схильна діяльність організації.

Ідентифікація ризику (Risk Identification) - встановлення потенційних джерел спричинення збитку, характерних для цього виду діяльності промислового підприємства, усебічне вивчення усіх можливих випадків, що можуть статися в результаті недбалості, недогляду або нещасного випадку.

Прийняття відповідальності по ризику (Assumption of Risk) - техніка управління ризиком, що передбачає прийняття особою (індивідом або організацією) на себе відповідальності по очікуваним збиткам.

Відповідальність субститутивна (Vicarious Liability) - відповідальність за недбалість інших осіб, що покладається на особу, контролюючу дії іншої особи або таку, що відповідає за її дії, які по допущеній недбалості є причиною завдання шкоди.

Відповідальність професійна (Professional Indemnity Policy) - майнові зобов'язання, що виникають через спричинення шкоди або збитку своїми помилковими діями (чи бездіяльністю) при професійній діяльності.

Вартісний поліс (Valued Policy) - страховий поліс, в якому вказана погоджена вартість об'єкту страхування.

Відшкодування долі відповідальності за недбалість (Contributory Negligence) - правовий принцип, який офіційно визнає, що постраждала особа повинна нести частку відповідальності, якщо заподіяна шкода настала через допущену ним недбалість.

Якість гелікоптера (вертольота) (Helicopter Quality) - стиль керівництва, виражений в здатності піднятися над дрібницями життя і періодичними спробами дізнатися, що ж відбувається з компанією, і потім повернутися до повсякденних турбот керівника. Серед фахівців вважається дуже рідкісною якістю. Більшість менеджерів, що уміють заглянути вперед, виявляються поганими керівниками в ситуаціях, коли треба вирішувати щоденні завдання. З іншого боку, є прекрасні менеджери, здатні дуже ефективно вирішувати поточні проблеми, але що страждають «короткозорістю». Тому корисно для компанії, щоб в середовищі її менеджерів були і ті, і інші.

Принцип «виграти-виграти» (Win - Win) - поширена модель переговорів, спрямованих на взаємовигідну співпрацю. Основні положення моделі такі: повною мірою враховуються інтереси кожної із сторін, і кожен учасник переговорів отримує бажане. Щоб переговори розвивалися за сценарієм «виграти-виграти», обидві сторони повинні використовувати певні принципи: не вести позиційний торг; робити розмежування між учасниками дискусії і обговорюваними проблемами (тобто не «переходити на особу»); зосередитися на дійсних інтересах сторін, а не на жорстких позиціях; знаходити взаємовигідні варіанти і наполягати на використанні об'єктивних критеріїв.

Статеві відмінності в ризику та їх облік (Sexual Differences in Risk) - на рівень захворюваності і тривалості хвороб істотно впливає стать співробітника. Тому при фінансовому андеррайтингу такої послуги слід включати в договір таке визначення непрацездатності, яке передбачає необхідність постійного спостереження лікаря або медсестри і виконання постільного режиму (в усякому разі заборони виходити на вулицю), а також обмежувати термін дії договору віком дітей, в якому вони будуть досить незалежні і зможуть піклуватися про себе [6].

Відшкодування збитків від дій державних органів і органів місцевого

самоврядування - збитки, заподіяні громадянинові або юридичній особі в результаті незаконних дій (бездіяльності) державних органів, органів місцевого самоврядування або посадовців цих органів, підлягають відшкодуванню державою.

Отже, при розробці і реалізації управлінських рішень по мінімізації наслідків впливу чинників невизначеності формується ризик отримати помилку «першого» або «другого роду». Помилка «першого роду» полягає в недосягненні планових показників діяльності промислового підприємства, що виражається в планових витратах, але недоотриманих доходах. Помилка «другого роду» полягає в перевищенні планових показників діяльності підприємства, що виражається в непропорційному збільшенні витрат в порівнянні із зростанням доходів. Помилка «першого роду» формується як результат зміни ринкової кон'юнктури, а помилка «другого роду» є результатом непрофесіоналізму системи управління промислового підприємства.

**Висновки.** Таким чином термін «ризик» розглядається як економічна категорія і визначається, з одного боку, як загроза того, що підприємство зазнає втрат у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижче тих, на які воно розраховувало, а з іншого як небезпека можливої і імовірнісної втрати ресурсів або недоотримання доходів в порівнянні з плановим варіантом, який розрахований на раціональне використання потенціалу підприємства.

Зважаючи на вище приведене можна зробити висновок: управління ризиками - це моделювання можливості відхилення, тобто неспівпадання планованого і фактично отриманого результату рішення, обумовленого деякою кількістю обмежень мотиваційного, управлінського, професійно компетентнісного, соціально-психологічного і фізіологічного характеру.

Розгляд категорій «ризик» і «управління ризиком» з цих позицій дозволяє трансформувати підхід до оцінки вірогідності і наслідків ризику з фінансово орієнтованого на кадровоорієнтований.

**Перелік посилань:**

1. Балабанов И.Т. Риск – менеджмент / Балабанов И.Т. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 154 с.
2. Грузинов В. П. Экономика предприятия / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. – М. : ИЭП, 2012. –128 с.
3. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком / Вітлінський В. В. – К.: КНЕУ, 2013. – 292 с.
4. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризику / Клименко С. М., Дуброва О. С. – К.: КНЕУ, 2014. – 272 с.
5. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений / Смирнов Э. А. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с.
6. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання / Машина Н. І. Навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2013. – 188 с.

Стаття надійшла: 22.09.2016 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горовий Д.А.

