

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ  
ПРОЕКТАМИ

**Кваліфікаційна робота**

другий (магістерський)

(рівень вищої освіти)

на тему Розробка заходів щодо впливу на управління організацією  
економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мд

спеціальності 073 Менеджмент

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Менеджмент організації

та адміністрування

(код і назва освітньої програми)

Голдиш А.С.

(ініціали та прізвище)

Керівник к.ф.н., доц. Нікітенко В.О

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент  
(код та назва)

Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування  
(код та назва)

Спеціалізація \_\_\_\_\_  
(код та назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
«10» вересня 2019 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Голдишу Андрію Сергійовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Розробка заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

керівник роботи Нікітенко В.О., к.ф.н.доц.

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1538-с.

1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 р

2 Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, звіт з переддипломної практики.

3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) проаналізувати методологію розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків; розкрити понятійно-категоріальний апарат розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища; узагальнити зарубіжний досвід розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища; охарактеризувати організаційно-управлінську структуру ПТ «ломбард Партнер»; здійснити діагностику проблем розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища; провести SWOT-аналіз розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища; визначити основні напрями удосконалення розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища; надати економічне обґрунтування розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища; розробити та запропонувати практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення

4 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Організаційно-управлінська структура ПТ «ломбард Партнер». Аналіз основних конкурентів на ринку. SWOT-матриця конкурентоспроможності ПТ «ломбард Партнер»

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.		
Розділ 2	Нікітенко В.О., к.ф.н.доц.		
Розділ 3	Нікітенко В.О., к.ф.н.доц.		

5 Дата видачі завдання 10.09.2019 р.

*КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН*

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Методологія розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	03.10.2019	
2	Понятійно-категоріальний апарат розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	12.10.2019	
3	Зарубіжний досвід розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	20.10.2019	
4	Організаційно-управлінська структура ПТ «ломбард Партнер»	21.10.2019	
5	Діагностика проблем процесу розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	01.11.2019	
6	SWOT – аналіз розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	15.11.2019	
7	Основні напрями удосконалення розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	16.11.2019	
8	Економічне обґрунтування заходів з удосконалення механізмів розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	01.12.2019	
9	Практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення механізмів розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	16.12.2019	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

А.С.Голдиш  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) \_\_\_\_\_  
(підпис)

В.О.Нікітенко  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

О.М.Венгер  
(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Голдиш А.С. Розробка заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник В.О. Нікітенко. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

Виконаний аналіз основних чинників Розробка заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища Проаналізовані основні фактори, що впливають на рівень виникнення ризиків та основні механізми підвищення рівня визначення ризиків враховуючи вітчизняний та зарубіжний досвід діяльності підприємств. Охарактеризовані основні чинники виникнення ризиків на ПТ «ломбард Партнер» та визначені основні переваги та недоліки механізму їх визначення. Обґрунтовані заходи покращення механізму визначення економічних ризиків організації. Надані практичні рекомендації щодо управління ризиками на підприємстві ПТ «ломбард Партнер»

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** РИЗИКИ, ПЕРЕВАГИ, НЕДОЛІКИ, СТІЙКІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, КРИТЕРІЇ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИКІВ, SWOT-АНАЛІЗ

## ANNOTATION

Holdish A.S. Development of managerial arrangements concerning impact of external and internal environment economic risks on organization.

Qualification work for higher education master's degree in specialty 073 "Management", scientific supervisor V.O. Nikitenko. Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Organizational Management and Project Management, 2020.

The analysis of the main factors determining the potential economic risks of the external and internal environment of the organization. The main factors that influence the level of risk occurrence and the main mechanisms of increasing the level of risk determination taking into account the domestic and foreign experience of the enterprises are analyzed. The main risk factors for the pawnshop Lombard Partner are characterized and the main advantages and disadvantages of the mechanism of their determination are identified. Measures to improve the mechanism of determining the economic risks of the organization are justified. Practical recommendations on risk management at Lombard Partner JSC were provided

KEYWORDS: RISKS, BENEFITS, DISADVANTAGES, SUSTAINABILITY, STRATEGY, ECONOMIC RISKS, RISK MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, SWITCHING

## АННОТАЦИЯ

Голдыш А.С. Разработка методов влияния на управление организацией экономических рисков внешней и внутренней среды.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистр по специальности 073 «Менеджмент», научный руководитель В.А. Никитенко. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

Выполненный анализ основных факторов определения потенциальных экономических рисков внешней и внутренней среды организации. Проанализированы основные факторы, влияющие на уровень возникновения рисков и основные механизмы повышения уровня определения рисков учитывая отечественный и зарубежный опыт деятельности предприятий. Охарактеризованы основные факторы возникновения рисков на ПО «ломбард Партнер» и определены основные преимущества и недостатки механизма их определения. Обоснованные меры улучшения механизма определения экономических рисков организации. Даны практические рекомендации по управлению рисками на предприятии ПО «ломбард Партнер»

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** РИСКИ, ПРЕИМУЩЕСТВА, НЕДОСТАТКИ, УСТОЙЧИВОСТЬ, СТРАТЕГИЯ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РИСКИ, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА/ КРИТЕРИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ РИСКОВ, SWOT-АНАЛИЗ

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ ЩОДО ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	14
1.1 Методологічні підходи розробки заходів впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	14
1.2 Понятійно-категоріальний апарат розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	26
1.3 Передовий досвід розробки заходів впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	40
Висновки до першого розділу	50
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО – ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ ЩОДО ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПРИКЛАДІ «ЛОМБАРД ПАРТНЕР»	51
2.1 Організаційно – управлінська структура ПТ Ломбард Партнер	51
2.2 Діагностика проблем розробки заходів впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	56
2.3 SWOT – аналіз розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	68
Висновки до другого розділу	88
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ ЩОДО ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПРИКЛАДІ ЛОМБАРД ПАРТНЕР	89

3.1	Механізми розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	89
3.2	Економічне обґрунтування заходів щодо визначення потенційних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища організації	104
3.3	Рекомендації щодо подальшого удосконалення механізмів розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	113
	Висновки до третього розділу	127
	<b>ВИСНОВКИ</b>	128
	Список використаних джерел	131



## ВСТУП

Детерміновані ситуації, коли відсутній ризик, зустрічаються в людській діяльності та, зокрема, в економіці досить рідко. Більшість невизначених подій, що спричиняють ризик, є неповністю прогнозованими та контрольованими, їх неможливо усунути, а тому навіть на перший погляд досить ефективні рішення можуть призвести до значних збитків. Неможливо повністю звільнитися від ризику: намагаючись позбутися однієї ризикованої ситуації, можна потрапити у іншу. Навіть абсолютна бездіяльність у економічному житті спряжена з ризиком невикористаних можливостей.

Невизначеність призводить до ризику через відсутність повної інформації та неможливість точного передбачення. Суттєво впливати на його виникнення можуть такі чинники як погодні умови, науково-технічний прогрес, ринковий попит і ціни на товари тощо. Ризик виникає тоді, коли приймається рішення з кількох можливих, і є непевність в тому, що воно, це рішення, призведе до найефективніших наслідків.

Світові тенденції вирішення поставлених завдань.

Теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму закладено такими відомими зарубіжними науковцями, як І. Ансофф, А. Аронов, Г. Марковіц, М. Портер, Дж. Сакс, П. Самуельсон, А. Чандлер та ін.

На рівні теорії проблема ризику почала розроблятися у рамках класичних ідей Мілля і Сеніора. Вони визначали в структурі прибутку відсоток ризику як частку на вкладений капітал, заробітну плату капіталіста і плату за ризик як відшкодування можливих збитків, що пов'язані з підприємницькою діяльністю.

Подальшого розвитку теорія ризиків набула у неокласиків. Альфред Маршалл розклав прибуток, подібно до класиків, на заробітну плату, відсоток на капітал і плату за ризик. У його розумінні ризик — підприємницька заслуга, він не розглядається лише як імовірність втрат.

На відміну від неокласиків, Джон Мейнард Кейнс стверджував, що ризиком є частина вартості, пов'язана з можливими витратами, викликаними непередбаченими змінами ринкових цін, надмірною спрацьованістю обладнання або ризиком унаслідок катастроф. Особливістю теорії Кейнса є те, що він виділяє саме фінансові ризики.

Принципово нове трактування ризику запропонував американський економіст Френк Найт. На його думку, ризик — не просто матеріальні збитки, а наслідок невизначеності прибутку. Концепція Френка Найта стала першим кроком до розроблення сучасної теорії фінансового ризику, головна мета якої оптимізація функції ризику.

Сучасна теорія ризику була запропонована відомими західними економістами Г. Марковіцем і В. Шарпом. Ідея Г. Марковіца полягає у тому, що учасники фінансового ринку мають дві мети: по-перше, підвищення рівня очікуваного доходу; по-друге, зниження рівня ризику ступенем невизначеності доходу. Розв'язання цих двох завдань можливе лише за умови створення ефективного інвестиційного портфеля для даного фондового ринку у єдиному варіанті. Саме Г. Марковіц запропонував вважати показником рівня ризику відхилення очікуваного значення випадкової змінної (прибутку) від її середнього значення — варіацію і стандартне відхилення.

Далі розробляв теорію Г. Марковіца В. Шарп. Принциповим внеском Шарпа у теорію ризиків був розподіл загального ризику на дві умовні частини: систематичний ризик як наслідок загальноекономічних зрушень і специфічний — як результат господарської діяльності окремого підприємства.

За останні два-три роки з'явилася низка робіт вітчизняних і зарубіжних економістів із теорії ризику. Найгрунтовніший доробок тут мають О. Альгін, І. Балабанов, І. Бланк, Б. Гардінер, П. Грабовий, А. Мазаракі, М. Рогов, В. Успенко. Практичні аспекти теорії ризику розглянуто у працях В. Альничева, М. Білухи, Г. Клейнера, Г. Шарової, О. Ширінської, О.

Ястремського та ін. Проте однозначного визначення змісту економічного ризику немає, що приводить до різноманітних рекомендацій стосовно управління ризиками, попередження їх виникнення. [2; 120]

Метою даної роботи є наукове обґрунтування та поглиблення механізмів виявлення потенційних економічних ризиків й розробка практичних рекомендацій щодо виявлення потенційних економічних ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища ПТ «Ломбард Партнер».

Відповідно до мети в дипломній роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- методологія розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища
- понятійно-категоріальний апарат розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища
- зарубіжний досвід розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища
- організаційно-управлінська структура ПТ «ломбард Партнер»
- діагностика проблем процесу розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища
- SWOT – аналіз розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища
- основні напрями удосконалення розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища
- економічне обґрунтування заходів з удосконалення механізмів розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

Практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення механізмів розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

Об'єктом дослідження є процес удосконалення механізмів виявлення потенційних економічних ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища організації;

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та науково-прикладних підходів до удосконалення механізмів виявлення потенційних економічних ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення суспільних процесів та організаційно-економічних проблем, які виникають в діяльності підприємства.

Методикою дослідження передбачено використання загально-прийнятих положень економічних досліджень та опрацювання специфічних методичних підходів для поглибленого вивчення поставлених питань. Для деталізації об'єкта і предмета дослідження, теоретичного й методологічного узагальнення отриманих результатів застосовано абстрактно-логічний метод, зокрема його прийоми – індукції та дедукції, аналізу і синтезу.

Інформаційною базою дослідження стали відповідні положення законодавчих та нормативних актів України, Державної служби статистики України, статистична звітність підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених-економістів з проблеми дослідження, інформаційні ресурси мережі Internet та результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у науково-методичному підході до прогнозування потенціалу розвитку, який, на відміну від існуючих, базується на оцінюванні показників-індикаторів потенціалу, моделюванні ієрархічних і часових взаємозв'язків між його складовими, визначенні рівня впливу факторів зовнішнього середовища, побудові прогнозу зваженого впливу зовнішнього середовища на потенціал розвитку, що дає змогу

відслідковувати причинно-наслідкові закономірності розвитку підприємства ПТ «Ломбард Партнер» і будувати прогностичні сценарії з різною варіативністю розвитку подій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні й методологічні положення дипломної роботи доведено до рівня конкретних пропозицій та методичних розробок виявлення потенційних економічних ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища організації та може бути впроваджено в практику діяльності підприємств.

Матеріали роботи за результатами дослідження пройшли апробацію на всеукраїнських наукових конференціях за результатами яких були опубліковані тези:

- Голдиш А.С. Розробка заходів щодо впливу на управління організацію економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища : *Проблеми економічного розвитку в сучасних умовах том: матеріали XXIV науково-технічної конференції , магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. IV,26-29 листопада 2019 р. Запоріжжя: ЗДІА. 2019.136 с.*

- Голдиш А.С. Удосконалення механізмів мотивації праці в організації в умовах ринку та інформаційного суспільства : *«МОЛОДА НАУКА-2019».*Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених Том V. Запоріжжя: ЗДІА. 2019.338 с.

Структура та обсяг. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, висновків списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи - 135 сторінок,5 рисунків та 4 таблиць,60 джерел літератури.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ ЩОДО ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Методологічні підходи розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

Здійснення підприємницької діяльності нерозривно пов'язано з таким явищем як невизначеність, тобто об'єктивною неспроможністю спрогнозувати майбутні наслідки здійснення підприємством тієї чи іншої господарської операції із 100-відсотковою достовірністю [22, с. 325].

Невизначеність у процесі здійснення господарських операцій свідчить про наявність імовірності відхилення кінцевого результату від очікуваної величини. Таке відхилення може мати як позитивний, так і негативний ефект. У свою чергу, ймовірність виникнення будь-яких відхилень від очікуваного рівня фінансово-економічних показників та індикаторів заведено визначати як ризик, що дає змогу стверджувати таке. Невизначеність формує його сукупний ризик. Водночас сукупний ризик підприємства складається із системи окремих видів ризиків, що дає змогу сформулювати основні напрями моніторингу моделлю управління ризиками фінансово-господарської діяльності підприємства з метою мінімізації негативного впливу комерційних ризиків — відстежування ризиків:

- за структурними підрозділами підприємства;
- за основними (внутрішніми та зовнішніми) господарськими зв'язками підприємства;

- за основними видами ризиків;
- за центрами локалізації ризиків;
- за ступенем взаємозв'язку та взаємозалежності окремих ризиків та центрів їх локалізації;
- за впливом зовнішніх факторів ризику (які формують системний ризик за класифікацією Марковица) [22, с. 326].

Незважаючи на те, що все життя і діяльність людей відбувається в умовах невизначеності, яка породжує ризик, серед дослідників до сьогодні немає єдиної думки щодо визначення ризику.

Для підприємницького ризику вживаються визначення:

Ризик – це ймовірність загрози втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності [25, с. 223].

Ризик – це ситуативна характеристика діяльності будь-якого виробника, що відображає невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки у разі невдачі [26, с. 54].

Наведені визначення показують багатоплановість ризику. Ми будемо дотримуватися такого.

Ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості і конфліктності в ситуації неминучою вибору й відображає ступінь досягнення очікуваною результату [29, с. 48].

У цьому визначенні варто звернути увагу на узагальнені ситуації, у яких може виявлятися ризик: невизначеність, випадковість і конфліктність. Немає цих ситуацій — немає і ризику. Під конфліктом може розумітися змагання, суперечка, воєнні дії, але стосовно підприємництва — конкуренція. Об'єктивність ризику полягає у тому, що він існує незалежно від суб'єкта, на якого він спрямований, суб'єктивність відбивається в його різній оцінці кожним індивідумом.

У бізнесі давно зрозуміли, що підприємництва без ризику не буває.

Більше того, ризик став однією зі складових успішного бізнесу, на який бізнесмени мають право відповідно до законодавства всіх цивілізованих країн.

Отже, ризик – це загроза втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів діяльності. Ризик виникає внаслідок специфіки й особливостей ринкових і регулюючих механізмів, у тому числі певної свободи дій суб'єктів ринку, впливу факторів навколишнього середовища (його економічної, політичної, правової, технологічної, соціальної, екологічної та інших складових), суб'єктивних особливостей осіб, що приймають рішення тощо.

Ризик має місце тільки там, де може бути як мінімум два сценарії розвитку подій, відповідно – два і більше можливих альтернативних результатів. У ситуації, коли можливий тільки один результат, незалежно від того чи йде мова про втрати чи придбання, ризику немає, оскільки альтернатив немає.

Невизначеність і породжений нею ризик є невід'ємною частиною практично всіх прийнятих рішень в економіці та бізнесі. Вони існують об'єктивно, незалежно від того, приймають їх до уваги, чи ігнорують. І, як показує досвід, у наш час без урахування невизначеності та ризику вже не обійтися, їхнє ігнорування може стати гальмом розвитку конкретних суб'єктів господарської діяльності і всієї національної економіки.

Наслідком ризику є те, що прийняті рішення часто виявляються помилковими; вигоди – скромнішими, а витрати – більшими, ніж очікували. За помилки доводиться платити. Доводиться платити і за те, щоб застрахувати себе від помилок. Це є справедливим для всіх суб'єктів господарської діяльності – споживачів і виробників, покупців і продавців, і стає серйозним бар'єром на шляху до ефективного ринку, призводить до значних витрат сил, засобів, часу й енергії, неоптимального розподілу наявних ресурсів.



Однак, ризик варто розглядати і як рушійну силу підприємництва, можливість досягнення успіху тими, хто здатний ризикнути. Як показує вітчизняний і зарубіжний досвід, більшість з успішно працюючих підприємств зобов'язані своїми успіхами розробці і виведенню на ринок нових товарів, упровадженню нових методів виробництва і збуту, проникненню на нові ринки, хоча це і пов'язано з ризиком. Бездіяльність же в сфері бізнесу пов'язана з ризиком невикористаних можливостей.

Проблема ризику займає важливе місце в обґрунтуванні варіантів господарських рішень, як пов'язаних з активною діяльністю, так і з пасивною поведінкою. Розумність поведінки при прийнятті тих чи інших господарських рішень полягає в тім, щоб не ігнорувати невизначеність і ризик, діючи за принципом фіктивного зниження невизначеності, а належним чином їх враховувати й обґрунтовано розробляти заходи, спрямовані на їхнє запобігання, зниження чи компенсацію. Тому виникає об'єктивна необхідність у кількісній оцінці величини ризику і пов'язаних з ним втрат, оцінці частки кожного з факторів ризику в загальній сумі втрат.

Існування невизначеності під час прийняття управлінських рішень, а також ризику, що пов'язаний із їх виконанням, обумовлює необхідність формування адекватної системи виявлення, ідентифікації, оцінювання та нейтралізації відповідних ризиків у фінансово-господарській діяльності підприємства – моделі управління ризиками. Водночас ефективність моделі управління ризиками передбачає чітке усвідомлення основних функціонально-організаційних питань, пов'язаних із практичним використанням такої моделі, її впровадження потребує:

- групування та локалізації господарських операцій за центрами формування ризиків з метою наступного їх аналізу;
- виявлення та ідентифікації ризиків підприємства за видами його діяльності, а також відповідно до основних критеріїв, визначених корпоративною стратегією підприємства;
- структурування сукупного ризику суб'єкта господарювання, а також

виділення основних його видів (відповідно до специфіки та реалій фінансово-господарської діяльності підприємства);

- обґрунтування використання фінансово-математичних моделей та методів кількісного оцінювання рівня ризику та підтримки управлінських фінансових рішень;

- визначення доцільності використання окремих фінансових показників та коефіцієнтів для аналізу конкретного виду ризику;

- визначення та зведення основних критеріїв прийняття управлінських фінансових рішень в умовах невизначеності;

- формулювання критеріїв моніторингу ризику та оцінки результативності управління даним ризиком, групою ризиків.

Практична реалізація зазначених вище критеріїв спирається насамперед на систематизацію та структурування сукупного ризику підприємства за окремими видами ризиків як базових об'єктів управління з боку фінансового менеджера такого підприємства [35, с.127].

Об'єктивна необхідність дослідження та вивчення сукупного ризику підприємства пояснюється тим фактом, що будь-яка його операційна, інвестиційна та фінансова діяльність у ринковому середовищі здійснюється виключно в умовах загрози формування негативних (або ж неочікуваних позитивних) фінансово-економічних результатів – скорочення прибутків (формування збитків), падіння ринкової вартості підприємства або, у найгіршому випадку, оголошення неплатоспроможності підприємства із наступною його ліквідацією за процедурою банкрутства.

Це, у свою чергу, дає змогу говорити про існування своєрідних центрів формування ризиків (аналогічно до центрів затрат або центрів доходів підприємства), на основі яких можна структурувати три узагальнюючі рівні (напрями) центрів формування ризику (рис. 1.1). Загалом центр формування ризику підприємства – це системоутворююча сукупність факторів формування невизначеності в його підприємницькій діяльності під час здійснення господарських операцій у рамках операційної, інвестиційної та

фінансової діяльності, їх якісних характеристик, а також визначення основних їх кількісних параметрів.

Формування класифікаційних ознак на основі наведеного вище структурування ризиків підприємства дає змогу виділити такі основні види (групи) ризиків:

- операційний ризик, формування якого притаманне господарським операціям, які реалізуються в межах операційної діяльності підприємства;
- інвестиційний ризик, формування якого притаманне господарським операціям, які реалізуються в межах інвестиційної діяльності підприємства;
- фінансовий ризик, формування якого притаманне господарським операціям, які реалізуються в межах фінансової діяльності підприємства.

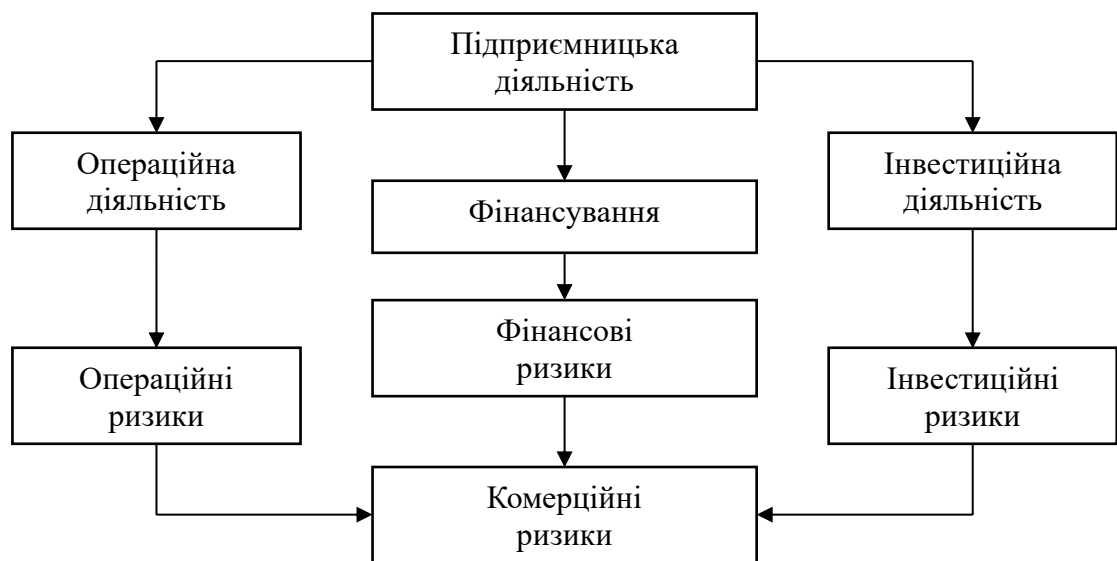


Рис. 1.1. Місце ризиків в організаційній структурі управління підприємством

Відповідно, сукупний ризик підприємства відповідатиме сумарній величині ризиків за кожним центром (напрямом) їх формування – операційного, інвестиційного та фінансового ризиків. Так, операційні ризики формуються як наслідок прийняття управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням основної діяльності, у тому числі господарські операції у виробничій сфері, у постачанні сировини, збуті готової продукції, розміщенні

активів. У свою чергу, інвестиційний ризик отримання збитків формується під час здійснення сукупності господарських операцій з придбання та продажу довгострокових (поточних) фінансових інвестицій, які не є еквівалентами грошових коштів. Відповідно, сукупність управлінських рішень щодо покриття потреби підприємства у капіталі для фінансування операційної та інвестиційної діяльності та формування структури капіталу підприємства пов'язана із формуванням фінансових ризиків.

Слід наголосити, що ризик, пов'язаний із будь-якими управлінськими фінансовими рішеннями, зводиться, переважно, до кількісної оцінки впливу невизначеності на фінансування суб'єкта господарювання – покриття його потреби у капіталі. Такий підхід дає змогу говорити, що сукупність операційних, інвестиційних та фінансових ризиків з достатнім рівнем достовірності можна звести до системи фінансових ризиків як невизначеності щодо забезпечення адекватності активів підприємства його зобов'язанням перед власниками та кредиторами. Це дає можливість у певний спосіб спростити процес формулювання та обґрунтування критеріїв прийняття управлінських фінансових рішень на рівні керівництва підприємства, оскільки такі критерії доцільно виражати у вартісному еквіваленті або, принаймні, у фінансових категоріях [39, с. 228-231].

Класифікацію ризиків суб'єктів господарювання на основі інших критеріїв можна класифікувати за такими ознаками:

за ступенем їх залежності від підприємницької діяльності. Не всяка діяльність ринкового суб'єкта є підприємницької. Як відомо, під підприємництвом розуміється самостійна ініціативна господарсько-фінансова діяльність громадян, з метою одержання прибутку і здійснювана від свого імені і під свою власну майнову відповідальність або ж від імені і під відповідальність юридичної особи - підприємства (фірми). У економіці існує достатня кількість фірм (організацій і приватних осіб), що працюють не за прибуток, а мають цілком інші цілі. Такі організації в економічній літературі часто називаються "non profit organization" (не прибуткові організації).

Прикладом таких організацій можуть служити добровільні товариства сприяння різноманітним суспільним прямуюванням, багато науково-дослідних центрів, навчальні заклади і т.п. Проте, відмова від одержання прибутку ще не означає, що дані організації не відчують у процесі своєї діяльності впливу ризиків. У зв'язку з цим доцільним є виділення ризику при проведенні підприємницької діяльності або просто підприємницького ризику і непідприємницького.

2) За належністю до країни функціонування господарського суб'єкта ризику можуть бути розділені на:

- внутрішні ризики, тобто такі, котрі виникають у визначеній країні та впливають на діяльність тільки її господарських суб'єктів;
- зовнішні ризики, джерело походження яких для внутрішніх виробників перебуває за межами їхньої власної країни.

3) За рівнем виникнення ризику можуть бути класифіковані на ризики, що виникають на:

- мікрорівні, тобто безпосередньо на підприємстві або у приватних осіб;
- ризики галузевого походження, що виникають у певної групи підприємств, що відносяться до визначеної галузі та відповідно впливають на всю галузь;
- ризики міжгалузевого походження, наявність яких обумовлено впливом і залежністю окремих галузей і сфер економічної діяльності між собою;
- регіональні ризики, що можуть виникати із-за наявності специфіки розвитку і управління окремими регіонами усередині країни;
- державні ризики, тобто такі, які виникають на макрорівні і впливають на всіх господарських суб'єктів даної країни;
- глобальні (світові) ризики, що виникають в економіці декількох країн або усього світового співтовариства, роблячи вплив при цьому на діяльність господарських суб'єктів цих країн.

4) За сферою походження ризику складаються з:

- соціально-політичних ризиків, тобто таких ризиків, походження яких базується на можливості виникнення непередбачених ситуацій у випадку зміни здійснюваного державою політичного курсу, а також можливого введення в дію незапланованих раніше соціальних програм або інших дій, що в основі свого походження мають соціальну сферу (наприклад, страйки, зміна психологічного настрою в товаристві);

- адміністративно-законодавчих ризиків, тобто ризиків, що виникають у випадку реалізації незапланованих адміністративних обмежень господарської діяльності ринкових суб'єктів, а також змін у законодавстві (збільшення податкових ставок, заборона на заняття визначеним видом діяльності);

- виробничих ризиків, тобто ризиків пов'язаних із виробництвом продукції (товарів, послуг), із здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності (зниження бажаних обсягів виробництва, ріст витрат на виробництво продукції);

- комерційних ризиків, тобто ризиків, виникаючих у процесі реалізації товарів і послуг, які вироблені або придбані підприємством (зниження обсягів реалізації внаслідок зміни кон'юнктури, підвищення закупівельної ціни товарів, непередбачене зниження обсягу закупівель, втрати товару в процесі обертання);

- фінансових ризиків, тобто таких ризиків, які виникають у сфері відношень підприємства з банками й іншими фінансовими інститутами, а також пов'язані з невиконанням суб'єктом економічної діяльності своїх фінансових зобов'язань (прострочення платежів, порушення термінів повернення кредитів);

- природно-екологічних ризиків, тобто ризиків які виникають у наслідку залежності людини й у цілому суспільного виробництва від природно-кліматичних умов;

- демографічних ризиків – таких ризиків, що виникають внаслідок

зміни демографічної ситуації;

- геополітичних ризиків, тобто ризиків глобального характеру, таких як світова міграція робочої сили, поява хвороб із загрозою для життя всього людства і т.п.

За причинами виникнення можуть бути виділені декілька груп ризику:

- ризик, викликаний непевністю майбутнього, тобто тією звичайною непевністю, що характерна для функціонування всіх суб'єктів ринку, і як слідство цього складністю в прогнозуванні їхньої поведінки;

- ризик, викликаний хибою інформації для прийняття рішень, що пов'язаний з об'єктивною неможливістю урахування і розгляду всіх параметрів необхідних для прийняття виробничо-господарських рішень;

- ризик, викликаний особистими суб'єктивними чинниками групи, яка проводить аналіз ризику (їхнім власним розумінням аналізованих процесів, рівнем кваліфікації, співвідношенням кількості часу необхідного для якісного і всебічного аналізу і наданим для цього часу).

б) За ступенем обґрунтування прийняття ризику всі ризики можуть бути згруповані в такі групи:

- обґрунтовані ризики – це такий вид ризиків, що підприємство вирішує прийняти на себе, при цьому їхній вплив на його діяльність буде мінімальним;

- частково обґрунтовані – це такий вид ризиків, що приймаються або передбачаються до прийому підприємством при рівності результатів і витрат;

- авантюрні ризики – це такий вид ризиків, що містить значну можливість недосягнення поставленої цілі.

7) За ступенем системності ризики класифікуються на:

- несистемні ризики (унікальні ризики) – це такі ризики, ступінь котрих, а отже і їхній вплив на результати діяльності підприємства може бути знижено (наприклад, за допомогою виробничої або фінансової диверсифікації);

- системні ризики – це такий вид ризиків, ступінь яких не може бути

знижена і їхня наявність обумовлена самою системою.

8) Відповідно з припустимими межами ризику підрозділяються на:

- припустимі ризики (рівень ризику в межах його середнього рівня, тобто середнього стосовно інших видів діяльності і до інших господарських суб'єктів);

- критичні ризики (рівень ризику вище за середнє, але в межах припустимих значень прийнятих у даній економічній системі для визначених видів діяльності);

- катастрофічні ризики – це такі види ризику, що перевищують верхню (максимальну) межу ризику, яка сформована в даній економічній системі.

9) По адекватності часу ухвалення рішення про реагування на реалізовані ризики можна виділити такі групи:

- ризики попереджаючі – це такі ризики, що розраховані при упорядкуванні планів розвитку підприємства, тобто до моменту їхньої появи і вироблення стратегії поведінки підприємства у випадку їх виникнення;

- поточні ризики – це такі ризики, що не були раніше передбачені, а також не була вироблена стратегія поведінки підприємства у випадку їх виникнення і господарський суб'єкт реагує на них у момент виникнення (на перших стадіях);

- ризики з запізненням – це такі ризики, що не були передбачені підприємством при упорядкуванні своїх планів і стратегія поведінки підприємства при цьому розробляється (визначається) уже після їх виникнення.

10) По групі, яка аналізує ризик і приймає рішення про поведінку підприємства у випадку його виникнення виділяють:

- групу ризиків індивідуального рішення, коли аналіз або рішення проводиться або приймається одною людиною (директором підприємства, його власником тощо);

- групу ризиків колективного рішення, коли аналіз або рішення



приймається групою осіб (рада директорів, група експертів).

11) За масштабами впливу, або за сферою охоплення всі ризики можуть бути класифіковані на:

- одноосібні ризики, тобто такі ризики, що впливають тільки лише на дане підприємство і на його найближче оточення (наприклад, банкрутство підприємства, що спричинило за собою втрату замовлень для його постачальників);

- багатоосібні, тобто такі ризики, виникнення яких відіб'ється не тільки на одному підприємстві і його найближчому оточенні, а і на цілій групі інших підприємств.

12) За можливістю прогнозування ризики можуть бути класифіковані на:

- прогнозуємі ризики – ті ризики, виникнення яких піддається прогнозу;

- частково непрогнозуємі ризики (форс-мажорні ризики) – ті ризики, що виникають унаслідок настання форс-мажорних подій (наприклад, стихійні лиха, катастрофи тощо).

13) За ступенем впливу.

Будучі ймовірною категорією ризик являє собою таку подію, що при наявності визначеної сукупності умов може бути реалізований, а його вплив на діяльність господарських суб'єктів може бути:

- негативним, тобто означати програш даного суб'єкта;
- нульовим, тобто не мати ніякого впливу на даний суб'єкт;

Позитивний вплив може мати місце в тому випадку, якщо ризик реалізований для одного суб'єкта з негативним або нульовим результатом є вигідним для іншого суб'єкта (наприклад, реалізація ризику у фірм-конкурентів і т.п.).

Отже, діяльність усіх господарських суб'єктів сполучена з наявністю ризику. Це визначається самим існуванням і розвитком господарського процесу. Присутність ризику як обов'язкового атрибута економічного

процесу є об'єктивним економічним законом. В умовах ринкової економіки не можливо управляти підприємством без урахування впливу ризику, а для ефективного управління важливо не тільки знати про його присутність, а і правильно ідентифікувати конкретний ризик.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

Для економічної діяльності важливою є вартісна оцінка реалізації ризикової події, тому під економічним ризиком слід розуміти вартісну міру наслідків реалізації загрози або шансу, ймовірність яких обумовлена впливом події або групи подій, що слугують джерелом ризику, на об'єкт. “Економічний ризик” є вартісною мірою наслідків реалізації загрози або шансу, ймовірність яких обумовлена впливом події або групи подій, що слугують джерелом ризику, на об'єкт.

Сучасні умови господарювання характеризуються посиленням ролі ризиків, які все більше набувають глобального характеру. Ряд особливостей, притаманних ринковим відносинам, а саме дія конкуренції, кон'юнктурні зміни, нестабільність цін тощо спричиняють невизначеність та невпевненість в одержанні бажаного кінцевого результату. Відтак підприємницька діяльність характеризується посиленою ризиковістю. Різноманіття факторів, які обумовлюють виникнення ризиків, пов'язане як зі специфікою певного виду діяльності, так і з загальними рисами невизначеності умов господарювання. Фактори виникнення економічного ризику (так звані ризикоутворюючі чинники) відображають сукупність процесів та явищ, які сприяють виникненню певного ризику, тобто це рушійні сили (причини), які породжують ризикові процеси. З метою узагальнення причин виникнення

ризиків існує класифікація факторів виникнення ризику залежно від таких ознак, як масштаб впливу, можливості ідентифікації та управління ризиком, характер походження та впливу.

В розрізі ознаки “масштаб впливу” розрізняють мега-, макро-, мезо- та мікроризики. В умовах поширення інтеграційних процесів та тенденцій глобалізації народного господарства виникають ризикутворюючі фактори на рівні мегасередовища, тобто фактори наднаціонального рівня. Характерною ознакою таких ризиків є їх системні властивості, тобто їх реалізація впливає на декілька країн одночасно та має тривалий часовий горизонт дії (до 10 та більше років). Умовно мегаризики можна поділити на економічні (включають фіскальні, валютні, газові та нафтові кризи, хронічне безробіття тощо), екологічні (обумовлені як природними катаклізмами (землетруси, повені). За даними Світового економічного форуму, ключовими глобальними ризиками на 2014–2024 рр. є посилення майнового розриву між багатими і бідними та макроекономічні ризики, пов’язані з фіскальними кризами та економічними труднощами.

Сутність та види макроекономічних ризиків аналогічні мегаризикам, але їх вплив обмежується лише однією країною. Мезоризики діють на рівні окремих галузей, а відтак галузеві ризики можна визначити як ймовірність відхилення фінансових результатів господарюючого суб’єкта галузі внаслідок змін в економічному стані цієї галузі. Специфічними рисами галузевого ризику є його безпосередній зв’язок зі ступенем змін в економічному та фінансовому стані галузі, рівнем внутрішньогалузевої конкуренції, схильність стану окремих галузей до циклічних коливань (наприклад, сільськогосподарська галузь) та стадії життєвого циклу (наприклад, кожна стадія розвитку галузі характеризується специфічними для неї темпами продажу, рівнем доходів тощо).

Група мікроризиків діє на рівні окремого суб’єкта господарювання і пов’язана з дією ряду факторів суб’єктивного та об’єктивного характеру. За критерієм можливості ідентифікації ризиків та подальшого управління ними

фактори поділяються на контрольовані та неконтрольовані. Фактори, визначення яких стає можливим ще на етапі якісного аналізу прийняття відповідного рішення з подальшим їх усуненням чи управлінням, вважаються контрольованими. У свою чергу, неконтрольовані фактори можуть бути:

- невизначеними – оцінка ймовірності виникнення таких ризиків ускладнюється та обмежується зазвичай визначенням числових діапазонів зміни значень можливих їх наслідків. У даному випадку стає необхідним використання методів визначення оптимальної стратегії поведінки в умовах ризику, які базуються на теорії ігор, статистичному інструментарії тощо;

- визначеними – оцінка ймовірності виникнення таких ризиків здійснюється шляхом використання відповідних статистичних величин (математичне очікування, дисперсія тощо).

За характером походження фактори виникнення економічного ризику поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори пов'язані безпосередньо з функціонуванням конкретного господарюючого суб'єкта та охоплюють всі процеси та явища, які виникають як у сфері виробництва та обігу, так і в сфері управління. Такими факторами можуть слугувати стратегія фірми, принципи її діяльності, особливості ресурсної бази, рівень використання новітніх технологій тощо.

У свою чергу, внутрішні фактори можуть бути об'єктивними (їх виникнення мінімально залежить від людського чинника) та суб'єктивними (пов'язані з людським фактором). До перших належать: непередбачені зміни у виробничому процесі, розробці та впровадженні технологій, недосконалість внутрішньої інформаційної системи фірми тощо. Суб'єктивними внутрішніми факторами виникнення ризику зазвичай є всі фактори, пов'язані з якістю трудових ресурсів фірми. Наприклад, це низький рівень компетентності персоналу (як наслідок високий ризик виникнення помилок), відсутність внутрішньої корпоративної етики та культури тощо.

Існування зовнішніх факторів обумовлене навколишнім середовищем функціонування фірми, відповідно не залежить від неї та потребує

максимальної адаптації від господарюючого суб'єкта з метою уникнення негативного впливу та максимального використання всіх потенційних можливостей.

За характером впливу зовнішні фактори поділяються на фактори прямої та опосередкованої дії. Прямий вплив на виникнення ризиків під час функціонування фірми здійснюють такі чинники, як:

- законодавче та нормативно-правове поле, яке регулює підприємницьку та господарську діяльність в країні;
- особливості бюджетної та грошово-кредитної системи країни;
- дії органів центральної та місцевої влади, їх скоординованість та узгодженість;
- дії економічних суб'єктів-контрагентів (постачальників, конкурентів, споживачів, регулятора ринку);
- дії криміналітету та інших незаконних угруповань.

Опосередкованими факторами виникнення ризику є:

- стабільність політичної, економічної, соціальної, демографічної, екологічної ситуації в країні та/або певному регіоні країни;
- форс-мажорні обставини, пов'язані з виникненням стихійних лих та інших природних катаклізмів;
- особливості зовнішньоекономічної політики держави та її геополітичне положення в світі;
- науково-технічний прогрес.

Незважаючи на те, що ризик зазвичай асоціюється з можливістю понесення втрат фірмою, некоректним є його дослідження виключно з негативної сторони.

Ризик виконує певну роль в соціально-економічному житті суспільства, яка проявляється в таких функціях, як:

- інноваційна;
- захисна;
- регулятивна;

- аналітична.

Інноваційна функція проявляється в тому, що існування ризику змушує господарюючого суб'єкта до використання нетрадиційних (новаторських) способів організації підприємницької діяльності з метою уникнення чи мінімізації ризиків. Це створює передумови для започаткування інноваційної діяльності, розвиток якої має позитивні наслідки як для споживачів (у вигляді інноваційної продукції та послуг), конкретної фірми (у вигляді прибутку), так і для країни в цілому шляхом підвищення її конкурентоздатності на зовнішніх ринках.

Захисна функція обумовлена здатністю господарюючого суб'єкта до пошуку та використання різноманітних інструментів та методів попередження втрат внаслідок реалізації ризиків, а саме у вигляді правових, політичних, економічних гарантій чи соціальному захисті.

Прояв регулятивної функції ризику виявляється в його здатності впливати на діяльність фірми шляхом необхідності постійного вивчення ризикованої ситуації, прогнозування ступеня ризику та коригування вже прийнятих рішень. У даному випадку розрізняють конструктивний (позитивний вплив шляхом стимулювання новаторської діяльності) та деструктивний прояв регулятивної функції (негативний вплив у вигляді підвищення ймовірності понесення втрат внаслідок прийняття необґрунтованих рішень та неврахування ризиків).

Аналітична функція ризику реалізується у необхідності проведення господарюючим суб'єктом аналітичної роботи в процесі прийняття рішень шляхом використання інтуїції, минулого досвіду чи спеціальних методів аналізу з метою прийняття оптимального рішення та уникнення втрат.

Сучасна практика господарювання характеризується різноманітністю ризиків. З метою забезпечення можливостей повного врахування ризиків, точної їх оцінки та ефективного вжиття відповідних заходів з їх усунення або мінімізації, тобто задля цілей управління ними виникає необхідність

класифікації ризиків. Це означає виділення однорідних груп ризиків за певними ознаками (критеріями).

Складність розробки єдиної та узгодженої класифікації ризиків обумовлена наступними чинниками:

- існування різноманітних критеріїв та принципів поділу ризиків на відповідні групи;
- один вид ризику може одночасно входити до складу декількох класифікаційних груп, що може призвести до подвійного його врахування;
- сукупність ризиків визначається специфікою сфери господарювання економічного суб'єкта (наприклад, банківська чи торговельна сфера).

Пропонується класифікувати всі ризики з точки зору основних стадій управління ними, зокрема ідентифікації (визначення) ризику, його оцінки, прийняття рішення щодо його нейтралізації та наслідків управління ризиками. Для стадії ідентифікації ризиків важливо враховувати наступні види ризиків: За характером походження: внутрішні та зовнішні по відношенню до діяльності підприємства.

Внутрішні ризики – це ризики, які безпосередньо залежать від діяльності господарюючого суб'єкта та можуть бути обумовлені:

- некваліфікованим фінансовим менеджментом;
- неефективною структурою активів;
- надмірною схильністю керівництва до ризикових операцій;
- неправильною оцінкою фінансово-економічного стану партнерів;
- нестабільним фінансовим становищем господарюючого суб'єкта та іншими аналогічними факторами.

У свою чергу, внутрішні ризики можуть бути:

- комерційними (пов'язані з процесами реалізації товарів та послуг, наприклад, зниження обсягів реалізації чи підвищення закупівельних цін товару);
- виробничими (обумовлені процесом виробництва продукції

- збільшення матеріальних витрат чи фізичний та моральний знос устаткування);

- операційними (пов'язані з прийняттям рішень на всіх рівнях структури

- управління, наприклад, це помилки персоналу чи його некомпетентність);

- фінансовими (виникають під час здійснення фінансових угод та зазвичай представлені валютними, кредитними, процентними та інвестиційними ризиками);

Джерелом виникнення зовнішніх ризиків є зовнішнє середовище, тому цей ризик не залежить від діяльності господарюючого суб'єкта, який не може здійснювати вплив на зовнішні фінансові ризики, проте може передбачати і враховувати їх у своїй діяльності. В цілому зовнішні ризики бувають такі:

- соціально-політичні;
- економічні;
- законодавчі;
- ринкові;
- зовнішньоекономічні (міжнародні);
- екологічні.

За масштабом впливу: глобальні (мегаризики), ризики країни (макроризики), регіональні та галузеві (мезоризики), ризики окремих економічних суб'єктів (мікроризики). За джерелом виникнення: систематичні (обумовлені загальними ринковими процесами та притаманні всім суб'єктам господарювання, наприклад, підвищення валютного курсу в країні) та несистематичні (специфічні для окремих суб'єктів – наприклад, ризик неврожаю для сільськогосподарського підприємства).

За причинами виникнення: пов'язані з обмеженістю інформації, невизначеністю майбутнього чи суб'єктивним чинником. На стадії оцінки ризиків вони бувають:



- 1) за рівнем потенційних втрат: мінімальні, підвищені, критичні та катастрофічні;
- 2) за можливістю прогнозування: прогнозовані та непрогнозовані;
- 3) за можливістю страхування: страховані та нестраховані (наприклад, форс-мажорі обставини);
- 4) за часом виникнення: ретроспективні, поточні та майбутні;
- 5) за характером оцінки: кількісні та якісні.

Для стадії прийняття рішення щодо нейтралізації ризику характерними є такі ризики, як:

- 1) за ступенем обґрунтованості рішень: виправдані (допустимі) та не виправдані (недопустимі) ризики;

Отже, базовими складовими поняття “економічний ризик” є наступні моменти:

- можливість виникнення збитку (наприклад, виробництво якої-небудь продукції може супроводжуватися виникненням збитків і т.д.). Ситуації, в яких наперед відомо, що збиток зі 100 % ймовірністю не виникає, в загальному випадку до ризикових не належать. Тобто в заданих умовах суб’єкт господарювання діє в без ризикових умовах;

- невизначеність, непередбачуваність, випадковість цієї можливості. Функціонуючи на ринку в умовах конкуренції, суб’єкт господарювання не завжди може передбачити, як поведе себе конкурент, тобто змушений діяти в умовах невизначеності. Інший приклад – інноваційна діяльність: продукуючи інновації, суб’єкт господарювання не знає напевно, як на них відреагує ринок;

- небажаність виникнення збитку. Якщо поява збитку не зачіпає інтересів суб’єкта, з яким даний збиток може бути пов’язаний, то це вже не є ризиком даного суб’єкта. Наприклад, якщо уявити ситуацію, за якої у суб’єкта господарювання на виробництві сталася пожежа, в результаті якої було пошкоджено старий склад з певними матеріалами. У випадку, коли цей суб’єкт мав намір ці матеріали використати у виробництві – маємо справу з

економічним ризиком. Якщо ж склад лишився цілим, а доля пошкоджених матеріалів для цього суб'єкта байдужа, бо вони не мали ніякої цінності – економічний ризик відсутній;

- грошовий вимір збитку, який дозволяє кількісно оцінити можливі ризики та збитки (в природній для бізнесу формі), а також керувати ними за допомогою різних економічних інструментів і методів, що дозволяють працювати з грошовими сумами. Наприклад, ризик втрати здоров'я внаслідок хвороби або нещасного випадку носить фізіологічну природу. Однак якщо ви витрачаєте кошти на лікування та несете таким чином фінансові витрати на придбання ліків або недоотримуєте прибуток внаслідок втрати працездатності, відповідно виникає економічний ризик.

Розрізняють дві теорії пояснення сутності ризику.

Перша теорія – класична (сформульована Дж. Міллем, І. У. Сенсором) – розглядає ризик з позиції очікуваних втрат, що можуть виникнути внаслідок прийняття певного рішення, тобто збитку. З метою врахування потенційного збитку (внаслідок реалізації ризику) представники теорії пропонували виокремлювати в структурі підприємницького доходу поряд з процентом (платою за вкладений капітал), заробітною платою тощо, також і плату за ризик. Західний економіст Дж. М. Кейнс також пропонував враховувати ризики під час прийняття економічних рішень, зокрема це стосувалося формування вартості товару. Так, класик виокремлював три види ризику для врахування: ризик позичальника, ризик кредитора та ризик інфляції. Представники іншої теорії – неокласичної, а саме А. Маршал та А. Пігу, визначали ризик через величину можливих коливань розміру очікуваного прибутку. Згідно з неокласичною теорією процес прийняття рішень індивідуумом обумовлений концепцією граничної корисності, а тому підприємець обере той варіант рішення, який характеризується найменшим коливанням очікуваного прибутку.

Характерними рисами поняття “ризик”, пізнання яких сприяє більш повному розкриттю його економічної природи, є:

- суперечливість. У даному випадку мова йде про ряд протиріч, якими характеризується ризик. З одного боку, ризик зазвичай супроводжує діяльність, пов'язану з отриманням результатів нетрадиційними новими способами (прикладом може слугувати інноваційна діяльність). Це дозволяє долати консерватизм, психологічні бар'єри тощо та сприяти генеруванню новаторських ідей, ініціатив, що, у свою чергу, має важливі економічні, соціальні, духовні наслідки та прискорює суспільний і технічний прогрес. З іншого боку, ризик обумовлює розповсюдження авантюризму та волюнтаризму, що в умовах невизначеності є передумовою понесення втрат;

- альтернативність. Передбачає необхідність вибору з кількох можливих варіантів рішення, оскільки відсутність можливості вибору унеможливорює наявність ризику;

- невизначеність. Ризик є засобом усунення невизначеності, яка існує через ряд суб'єктивних та об'єктивних факторів та означає відсутність достовірних знань.

В процесі дослідження питань керування ризиками дослідник неодмінно стикається з поняттями ризику та невизначеності. Саме ці поняття є основними стовпами при вивченні ризик-менеджменту. Нажаль, на сьогоднішній день в економічній літературі не існує єдиного визначення поняття економічного ризику. Це може бути пояснено тим, що ризик як явище має дуже багато аспектів. Крім того, це складне явище, яке характеризується великою кількістю іноді не просто не співпадаючих, а і протилежних реальних основ. Це допускає можливість існування не одного визначення поняття економічного ризику. Інтуїтивно під ризиком розуміють подію, що спричинює негативні наслідки та можливість настання такої події. Але існує і ряд більш наукових визначень, що були дані вітчизняними та зарубіжними вченими:

1) Ризик-це потенційна чисельно вимірювана можливість втрат. Цим поняттям характеризується невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення кризових ситуацій та їх наслідків.

- 2) Ризик-це імовірність виникнення витрат, недоотримання доходу, збитків тощо.
- 3) Ризик-це невизначеність фінансових результатів в майбутньому.
- 4) Ризик-це ступінь невизначеності отримання майбутніх чистих доходів.
- 5) Ризик-це вартісне вираження імовірнісної події, що спричинює збитки.
- 6) Ризик-це імовірність небезпеки, втрат.
- 7) Ризик-це імовірність втрати певних цінностей в результаті здійснення підприємницької діяльності за умов, що середовище діяльності буде змінюватись в напрямку, відмінному від передбаченого.

З поданих визначень можемо бачити, що базовими поняттями для дослідження ризиків є поняття імовірності та невизначеності. Розглянемо поняття імовірності. Як було зазначено вище, саме з виникненням теорії імовірності почалася історія ризик-менеджменту як окремого виду діяльності людини, а отже поняття імовірності є фундаментальним для цієї науки. З теорії імовірності відомо, що імовірність-це кількісна оцінка можливості настання деякої події. Виділяють концепції об'єктивних та суб'єктивних імовірностей.

Концепція об'єктивних ймовірностей будується на інтерпретації поняття імовірності як граничного значення частоти при нескінченно великому числі експериментів, і оцінка ймовірності проводиться за допомогою обчислення частоти, з якою відбувається дана подія. Точність вимірювання об'єктивних ймовірностей залежить від обсягу статистичних даних та можливості їх використання в майбутньому, тобто від збереження умов, в яких відбувалися минулі події.

Разом з тим, у багатьох випадках при прийнятті рішень статистичні дані про частоти появ певних подій дуже малі за обсягом або взагалі відсутні. Тому використовується другий шлях вимірювання ймовірностей ситуації, заснований на суб'єктивних вимірах особи, що приймає рішення. У зв'язку з

цим вимірювані таким шляхом імовірності називають суб'єктивними імовірностями події.

При визначенні суб'єктивних імовірностей на перше місце виступає думка суб'єкта, що відображає стан його інформаційного фонду. Інакше кажучи, суб'єктивна ймовірність визначається на основі припущення, що ґрунтується на судженні або особистому досвіді особи, що приймає рішення, а не на частоті, з якою подібний результат був отриманий в аналогічних умовах. Звідси широке варіювання суб'єктивних ймовірностей, яке пояснюється широким спектром різної інформації або різних можливостей оперування з однією і тією ж інформацією.

Суб'єктивні ймовірності при виконанні деяких припущень мають властивості звичайних об'єктивних ймовірностей. Тому з ними можна робити звичайні операції, які визначаються в теорії ймовірностей. Однак іноді, при оцінюванні суб'єктивних імовірностей вони оцінюються якісно (тобто використовуються поняття «висока імовірність», «низька імовірність», «середня імовірність», тощо).

Як написано вище, для дослідження ризику другим базовим поняттям після імовірності є поняття невизначеності. Сама природа невизначеності витікає з залежності від інформованості ОПР про економічне середовище, попередній емпіричний досвід та зовнішні фактори ризику при прийнятті рішення. Невизначеність передбачає наявність факторів, при яких результат від прийнятого рішення не є детермінованим, а сама ступінь впливу цих факторів є невідомою. До таких факторів найчастіше відносять саме неповноту, неточність або відсутність інформації у ОПР.

Умови невизначеності, які мають місце при будь-яких видах підприємницької діяльності, є предметом дослідження і об'єктом постійного спостереження економістів різних профілів, а також фахівців інших галузей (юристів, соціологів, політологів, психологів тощо). Такий комплексний підхід до вивчення явища невизначеності в бізнесі пов'язаний з тим, що

господарські суб'єкти в процесі свого функціонування відчують залежність від цілого ряду чинників, які можна поділити на зовнішні і внутрішні:

До зовнішніх відносять чинники, на які неможливо впливати напряму, тобто таких, які породжуються зовнішнім середовищем. Це можуть бути законодавство, політична обстановка в країні, дії конкурентів на ринку, реакція ринку на випущену продукцію, тощо. До внутрішніх відносять чинники, які породжуються господарським суб'єктом і на які може безпосередньо впливати його керівництво або персонал. До таких відносять некомпетентність працівників фірми, неточність вимірювань або інформації, невірна характеристика проекту, тощо. Природа невизначеності може бути класифікована досить широко.

Наведений нижче підхід класифікує невизначеність залежно від інформації та форми цієї інформації, якою володіє суб'єкт при прийнятті рішень - починаючи з повної відсутності інформації та закінчуючи проблемами логічного позитивізму:

- Невідомість (незнання про об'єкт).
- Фізична невизначеність.
- Недостовірність інформації (неповнота, недостатність, розпливчатість, невідповідність реальності).
- Неоднозначність.
- Лінгвістична невизначеність.

Інакший підхід до класифікації невизначеностей наводиться в кн. Дж. Фон Неймана і О. Моргенштерна «Теорія ігор і економічна поведінка. 1970 »:

- Неможливість розгляду всіх можливих стратегій та наслідків через їх велику кількість навіть при наявності швидкодіючих ЕОМ (наприклад, якщо імовірності виражені якісно або якісною є характеристика стратегій та наслідків).

- Дії випадкових сил, результат яких неможливо передбачити.
- Стратегічна невизначеність через неможливість передбачити поведінку суперника на ринку. Наведені невизначеності дуже рідко

зустрічаються в чистому вигляді. Найчастіше можна зустріти варіанти змішаних невизначеностей.

Ще один підхід до класифікації невизначеності використовується при проектуванні робіт:

- Людська невизначеність пов'язана з неможливістю точного передбачення поведінки людей в процесі роботи. Люди відрізняються один від одного рівнем освіти, досвідом, творчими здібностями, інтересами. Індивідуальні реакції змінюються день у день, залежно від самопочуття, настрою, контактів з іншими людьми і т.д.

- Технічна невизначеність значно менша в порівнянні з людською, проте і з нею треба рахуватися. Технічна невизначеність пов'язана з надійністю обладнання, передбачуваністю виробничих процесів, складністю технології, рівнем автоматизації, обсягом виробництва, темпами оновлення і т.д.

- Соціальна невизначеність витікає з прагнення людей утворювати соціальні зв'язки і допомагати один одному. Ведуть себе відповідно до взаємно прийнятих зобов'язань, службовими відносинами, ролями, стимулами, конфліктами, традиціями і т.п.

- Структура таких взаємовідносин не визначена. У цих умовах прогнозування і планування виробництва, обсяг продажів і величини грошових потоків, розробка проектів будівництва та бізнес-планів можуть бути розраховані лише наближено, і часто бізнес, замість очікуваного прибутку, може принести збитки, величина яких може перевищити не тільки вкладені у справу кошти, а й все наявне в розпорядженні власника майно. На основі цього можна ще раз підтвердити, що в фундаменті економічного ризику закладено імовірнісну природу ринкової діяльності і невизначеність ситуації при її здійсненні.

Також слід пам'ятати, що ризик супроводжує всі процеси, що проходять в компанії. Таким чином можна зазначити, що ризик відноситься і до певного виду діяльності. Наприклад, якщо компанія реалізує певний

проект, то вона знаходиться під впливом інвестиційного ризику, якщо здійснює технічну діяльність-то вступають в силу технологічні ризики, навіть якщо підприємство не веде ніякої діяльності в даний час-воно перебуває під ризиком недоотримання прибутку.

Таким чином ризикова ситуація виникає при прийнятті рішень в будь-якому випадку, оскільки результат прийняття рішень залежить не тільки від ОПР, а й від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

### 1.3 Передовий досвід розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

Ризик-менеджмент сформувався в окрему науку у другій половині ХХ століття. Характерно те, що кожен наступний етап консолідації знань у цій сфері та подальший розвиток теорії ініціювався певною великою промисловою катастрофою.

Вперше значні дослідження, що призвели до створення методики оцінки ризиків небезпечних виробництв, були здійснені після загальновідомої катастрофи, що відбулась на газосховищі у Клівленді (США) 1944 році. Процес керування ризиком у розвинених країнах існує у формі самостійної галузі науки, що з'явилась досить нещодавно. У 1956 вперше з'являється вислів «ризик-менеджмент» у відомому на той час американському економічно-науковому видавництві «Harvard Business Review». У той час вперше на штатній основі була найнята особа на посаду «ризик-менеджера», в обов'язки якої входило робота по мінімізуванню збитків. Це стало суттєвим збільшенням повноважень давно існуючої у ті часи фаху спеціаліста зі страхування.

Багато дискусій з даної теми виникло в 50-тих роках та їх більшість була дуже «математична» за своїм характером. У той час в експериментах передвістити поведінку компаній за умов не стабільності ринків, активно



застосовувалась концепція неймовірності. Нафтова криза 1973 року спонукала продовженню нестабільності економічного клімату, що призвело до появи практики оцінювання ризику.

Вже на початку 70-тих років керування (управління) ризиком набуло широкого застосування у підприємницькій діяльності, здебільшого у Сполучених Штатах. У той час почали з'являтися консалтингові представництва, яка спеціалізувалися в основному на «внутрішньо-країнових» ризиках, цебто на понятті впливу економічної нестабільності зовнішніх ринків на потужні інтернаціональні промислові компанії. Починаючи з 60-х до 90-х років ХХ століття коло обов'язків страхових менеджерів збільшується. У процесі керування ризиками починають брати участь різні підрозділи підприємств. З 1973 році в Сполучених Штатах почали видаватися кваліфікаційні свідоцтва в галузі керування ризиком.

Відомий шведський ризик-менеджер Густав Гамільтон у 1974 році створив «коло ризик-менеджменту», яке наглядно зображало роботу всіх частин процесу керування ризиками.

Цікавим є той факт, що індустріальні компанії не формували окремих служб або підрозділів, що займалися б безпосередньо управлінням ризиками. Опитування індустріальних компаній, які були проведено у 1973 році ХХ століття, підтвердили, що менше 25 % респондентів сформували особисті служби з оцінки ризику, а не більше 10 % користувалися послугами консалтингових представництв.

Проведений у 1975 році аналогічний огляд продемонстрував більш позитивні результати. Більше уваги створенню власних підрозділів з оцінки ризиків приділили банки. У цьому ж році у Сполучених Штатах банк «Chase Manhattan» сформував «Комітет країнових ризиків». У 70-тих роках термін «ризик-менеджмент» не був загально вживаний.

Часто топ-менеджери, стикаючись з питанням ризиків, вирішували дану проблему через звернення за консультаціями до великої кількості товариств, знавців з ризик-менеджменту, урядових діячів та науковців. Проте

це не мало твердого підгрунтя. Лише за 20-ть років потому у індустріальних компаніях розпочалася систематизування чітких прийомів з централізованого управління ризиками.

Найінтенсивніше прийоми керування ризиком використовувалися в індустрії, в галузі енергетики, транспорту, нафтовидобутку, космічних досліджень тощо. Потреба в додатковому регулюванні ризиків даних галузей була спричинена зростаючим ступенем технологічних складностей та вимог до безпеки. Становлення ризик-менеджменту як нової парадигми стратегічного управління в сучасному бізнесі відноситься до середини 90-х років ХХ століття. Швидкий розвиток мережі Інтернет, глобалізація, розвиток ринку похідних інструментів, інформаційно-технологічний розвиток кардинально змінили підходи до управління ризиками.

До 90-х років процес керування ризиками здійснювався лише певними особами, які були обізнані в даній сфері. Внаслідок цього використовувався дуже спеціалізований, фрагментний підхід до процесу керування ризиками. З настанням ХХІ століття методи щодо керування ризиком значно змінилися, що стимулювало створення нової моделі ризик-менеджменту. Вона детально вивчає й аналізує ризики усіх відділів та напрямів діяльності господарюючого суб'єкта. З'явився шанс одержувати співставні оцінки за усіма видами ризиків. Із 70-х років ХХ століття з'являється нова гілка ризик-менеджменту — фінансовий ризик-менеджмент.

За останні тридцять років даний вид управління ризиками пройшов у своєму розвитку не менш ніж "три сходинки", пов'язані з виникненням та розповсюдженням нових підходів до оцінки основних видів фінансового ризику.

Першим та найбільш значним революційним перетворенням в даній галузі, що відбулося в кінці 70-х — початку 90-х років ХХ століття, вважають появу вартісної міри ризику (VaR). Даний показник отримав широке визнання фінансових інститутів, а потім і регулюючих органів після розкриття в жовтні 1994 року банком J.P.Morgan системи "RiskMetrics".

Другий якісний стрибок у розвитку фінансового ризик-менеджменту припадає на середину 90-х років. Він був пов'язаний з вдалим використанням підходу до оцінки кредитного ризику позичкового портфеля, аналогічного концепції VaR для ринкового ризику. Початок даного етапу зазвичай асоціюється з розробкою банком J.P.Morgan системи Credit Metrics, опис якої було опубліковано в 1997 році. У результаті з'явилась можливість розраховувати інтегральний показник очікуваних втрат внаслідок ринкового та кредитного ризиків, що вперше дозволило говорити про "інтегрований" ризик-менеджмент.

Третя сходинка у сфері фінансового ризик-менеджменту з'явилася в кінці 90-х років та продовжує набирати обертів сьогодні. Сутність даного етапу полягає у спробах розробити загальний підхід до кількісної оцінки операційних ризиків у вигляді вартісної міри ризику — "операційного Value at Risk ", що дозволить отримати повну оцінку ризиків компанії

Деякі автори вважають, що саме з появою ICIF можна починати відлік ризик-менеджменту як нової парадигми стратегічного управління.

У діяльності ризик-менеджерів є свої особливості. При організації підрозділу ризик-менеджменту необхідно дотримувати декілька принципів:

- функції прийняття і контролю ризику в економічній організації повинні
- спеціаліст, який би займався процесом керування ризиками, повинен мати прямий вільний спосіб контакту з представниками вищого керівництва.
- Тому що нерідко відбувається розгортання загрозливих подій, коли ризик-менеджеру необхідно швидко повідомити про це своєму шефу, при цьому подати цю інформацію в якнайшвидших спосіб та без затримань;
- керівництво й начальники відділів підприємства повинні бути проінформовані про ризиками, які можуть вплинути на ефективну діяльність підприємства. Особливо це стосується великих підприємств і корпорацій, де є велика відсоток виникнення ризикових ситуацій.

На жаль, в Україні сьогодні не має попиту, сформованого серед малих, подекуди й у великих компаній на сервіси з керування ризиками і ризиковими інвестиціями коштів, а консалтингові товариства здебільшого направлені на роботу в сфері маркетингових сервісів та операціях з бухгалтерського акомпанементу.

Формування ризик-менеджменту в українських компаніях серйозною мірою залежить від присутності позитивних умов набору кваліфікованих кадрів. Але сьогодні в нашій країні немає налагодженої системності підготовки спеціалістів у сфері керування ризиками. Так, у деяких ВНЗ присутні елементи по перенавчанню робітників для підвищення їх кваліфікації, але цього недостатньо: необхідна єдина програма фахової перепідготовки у сфері ризик-менеджменту, яка надала б спеціалістам відповідну підготовку у відповідності до сучасних вимог ринкової економіки. У процесі подальшого розвитку ризик-менеджменту в українських фірмах найбільш вагома робота лежить у формуванні єдиної та цілісної методології організації управління ризиками.

Американські менеджери розуміють під ризиком "шанси збитків або збитків внаслідок заняття будь-яким справою". Вони розрізняють два види

Перший - неминучий ризик, який можна заздалегідь врахувати і перекласти на плечі страхових компаній. Крім ризику втрат від землетрусів, пожеж та інших стихійних лих до даного виду ризику вони відносять ризики втрат від нечесності і недбалості працівників фірми, а також від порушення зобов'язань партнерами, субпідрядниками та іншими учасниками бізнесу.

Окремо страхуються ризики припинення ділової активності, ризики втрат від смерті або хвороби менеджерів і співробітників підприємства. Всі ці ризики страхуються розгалуженою мережею страхових компаній. При страхуванні від нечесності службовців можна придбати в страховій компанії бони "чесності", а від невиконання зобов'язань партнерами або субпідрядниками - бони "гарантії".

Другий вид ризику в бізнесі пов'язаний з неминучою невизначеністю самого процесу бізнесу. Сюди відноситься ризик втрат через непередбачуваної зміни ринкового попиту і пропозиції, коливання курсів акцій та інших цінних паперів, біржової гри цін і т.д. Ці причини не підлягають ремонту і не можуть бути повністю компенсовані ніяким страхуванням. Єдиний спосіб убезпечити себе від наслідків невизначеності бізнесу - відмовитися від його ведення у разі несподіванки або неповноти інформації. Американські підприємці приймають ряд заходів, пов'язаних з ризиком, наприклад: організація кваліфікованої і добре технічно оснащеною служби інформації, що займається вивченням становища на ринку, стану конкурентів, споживчого попиту, можливостей науково-технічного прогресу; створення служби прогнозування, яка дозволяє бізнесменові простежити тенденції розвитку ринку, поява нових засобів виробництва, матеріалів, технологій; організація розумно-достатнього резервування товарів, виробничих потужностей, що дозволяє уникнути втрат від різких, раптових змін ринкової кон'юнктури. Крім цих заходів загального характеру робляться певні зусилля щодо зниження ризику.

Це ретельна експертиза проектів; передача частини інвестицій іншим фірмам з метою скорочення термінів здійснення проектів; проведення ретельних, високопрофесійних маркетингових заходів; ретельний облік можливих наслідків конкуренції по всій діяльності підприємства; оптимізація розподілу ресурсів (грошей, персоналу, сировини, матеріалів, транспортних можливостей і т.д.); встановлення постійно діючої системи контролю та матеріального стимулювання, заснованої на вивченні мотивів трудової діяльності кожного працівника.

Для зниження ризику втрат через непередбачені економічних і політичних потрясінь, стихійних лих, екологічних катастроф має бути заздалегідь передбачено ситуаційне управління але цим обставинам. Кожен менеджер та інші працівники підприємства повинні знати, що їм слід робити в даних ситуаціях. Для зниження ризику наслідків для бізнесу від

непередбаченої зміни господарського, трудового та іншого законодавства ведеться постійна робота з вивчення не тільки текстів діючих документів, але і їх теоретичної основи, з прогнозування шляхів їх трансформації із залученням до цієї роботи вчених, законодавців, працівників податкової інспекції, представників правоохоронних органів.

Одним з широко поширених в США методів зниження ризику є так зване хеджування (що означає огороження від втрат). Сенс хеджування полягає в тому, що при укладенні контракту на купівлю-продаж товару на біржі учасники угоди заздалегідь домовляються на певну кількість товару за строго обумовленою ціною. При цьому гарантується виплата і отримання даної суми, які б коливання цін в майбутньому, в межах зазначеного терміну, не відбувалися.

Хеджування всіх ризиків - єдиний спосіб їх цілком уникнути. Однак фінансові директори багатьох компаній віддають перевагу вибіркового хеджированню. Якщо вони вважають, що курси валют або відсоткові ставки зміняться несприятливо для них, то вони хеджують ризик, а якщо рух буде на їхню користь - залишають ризик непокритим. Це і є, по суті, спекуляція. Один з недоліків загального хеджування (тобто зменшення всіх ризиків) - досить істотні сумарні витрати на комісійні брокерам і премії опціонів. Вибіркове хеджування можна розглядати як один із способів зниження загальних витрат.

Інший спосіб - страхувати ризики тільки після того, як курси або ставки змінилися до певного рівня. Можна вважати, що в якійсь мірі компанія може витримати несприятливі зміни, але коли вони досягнуть припустимої межі, позицію слід повністю хеджувати для запобігання подальших збитків. Такий підхід дозволяє уникнути витрат на страхування ризиків у ситуаціях, коли обмінні курси або процентні ставки залишаються стабільними або змінюються в сприятливому напрямку. Хеджування фінансових ризиків шляхом здійснення відповідних операцій з похідними цінними паперами є

високоєфективним механізмом зменшення можливих фінансових втрат при настанні ризикової події.

Однак воно вимагає певних витрат на виплату комісійної винагороди брокерам, премій по опціонах і т.п. Проте рівень цих витрат значно нижче, ніж рівень витрат за зовнішнім страхуванням фінансових ризиків. Різноманітні форми хеджування фінансових ризиків вже набули поширення в практиці вітчизняного ризик-менеджменту. Залежно від використовуваних видів похідних цінних паперів розрізняють наступні механізми хеджування фінансових ризиків: - хеджування з використанням ф'ючерсних контрактів характеризує механізм нейтралізації фінансових ризиків за операціями на товарній або фондовій біржах шляхом проведення протилежних операцій з різними видами біржових контрактів.

Операція хеджування з використанням ф'ючерсних контрактів вимагає здійснення трьох видів біржових угод:

а) купівлю (продаж) реального активу або цінних паперів з поставкою в майбутньому періоді (форвардна біржова угода);

б) продаж (або відповідно купівлю) ф'ючерсних контрактів на аналогічну кількість активів або цінних паперів (відкриття позиції за ф'ючерсними контрактами);

в) ліквідацію позиції за ф'ючерсними контрактами в момент поставки реального активу або цінних паперів шляхом здійснення зворотної (офсетної) угоди з ними.

Перші два види біржових угод здійснюються в початковій стадії нейтралізації фінансового ризику, а третій - у стадії завершення. Принцип механізму хеджування з використанням ф'ючерсних контрактів заснований на тому, що якщо підприємство несе фінансові втрати через зміни цін до моменту поставки як продавець реального активу або цінних паперів, то воно виграє в тих же розмірах як покупець ф'ючерсних контрактів на таку ж кількість активів або цінних паперів, і навпаки.

У зв'язку з цим в механізмі нейтралізації фінансових ризиків даної групи розрізняють два види операцій з використанням ф'ючерсних контрактів - хеджування купівлею і хеджування продажем цих контрактів;

г) хеджування з використанням опціонів характеризує механізм нейтралізації фінансових ризиків за операціями з цінними паперами, валютою, реальними активами та іншими видами деривативів. В основі цієї форми хеджування лежить угода з премією (опціоном), що сплачується за право (але не зобов'язання) продати або купити протягом передбаченого опціонним контрактом терміну цінний папір, валюту, реальний актив або дериватив в обумовленій кількості і але заздалегідь обумовленою ціною.

У механізмі нейтралізації фінансових ризиків з використанням цього виду похідних цінних паперів розрізняють хеджування на основі:

а) опціону на покупку (який надає право купівлі за обумовленою ціною);

б) опціону на продаж (який надає право продажу за обумовленою ціною);

в) подвійного опціону або "стелаж" (який надає одночасно право покупки або продажу відповідного фінансового чи реального активу за узгодженою ціною). Ціна, яку підприємство виплачує за придбання опціону, є, по суті, страховою премією; - хеджування з використанням операції "своп" характеризує механізм нейтралізації фінансових ризиків за операціями з валютою, цінними паперами, борговими фінансовими зобов'язаннями підприємства. В основі операції "своп" лежить обмін (купівля-продаж) відповідними фінансовими активами або фінансовими зобов'язаннями з метою поліпшення їх структури і зниження можливих втрат.

У механізмі нейтралізації фінансових ризиків з використанням цієї форми хеджування застосовуються операції:

а) валютного свопу (обміну майбутніх зобов'язань в одній валюті на відповідні зобов'язання в іншому вигляді валюти);



б) фондового свопу (зобов'язання перетворити один вид цінного паперу в інший, наприклад, звертаються облігації підприємства в емітуються їм акції);

в) процентного свопу (обміну боргових фінансових зобов'язань підприємства з фіксованою процентною ставкою на зобов'язання з плаваючою процентною ставкою, або навпаки).

Самострахування як метод управління ризиками дозволяє посилити систему стимулів для проведення превентивних заходів; поліпшити процедуру відшкодування збитку; підвищити прибутковість компанії за рахунок інвестування зібраних страхових резервів всередині групи.

Проте при розгляді питання про застосування самострахування слід враховувати й інші фактори. По-перше, страхові компанії часто пропонують своїм клієнтам цінні послуги з розробки превентивних заходів і процедур виплати страховок, а при самострахування превентивні заходи необхідно розробляти і впроваджувати самостійно. По-друге, для управління програмою самострахування компанія повинна найняти штат компетентних фахівців, а якщо звернутися до страхових компаній, то подібної статті витрат можна уникнути.

## Висновки до першого розділу

1.1 Можна зробити висновок, що діяльність усіх господарських суб'єктів сполучена з наявністю ризику. Це визначається самим існуванням і розвитком господарського процесу. Присутність ризику як обов'язкового атрибута економічного процесу є об'єктивним економічним законом. В умовах ринкової економіки не можливо управляти підприємством без урахування впливу ризику, а для ефективного управління важливо не тільки знати про його присутність, а і правильно ідентифікувати конкретний ризик.

1.2 Дослідивши понятійно – категоріальний апарат зробимо висновок, що слід пам'ятати - ризик супроводжує всі процеси, що проходять в компанії. Таким чином можна зазначити, що ризик відноситься і до певного

виду діяльності. Наприклад, якщо компанія реалізує певний проект, то вона знаходиться під впливом інвестиційного ризику, якщо здійснює технічну діяльність-то вступають в силу технологічні ризики, навіть якщо підприємство не веде ніякої діяльності в даний час-воно перебуває під ризиком недоотримання прибутку.

1.3 Проаналізувавши зарубіжний досвід визначення ризиків можна сміло стверджувати, що одним з широко поширених в США та в світі методів зниження ризику є так зване хеджування (що означає огороження від втрат). Сенс хеджування полягає в тому, що при укладенні контракту на купівлю-продаж товару на біржі учасники угоди заздалегідь домовляються на певну кількість товару за строго обумовленою ціною. При цьому гарантується виплата і отримання даної суми, які б коливання цін в майбутньому, в межах зазначеного терміну, не відбувалися.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІТИКО – ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ ЩОДО ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПРИКЛАДІ «ЛОМБАРД ПАРТНЕР»

## 2.1 Організаційно – управлінська структура повного товариства «Ломбард Партнер»

Мережа ломбардів працює на ринку заставного мікрокредитування населення України з 2004 року. Ломбард «Партнер» ставить перед собою амбітні цілі, задовольняючи повністю потреби своїх клієнтів.

Повне товариство ломбард партнер « Мокієнко і Компанія»

ЄДРПОУ: 32297424 КОАТУУ: 2310137300

Юридична адреса: 69076, Запорізька обл., місто Запоріжжя, Хортицький район, вулиця Василя Сергієнка, будинок 13.

Перелік послуг, які надає установа: надання коштів у позику, в тому числі і на умовах фінансового кредиту.

Власники істотної участі (в тому числі осіб, що здійснюють контроль за фінансовою установою): Мокієнко Наталія Іванівна, Попов Артур Дмитрович.

Повне товариство «Ломбард Партнер» Мокієнко і Компанія» в стадії санації не перебуває.

Процес у справі про банкрутство відносно повного товариства «Ломбард Партнер» Мокієнко і Компанія» не відкривався. «Ломбард Партнер» має 391 відділення в 65 містах України.

Ломбард надає фінансові кредити фізичним особам під заставу майна на визначений строк і під процент. Фінансові кредити фізичним особам надаються Ломбардом на підставі договору про надання фінансового кредиту.

Договір про надання фінансового кредиту має відповідати вимогам статті 6 Закону України "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг", статей 11 і 18 Закону України "Про захист прав споживачів", статті 1056 1 Цивільного кодексу України, інших законів з питань регулювання фінансових послуг, вимогам до договорів про надання фінансових послуг фізичним особам, визначеним Нацкомфінпослуг, та вимогам визначеним цими Правилами.

Договір про надання фінансового кредиту ломбардом повинен бути підписаний Позичальником та працівником ломбарду, уповноваженим на це керівництвом ломбарду.

Працівник ломбарду, уповноважений керівництвом ломбарду на підписання договору про надання фінансового кредиту ломбардом, до укладання договору з Позичальником надає йому всю необхідну інформацію, передбачену законодавством України та цими Правилами.

Договір про надання фінансового кредиту ломбардом вступає в силу з дати зазначеної в договорі.

Договір про надання фінансового кредиту повинен відповідати вимогам, установленим законодавством та містить:

- найменування, місцезнаходження та реквізити - для ломбарду, прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи, дані паспорта (номер, серія, дата видачі, орган, що видав) або іншого документа, що посвідчує особу, та дані про місце проживання - для фізичних осіб
- предмет договору;
- права та обов'язки сторін;
- суму фінансового кредиту;
- дату надання фінансового кредиту;
- строк користування фінансовим кредитом;

- дату повернення фінансового кредиту;
- відповідальність сторін;
- підстави для пролонгації, припинення дії та розірвання договору;
- підписи сторін.
- процент за користування фінансовим кредитом;
- тип процентної ставки;
- річну відсоткову ставку за кредитом;
- посилання на договір застави, що забезпечує зобов'язання за договором фінансового кредиту;
- посилання на договір страхування предмета застави в разі наявності;
- відмітка про ознайомлення позичальника з цими правилами про надання фінансових послуг ломбардом
- підтвердження, що інформація, зазначена в частині другій статті 12 Закону «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», надана клієнту.

- Договір про надання фінансового кредиту може містити й інші умови, за згодою сторін, що не суперечать чинному законодавству.

- Договір про надання фінансового кредиту та договір застави, що забезпечує зобов'язання за договором фінансового кредиту, можуть бути оформлені як один документ. Цей документ за формою і змістом повинен відповідати вимогам, установленим чинним законодавством. На підприємстві використовується така організаційно– управлінська структура як регіональний тип організаційної структури управління підприємством.

При використанні регіонального типу організаційної структури передбачається, що відповідальність за будь-яку діяльність підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами. Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути виробничими відділеннями (центрами прибутку), а також

організовуватися в формі дочірніх підприємств (бути центрами прибутку та центрами відповідальності). В обох випадках регіональні підрозділи здійснюють координацію діяльності дочірніх збутових і виробничих підприємств у своєму регіоні за видами продукції. Очолює такий регіональний підрозділ віце-президент, який підпорядковується безпосередньо вищій адміністрації.



Рисунок 2.1- система управління організацією.

На деяких підприємствах регіональні керівники мають у своєму підпорядкуванні функціональних менеджерів в окремих країнах як проміжну ланку між регіональним підрозділом та місцевою дочірньою компанією. Регіональні підрозділи здійснюють фінансовий контроль за діяльністю кожної дочірньої компанії, а також займаються поточним бюджетуванням і плануванням, дотримуючись вказівок вищого керівництва.\

Для більш тісного взаємозв'язку виробничої діяльності підконтрольних компаній деколи призначаються координатори продукту або спеціальні функціональні служби.

Регіональна структура управління використовується підприємствами, які виробляють продукцію обмеженої номенклатури та орієнтовані на широкі ринки збуту і конкретного споживача .

Таблиця 2.1 - Переваги та недоліки регіональних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного ринку. 2. Перенесення відповідальності за прибутки на нижчі рівні управління. 3. Поліпшення функціональної координації всередині цільового ринку. 4. Наявність можливостей для підготовки менеджерів стратегічного рівня.	1. Проблематичність підтримки загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи. 2. Збільшення кількості рівнів управління. 3. Можливість дублювання функцій на стратегічному і місцевому рівнях. 4. Проблематичність формування єдиної політики. 5. Труднощі в координації діяльності.

На підприємстві контроль за роботою персоналу лягає на регіонального менеджера який в свою чергу під контролем регіонального та генерального директора. Регіональний менеджер являється найважливішою ланкою управління.

Регіональний менеджер - це фахівець в галузі управління процесом продажів в регіоні. В обов'язки регіонального менеджера входить організація і розвиток системи дистрибуції у відповідному регіоні, знаходження клієнтів, збір інформації про стан ринку в регіоні (ціни, діяльність конкурентів і т.д.), координація роботи торгових представника.

#### Професійні навички

навички активних / прямих продажів;

- навички ведення переговорів та ділової переписки;
- навички контролю дебіторської заборгованості;
- навички планування продажів;
- навички роботи з запереченнями;

- навички розміщення реклами в Інтернеті, журналах і інформаційних довідниках;
- навички складання комерційних пропозицій;
- навички телефонних продажів;
- навички оформлення договорів поставки / про надання послуг;
- навички управління людьми;
- знання офісних програм: MS Word, Excel;
- знання 1С;
- здатність переконувати;
- вміння спілкуватися з людьми;
- вміння працювати в команді;
- вміння планувати і організовувати свій робочий день;
- холодні дзвінки (пошук і утримання

## 2.2 Діагностика проблем розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

Трансформаційні процеси в національній економіці, що спричинили кардинальні зміни умов господарювання на всіх її рівнях, значно розширили поле та наповнили новим змістом економічну діяльність. Докорінно змінюється цільова орієнтація, предмет і метод діагностики та економічного аналізу діяльності всіх структурних ланок національної економіки країни. Практична необхідність вивчення кон'юнктури ринку, факторів зовнішнього і внутрішнього економічного середовища підприємств та їх адаптивності, оцінки потенційної прибутковості і ступеня підприємницького ризику суттєво впливають на методику і організацію аналітичних досліджень.

Використовувана в сучасних умовах традиційна модель комплексного аналізу та діагностики підприємницького аналізу потребує реконструкції у



відповідності з його новою функціональною роллю. Мова йде не про зниження функціональної ролі діагностики та економічного аналізу як самостійної функції управління, а лише про зміну їх цільової орієнтації в рамках оптимальної організаційної моделі стратегічного управління, що потребує вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду у цій сфері.

Серед якісно оновлених напрямків і функцій управлінської діяльності є концепція економіко-аналітичної діагностики, яка знайшла широке застосування в країнах з розвиненими ринковими відносинами і має значні перспективи розвитку в Україні. Відтак, діагностика підприємства - це метод аналізу стану внутрішнього середовища організації, встановлення проблем та вузьких місць, які спричиняють відхилення та деформації об'єкта від норми чи цілі, виявлення потенційно сильних та слабких сторін, що, впливають на формування та реалізацію ефективної стратегії організації. Центральне місце в процесі діагностування відведено аналізу, оцінці, діагнозу та прогнозуванню майбутнього стану об'єкта.

Важливим питанням діагностування складних проблем є усвідомлення і встановлення симптомів чи ускладнень наявних можливостей. Відповідно, для виявлення причин виникнення проблем встановлюється загальний її вигляд, методи дослідження, критерії класифікації і способи викладення результатів. Таким чином, економічна діагностика найчастіше являє собою кількісну чи якісну оцінку стану об'єкта дослідження або його складових елементів з метою виявлення внутрішніх резервів, що можуть бути спрямовані на подальший розвиток об'єкта.

Важливість здійснення діагностики як методу дослідження визначається її необхідністю у розробці та реалізації стратегії розвитку підприємства та реалізації ефективного менеджменту. Будучи складовою управлінського процесу, економічна діагностика необхідна для оцінки привабливості підприємства з точки зору зовнішнього інвестора, визначення його позиції в національних та інших рейтингах; діагностика дозволяє виявити резерви і можливості, сильні та слабкі сторони підприємства,

визначити напрямки адаптації внутрішніх можливостей організації до змін умов зовнішнього середовища.

Необхідність діагностики визначається зміною парадигми управління в трансформаційних умовах, а власне переходом від виробничої до маркетингової орієнтації, від оперативного до стратегічного управління і зміною логіки планування. В сучасних умовах, коли підприємство обмежене у можливостях розширення ресурсного потенціалу, аналіз внутрішніх можливостей і ресурсів повинен стати відправною точкою розробки стратегії підприємства і планування його діяльності. Така логіка планування і аналізу "від ресурсів до стратегії" найбільш адекватна умовам діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання [12, с. 9-10].

Використовуючи розглянуті вище теоретичні підходи та концепції, сутність економічної діагностики, на нашу думку, можна визначити таким чином: економічна діагностика - це аналітична оцінка всіх сфер діяльності підприємства з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимального та ефективного використання обмежених економічних ресурсів, спрямована на прийняття ефективних управлінських рішень.

Отже, предметом економічної діагностики є господарська діяльність підприємств, кінцеві результати господарювання, які складаються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів, що перебувають в єдності і взаємозв'язку.

Ці фактори групуються на [24, с. 9]:

- екстенсивні (за рахунок зміни обсягу капіталовкладень, вартості основних засобів, матеріальних цінностей, чисельності працюючих),
- інтенсивні (за рахунок кращого використання задіяних у процесі виробництва основних засобів, матеріальних цінностей, робочої сили).

Суб'єктами аналізу і діагностики діяльності є підприємства, їхні власники, засновники, органи державного керування, фінансово-кредитні

установи, податкові органи, органи страхування, окремі фахівці, експерти, засоби масової інформації, інформаційно-аналітичні і рейтингові агентства.

До об'єктів аналізу і діагностики діяльності підприємства відносять кадровий, технічний, виробничий і фінансовий потенціал; різні види діяльності підприємства, їхнє технічне, матеріальне, фінансове забезпечення і стан тощо.

В економічній діагностиці, яка виступає дослідницьким процесом важливу роль відіграють наступні вимоги до процесу дослідження:

1) Він повинен бути автентичним, тобто заснованим на першоджерелах, на достовірній інформації.

2) Об'єктивність процесу. Перед тим, як почати процес діагностування, його учасникам необхідно виробити процедуру оцінки і скласти програму дослідження об'єкта.

3) Точність - ціль, завдання і відповідність вимогам пропонованим до процесу діагностування тісно пов'язані з процесами планування, організації і контролю.

В основі економічної діагностики діяльності підприємства як суб'єкта господарювання повинні бути покладені наступні загально методологічні принципи (засади):

- системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як складна кібернетична система, що складається із ряду підсистем і знаходиться у постійному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;

- комплексний підхід, згідно якого діагностування повинно охоплювати всі підсистеми та складові елементи організації;

- сполучення статичних, динамічних і порівняльних оцінок, що передбачає необхідність діагностичної оцінки як на даний момент часу, так і характеристики динаміки в часі та порівняння із нормативними, галузевими, чи показниками конкурентів;

- поєднання кількісних та якісних оцінок, суть якого полягає в сполученні кількісних та якісних методів аналізу. Кількісні методи

реалізуються за допомогою застосування розрахунково-обчислювальних процедур і встановлення числових критеріїв. Якісні методи є завершальною стадією діагностики і, використовуючи кількісні методи за допомогою шкал або матриць, одержують словесну характеристику стану підприємства;

- врахування галузевої і регіональної специфіки підприємств;
- від попередньої до остаточної оцінки. Суть його полягає в сполученні методу експрес-діагностики з остаточною фундаментальною діагностикою, що особливо актуально у діагностиці фінансового стану підприємства;

- формалізації оцінок, що передбачає алгоритмізацію процесу діагностики внутрішнього стану організації, чітку визначеність оцінок, послідовність їх проведення.

У відповідності із зазначеними засадами діагностика діяльності підприємства здійснюється на всіх рівнях прийняття управлінських рішень і розробки стратегій: корпоративному, конкурентному, функціональному та оперативному [64, с. 10-11].

Однак, побутують й інші думки. Так, одеські вчені-економісти у своїй статті "Концепція економічної діагностики розвитку підприємства" принципи, на яких ґрунтується методика економічної діагностики, сформулювали так [39, с. 58]:

- 1) Використання інформації на будь-яких рівнях агрегування повинно ґрунтуватися на даних оперативного, бухгалтерського і статистичного обліку.

- 2) Дотримання необхідної визначеності у пропорційності структурних складових та їх сукупностей в ціні та вартості.

- 3) Дотримання необхідного (нормативного) порядку руху опорного ряду показників, прийнятих як критерії оцінки ефективності результату діяльності.

- 4) Базування операційного підходу на використанні динамічних характеристик аналізованих показників оцінки ефективності розвитку

діяльності підприємства та регулювання прискорення її економічного зростання.

5) Одержання однозначності висновків на основі порівняльності вихідної інформації про характер економічних процесів і динаміку аналізованих показників по окремих ознаках та по їх сукупностях.

Якщо їх розглядати у синтезі та взаємопроникненні, то такий підхід і надасть чітку відповідь, якими повинні бути такі принципи. Однією із методологічних проблем в здійсненні діагностики є визначення кола показників.

Проблема полягає в тому, що на ефективність діяльності організації впливає значна кількість факторів, врахування яких навіть із використанням ПЕОМ є трудомістким, а інколи і недоцільним процесом. Тому в кожному конкретний момент часу можна враховувати лише деякі найбільш важливі та суттєві. Треба відмітити, що набір факторів, які заслуговують уваги, постійно змінюється у міру впливу внутрішніх та зовнішніх обставин і виникнення нових, часто непередбачуваних ситуацій. Це зумовлює застосування ситуаційного підходу, який враховує конкретні особливості на фіксований момент часу та динаміку змін у певному інтервалі часу.

Можна стверджувати, що конкретний перелік показників, ресурсів і сфер діяльності залежать від розуміння об'єкту діагностики його складових та умов функціонування підприємства у момент здійснення аналізу [15, с. 11-12].

Однак, вважаємо за доцільне відзначити наступне. За умов створення на підприємствах постійно діючих експертних груп з діагностування стану підприємства, що мають на меті сприяти виявленню факторів впливу на майбутній його потенціал і розвиток, коло завдань діагностики не зводиться до лише найбільш важливих, а дозволить ефективно розв'язувати і поточні, і стратегічні завдання.

Будь-який економічний діагноз цікавить господарських партнерів - як споживачів продукції, так і постачальників; фінансово-кредитні установи,

зокрема у процесі прийняття рішень щодо визначення умов надання кредитів; адміністрацію самого підприємства для розробки обґрунтованих поточних і перспективних планів; інвесторів і акціонерів при оцінці перспектив віддачі чи подальшого нарощення капіталу.

Тому на підприємстві має бути розроблений план проведення аналітичної роботи, визначені необхідні для проведення діагностики джерела економічної інформації задля повноти проведення досліджень, терміни їх проведення, форми узагальнення і оформлення результатів діагностики. В цьому випадку і виникає потреба у створенні експертних груп з діагностування стану підприємства.

Побутують різні підходи щодо встановлення кількості та змісту кроків у плануванні процесу діагностики підприємства.

Так, Т.Б.Бердникова вважає, що в плані діагностичного аналізу підприємства слід висвітлювати:

- об'єкт аналізу (структура чи процес, технологія, операція, процедура);
- суб'єкт аналізу (хто проводить, відповідальні особи і виконавці);
- період, за який виконується діагностика;
- мета і завдання діагностики;
- форми, методи, техніка діагностики;
- оформлення результатів діагностики (звіт, висновок, розрахунок економічної ефективності чи описова характеристика);
- термін проведення аналітичних операцій;
- кому доповідаються (куди направляються) результати діагностики і як вони повинні бути використані.

Структура програми діагностики діяльності підприємства може включати вступ, аналітичну частину і висновок. У вступі визначається мета, завдання, методи діагностики, описується специфіка об'єкта. Аналітична частина містить діагностику технічного, фінансового стану; ефективності виробничої, комерційної, інвестиційної діяльності, соціального розвитку

колективу; стан і використання основних фондів, трудових ресурсів; витрат на виробництво і реалізацію продукції; інвестиційного, науково-технічного, трудового, виробничого потенціалу.

Висновок містить основні висновки по фактичному стану об'єкта на визначену дату і конкретні пропозиції по поліпшенню даного стану. Програму слід розробляти за кожним об'єктом. Контроль за виконанням програми аналізу і діагностики діяльності підприємства слід покладати на його керівника [10, с. 45-46].

Основними етапами здійснення економічної діагностики є:

1) Підготовчий (ухвалення принципового рішення про проведення діагностики; встановлення цілей діагностики; необхідність ресурсного забезпечення проведення діагностики).

2) Планування часу, ресурсів, бюджету.

3) Формування робочої групи, яка складається з провідних спеціалістів підприємства для проведення діагностичного аналізу. У випадку залучення зовнішніх консультантів, вони включаються у склад робочої групи.

4) Збір матеріалів для діагностичного аналізу (збір інформації, формування бази даних, обробка результатів).

5) Проведення аналітичної обробки даних.

6) Порівняння отриманих результатів з базовими за кожним параметром окремо і за загальним обсягом інформації діагностичного аналізу.

7) Ухвалення рішення про необхідність і пріоритетність можливих управлінських рішень по підприємству в цілому та за окремими напрямками діагностування.

8) Реалізація управлінських рішень.

Завданнями діагностики діяльності підприємства перш за все є:

- ідентифікація реального стану аналізованого об'єкта;
- дослідження складу і властивостей об'єкта, його порівняння з відомими чи аналогами базовими характеристиками, нормативними величинами;

- виявлення змін у стані об'єкта в просторово-тимчасовому розрізі;
- встановлення основних факторів, що викликала зміни в стані об'єкта, і облік їхнього впливу;
- прогнозування основних тенденцій.

Правильний вибір мети і постановка завдань діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства мають велике значення. На основі поставлених цілей і з урахуванням наявних можливостей визначається дійсний стан підприємства, виробляються способи досягнення оптимальних рішень, підбираються методи управління, здійснюються різні зміни в організаційному, технологічному, комерційному й іншому видах діяльності підприємства.

Система цілей і завдань аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства конкретизується по змісту, часу реалізації та рівням.

Аналіз і діагностика діяльності підприємства включає ряд основних напрямків [10, с. 11]:

- виклад методик аналізу результатів виробничо-господарського, комерційного, соціального й іншого видів діяльності підприємства;
- виявлення основних прийомів аналізу стану і використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- встановлення шляхів підвищення ефективності господарюючого суб'єкта на основі комплексного техніко-економічного аналізу;
- оцінка фінансового стану і діагностика банкрутства, оцінка фінансового ризику;
- оцінка економічних результатів роботи підприємства з позицій конкурентоздатності продукції (робіт, послуг), рівня рейтингу підприємства, ділової активності і ділової репутації;
- оцінка виробничих результатів роботи підприємства;
- оцінка витрат на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг), використання матеріальних ресурсів і стан їхніх запасів, стан і використання основних фондів;



- оцінка екологічних наслідків діяльності підприємства;
- оцінка використання трудових ресурсів і результатів соціального розвитку підприємства;
- оцінка ефективності роботи підприємства, і основних факторів, які визначають її.

Здійснивши управлінський аналіз, діагностують ряд стратегічних проблем, які можуть або дискредитувати стратегію. Стратегічні проблеми відрізняються від слабких сторін підприємства тим, що останні визначаються у процесі та на базі порівняння підприємства із конкурентами за основними сферами діяльності. А проблема виникає у випадку невідповідності господарських та фінансових цілей, які ставляться відносно сфер діяльності до фактичному стану, тобто існує або може бути протиріччя, яке потребує прийняття відповідних управлінських рішень. Проблема може бути спрямована як на подолання виявлених слабких сторін так і на розвиток можливостей підприємства.

Таким чином, діагностику можна охарактеризувати як самостійну систему, що інтегрує аналітичну, контрольну, стимулюючу, індикативну, прогнозну, управлінську функції на рівні підприємства.

Її аналітична функція не обмежується традиційною прогнозною та ретроспективною оцінкою умов, що склалися, а дозволяє організації регулювати внутрішні темпи росту для досягнення запланованої економічної ситуації та поставлених цілей. Реалізуючи аналітичну функцію як пріоритетну в рамках стратегічного управління, діагностика здійснює контрольну функцію як спосіб нагляду за процесом виконання управлінських рішень і виявлення відхилень від поставлених цілей.

Економічна діагностика як функція управління передбачає оперативне втручання в економічну ситуацію у випадку відхилень від поставлених завдань з метою забезпечення оптимального розвитку підприємства як складної економічної системи на перспективу.

Стратегічна діагностика - це діагностика майбутнього стану об'єкта дослідження. Оперативна - це діагностика поточної ситуації, проводиться в процесі здійснення операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства, реалізації окремих господарських операцій із метою оперативного впливу на формування і використання рівня результативності.

Як правило, така діагностика обмежується коротким періодом часу. Ретроспективна діагностика здійснюється за звітний період (квартал, рік). Вона дає змогу повніше проаналізувати результати формування і використання рівня результативності порівняно з попереднім і поточним її аналізом, оскільки ґрунтується на завершених результатах фінансового обліку і звітності, доповнених даними управлінського обліку [38, с. 62].

Періодична діагностика припускає постійне дослідження зміни техніко-економічного стану підприємства. Неперіодична (разова) діагностика базується на разових спеціальних дослідженнях зміни техніко-економічного стану підприємства.

Моніторинг - це система постійного спостереження за процесами і тенденціями, які протікають в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства із метою своєчасної оцінки виникаючих ситуацій. Е.М.Коротков вважає: "Моніторинг - систематичне відстеження процесів або тенденцій, постійне спостереження з метою своєчасної оцінки виникаючих ситуацій". Б.М.Литвак дотримується точки зору, що "моніторинг - спеціально організоване систематичне спостереження за станом яких - небудь об'єктів". М.М.Ланда: "Моніторинг - постійне спостереження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або початковим припущенням; спостереження, оцінка і прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку з господарською діяльністю людини" [47, с. 24].

Комплексна діагностика спрямована на розгляд всіх сторін діяльності підприємства, зокрема, при її проведенні аналізується стан виробництва, реалізації продукції, наявність, стан, динаміка руху і використання основних засобів, матеріальних ресурсів, працюючих у виробництві собівартості

продукції, майновий стан підприємства, його фінансову стабільність, платоспроможність, рівень його ділової активності.

Системна діагностика виходить з того, що будь-який техніко-економічний процес являє собою визначену систему, для якої характерні внутрішні закономірності, відмінні риси і властивості. Системний аналіз має двох різновидів - генетичний (вивчення системи в розвитку) і функціональний (вивчення реального функціонування системи).

Внутрішня діагностика виконується усередині підприємства силами своїх фахівців. Його суб'єктом є внутрішньозаводські структури. Зовнішня - виконується з залученням експертів, аудиторів, окремих висококласних фахівців із профілю роботи підприємства. Її суб'єктами також можуть бути державні органи, наукові установи, органи суспільного контролю.

Кількісна діагностика виходить з необхідності визначення кількісних характеристик техніко-економічного стану підприємства. Ціль даної діагностики полягає у вимірі, порівнянні результатів виробництва, рівня витрат, встановленні кількісної величини впливу різних факторів. Якісна діагностика оснований на якісних порівняльних оцінках, характеристиках техніко-економічного стану підприємства. Його метою є виявлення особливостей даного стану і його внутрішніх взаємозалежностей

Динамічна діагностика базується на вивченні конкретних показників у динаміці. Вона заснована на розрахунку таких показників, як абсолютний приріст, темп росту, темп приросту, абсолютне значення одного відсотка приросту, на побудові рядів динаміки. Статична виходить з незмінності, статичності характеристик техніко-економічного стану підприємства.

Внутрішня діагностика служить для виявлення стану даного підприємства. Порівняльна потрібна для порівняння стану даного підприємства з іншими однотипними підприємствами.

Як можна перекопатися, діагностика діяльності підприємства поєднує ретроспекцію (аналіз минулого, історії розвитку об'єкта), діагноз

(систематизований опис сьогодення) і перспекцію (визначення можливого стану в майбутньому) [10, с. 11-13].

Відтак знання сутності, видової характеристики, цілей і завдань економічної діагностики підприємства дає змогу чітко орієнтуватися в умовах обмеженого доступу до інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

### 2.3 SWOT – аналіз розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

Аналіз внутрішнього середовища організації (підприємства, установи) має бути системним і багаточинниковим. Залежно від конкретної ситуації він може бути унікальним, але при цьому обов'язково слід дотримуватися головної умови – повноти аналізу, його якості і кінцевої ефективності.

Аналіз внутрішнього середовища організації охоплює питання складу внутрішнього середовища, методики проведення аналізу, принципів та засобів його здійснення, передбачає визначення стану внутрішніх чинників, їх вивчення та оцінку. Для його здійснення можна використовувати певну послідовність дій (рис 2.3.)

Найчастіше аналіз внутрішнього середовища організації охоплює п'ять функціональних сфер діяльності.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища – виділити істотні чинники, що найбільшою мірою впливають на успіх діяльності організації, і постійно контролювати їх зміни з метою передбачення нових можливостей, що відкриваються, та потенційних загроз. Результати аналізу дозволяють організації вчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити сценарії розвитку тієї або іншої ситуації, стратегію реалізації місії та досягнення цілей організації.

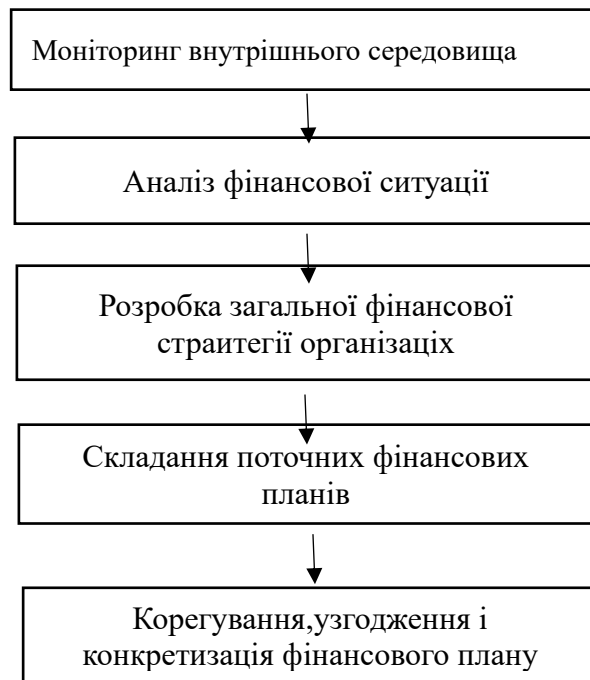


Рис.2.3. Етапи аналізу внутрішнього середовища організації

У загальному розумінні аналіз як окрема управлінська функція є найважливішою завершальною і відповідною стадією управлінського циклу. Роль аналізу зовнішнього середовища в процесі формування стратегії полягає у вирішенні таких питань:

- що робити з існуючими бізнес-процесами?;
- в яких напрямках організація планує реалізовувати стратегію зростання?;
- які дії найкращі: проникнення на ринок, товарне або ринкове розширення?;
- чи доцільним є курс на горизонтальну інтеграцію (диверсифікацію) тощо?

Програма, зміст і послідовність етапів аналізу визначаються особливостями досліджуваного об'єкта або процесу, а також цілями дослідження. Аналіз, залежно від поставлених цілей та завдань, може охоплювати весь досліджуваний об'єкт або різні його частини, мати різний

ступінь деталізації, форму подання кінцевих результатів, але методологічна основа аналізу єдина.

Зміст аналізу складається з ряду взаємозалежних етапів:

- розробки завдання на проведення аналізу;
- формування цілей і завдань аналізу;
- збору інформації й одержання оцінки сформованої ситуації, вивчення ступеня і напряму впливу окремих чинників зовнішнього середовища;
- вивчення причинно-наслідкових взаємодій чинників зовнішнього середовища й організації і визначення можливостей та загроз для організації, що виходять із зовнішнього середовища;
- розробки і зіставлення варіантів рішень і вибору найбільш прийняттого для організації рішення.

На етапі підготовки організація повинна визначитися стосовно межі і глибини аналізу зовнішнього середовища, До чинників, що впливають на вибір цих параметрів, відносять такі:

- 1) Кількість і характер критичних точок зовнішнього середовища, що можуть бути різними для різних організацій.
- 2) Аналіз середовища обмежений тимчасовими рамками. Тому при аналізі чинників мікро- і макросередовища слід планувати різні часові рамки
- 3) Ефективний аналіз можливий лише при чіткому визначенні специфіки, особливості й унікальності аналізованого чинника середовища і необхідної глибини його аналізу.

Що стосується першого чинника, то можна стверджувати, що в кожній організації є свій комплекс критичних точок, які залежать від розмірів організації, функціональної сфери та характеру її діяльності, обраних цілей, інших особливостей.

Розміри організації. Чим більша організація, тим більші можливості контролю зовнішнього середовища вона має, тим самим зменшуючи вплив середовища на діяльність. Але великі організації менш рухливі і гнучкі

порівняно з невеликими організаціями. Ця обставина змушує велику організацію приділяти серйозну увагу аналізу зовнішнього середовища, щоб зуміти адаптуватися до майбутніх його змін.

Функціональна сфера і характер діяльності організації також значно впливають на вибір чинників зовнішнього середовища, яким треба приділяти підвищену увагу. Так, підприємства, що виробляють будівельну продукцію і товари народного споживання, будуть по-різному оцінювати важливість таких чинників зовнішнього середовища, як величина державних капіталовкладень, технологічні новинки, соціальні зміни, забруднення навколишнього середовища та ін.

Цілі організації виставляють різні вимоги до вибору критичних точок зовнішнього середовища. Так, якщо організація націлена на розвиток, їй треба добре знати стан галузі, конкурентне середовище, споживачів та ін. Якщо ж організація виходить на ринки інших країн, їй потрібно ознайомитися із законодавчою базою цих країн, митною політикою, транспортними чинниками, звичаями і традиціями цих країн тощо [18].

Комплексно оцінити вплив зовнішнього і внутрішнього середовища організації можна методом SWOT-аналізу та SPASE-методом.

SWOT-аналіз (англ. SWOT – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) спрямований на визначення у загальних рисах стратегії розвитку організації з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюгів зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Сильні сторони – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони – види діяльності, які організація здійснює не дуже добре або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості – сукупність чинників, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, які може використати організація для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози – сукупність чинників, що здебільшого негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Для виявлення зв'язків між сильними і слабкими сторонами організації та загрозами і її можливостями доцільно скласти матрицю SWOT (табл. 2.4.).

Ліворуч у матриці виділяють два блоки, в які вписують усі виявлені сильні і слабкі сторони організації. У верхній частині – блоки можливостей і загроз. На перетині блоків утворюються чотири поля.

Кожному полю матриці відповідає певна корпоративна стратегія організації:

- 1) стратегія, яка використовує сильні сторони організації для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія "Максі-максі");
- 2) стратегія, яка використовує сильні сторони організації для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія "Максі-міні");
- 3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін організації на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія "Міні-максі");
- 4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін організації та уникнення зовнішніх загроз (стратегія "Міні-міні").

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно вибрати, потрібно:

- 1) перевірити на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу) чинники, які утворюють матрицю SWOT-аналізу, внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені. Наприклад, впровадження нових технологій та автоматизація виробництва призводять до зростання рівня



постійних витрат, що, у свою чергу, робить організацію більш вразливою щодо коливань попиту на продукцію. Інша ситуація: зростання законодавчої стабільності (позитивний, на перший погляд, чинник) призводить до активізації інвесторів та посилення конкуренції, що, зрештою, може стати для організації загрозою, а не можливістю.

2) порівняти внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози. Якщо сильні сторони організації переважають над слабкими, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз, рекомендується стратегія "Максі-Максі". У цій ситуації організація повинна активно діяти для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дає змогу виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшити фінансовий портфель, ПОПІИ- нати дрібних конкурентів тощо.

Стратегія "Міні-Максі" рекомендується для організацій, у яких переважають слабкі сторони, але які мають ринкові можливості. Організація повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких бізнес-процесів (господарських підрозділів). Доцільно приділити увагу скороченню рівня витрат і підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Стратегію "Максі-Міні" застосовують організації, які опинилися у досить скрутній ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці організації можуть вибірково здійснювати "контратаки" – завойовувати окремі ринкові ніші, але основні зусилля мають спрямовувати на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Найбільш хитке становище організацій, які вимушені застосовувати стратегію "Міні-Міні", зміст якої полягає у поступовому згортанні діяльності, мерепрофілюванні, реінвестуванні коштів у інші галузі тощо. Лише в

окремих випадках організація може ризикнути залишитися, наприклад, завдяки об'єднанню з іншою організацією.

Розглянута методика SWOT-аналізу може мати безліч модифікацій. Незмінною залишається лише ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін організації (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. SWOT Аналіз підприємства

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<p>Наявність досвіду в сфері мікропозик</p> <p>Кредитна політика</p> <p>Навчання співробітників</p> <p>Зовнішній аудиторський контроль</p> <p>Нотаріальний контроль аукціонів</p>	<p>Реклама і маркетинг.</p> <p>Можливості збуту заставного майна</p>
<p>Можливості:</p> <p>Розширення позикової політики</p> <p>Розширення в сферу позик під заставу автомобілів</p>	<p>Розширення сфери послуг, наприклад, за оцінкою ювелірних виробів</p> <p>Вихід на ринок позик під заставу автомобілів при наявності коштів на автостоянку</p>	<p>Зробити розпродажі заставного майна регулярними (1 раз в міс. Протягом 2-х днів.) Або подійними (разові розпродажі оргтехніки б / у зі знижками)</p>
<p>Труднощі:</p> <p>Відсутність у населення майна який може бути прийнятий в якості застави.</p> <p>Високий рівень контролю з боку держави</p>	<p>Своєчасна здача документів в ФНС і пробну палату, з результатами зовнішнього аудиту</p> <p>Збільшення цільової реклами</p>	<p>Розширення інтернет-маркетингу</p> <p>Використання в рекламі елементів фінансової освіти.</p>

При застосуванні SWOT-аналізу слід пам'ятати, що він має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати і враховувати .

Позитивні риси SWOT-аналізу, в більшості випадків, переважають негативні, що зумовлює його популярність у сфері стратегічного управління.

Вивчення внутрішнього середовища передбачає розгляд декількох зрізів, стан яких у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, які має у своєму розпорядженні організація.

Кадровий зріз внутрішнього середовища охоплює такі процеси як:

- взаємодія менеджерів і робітників;
- наймання, навчання і просування кадрів;
- оцінка результатів праці та стимулювання;
- створення й підтримка взаємовідносин між працівниками і т. п.

Організаційний зріз включає:

- комунікаційні процеси;
- організаційні структури;
- норми, правила, процедури;
- розподіл прав і відповідальності;
- ієрархію підпорядкування.

До виробничого зрізу належать:

- виготовлення продукту;
- постачання і ведення складського господарства;
- обслуговування технологічного парку;
- здійснення досліджень і розробок.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища охоплює сторони, які пов'язані з реалізацією продукції:

- стратегія продукту;
- стратегія ціноутворення;
- стратегія просування продукту на ринку;
- вибір ринків збуту і систем розподілу.

Фінансовий зріз включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів у межах організації:

підтримка належного рівня ліквідності та забезпечення прибутковості; створення інвестиційних можливостей тощо.

Томпсон і Стрікланд запропонували набір характеристик, висновок щодо яких має дати змогу скласти список слабких і сильних сторін організації, а також список загроз і можливостей, які може спричинити зовнішнє середовище.

Сильні сторони:

- визначна компетентність;
- адекватні фінансові ресурси;
- висока кваліфікація;
- хороша репутація у покупців;
- відомий лідер ринку;
- винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності фірми;
- можливість отримання економії від зростання обсягів виробництва;
- захищеність від сильного конкурентного тиску;
- відповідна технологія;
- переваги у сфері витрат;
- пріоритети в галузі конкуренції;
- наявність інноваційних здатностей і можливості їх реалізації;
- перевірений часом менеджмент.

Слабкі сторона:

- немає чітких стратегічних напрямів;
- конкурентна позиція, що погіршується;
- застаріле устаткування;
- нижча прибутковість, тому що...;
- нестача управлінського таланту і глибини володіння проблемами;
- відсутність деяких типів ключової кваліфікації й компетентності;
- погане відстежування процесу виконання стратегії;
- митарство з внутрішніми виробничими проблемами;
- уразливість щодо конкурентного тиску;

- відставання у галузі досліджень і розробок;
- дуже вузька виробнича лінія;
- слабка уявлення про ринок;
- конкурентні недоліки;
- нижчі від середнього маркетингові спроможності;
- нездатність фінансувати необхідні зміни у стратегії.

Можливості:

- вихід на нові ринки або сегменти ринку;
- розширення виробничої лінії;
- збільшення різноманітності у взаємопов'язаних продуктах;
- додавання супутніх продуктів;
- вертикальна інтеграція;
- можливість перейти в групу з кращою стратегією;
- самозадоволення серед конкуруючих організацій;
- прискорення зростання ринку.

Загроза:

- можливість появи нових конкурентів;
- зростання продажу продукту-замінника;
- уповільнення зростання ринку;
- несприятлива політика уряду;
- зростаючий конкурентний тиск;
- згасання ділового циклу;
- зростання сили торгу в покупців і постачальників;
- зміна потреб і смаків покупців;
- несприятливі демографічні зміни.

Серед найпростіших інструментів стратегічного аналізу середовища, які найкраще адаптовані до потреб підприємств середнього та малого бізнесу, можна назвати метод SPACE-аналізу.

Метод SPACE – це комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Враховуючи те, що в Україні переважають невеликі підприємства, цей метод є дуже привабливим для практичного застосування.

У методі SPACE передбачено виокремлення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства .

При формуванні критеріїв оцінки слід брати до уваги специфіку конкретної організації, завдання, що стоять перед нею, її виробничі можливості, а також прийняту систему орієнтирів і цінностей. Вибір критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії вимагають ґрунтовного розуміння як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі та бізнесу. Тому для аналізу за методом SPACE потрібно залучати висококваліфікованих експертів із числа внутрішніх або зовнішніх консультантів.

Для того, щоб метод SPACE міг виконувати свою роль у визначенні стратегії підприємства, його застосування має супроводжуватися кількома організаційними етапами.

1) Початковий етап – підготовка стратегічної сесії-семінару. Метою цього етапу є вибір серед працівників підприємства тих осіб, яких передбачається включити у групу розробки стратегії. У великих організаціях ця функція (принаймні, її технічний бік) покладається на відділ стратегічного планування, але на підприємствах малого і середнього бізнесу робоча група формується з представників керівництва, менеджерів та аналітиків. Досить часто координатором і керівником групи розробки стратегії є зовнішній консультант, який має цінний досвід у розробці реалізації бізнес-стратегій.

Ефективність робіт з аналізу зовнішнього середовища багато в чому залежить від якості й обсягу інформації про стан середовища.

До інформації виставляють такі основні вимоги: вірогідність, об'єктивність, несуперечливість, своєчасність, презентативність та ін.

Що стосується джерел інформації, то вони звичайно мають різноманітний характер. Слід зазначити, що 90% релевантно! інформації про зовнішнє середовище можна дістати з таких легальних джерел: особистий

досвід, наради, конференції, працівники організації, звіти, журнали і газети, книги та ін. Збір інформації здійснює інформаційно-аналітичний чи плановий відділ, а також топ-менеджмент, що має доступ до різних інформаційних каналів.

При зборі інформації використовують такі способи:

- сканування;
- моніторинг;
- прогнозування середовища;

Сканування зовнішнього середовища – один з напрямів аналітико-прогностичних робіт, що швидко розвивається, використовується у системах стратегічного управління організаціями. Призначення сканування – це збір, оцінка і прогноз значущості для організації важливих змін у зовнішньому середовищі.

Сканування звичайно проводиться за такими напрямками:

- економічне сканування – дослідження змін макроекономічних показників; показники галузі і конкуренція в ній; стан фінансових ринків;
- технічне сканування – вивчення НТП; принципові технічні і технологічні нововведення;
- політичне сканування – оцінка політичної ситуації на рівні країни, регіону; оцінка політичного ризику фінансових вкладень; переваги певної політичної сили на виборах та ін.

При скануванні використовується різноманітний інструментарій: експертні методи, методи сценаріїв, конкурентних порівнянь, імітаційне й економіко-математичне моделювання, морфологічний і функціонально-вартісний аналіз тощо.

Моніторинг зовнішнього середовища – це постійне відстежування поточної і нової інформації. В організаціях, що беруть на озброєння технологію стратегічного управління, звичайно створюється спеціальна система відстежування зовнішнього середовища. Працівники цієї системи

проводять не лише регулярні спостереження за критичними чинниками зовнішнього середовища, але й спеціальні спостереження.

Моніторинг звичайно не закінчується лише збором інформації, а спрямований також на розкриття причин зміни стану досліджуваних чинників і передбачення трендів їх розвитку. Такий підхід до відстежування зовнішнього середовища дозволяє визначити можливості і загрози, що можуть сприяти або перешкоджати діяльності організації.

Ефективність моніторингу зовнішнього середовища підвищується, якщо він:

- підтримується вищим керівництвом;
- тісно пов'язаний зі структурами організації, що займаються плануванням;
- робота фахівців системи аналізу зовнішнього середовища прямо пов'язана з роботою фахівців стратегічного підрозділу.

Методи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища:

1) Позацільове спостереження – здійснюється шляхом пошуку будь-якої інформації, яка може бути потенційно корисною для системи дійсному та майбутньому при одночасній оцінці потенційних загроз.

2) Цільове спостереження – ведеться шляхом спрямування уваги на певну сферу діяльності без здійснення активного пошуку.

3) Неформальний пошук – активний цілеспрямований, але відносно неупорядкований пошук конкретної інформації.

4) Формальний пошук – здійснюється шляхом систематичного виконання заздалегідь складеного алгоритму пошуку інформації.

5) Метод миттєвого спостереження – заснований на теорії ймовірності та математичній статистиці і базується на уявленні про те, що з окремих моментів складаються робочі прийоми операцій, прості та складні процеси, які індивіди постійно виконують; за певною формулою проводяться розрахунки необхідної кількості спостережень.



Зі свого боку, прогнозування зовнішнього середовища – це формування уявлення про майбутній стан чинників зовнішнього середовища. Цей засіб є невід'ємним компонентом процесу стратегічного планування.

У цілому, на мою думку, ефективним аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації буде за умови поєднання різних підходів, методів та показників.

Узагальнюючи й аналізуючи вплив середовища організації на підвищення ефективності управління, можна виділити комплекс чинників (без підрозділу їх на внутрішні і зовнішні чинники), що характеризують загальний стан організації й утворюють базис її діяльності [2]. До них належать:

1) Профіль діяльності організації. Цей чинник визначає специфіку його практичної діяльності, а отже, цілі і завдання.

В свою чергу, різноманітна профільність підрозділів організації обумовлює специфічний набір цілей і завдань, що стоять перед ним. Власне, профіль організації визначають використовувані ним технології, а також фаховий склад і вмотивованість тих, хто працює.

2) Розмір організації. Цей чинник безпосередньо впливає на ступінь управління організацією. Від розмірів виробництва залежить можливість маневрування ресурсами (трудовими, матеріальними, основними фондами). Часто надмірне розростання організації веде до утворення громіздкого управлінського апарату і, з одного боку, підвищенню його чисельності і недоцільного росту накладних витрат, а з іншого боку, стає перешкодою подальшого розвитку організації.

3) Стадія розвитку організації. Розвиток організації – безупинний процес, що просувається з різноманітною швидкістю в залежності від етапу, на який впливають вік, розмір організації, інтенсивність росту галузі, до якої відноситься організація. Різні етапи визначають різні цілі управління і напрями розвитку. Від стадії розвитку організації залежить, чи буде вона обирати стратегію концентрації або диверсифікації.

4) Структура організації. Від структури організації багато в чому залежить досягнення цілей, які стоять перед нею. Цей чинник тісно пов'язаний із зазначеними вище, особливо з профілем і розміром організації. Структура організації не є константою і залежить, зокрема, від економічних умов у країні.

Особливо це характерно для сучасного економічного стану України з її нестабільним характером.

5) Філософія організації і прийнятої концепції управління. Філософія організації відбиває її підхід до рішення своїх проблем, поведження, уяви дій, потенційні можливості персоналу. Філософія споконвічно відбиває цілі, які переслідує організація, тому філософія визначає прийняту концепцію управління фірмою.

Філософія фірми і прийнята концепція управління визначають тип мислення управлінського персоналу – прямолінійне (традиційне) або системне (у літературі його іноді називають біокібернетичним).

6) Ресурсні можливості організації. Нормальне здійснення господарської діяльності неможливе без наявності усіх видів ресурсів: матеріальних, трудових, основних фондів, фінансових. Мета управління – виходячи із забезпечення виконання бізнес- плану, домогтися балансу між потребою в ресурсах і їхньою фактичною наявністю. Цей процес реалізується у ході здійснення функції планування, а також прогнозування

7) Інформація і система комунікацій. Результати господарської діяльності організації знаходять висвітлення в сукупності інформації. Управлінському персоналу потрібна інформація, як про внутрішню діяльність організації, так і про зовнішнє середовище як чинника прямого або непрямого впливу на функціонування організації. Інформація знижує ентропію системи, у цьому випадку, системи управління організацією. Чим більш якісна і достовірна інформація про господарську ситуацію, що створилася, тим вище можливість прийняття ефективного управлінського рішення з її регулювання.

8) Економічна кон'юнктура зовнішнього середовища. На різноманітних етапах розвитку кон'юнктури об'єктивно змінюються ресурсні можливості організації, а також умови її ринкового функціонування. Змінюється ступінь насиченості ринку, іцо, у свою чергу, обумовлює коливання обсягу продажів, цін, динаміки розвитку. На різні організації коливання кон'юнктури впливають по-різному. За допомогою ефективного управління можна вигідно використовувати коливання загального економічного стану.

9) Ступінь свободи організації в управлінні, тобто ступінь втручання держави в процес управління організацією. Це обумовлено формою власності організації і чинної моделі ринкової економіки. У цьому розумінні спостерігається перехід в економіці країни від централізованого управління до управління об'єктами господарювання в умовах ринку.

10) Непевність умов функціонування організації. Характеристикою цього чинника є ступінь ризику в оцінці впливу чинників зовнішнього середовища. Чим менше непевність, тим більше можливість прогнозування впливу зовнішніх чинників на господарські ситуації, що укладаються в організаціях. Дійсний період розвитку економіки країни характеризується крайньою нестійкістю і високою ентропією зовнішнього середовища.

У цих умовах збільшується значення короткострокових прогнозів на найближчу тимчасову перспективу з метою, хоча б мінімально, знизити ризик прийнятих управлінських рішень у конкретних господарських ситуаціях. Вплив аналізованого чинника на ситуації в сучасних умовах є особливо великим.

11) Екологічний чинник. Позначається, по-перше, у вигляді ступеня навантаження екологічної зони (у межах норми; вище норми; нижче норми), а по-друге, у вигляді наявності або відсутності можливості регулювання впливу на навколишнє середовище

12) Соціальний чинник. Відбиває соціальну доцільність організації в макросередовищі і соціальну справедливість всередині організації в мікросередовищі.

На різних організаціях можливі різні варіанти побудови стратегічного аналізу його макрооточення: На думку Шершньової З.Є., кращий варіант – коли моніторинг і первинний аналіз конкретних позицій правильно розподілені між відповідними спеціалізованими службами організації [18]. Це означає, що фінансові позиції зовнішнього середовища аналізує фінансова служба, маркетингові – відділ маркетингу, технологічні новинки – технологи і т. ін. Тому при побудові системи стратегічного аналізу зовнішнього середовища в організації необхідно створити підсистему регулярного моніторингу джерел, що становлять інтерес. Для аналізу безпосереднього оточення організації може бути використаний порівняльний конкурентний аналіз тобто бенчмаркінг.

Термін "бенчмаркінг" походить від англ. benchmark і не має однозначного перекладу. Це слово означає відмітку на фіксованому об'єкті, наприклад на стовпі, вказуючи висоту над рівнем моря. У найбільш загальному сенсі "benchmark" – це щось, що може мати певну кількість, якість і здатність бути використаним як стандарт або еталон при порівнянні з іншими предметами.

Бенчмаркінг є систематичною діяльністю, спрямованою на пошук, оцінювання і навчання на кращих прикладах, незалежно від розміру організацій, сфери бізнесу і географічного положення. Бенчмаркінг допомагає виявити те, що інші роблять краще за нас, вивчити і застосувати їх методи роботи [25.c23].

Мета бенчмаркінгу полягає в тому, щоб на основі дослідження встановити вірогідність успіху. У процесі бенчмаркінгу виробничі і маркетингові функції стають найбільш керованими, тому що досліджуються й упроваджуються в організації кращі методи і технології інших організацій та галузей. Це може приводити до ефективної діяльності, створення корисної конкуренції і задоволення потреб покупців.

Бенчмаркінг як система посилення результативності діяльності організації є тривалим комплексним процесом, а не сукупністю одноразових

дій щодо вдосконалення. Стандартний процес бенчмаркінгу включає декілька етапів:

1) Визначення об'єкта аналізу. На цьому етапі дослідникам необхідно виявити ключові чинники успіху (КЧУ), тобто з'ясувати, що в товарах або послугах організації є найбільш вагомим для споживачів. Після цього слід окреслити коло бізнес-процесів, що здійснюють вплив на КЧУ. Для цього необхідно дати критичну оцінку організації в цілому та окремим її частинам. У результаті будуть виявлені напрями виробничо-комерційної діяльності, які потребують удосконалення. Загалом вони можуть стосуватися питань роботи з клієнтами, постачальниками, персоналом та інших аспектів. Результатом цього етапу має бути чітке визначення цілей подальшої роботи.

2) Вибір партнерів з бенчмаркінгу. Визначивши цілі бенчмаркінгу, слід розпочати пошук організацій, що володіють необхідними методами роботи. На цьому етапі потрібно вирішити три проблеми:

а) обрати оптимальний вид бенчмаркінгу, що допоможе досягти поставлених цілей;

б) потрібно вибрати потенційних партнерів, які були б не лише високоефективними самі по собі, а й характеризувалися високим ступенем зіставності з організацією, що проводить дослідження;

в) слід знайти важелі, вплив на які дасть можливість схилити обрані організації до співпраці.

Після того, як прийнято рішення щодо виду бенчмаркінгу, слід визначити коло потенційних партнерів та обрати найбільш цінних із них. Це можна здійснити на основі попереднього огляду наявних джерел інформації про роботу різних організацій. Такими джерелами можуть бути звіти про діяльність організацій; засоби масової інформації, книги, бази даних; ділові зв'язки; консалтингові компанії; конференції, семінари, ярмарки; дослідницькі центри тощо.

Проаналізувавши цю інформацію та визначивши організації, з якими варто встановлювати бенчмаркінгові зв'язки, необхідно вирішити питання

пошуку шляхів стимулювання потенційних партнерів із бенчмаркінгу до співпраці. Керівними мотивами можуть бути двосторонній обмін досвідом, наголошення на престижності ролі підприємства- еталона, включення, якщо це можливо, цієї організації до кола традиційних ринкових партнерів (постачальників, посередників, споживачів).

3) Збір інформації. Цей етап включає не лише збір якісних даних, а й вивчення фактів, що забезпечують високу ефективність. Успішному проходженню цього етапу можуть сприяти завчасна розробка опитувальників листів, підбір фактів про партнера, використання, крім основних, додаткових надійних джерел, документальне оформлення інформації та перевірка отриманих даних з метою гарантування їх визнання і погодження відповідальними працівниками організації-партнера.

4) Аналіз інформації. На цьому етапі бенчмаркінгу необхідно забезпечити високі творчі та аналітичні здібності учасників процесу аналізу переваг, тому що аналізувати означає не лише усвідомлювати схожість і розбіжності, а й розуміти взаємозв'язки. Також слід завчасно виокремити та усунути вплив чинників, які можуть ускладнити порівняння та викривити його результати.

5) Цілеспрямоване впровадження у практику управління отриманих відомостей. Цей етап має включати не лише впровадження розроблених рекомендацій, а й подальший розвиток організації, щоб ефективно протистояти агресивним викликам у майбутньому. Йдеться не про те, щоб копіювати досягнення кращих організацій, а навпаки, використовувати їх як стимул для подальшого інноваційного розвитку.

6) Контроль за процесом бенчмаркінгу та повторення аналізу. Контроль за процесом бенчмаркінгу при впровадженні результатів аналізу переваг слід проводити за двома напрямками. По-перше, відстежувати розвиток встановлених оцінених показників результативності роботи організації і, по-друге, перевіряти досягнення проміжних цілей.

Як відомо, методи і процеси бізнесу постійно змінюються – те, що ще недавно було найкращим досягненням, незабаром може стати стандартом або навіть опуститися нижче нього. Тому необхідно регулярно перевіряти, чи залишилися ще найкращими результати, які на попередніх етапах визнавалися взірцевими.

Отже, бенчмаркінг у сучасній організації має великий потенціал розвитку, який може забезпечити підвищення продуктивності та результативності бізнесу, але цей процес вимагає максимальної уваги і наукового підходу. Найважливішою перевагою організації, яка запровадила бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного вдосконалення, що дає змогу підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Ефективність робіт з аналізу зовнішнього середовища багато в чому залежить від якості й обсягу інформації про стан середовища.

До інформації виставляють такі основні вимоги: вірогідність, об'єктивність, несуперечливість, своєчасність, презентативність та ін.

Що стосується джерел інформації, то вони звичайно мають різноманітний характер. Слід зазначити, що 90%! інформації про зовнішнє середовище можна дістати з таких легальних джерел: особистий досвід, наради, конференції, працівники організації, звіти, журнали і газети.

## Висновки до другого розділу

2.1 На підприємстві історично використовується регіональна система управління, при використанні регіонального типу організаційної структури передбачається, що відповідальність за будь-яку діяльність підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами. Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути виробничими відділеннями (центрами прибутку), а також організовуватися в формі дочірніх підприємств (бути центрами прибутку та центрами відповідальності)..

2.2 Здійснивши управлінський аналіз, діагностують ряд стратегічних проблем, які можуть або дискредитують стратегію. Стратегічні проблеми відрізняються від слабких сторін підприємства тим, що останні визначаються у процесі та на базі порівняння підприємства із конкурентами за основними сферами діяльності. А проблема виникає у випадку невідповідності господарських та фінансових цілей, які ставляться відносно сфер діяльності до фактичному стану, тобто існує або може бути протиріччя, яке потребує прийняття відповідних управлінських рішень. Проблема може бути спрямована як на подолання виявлених слабких сторін так і на розвиток можливостей підприємства.

2.3 Моніторинг зовнішнього середовища – це постійне відстежування поточної і нової інформації. В організаціях, що беруть на озброєння технологію стратегічного управління, звичайно створюється спеціальна система відстежування зовнішнього середовища. Працівники цієї системи проводять не лише регулярні спостереження за критичними чинниками зовнішнього середовища, але й спеціальні спостереження.

Моніторинг звичайно не закінчується лише збором інформації, а спрямований також на розкриття причин зміни стану досліджуваних чинників і передбачення трендів їх розвитку.



## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ ЩОДО ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПРИКЛАДІ ЛОМБАРД ПАРТНЕР

#### 3.1 Механізми розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

Організація як відкрита система має зовнішнє середовище або зовнішні зміни організації та залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів. Менеджер повинен вміти виділяти суттєві чинники в оточенні організації, які впливають на її діяльність, підбирати методи і способи реагування на зовнішні впливи. Організації змушені пристосовуватися до середовища, щоб вижити і зберегти свою ефективність. Зовнішнє середовище організації – сукупність взаємопов'язаних факторів, які перебувають за межами організації і впливають на її діяльність. Основні характеристики зовнішнього середовища:

1) взаємозалежність і взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші фактори. Зміна будь-якого фактору оточення може обумовлювати зміну інших;

2) складність – кількість факторів, на які організація повинна реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору;

3) рухливість середовища – швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Оточення сучасної організації змінюється з наростаючою швидкістю. Рухливість зовнішнього оточення може бути вище для одних підрозділів організації і нижче для інших. У високорухливому середовищі організація або підрозділ повинні спиратися на більш різноманітну інформацію, щоб ухвалювати ефективні рішення;

4) невизначеність – співвідношення між кількістю інформації про середовище, яку має організація, і впевненістю в точності цієї інформації. Чим невизначений зовнішнє оточення, тим складніше приймати ефективні управлінські рішення. Фактори зовнішнього середовища організації мають прямий або опосередкований вплив на її стійкість, ефективність і конкурентоспроможність. Для виживання і досягнення поставлених цілей організації повинні ефективно реагувати на зміни зовнішнього оточення і оперативно адаптуватися до них.

Зовнішніми вважаються ризики, що виникають у зовнішньому середовищі організації. Зазвичай поява зовнішніх ризиків пов'язане з дією об'єктивних факторів, що не залежать від волі керівництва або власників організації, що визначає основну проблему управління ними. З ризиком підприємець стикається на різних етапах діяльності, і, природно, існує багато причин виникнення конкретної ризикової ситуації. Зазвичай під причиною виникнення мається на увазі якась умова, що викликає невизначеність результату ситуації.

Основні причини зовнішніх ризиків – нестабільна міжнародна та внутрішньополітична обстановка, економічні кризи, коливання валютних курсів, непередбачені зміни в структурі попиту і пропозиції, науково-технічні революції, природні катаклізми та екологічні катастрофи. Зовнішні ризики, пов'язані з оточенням організації, можуть бути макроекономічними і мікроекономічними.

На ті та інші впливають фактори:

1) прямого впливу – законодавче регулювання; свавілля влади, податкова система, взаємини з партнерами, конкуренція, корупція;

2) непрямого впливу – політична і економічна обстановка в країні, економічний стан галузі, стихійні лиха, міжнародні події. Далі будуть розглянуті основні види зовнішніх ризиків (політичні, комерційні, фінансові, галузеві і структурні, криміногенні, інноваційні, екологічні, логістичні) і методи управління ними.

Політичні ризики. Політичні ризики – це можливість виникнення збитків чи скорочення розмірів прибутку організації, які є наслідком державної політики. Виникнення політичних ризиків пов’язано з можливими змінами в курсі уряду держави, змінами в пріоритетних напрямках його діяльності. Облік даного виду ризиків особливо важливий в країнах з нестабільним законодавством, відсутністю традицій і культури підприємництва.

Політичний ризик з неминучістю властивий підприємницької діяльності, від нього не можна піти, можна лише вірно оцінити і врахувати в процесі ведення бізнесу. Особливості управління комерційними ризиками. Комерційний ризик – це ризик, що виникає в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених чи куплених підприємцем.

Основні причини появи комерційного ризику: – зниження обсягів реалізації в результаті падіння попиту або потреби на товар, що реалізується організацією, витіснення його конкуруючими товарами, введення обмежень на продаж; – підвищення закупівельної ціни товару в процесі здійснення підприємницького проекту; – непередбачене зниження обсягів закупівель порівняно з наміченими, що зменшує масштаб всієї операції і збільшує витрати на одиницю обсягу реалізованого товару (за рахунок умовно постійних витрат);

- втрати товару, або зниження якості товару в процесі обігу, що призводить до зниження його ціни;

- підвищення витрат обігу в порівнянні з наміченими в результаті виплати штрафів, непередбачених мит і відрахувань, що призводить до зниження прибутку організації. Комерційний ризик включає в себе ризики, пов’язані з реалізацією товару (послуг) на ринку; з прийманням товару (послуг) покупцем; з платоспроможністю покупця; ризик форс-мажорних обставин.

Фінансові ризики. Фінансовий ризик – це ризик, що виникає при здійсненні фінансового підприємництва чи фінансових угод, виходячи з того, що в фінансовому підприємстві в ролі товару виступають або валюта, або цінні папери, або грошові кошти. До фінансових належать такі ризики:

- валютний;
- кредитний;
- інвестиційний.

Валютний ризик – це ймовірність фінансових втрат в результаті зміни курсу валют, яке може статися в період між підписанням контракту і фактичним виробництвом розрахунків по ньому. Валютний курс, що встановлюється з урахуванням купівельної спроможності валют, дуже рухливий. Кредитний ризик – ризик, пов'язаний з можливістю невиконання організацією своїх фінансових зобов'язань перед інвестором у результаті використання для фінансування діяльності зовнішньої позики.

Інвестиційний ризик – ризик, пов'язаний зі специфікою вкладення грошових коштів в різні проекти. Загальна характеристика галузеві і структурні ризики. Галузевий ризик – ймовірність втрат у результаті змін в економічному стані галузі, що залежить від ступеня цих змін як всередині галузі, так і в порівнянні з іншими галузями.

З роботою підприємств галузі, а отже, і з рівнем галузевого ризику безпосередньо пов'язані стадія промислового життєвого циклу галузі та внутрішньогалузева середу конкуренції. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції є джерелом інформації про стійкість організацій в даній галузі по відношенню до організацій інших галузей і служить оцінкою галузевого ризику. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції відображає наступна інформація: – ступінь цінової та нецінової конкуренції;

- легкість або складність входження організації в галузь;
- наявність або недолік близьких і конкурентоспроможних за ціною замінників;

- рівень платоспроможного попиту;
- наявність необхідних організації ресурсів; – політичне і соціальне оточення.

Господарюючим суб'єктам необхідно постійно враховувати галузевий ризик при будь-яких видах діяльності, оскільки умови, в яких функціонує галузь, схильні до несподіваним, іноді різких змін. З галузевими тісно пов'язані структурні ризики. Структурний ризик – ризик погіршення кон'юнктури ринку в цілому, не пов'язаний з конкретними видами підприємницької діяльності, і виникає внаслідок структурних змін в економіці, під якими розуміють зникнення одних, застарілих галузей народного господарства і поява інших, принципово нових. Структурні зміни в більшості випадків мають такі негативні наслідки, як розорення окремих виробників, недобросовісна конкурентна боротьба за нові ринки, зростання безробіття, зниження рівня соціальної та політичної стабільності суспільства.

Тому будь-який підприємець і менеджер для збереження ефективності бізнесу повинен враховувати в своїй роботі галузеві і структурні ризики. Вплив криміногенних ризиків на розвиток бізнесу. Криміногенний ризик – ризик, що відображає ступінь криміналізації регіону, на території якого організація здійснює свою діяльність. Рівень криміногенних ризиків корелює зі ступенем криміналізації регіону.

Ступінь криміналізації регіону може характеризуватися такими показниками: рівень злочинності, розкриття злочинів, частка населення, схильного до здійснення протиправної діяльності, рівень наркотизації населення та ін.

Інноваційні ризики. Ризик інноваційної діяльності визначається як можливість несприятливого здійснення процесу і (або) результату нововведення. При здійсненні інноваційної діяльності найбільш вірогідні ризики:

- відторгнення інновації ринком;

- неотримання запланованого прибутку від впровадження інновації;
- невідповідності фактичних параметрів нововведення планових показників;
- неотримання результатів інноваційної діяльності до визначеного в договорі терміну;
- порушення патентних прав інших патентовласників;
- втрати ноу-хау компанії.

Управління екологічними ризиками. Екологічний ризик – потенційно існуюча можливість нанесення шкоди навколишньому середовищу за допомогою аварійного викиду забруднюючих речовин або незапланованого патологічного виснаження природних ресурсів. Сутність управління екологічними ризиками складається, з одного боку, в профілактиці виникнення екологічних катастроф, з іншого боку – в мінімізації їх негативних наслідків. Логістичні ризики.

Логістичний (транспортний) ризик – це ризик, що відображає потенційну можливість втрати або зниження якості товару в процесі його транспортування від продавця до покупця.

В системі управління логістичними ризиками ключове значення має характер розподілу відповідальності за загибель або псування товару в процесі транспортування між продавцем і покупцем.

Особливості управління внутрішніми ризиками організації. Внутрішні ризики пов'язані з особливостями самої організації. Організація має внутрішнє середовище або внутрішні змінні організації. Внутрішні зміни – це ситуаційні фактори всередині організації. Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то внутрішні зміни в основному є результатом управлінських рішень, але не всі вони повністю контролюються керівництвом. Внутрішнє середовище організації як область виникнення ризиків. До основних змін внутрішнього середовища організації відносяться цілі і завдання, структура, технологія, кадри (люди) і ін.

Структура організації – сукупність зв'язків і взаємин рівнів управління і функціональних областей, побудованих такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Мета організації – бажані результати, які хочуть отримати члени організації, працюючи разом.

Завдання – робота або її частина, яка повинна бути виконана певним способом в конкретний період часу.

Технологія – будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів (люди, інформація, сировина та ін.) Для отримання бажаної продукції або послуг. Кожен тип технології має свої переваги і недоліки. Остаточну придатність конкретної технології визначають люди, коли вони роблять свій споживчий вибір. Кадри є центральним фактором в будь-якій моделі управління. Якщо керівництво не визнає, що кожен працівник є особистість з її неповторними переживаннями і запитами, здатність організації досягти намічених цілей буде поставлена під загрозу.

Таким чином, основним видом внутрішнього ризику вважається кадровий, обумовлений практичною неможливістю передбачити поведінку людей в тих чи інших ситуаціях.

Управлінські дисфункції як причина виникнення внутрішніх ризиків. Адміністративні ризики.

Внутрішніми вважаються ризики, що виникають в рамках конкретної організації і безпосереднім чином пов'язані з діяльністю її менеджерів і рядових працівників. Оскільки внутрішні ризики є наслідком нераціональної управлінської діяльності та істотно впливають на ефективність роботи апарату управління (адміністрації) підприємства, цілком правомірно застосовувати до них термін «адміністративні ризики».

Основна передумова виникнення адміністративних ризиків – управлінські (адміністративні) дисфункції, які по своїй суті є явище, прямо протилежне функцій управління. Якщо функції управління являють собою відокремлені види діяльності, що здійснюються менеджером і спрямовані на

досягнення цілей організації, то адміністративні дисфункції спонтанно виникають в організації та заважають досягненню цілей її функціонування.

Основні причини виникнення управлінських дисфункцій:

- некоректне формулювання місії і цілей функціонування організації;
- неточне або неповне розуміння змісту місії і цілей функціонування організації керівниками середньої ланки і безпосередніми виконавцями;
- погано налагоджені процеси зовнішніх і внутрішніх комунікацій;
- нераціональна організація управлінського і виконавської праці;
- низький рівень технічного забезпечення виробництва;
- дефіцит інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень; недостатньо чітке розмежування повноважень і відповідальності;
- двовладдя

Першу групу утворюють технічні ризики, пов'язані з найбільш поширеного виду виробничих ризиків і безпосередньо пов'язані з нераціональною організацією праці, поганий технічною оснащеністю і низьким рівнем кваліфікації персоналу. До складу другої групи входять соціальні ризики, виникнення яких зазвичай є наслідком недостатньо ефективної роботи керівництва організації по мотивації персоналу і виражається в різного роду конфліктах.

Третя група – психологічні ризики, причина виникнення яких – стреси та їх радикальне негативний прояв – дистрес. Вони виникають в умовах нестабільної соціально-психологічної обстановки в колективі, або в ситуаціях кризи. Внутрішні ризики виникають в рамках самої організації, завдяки чому керівники мають можливість безпосередньо впливати на них. Для управління адміністративними ризиками зазвичай використовуються методи прямого впливу, такі як адміністративні, розпорядчі, дисциплінарні, соціальні, психологічні тощо.

Управління технічними ризиками. Ефективна підприємницька діяльність пов'язана з освоєнням нової техніки і технологій, пошуком



резервів, підвищенням інтенсивності виробництва. Впровадження нової техніки і технологій веде до небезпеки виникнення техногенних катастроф, що заподіюють значної шкоди природі, людям, виробництву. В даному випадку мова йде про технічний ризик. Технічний ризик визначається ступенем організації виробництва, проведенням превентивних заходів (регулярна профілактика обладнання, забезпечення заходів безпеки), можливістю проведення ремонту устаткування власними силами.

До технічних ризиків відносять ймовірність втрат в результаті:

- негативних результатів науково-дослідних робіт;
- недосягнення запланованих технічних параметрів у ході конструкторських і технологічних розробок;
- низьких технологічних можливостей виробництва, що не дозволяє освоїти результати нових розробок;
- виникнення при використанні нових технологій і продуктів побічних або відстрочених за часом прояви проблем;
- збоїв і поломки устаткування тощо.

Управління виробничими ризиками. З технічними ризиками дуже тісно пов'язані виробничі. Виробничий ризик виникає в процесі здійснення будь-яких видів виробничої діяльності, коли підприємці стикаються з проблемами неадекватного використання сировини, зростання собівартості, збільшення втрат робочого часу, застосування нових методів виробництва.

Основні причини виникнення виробничого ризику:

- зменшення намічених обсягів виробництва і реалізації продукції внаслідок зниження продуктивності праці, простою устаткування, втрат робочого часу, відсутності необхідної кількості вихідних матеріалів, підвищеного відсотка браку виробленої продукції;
- зниження цін, за якими планувалося реалізовувати продукцію або послугу, в зв'язку з її недостатньою якістю, несприятливим зміною ринкової кон'юнктури, падінням попиту;

- збільшення матеріальних витрат у результаті перевитрати сировини, палива, енергії, а також за рахунок збільшення транспортних витрат, торгових витрат, накладних та інших побічних витрат;
- зростання фонду оплати праці за рахунок перевищення наміченої чисельності або за рахунок виплат більш високою, ніж заплановано, заробітної плати окремим співробітникам;
- збільшення податкових платежів та інших відрахувань в результаті зміни ставки податків в несприятливу для організації сторону і їх відрахувань в процесі діяльності;
- низька дисципліна поставок, перебої з паливом і електроенергією; – фізичний та моральний знос устаткування.

Особливості управління соціальними ризиками. В основі соціальної групи адміністративних ризиків лежать внутрішньо організаційні конфлікти. У найбільш загальному вигляді конфлікт можна визначити як зіткнення людей або соціальних груп з суперечливими інтересами.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів двох людей або більш в ході їх взаємодії. Найбільш небезпечний наслідок конфлікту в організації – створення кризової ситуації. У той же час кризова ситуація сама є підґрунтям для конфліктів. Конфлікти виконують не тільки негативну, але і позитивну роль.

Сучасна точка зору на конфлікт полягає в тому, що в організації навіть з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані. Вони «бадьорять» колектив, рятують організацію від «рутини і загнивання». У багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, більшу кількість альтернатив або проблем, що робить процес прийняття рішень більш ефективним.

Залежно від складу конфлікуючих сторін виділяють чотири основних види конфліктів: внутрішньо особистісний, міжособистісний, між

особистістю та групою, міжгруповий. Три основні прийоми, що використовуються менеджером в рамках управління конфліктами:

1) Підтримка нейтралітету. Це обгрунтовано, якщо конфлікт і без втручання керівника приймає конструктивну форму і сприяє досягненню цілей організації. Наприклад, коли два співробітника сперечаються про те, як краще виконати виробниче завдання.

2) Компроміс. Дозволяє трансформувати деструктивний конфлікт в конструктивний і застосовується у випадках, коли обидві сторони переконані, що причина спору непринципова і примирення можливе.

3) Силове втручання.

Використовується керівником для нейтралізації деструктивних конфліктів, які в силу об'єктивних причин не можуть бути трансформовані в конструктивні.

Психологічні ризики. Причина виникнення психологічних ризиків – стреси і їх радикальне негативний прояв – дистрес. Стрес сам по собі представляє явище виключно віртуальне, його не можна побачити або продемонструвати, виражається в стані напруженості, що виникає у людини під впливом зовнішніх впливів. Поштовх стресу дає якість надзвичайне подія, яке суб'єкт починає внутрішньо оцінювати. Стрес – стан підвищеної напруги організму, що викликається будь-яким подразником. Стрес, по-перше, є особливим нервовим станом індивіда, породжений тим, що навколишня дійсність в його сприйнятті істотно відрізняється від очікувань.

Це викликає неприємні відчуття, тривале переживання яких (спогад і переосмислення, продовжене в уяві) і стає причиною нервово-психічних розладів. По-друге, стрес – це психологічний процес пристосування організму до такого стану, спрямований на його самозбереження. Стрес – одне з двох радикальних станів людського організму, а саме - максимальна напруга.

Стан організму, протилежне стресу, – це релаксація, тобто повне розслаблення. Таким чином, стрес, як і релаксація, – поняття якісні, що не

піддаються візуальному спостереженню. Побачити і оцінити годі й сам стрес, а тільки його наслідки: зміни в м'язах, складі крові, характер реакцій тощо. Залежно від причини виникнення виділяють два види стресу: фізіологічний і психологічний.

Фізіологічний стрес виникає внаслідок накопичення критичної маси втоми чи інших фізичних впливів на організм людини (отруєння алкоголем, шкідливі випромінювання, гучні звуки тощо).

Психологічний стрес у свою чергу ділиться на емоційний і інформаційний. Причиною емоційного стресу можуть послужити яскраві переживання людини, а інформаційний стрес має місце в разі перевантаження мозку різного роду інформацією.

В рамках організації нейтралізувати дистрес та його негативні наслідки можна двома основними способами:

- 1) Внести зміни в систему управління, щоб ліквідувати базу стресів і мінімізувати їх кількість.
- 2) Приймати конкретні заходи індивідуального характеру для нейтралізації негативних наслідків стресів.

Зміст процедури підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Процедура підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень є безперервним замкнутим циклом, що складається з восьми етапів: аналізу ситуації, ідентифікації проблеми, визначення критеріїв вибору, розробки альтернатив, вибору найкращої альтернативи, узгодження, управління реалізацією, контролю і оцінки результатів.

Цикл підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень представляє собою:

- 1) Аналіз ситуації проводиться для виявлення конкретних проблем.
- 2) В результаті ідентифікації виявленої проблеми зазвичай присвоюється кваліфікаційний статус: «традиційна проблема» або «нетипова проблема».

3) Визначення критеріїв вибору, тобто тих показників, на підставі яких будуть оцінювати і зіставляти розроблені варіанти вирішення проблеми.

4) Розробкою можливих альтернатив вирішення проблеми займаються помічники керівника або апарат управління. Розроблені альтернативи оформляються у вигляді проектів прийнятого рішення, які передаються для розгляду керівнику.

5) На п'ятому етапі керівник розглядає подані йому проекти та на підставі встановлених критеріїв вибору відбирає найбільш оптимальний проект.

6) Шостий етап полягає в узгодженні відібраного керівником проекту, що здійснюється як з вищим керівником (на предмет його доцільності для організації в цілому), так і з підлеглими (на предмет реальності його реалізації на практиці). Результат узгодження – остаточне затвердження обраного проекту.

7) Управління реалізацією затвердженого проекту.

8) Контроль за виконанням затвердженого проекту і оцінка його результатів. Інформація, зібрана на даному етапі, є підставою для аналізу складається управлінської ситуації, тобто першого етапу підготовки, прийняття та реалізації наступного управлінського рішення.

Зони ризику і ситуації невизначеності. Ризик безпосереднім чином пов'язаний з управлінням і знаходиться в прямій залежності від ефективності та обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

Важливий елемент прийняття управлінських рішень в системі ризик менеджменту – процес урівноваження рівнів ризику і потенційно можливої вигоди. Чим вище відсоток передбачуваного доходу, тим на більший ризик може піти менеджер, приймаючи рішення.

Для оцінки ступеня ризику доцільно використовувати прийом поділу сфери можливої діяльності організації на чотири основні зони: безризикову, допустимого ризику, критичного ризику, катастрофічного ризику. Безризиковою вважається зона діяльності, в якій втрати не очікуються, тобто

результат здійснення запланованої операції з ймовірністю в 99,9% буде позитивним.

Зона допустимого ризику – область, в межах якої величина можливих втрат не перевищує очікуваного прибутку. Зона критичного ризику – область можливих втрат, що перевищують величину очікуваного прибутку аж до величини повної розрахункової виручки (суми витрат і очікуваного прибутку). Зона катастрофічного ризику – область ймовірних втрат, які за своєю величиною перевершують критичний рівень і можуть досягти розміру, рівного власного капіталу підприємства.

Катастрофічний ризик здатний привести організацію до банкрутства. У процесі визначення зони ризику проекту велике значення має ступінь інформованості суб'єкта управління про ситуацію. Залежно від ступеня інформованості менеджера про стан зовнішнього середовища виділяють чотири ситуації: детермінована, помірно-детермінована, помірно-стохастична і стохастична.

Детермінована інформаційна ситуація характеризується наявністю щодо повної інформації про стан зовнішнього середовища організації (від 100 до 75% необхідного обсягу інформації). У такій ситуації суб'єкт управління має можливість з найбільшою точністю визначати тенденції розвитку кон'юнктури ринку, адекватно і своєчасно реагувати на них. Помірно-детермінована ситуація проявляється в умовах наявності відчутних елементів невизначеності в структурі інформаційного забезпечення підприємства. В даному випадку керівництво організації забезпечено лише на 50–75% інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень. Помірно-стохастична ситуація являє собою ситуацію, при якій апарат управління має лише незначною (менше 50%) часткою необхідної інформації про стан зовнішнього середовища організації.

Стохастична інформаційна ситуація має місце, коли суб'єкт управління практично не має інформації про поточний стан зовнішнього середовища і про перспективи її розвитку. Частка інформаційного забезпечення керівника

становить від 0 до 25% необхідного обсягу. Інформаційна ситуація, що супроводжує визначення зони ризику і прийняття управлінського рішення, визначає набір використовуваних керівником методів.

Основні класи методів розробки і прийняття управлінських рішень. Методи розробки і прийняття рішень прийнято ділити на два основні класи: моделювання та експертних оцінок.

Методи моделювання базуються на використанні математичних моделей для вирішення найбільш часто зустрічаються управлінських завдань. Застосування таких методів можливо, коли керівник володіє значною часткою інформації про ситуацію на ринку. Методи моделювання застосовуються в детермінованих і помірно-детермінованих управлінських ситуаціях.

Методи експертних оцінок застосовуються для розробки і обґрунтування рішень в умовах дефіциту інформації. Вони найбільш добре підходять для помірно-стохастичних і стохастичних ситуацій.

Суть методів полягає в тому, що рішення приймається за допомогою отримання відповідей фахівців на поставлені запитання. З метою мінімізації похибок і впливу суб'єктивного фактору отримана від експертів інформація обробляється за допомогою спеціальних логічних і математичних процедур і перетворюється в форму, зручну для вибору оптимального варіанту рішення.

Моделі розробки і прийняття управлінських рішень та основні етапи їх побудови. Побудова моделей для розробки і прийняття управлінських рішень складна процедура, яка складається з таких основних етапів:

- 1) постановка завдання (формулюється мета майбутнього дослідження);
- 2) визначення критерію ефективності аналізованої ситуації (складається перелік показників, що характеризують досліджувану ситуацію і можливі наслідки прийнятого рішення);
- 3) кількісний вимір факторів, що впливають на досліджувану ситуацію (розробляються оціночні шкали критеріїв);
- 4) побудова математичної моделі досліджуваної ситуації.

На підставі інформації про переваги, які характеризують ступінь впливу різних чинників на якість прийнятого рішення, будується основне правило (модель) прийняття рішення;

5) кількісне рішення моделі і знаходження оптимального варіанту вирішення (формується кілька допустимих варіантів прийнятого рішення, за допомогою побудованої моделі проводиться перевірка можливості використання кожного варіанта для досягнення поставленої мети та вибирається найбільш оптимальний із запропонованих варіантів);

6) перевірка адекватності моделі і знайденого рішення аналізованої ситуації;

7) коригування та оновлення моделі (проводиться при виявленні невідповідностей і відхилень на шостому етапі).

### 3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо визначення потенційних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища організації

Ризики виникають у зв'язку з рухом фінансових потоків і виявляються на ринках фінансових ресурсів в основному у вигляді процентних, валютних, кредитних, комерційних, інвестиційних ризиків.

Ризик як економічна категорія — це подія, що може відбутися або ні. У разі настання такої події можливі три економічних результати: негативний (програв, збиток), нульовий і позитивний (виграш, вигода, прибуток).

Структурний комплекс механізмів (інструментів) сучасної теорії економічного ризику доцільно подати за такою концептуальною схемою:

- основні засади якісного аналізу ризику;
- кількісний аналіз ризику;
- система показників кількісної оцінки ступеня ризику;
- моделювання ризику;



- основні (інваріантні щодо широкого спектра економічних проблем) способи оптимізації управління ризиком та його попередження.

Якісний аналіз ризику є найскладнішим і потребує ґрунтовних знань, досвіду й інтуїції. Його головна мета - ідентифікувати можливі ризики. Існують формалізовані процедури аналізу ризику для прийняття рішень з урахуванням ставлення суб'єктів до ризику.

Кількісний аналіз ризику ґрунтується на методі аналогій, аналізі чутливості (вразливості), методі імітаційного моделювання, аналізі можливих збитків тощо.

Одним із основних складників ризику є система кількісних показників ступеня економічного ризику. Оцінюють ступінь ризику в кількісному вираженні: як в абсолютному, так і у відносному. Слід підкреслити, що ризик — це багатовимірна системна характеристика (категорія) економічних об'єктів (процесів).

Що ж до моделювання ризику, то тут використовується кілька класів математичних моделей і методів, зокрема: стохастичне програмування; теорія Ігор; теорія нечітких множин тощо. Вони повинні відобразити реальний стан справ і спиратися на раціональну систему гіпотез.[2, 122]

В усіх випадках ризик має бути визначений і обчислений. Аналіз і оцінка ризику повною мірою засновані на систематичному статистичному методі визначення ймовірності того, що якась подія в майбутньому відбудеться. Звичайно, ця ймовірність виражається у відсотках. Відповідна робота може вестися, якщо вироблено критерії ризику, які дозволяють ранжувати альтернативні події залежно від ступеня ризику. Однак вихідним пунктом роботи є попередній статистичний аналіз конкретної ситуації.

Призначення аналізу ризику — дати потенційним партнерам необхідні дані, переконавшись у цьому самому, для прийняття рішень стосовно доцільності участі у певній економічній діяльності (проекті) і передбачити заходи захисту від можливих збитків.

Аналізувати, ідентифікувати, оцінювати та оптимізувати ступінь ризику в менеджменті, зокрема, необхідно:

- перед прийняттям стратегічних, інноваційних, інвестиційних рішень;
- при стабілізації портфеля після здійснення угод, що впливають на ступінь ризику;
- при профілактичній діагностиці портфеля, котра провадиться одночасно з інвентаризацією, аудитом тощо;
- при необхідності одержання кредитів та залученні інвестиційних засобів;
- при прогнозуванні кон'юнктури і поведінки сторін;
- при маркетингових дослідженнях вироблюваних товарів та послуг (прогноз попиту, поведінка споживачів);
- при пошуках аргументів в конфліктних ситуаціях;
- при керуванні чужим портфелем (трастові компанії);
- при здійсненні діяльності у сфері аудиту (менеджменту), консалтингу тощо.

У літературі з економіки та теорії бізнесу, а також у практиці приватного підприємництва часто можна зустрітися з термінами «високий ризик» або «низький ризик», коли йдеться про різні рівні ризику. Рівень ризику залежить від співвідношення масштабу очікуваних втрат (збитків) до обсягу майна підприємця чи фірми, а також від імовірності настання збитків. Під вільними від ризику інвестиціями розуміють такі інвестиції, коли ймовірність настання збитків близька до нуля, а розмір збитків по відношенню до наявного майна невеликий.

Посилення впливу ризику — це насправді зворотний бік свободи підприємництва, своєрідна плата за неї. Під час розвитку ринкових відносин в Україні безумовно буде посилюватися конкуренція. Щоб вижити за цих умов, необхідно впроваджувати нові технології і технічні новинки, йти на сміливі, нетрадиційні дії, які, в свою чергу, підвищують ризик. Отже,

необхідно навчитися прогнозувати події, оцінювати економічний ризик, йти на нього, але не переходити допустимих меж.

Слід підкреслити, що підприємницька діяльність завжди обтяжена ризиком. Джерелом невизначеності, що призводить до ризику, є всі стадії виробничого процесу — від купівлі і доставлення сировини, матеріалів, комплектуючих виробів до продажу продукції. Взаємозв'язок між ризиком і прибутком має фундаментальне значення для глибокого розуміння підприємництва та розробки ефективних методів менеджменту.

Так, зокрема, провідним принципом у діяльності комерційних банків є прагнення отримати найбільші прибутки. Але це прагнення зіштовхується з можливістю зазнати збитків. Ризик є вартісним виразом імовірної події, що призведе до збитків. Ризик виникає через відхилення фактичних даних від оціночних щодо сьогодишнього стану і майбутнього розвитку. Ці відхилення можуть бути як сприятливими так і несприятливими, бо кожному шансу щодо одержання прибутку протистоїть можливість зазнати збитків. Отже, отримати прибуток можна лише в тому випадку, якщо можливості зазнати збитків (втрат), тобто ризик, будуть передбачені заздалегідь (зважені) та підстраховані.

Виправданий ризик — необхідний атрибут у стратегії та практиці ефективного менеджменту. Прогностичний та індикативний сенс планів та економічних рішень, що містять ідею ризику, може бути виявлений лише розробкою та застосуванням методів його врахування та вимірювання.

У кожній ситуації, що пов'язана з ризиком, виникає питання: що означає виправданий (допустимий) ризик, де проходить межа, що відділяє допустимий ризик від нерозумного. Відповісти на ці запитання означає, що треба знайти рівень «прийнятного ризику», кількісну та якісну оцінки конкретних ризикованих рішень.

Об'єктом ризику називають економічну систему, ефективність та умови функціонування якої наперед точно не відомі.

Під суб'єктом ризику розуміють особу (індивід або колектив), яка зацікавлена в результатах керування об'єктом ризику і має компетенцію приймати рішення щодо об'єкта ризику. Джерело ризику — це чинники (явища, процеси), які спричиняють невизначеність результатів (конфліктність).

Під інформаційною ситуацією будемо розуміти певний ступінь градації невизначеності знаходження середовища в одному із станів заданої множини, якою володіє суб'єкт управління (менеджер) в момент прийняття рішення. Отже, ризикованій ситуації притаманні такі основні умови: наявність невизначеності; наявність альтернатив та необхідність вибору однієї з них (відмова від вибору також є різновидністю вибору); зацікавленість у результатах; можливість оцінити наявні альтернативи — прийняти рішення. Усі чинники, що так чи інакше впливають на ступінь ризику, можна умовно поділити на дві групи: об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних чинників відносять такі, що не залежать безпосередньо від фірми та менеджерів (суб'єктів прийняття рішень): інфляція, конкуренція, політичні та економічні кризи, екологія, мита, наявність режиму найбільшого сприяння, можлива робота в зоні вільного економічного підприємництва тощо.

До суб'єктивних чинників відносять ті, котрі характеризують суб'єкт прийняття відповідних рішень (безпосередньо менеджерів, фірму): виробничий потенціал, технологічне забезпечення, рівень предметної та технологічної спеціалізації, організація праці, ступінь кооперативних зв'язків, рівень техніки безпеки, рівень компетентності та інтелектуальний потенціал суб'єкта прийняття рішень, вибір типу контрактів з інвестором чи замовником тощо. Так, зокрема, від типу контракту залежить ступінь ризику та розмір винагороди після завершення контракту. Сподівання на максимальний прибуток, з одного боку, і страх підприємницького ризику—з іншого, переконують, що успіх у менеджменті можливий лише для тих, хто добре володіє обраною галуззю діяльності, на високому професійному рівні

вирішує задачі, що постають, хто мислить неординарно і в змозі творчо застосувати знання у реальній економічній і фінансовій ситуаціях.

З аналізом ризиків щільно пов'язаний ще один аспект проблем менеджменту, зокрема, інвестиційного менеджменту. Оскільки інвестор не в змозі постійно відбирати лише обтяжені незначним ризиком інвестиційні проекти (в нашій дійсності такі проекти практично відсутні), виникає питання: як повинен бути компенсований той чи інший рівень (ступінь) ризику? Відповідь на це запитання дає розрахунок так званої «премії за ризик», котра являє собою додатковий доход (прибуток), що його прагне отримати інвестор понад той рівень, котрий можуть принести безризикові інвестиції. Цей додатковий доход (прибуток) повинен зростати пропорційно ступеню ризику, яким обтяжений даний проект.

Премія за ризик повинна зростати пропорційно до зростання не загального ступеня ризику за проектом, а лише систематичного (ринкового) ризику, що визначається за допомогою коефіцієнта бета ( $\beta$ ), оскільки несистематичний ризик пов'язаний в основному з впливом суб'єктивних чинників. Основу такої залежності тлумачить так звана «модель надійності ринку».

Формування ринку та ринкової інфраструктури, нових механізмів встановлення господарських зв'язків, розвитку підприємництва, зростання конкуренції вимагають поглиблення теорії економічного ризику, методів його оцінювання та регулювання на всіх рівнях господарювання: державному, регіональному, місцевому, галузевому, а також підприємства, цеху, ділянки незалежно від форми власності.

Конкуренція змушує менеджерів активно вивчати інформацію, щоб уникнути можливих помилок при здійсненні обтяжених ризиком виробничих, фінансових, комерційних та інших операцій. Зовнішні та внутрішні чинники, що обумовлюють ділову активність за умов ринкової економіки,—динамічні, і частіше всього слідкувати за ними та контролювати їх можна лише за допомогою різних елементів та важелів маркетингу.

Щоб розумно використовувати закони ринку, і не бути його жертвою, слід застосовувати найпередовіші форми аналізу функціонування складових процесу відтворення.

У ринковій економіці існують два види господарського ризику— глобальний (наприклад, на рівні держави, регіону) та локальний (на рівні компанії, підприємства). Вони взаємообумовлені, впливають один на одного і в той же час дещо автономні, через що можуть стати носіями протилежних тенденцій. Це проявляється, зокрема, у випадках, коли економічне середовище створює приблизно рівні можливості щодо прояву обох видів ризику.

У ринковій економіці допускається наявність у підприємців (менеджерів) прав самостійно обирати, яку саме продукцію виробляти, встановлювати ціни на неї, а у торгівлі з урахуванням собівартості (реалізації) та ринкової кон'юнктури формувати структуру товарів з метою одержання максимального прибутку. Для цього можна використовувати систему узгодження перспектив щодо збуту продукції з можливостями ресурсозабезпечення та прибутковості за товарними групами, що ґрунтується на «балансі виживання». Його найдоцільніше застосовувати у комерційній діяльності, якщо при оцінюванні (ран-жуванні) товарів за їх прибутковістю для його складання використовувати аналіз рентабельності за товарними групами, а при оцінюванні (ранжуванні) продукції щодо перспектив її реалізації звернутися до методу екстраполяції за середнім темпом зростання. Користуючись цим методом, можна також доповнити розрахунок прибутковості, якщо необхідний більш точний результат при оцінюванні (ранжуванні) товарів за їх прибутковістю на майбутній період.

Підприємницький ризик — це ризик, що виникає в результаті будь-яких видів діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх реалізацією, товарно-грошовими і фінансовими операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів.

У цих видах діяльності мають справу з використанням і оборотом матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних (інтелектуальних) ресурсів, тобто ризик пов'язаний з повною чи частковою загрозою втрати цих ресурсів.

Визначають ризик як загрозу зазнати збитків у вигляді додаткових затрат, непередбачених у прогнозах, проектах, планах, програмах, або ж одержати доходи, менші за очікувані. Причому, якщо затрати необхідні у будь-якому випадку, то збитки є наслідком невизначеності.

Стосовно класифікації ризику у ряді праць запропоновані такі його характеристики.

- 1) Щодо масштабів та розмірів — глобальний, локальний.
- 2) Щодо аспектів — психологічний, соціальний, економічний, юридичний, політичний, медико-біологічний, комбінований (соціально-економічний).
- 3) Щодо міри об'єктивності та суб'єктивності рішень — з об'єктивною ймовірністю, з суб'єктивною ймовірністю, об'єктивно-суб'єктивною ймовірністю.
- 4) За ступенем (мірою) ризиконасиченості рішень — мінімальний, середній, оптимальний, максимальний, або допустимий, критичний, катастрофічний.
- 5) За типами ризику — раціональний (обґрунтований), нераціональний (необґрунтований), авантюрний (азартний).
- 6) Щодо часу прийняття ризикованих рішень — випереджуючий, своєчасний, запізнілий.
- 7) Щодо чисельності осіб, що приймають рішення — індивідуальний, груповий.
- 8) Щодо ситуації — стохастичний (за умов невизначеності), конкуруючий (за умов конфлікту).

Кожен вид ризику повинен бути детально проаналізований, змодельований, розкладений на елементи, що дозволить у певній мірі

зменшити невизначеність ситуації. Ризик, як правило, поділяють на два типи — динамічний та статичний.

Динамічний ризик — це, зокрема, ризик непередбачуваних (недетермінованих) змін вартості основного капіталу внаслідок прийняття управлінських рішень чи непередбачуваних обставин. Такі зміни можуть призвести як до збитків, так і до додаткових доходів.

Статичний ризик — це ризик втрат реальних активів внаслідок нанесення збитків власності, а також втрат доходу через недієздатність організації. Цей ризик може призвести лише до збитків.

Розрізняють також такі основні види ризиків:

- виробничий ризик, пов'язаний з можливістю невиконання суб'єктом економічної діяльності своїх зобов'язань відносно контракту чи договору з іншим суб'єктом економічної діяльності;

- фінансовий (кредитний) ризик, пов'язаний з можливістю невиконання суб'єктом економічної діяльності своїх фінансових зобов'язань перед інвестором внаслідок використання для фінансування діяльності кредиту;

- інвестиційний ризик, пов'язаний з можливістю знецінювання інвестиційно-фінансового портфеля, який складається як з власних цінних паперів, так і з позичених;

- ринковий ризик, пов'язаний з можливим коливанням ринкових відсоткових ставок, як національної грошової одиниці, так і закордонних курсів валют;

- портфельний ризик полягає у ймовірності втрати за окремими типами цінних паперів, а також за всіма категоріями кредитів.

Портфельні ризики підрозділяються на фінансові, ризики ліквідності, систематичні та несистематичні.

Специфічність страхування, як економічної категорії, обумовлюється трьома основними ознаками: випадковим характером настання руйнівної події, надзвичайністю нанесеного збитку (шкоди) в натуральному і



грошовому відношенні та об'єктивною необхідністю попередження і подолання наслідків вказаної події і відшкодування матеріальних чи інших втрат.

3.3 Рекомендації щодо подальшого удосконалення механізмів розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

Загальна схема управління ризиками. Основне завдання всіх систем управління ризиками в будь-якій області діяльності полягає в найбільш ефективному використанні досягнень науки і наявних обмежених коштів, щоб зробити результати діяльності максимально передбачуваними, тобто скоротити наскільки можливо невизначеність щодо даних результатів. Управління ризиками – це складний процес, що включає в себе кілька кроків або етапів, які не завжди виконуються послідовно. Ризик-менеджмент – безперервний процес, в якому одночасно на регулярній основі здійснюється виявлення та аналіз ризиків, їх вимір, пошук способів роботи з ними і оцінка ефективності вже прийнятих заходів.

Загальна схема управління ризиками однакова для будь-яких організацій, підприємств, соціальних систем, окремих людей.

Вона базується на традиційному підході до вирішення будь-якої проблеми:

- постановка задачі;
- збір інформації для вирішення;
- прийняття рішення;
- виконання рішення;
- контроль виконання та коригування.

Система управління ризиками складається з декількох кроків (етапів):

- Крок 1. Визначення цілей організації.
- Крок 2. Усвідомлення необхідності управління ризиками та прийняття рішення про створення системи ризик-менеджменту.
- Крок 3. Визначення цілей і вимог до системи управління.
- Крок 4. Визначення обмежень для системи управління ризиком.
- Крок 5. Ідентифікація ризиків.
- Крок 6. Вимірювання (кількісна оцінка) ризиків.
- Крок 7. Визначення критеріїв значущості ризиків.
- Крок 8. Ранжування ризиків за значимістю.
- Крок 9. Аналіз можливих заходів управління ризиками.
- Крок 10. Вибір заходів обробки ризиків.
- Крок 11. Реалізація обраних заходів обробки ризиків.
- Крок 12. Моніторинг результатів управління ризиками.
- Крок 13. Коригування системи управління ризиком.

Цілі системи управління в разі реалізації ризику та їх зміст. Організація створює систему управління ризиками для забезпечення можливості досягнення необхідних результатів, незважаючи на наявність ризиків. Всі вимоги, що пред'являються до системи управління ризиками, діляться на дві категорії:

1. вимоги на етапі до реалізації ризику;
2. цілі, які повинні бути досягнуті в разі реалізації ризику.

Залежно від стратегічних завдань організації, особливостей її діяльності, відносини керівництва до ризику і наявних ресурсів перед системою управління ризиками можуть бути поставлені наступні цілі, які потрібно досягти в разі реалізації ризику:

1. виживання організації;
2. безперервність діяльності;
3. збереження прибутку;
4. стабільність показників;
5. продовження зростання.

Вимоги до системи управління ризиками. Система управління ризиками є допоміжною по відношенню до основної діяльності організації, тому на етапі, поки ризики ще не реалізувалися, вона повинна:

1. забезпечувати прийнятний рівень ризику;
2. не створювати невиправданих витрат;
3. не порушувати законність.

Оцінка ризику. Ідентифікація ризиків. Ідентифікація ризиків це початковий етап системи заходів з управління ризиками, що полягає в систематичному виявленні ризиків, характерних для певного виду діяльності, і визначенні їх характеристик. Ідентифікація ризику – процес знаходження, складання і опису елементів ризику.

Основні елементи ризику:

- причини, що призводять до настання небезпечного явища;
- небезпечні явища (події), що впливають на об'єкт;
- види впливу, які можуть привести до зміни стану об'єкта;
- наслідки, які становлять втрати через вплив, і їх оцінку;
- фактори ризику, що впливають на ймовірність реалізації ризику і тяжкість наслідків.

Внутрішні джерела інформації для ідентифікації ризиків. Всі використовувані джерела інформації по відношенню до організації діляться на внутрішні і зовнішні.

Усередині підприємства відомості, необхідні для ідентифікації ризиків, можна отримати в результаті:

- 1) вивчення документів;
- 2) інспекції (огляду);
- 3) спілкування з співробітниками.

Зовнішні джерела інформації для ідентифікації ризиків. Крім внутрішніх каналів існує цілий ряд сторонніх (зовнішніх по відношенню до

підприємства) осіб та організацій, які можуть дати необхідну інформацію для аналізу ризиків, і навіть провести його самостійно:

- страхові організації;
- державні органи, які здійснюють нагляд у окремих областях діяльності;
- спеціалізовані організації, що займаються оцінкою ризиків.

Поняття вимірювання (кількісної оцінки) ризику. При управлінні ризиками їх доводиться порівнювати між собою за ступенем небезпеки, яку вони представляють для організації. Для цього кожному ризику ставляться у відповідність певні чисельні значення, що характеризують його силу (ступінь, рівень). Основні заходи ризику – його ймовірність і наслідки. Ймовірність характеризує ступінь можливості або ступінь впевненості суб'єкта в настанні ризику, а наслідки – ступінь зміни стану об'єкта внаслідок реалізації ризику. Процес визначення їх значень є вимір або кількісну оцінку ризику.

Вимірювання (кількісна оцінка) ризику – процес присвоєння значень ймовірності і наслідків ризику. Кількісна оцінка не завжди може бути суворою. Коли немає можливості висловити ймовірність чисельно, використовують якісно-кількісні значення ймовірності (наприклад, 1 – «малоймовірно», 2 – «ймовірно», 3 – «дуже ймовірно» тощо).

Як і слідства, які погано піддаються кількісному вимірюванню (наприклад, фізичні і моральні страждання, втрата витворів мистецтва тощо), виражаються аналогічним чином (наприклад, 3 – «дуже важкі», 2 – «помірні», 1 – «легкі» тощо).

Методи вимірювання ризику. Кількісна оцінка ймовірності і наслідків (або розподілу випадкових величин, за допомогою яких моделюється ризикова ситуація) може здійснюватися різними методами, вибір яких залежить від обсягу доступної, в тому числі статистичної, інформації про

ризик і необхідної точності оцінок. Також доводиться враховувати фактичний рівень ризику. Чим менше вірогідність настання, тим важче виміряти ризик.

Загальний принцип при виборі методів вимірювання зводиться до максимального можливого використання доступних статистичних даних. Якщо їх немає, вони недостатні або непридатні, фактичний матеріал замінюється теоретичними гіпотезами або експертними оцінками.

Виділяють чотири групи методів кількісної оцінки ризиків:

- 1) статистичні;
- 2) ймовірно-статистичні;
- 3) теоретико-ймовірнісні;
- 4) експертні.

Регулювання ризику. Регулювання ризику – сукупність методів, спрямованих на цілеспрямовану зміну характеристик ризику, зокрема його ймовірності, наслідків та (або) передбачуваності.

Регулювання ризику об'єднує такі методи обробки:

- 1) ухилення від ризику;
- 2) зменшення ризику, в тому числі: – попередження (зменшення ймовірності) ризику; – зменшення наслідків; – поділ і дублювання ризику;
- 3) передача ризику з метою регулювання.

Попередження ризику і зменшення наслідків. Попередження (щоб запобігти) ризику – сукупність заходів, спрямованих на зменшення ймовірності (частоти) реалізації ризиків, але не виключають повністю її можливість. Зменшення (пом'якшення) наслідків – сукупність заходів, спрямованих на зменшення наслідків у разі реалізації ризику. Фінансування ризику. Поняття фінансування ризиків в спеціальній літературі має два трактування: у широкому сенсі – планування та здійснення витрат по управлінню ризиками; у вузькому сенсі – передбачення і (або) формування джерел коштів для покриття випадкових збитків.

Страховання в ризик-менеджменті. Страховання в ризик-менеджменті – це процес формування і використання страхового фонду певною групою осіб, які мають страховий інтерес, обумовлений ризиковими обставинами часу і місця. Моніторинг та коригування системи управління ризиками. Моніторинг – обов’язковий елемент системи управління ризиками. По-перше, він потрібен для підтвердження, що отримані результати управління ризиками відповідають очікуваням. По-друге, моніторинг дозволяє своєчасно виявити зміну ситуації і необхідність коригування самої системи. У процесі перевірки реалізації системи управління ризиками, як в будь-якому процесі контролю, можна виділити три етапи:

- 1) встановлення стандартів, що визначають критерії, за якими можна судити про успішне управління ризиками;
- 2) порівняння фактичного стану справ з даними стандартами;
- 3) виправлення тих моментів, які не відповідають стандартам (або при необхідності коригування самих стандартів). При управлінні ризиками використовують два типи стандартів: оцінки результатів і оцінки діяльності.

Повсякдення діяльність будь-якого підприємства завжди характеризується певними ризиками. Їх уникнення чи усунення вимагає чітких дій з боку керівництва та персоналу з метою обмеження ризиків. Під обмеженням ризику розуміють подолання інформаційної невизначеності як суб’єктивного так і об’єктивного характеру. Стратегію і тактику в управлінні ризиком називають ризикменеджментом. Практика менеджменту виробила такі методи управління ризиком (рис. 3.1).

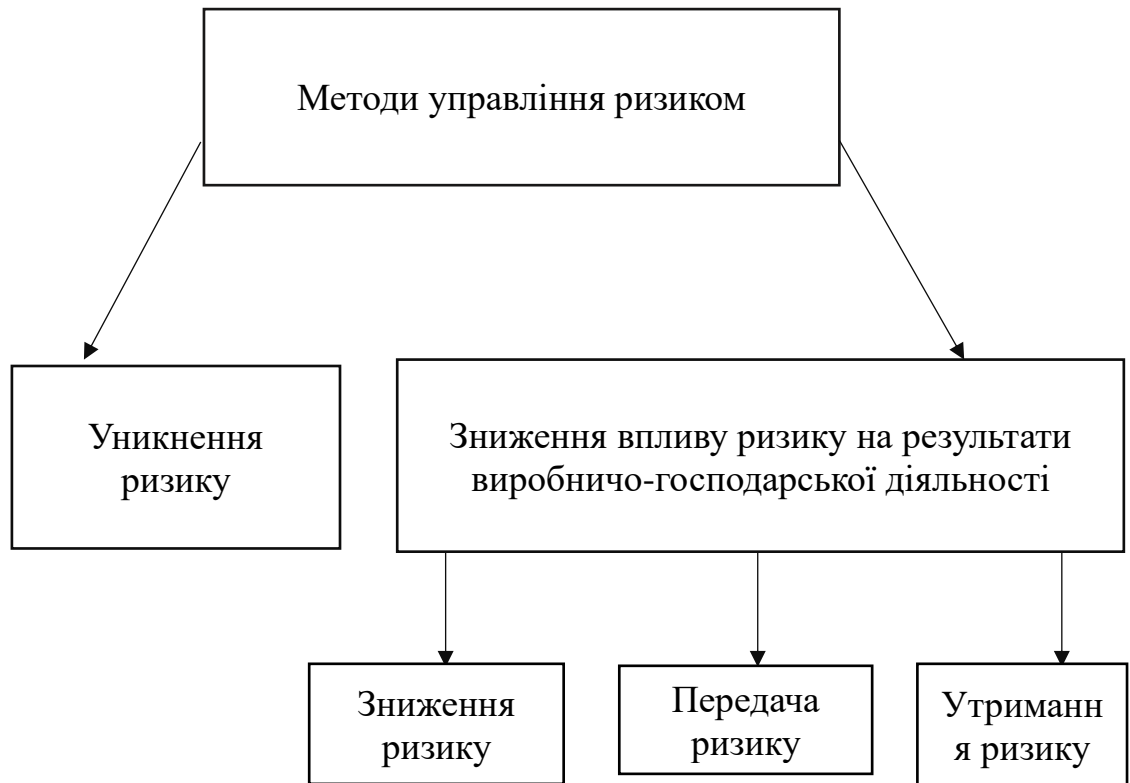


Рис.3.1. Схема методів управління ризиками

- 1) Уникнення ризику означає просто ухил від заходів, пов'язаних з ризиком.
- 2) Утримання ризику означає, що ризик лишається за суб'єктом ризику.
- 3) Передача ризику означає, що суб'єкт ризику (наприклад, інвестор) передає відповідальність за ризик кому–небудь іншому (наприклад, страховій компанії).
- 4) Зниження ризику – це зниження ступеня ризику, тобто зменшення ймовірності ризику і об'єкту втрат. Для зниження ступеня ризику обирають такі методи (способи) (рис.3.2).



Рис.3.2. Методи оптимізації ризиків

Управління ризиком –багатоступеневий процес, який має за мету зменшити або компенсувати втрати, шкоду на підприємствах у ризикових ситуаціях. Процес управління ризиком складається з таких етапів:

- аналізу ризику;
- вибору методів впливу на ризик;
- прийняття рішень.

Виходячи із того, що класифікації – це складова аналізу ризику, можна визначити процес управління ризиком.



Ризикозахищеність у надзвичайній діяльності підприємства може бути досягнута, використовуючи такий метод управління ризиком, як передачу ризику, наприклад, страховій компанії з виплатою страхових внесків або передачі частини ризику партнером по проекту з передачею при цьому долі прибутку від реалізації проекту.

Навіть у випадку певного страхування ризику підприємство може бути обтяжене ризиком, а саме – управлінським ризиком (ризиком прийняття управлінських рішень), що має прояв у вигляді ризику втраченої вигоди – невдалого проведення процесу страхування, що в кінцевому результаті може привести до перевитрати коштів. Не часті і катастрофічні ризикові події, як правило, загрожують самому підприємству. При цьому середні характеристики втрат, шкоди в даному випадку грають невелику роль.

У прийнятті управлінських рішень відносно таких ризиків слід керуватися характерними для них максимально прийнятими розмірами втрат, шкоди. Покриття таких ризиків, як правило, здійснюється через страхові фонди, із яких може бути отримано відшкодування збитків.

Ризикозахищеність фінансової діяльності підприємства. Коли мова йде про ризикозахищеність фінансової діяльності підприємства, то в першу чергу мають на увазі управління ризиком його фінансової стійкості. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок діяльності, а одержаний прибуток повинен забезпечити самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх запозичень.

Фінансова стійкість – це стан активів підприємства, що гарантує йому постійну платоспроможність. Кількісний аналіз ризику втрати фінансової стійкості підприємства доцільно проводити, використовуючи метод зон, а саме – доцільності затрат.

За цим методом загальний фінансовий стан підприємства поділяють на п'ять фінансових зон, розташованих за ступенем стійкості фінансового стану підприємства.

- 1) Зона абсолютної стійкості, тобто безризикова зона.
- 2) Зона нормальної стійкості. Ця зона відповідає області мінімального ризику, коли є мінімальна величина запасів і затрат. Ця зона гарантує платоспроможність підприємства.
3. Зона нестійкого стану. Вона відповідає області підвищеного ризику, коли є надлишок величини запасів і затрат.
- 4) Зона критичного стану. Ця зона відповідає області критичного ризику, коли в наявності затоварення продукцією.
- 5) Зона кризового стану. Вона характеризується перевищенням запасів і затовареністю готової продукції, тобто підприємство перебуває на межі банкрутства., Ідентифікація цих зон здійснюється рядом показників, які, у свою чергу, формують показник, що відокремлює нормальну і ненормальну стійкість або зону критичного стану від зони кризового фінансового стану (стану банкрутства).

Цей показник визначається за формулою 3.1:

$$p = \frac{\text{Короткострокові кредити і позики}}{\text{Вартість виробничих запасів і готової продукції}} \quad (3.1)$$

Він являє собою покриття короткостроковими кредитами і позиками вартість найменш ліквідних оборотних активів – виробничих запасів і готової продукції (за собівартістю, тобто чати витрати обігу).

Фінансова нестійкість вважається допустимою, коли  $P \leq 1$ . Одним із заходів фінансової ризикозахищеності підприємства є фінансове покриття ризиків, що являє собою мобілізацію грошових ресурсів для здійснення упередження збитків при настанні ризикових подій.

Фінансування ризиків може здійснюватися через поточний бюджет підприємства, резервні фонди самострахування, які формуються із власних коштів підприємства, а також страхування ризиків підприємства через страхові фонди, із яких можуть бути одержані відповідні відшкодування збитків. Можуть бути залучені кредитні і інвестиційні ресурси банків та

інших фінансових інститутів. Можлива також державна підтримка із спеціальних бюджетних і позабюджетних фондів.

Фінансуються заходи з управління ризиком з таких джерел:

- власні кошти підприємств, у тому числі статутний фонд і резерви, що формуються із прибутку;
- зовнішні джерела – кредити, дотації і позики;
- страхові фонди;
- фонди самострахування.

У залежності від конкретної ситуації існують різні варіанти залучення тих або інших фондів для фінансування ризиків. 3. Ризикозахищеність інвестиційної діяльності підприємства. Інвестиційна діяльність супроводжується особливими ризиками, ризик–менеджмент яких підвищує привабливість інвестицій. Тому методи оцінки і управління інвестиційними ризиками має ряд особливостей.

Суть інвестування полягає у вкладенні власного і позикового капіталу у певні види активів, які повинні забезпечити в майбутньому прибуток. Для прийняття рішень про вкладення капіталу необхідно мати інформацію, яка в тій чи іншій мірі підтверджує такі умови:

- забезпечення повного повернення вкладених коштів;
- прибуток повинен бути досить великим, щоб забезпечити привабливість вибраного виду інвестування в порівнянні з іншими можливостями;
- прибуток повинен компенсувати ризик, що виникає в силу невизначеності кінцевого результату.

Як правило, критерієм ефективності інвестиційного проекту є найбільш сприятливе співвідношення між прибутковістю і його ризиковістю. При цьому можна виділити такі критерії оцінки як комерційна самостійність і ефективність інвестиційного проекту – фінансові та економічні, де, в першу чергу, аналізується ліквідність проекту в процесі

реалізації, у другому випадку здійснюється оцінка доходності, терміну окупності та норми прибутку.

Розв'язок проблеми кількісної оцінки ефективності інвестиційного проекту ґрунтується на використанні простих статистичних методів оцінки, методах дисконтування для врахування майбутніх платежів і їх внесок у майбутній прибуток. При цьому метод дисконтування найбільш прийнятний для врахування різних ризиків, що виникають у ході реалізації проекту. Основним параметром даного методу є величина дисконту, яка визначається різними способами. При цьому фактори, що визначають величину ставки дисконту  $\epsilon$ : безризикова ставка і надбавка за інвестиційний ризик. Оцінка інвестиційних ризиків має істотне значення для прийняття рішень про участь у проекті.

Відомо, що високий ризик знижує комерційну привабливість проекту. При цьому збільшення повинно бути компенсовано наявністю додаткових засобів, що враховуються в складі ставки дисконту. Таким чином, ставка дисконту може слугувати узагальненим показником для врахування впливу різноманітних факторів ризику на привабливість інвестиційного проекту.

Ризикозахищеність основної діяльності підприємства. Що стосується ризикозахищеності збутової діяльності підприємства, то вона цілком залежить від вибору і проведення маркетингової стратегії підприємства, це – вибір цільового сегменту ринку, організація маркетингових досліджень, ціноутворення організація мережі збуту і просування товару. Дослідження проблем в управлінні підприємством буде неповним без проведення комплексного аналізу ризикозахищеності підприємства. Метод, який є найбільш повною процедурою виявлення ризикозахищеності підприємства, – це метод аналізу і ієрархій. Доцільність застосування цього методу визначається тим, що враховує роль людини в складних організаційних системах і відповідає ідеям так званої системи філософії в управлінні.

Сутність методу аналізу ієрархій полягає в декомпозиції проблеми на більш прості складові частини і подальшою обробкою послідовності

міркувань керівників (метод менеджерів) за парними порівняннями. На першому етапі цього методу виявляються найбільш важливі елементи проблеми; на другому – найкращий спосіб перевірки спостережень, випробування та оцінки елементів. Наступним етапом може бути напрацювання способів застосування рішень.

Детально метод аналізу ієрархій описується такими принципами:

- 1) Структурування проблем у вигляді ієрархій (декомпозицій).
- 2) Дискримінація і порівняльні міркування.
- 3) Встановлення пріоритетних критеріїв і оцінки альтернативи за критеріями.
- 4) Синтезування – поєднання ієрархічних декомпозицій і шкали відносної важливості. Побудова відбувається з вершини (мета з точки зору управління) через проміжні рівні (критерії, від яких залежать наступні рівні) до самого нижнього рівня (перелік альтернатив).

Відомо що існує декілька видів Ієрархій. Найбільш прості – домінантні ієрархії, що застосовуються при прямому процесі планування; холярії – домінантні ієрархії з оберненим зв'язком; китайський ящик – модулярні ієрархії з побудовою від простих елементів до все більш загальних сукупностей.

Після ієрархічного сприйняття аналізованої проблеми переходять до наступного – принципу дискримінацій порівняльних міркувань. Сутність його у встановленні пріоритетних критеріїв у оцінці кожної альтернативи. Для одержання найбільш достовірних оцінок, що відповідають об'єктивності, використовуються такі питання:

- який з порівнюваних елементів, які порівнюються має найбільший вплив?
- який з елементів, що розглядаються більш ймовірний?
- який з них переважає?

Ризикозахищеність управлінської діяльності – це захищеність управлінської поведінки в умовах ризику. Управлінська поведінка в умовах ризику базується на таких принципах.

1) Не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал. Реалізація цього принципу передбачає, що менеджер підприємства повинен:

- оцінювати (прогнозувати) максимально можливий обсяг збитків від ризикових подій, які можуть очікуватися на підприємстві;
- порівнювати обсяг збитків з обсягом власного капіталу підприємства та власними фінансовими ресурсами, що знаходяться в його розпорядженні.

2. Необхідно завжди пам'ятати про наслідки ризику. Практична реалізація цього принципу передбачає оцінку ризику, який притаманний діяльності підприємства, та оцінку впливу ризикової події на життєдіяльність підприємства.

3. Не можна ризикувати великим заради малого. Реалізація цього принципу передбачає порівняння доходу, що очікується, з рівнем ризику.

4. Позитивне рішення приймається тільки в разі відсутності сумнівів, якщо вони є – слід приймати негативне рішення. Практична реалізація цього принципу передбачає, що ризик–менеджер повинен у процесі прийняття свого рішення завжди орієнтуватися не на кращий, а на гірший результат, тобто прогноз розвитку ситуацій повинен завжди бути песимістичним. Така лінія поведінки дозволяє йому перестраховатися на випадок несприятливого збігу ризик–факторів та обставин.

Реалізація цього принципу передбачає необхідність пошуку альтернативних варіантів, які стосуються здійснення господарської операції або діяльності підприємства. До визначеної оцінки рівня ризику не слід ставитися фатально. Необхідно продумати інші варіанти досягнення цієї ж мети (іншу технологію проведення господарської операції) або розробити систему заходів, які зменшать ступінь притаманного їй ризику.

## Висновки до третього розділу

3.1 Важливий елемент прийняття управлінських рішень в системі ризик менеджменту – процес урівноваження рівнів ризику і потенційно можливої вигоди. Чим вище відсоток передбачуваного доходу, тим на більший ризик може піти менеджер, приймаючи рішення.

Для оцінки ступеня ризику доцільно використовувати прийом поділу сфери можливої діяльності організації на чотири основні зони: безризикову, допустимого ризику, критичного ризику, катастрофічного ризику. Без ризиковою вважається зона діяльності, в якій втрати не очікуються, тобто результат здійснення запланованої операції з ймовірністю в 99,9% буде позитивним.

3.2 В усіх випадках ризик має бути визначений і обчислений. Аналіз і оцінка ризику повною мірою засновані на систематичному статистичному методі визначення ймовірності того, що якась подія в майбутньому відбудеться. Звичайно, ця ймовірність виражається у відсотках. Відповідна робота може вестися, якщо вироблено критерії ризику, які дозволяють ранжувати альтернативні події залежно від ступеня ризику. Однак вихідним пунктом роботи є попередній статистичний аналіз конкретної ситуації.

Призначення аналізу ризику — дати потенційним партнерам необхідні дані, переконавшись у цьому самому, для прийняття рішень стосовно доцільності участі у певній економічній діяльності (проекті) і передбачити заходи захисту від можливих збитків.

3.3 У прийнятті управлінських рішень відносно таких ризиків слід керуватися характерними для них максимально прийнятими розмірами втрат, шкоди. Покриття таких ризиків, як правило, здійснюється через страхові фонди, із яких може бути отримано відшкодування збитків.

Ризикозахищеність фінансової діяльності підприємства. Коли мова йде про ризикозахищеність фінансової діяльності підприємства, то в першу чергу мають на увазі управління ризиком його фінансової стійкості.

## ВИСНОВКИ

По закінченню роботи були виконані такі завдання

- досліджено методологію розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

- розглянуто понятійно-категоріальний апарат розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

- проаналізовано зарубіжний досвід розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

- визначена та досліджена організаційно-управлінська структура ПТ «ломбард Партнер»

- продіагностована проблема процесу розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

- створено SWOT – аналіз розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

- розглянуто основні напрями удосконалення розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

- економічно обґрунтовано заходи з удосконалення механізмів розробки заходів щодо впливу на управління організацією економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

Управління підприємством є складним з точки зору як технічної так і організаційної діяльності. В значній мірі це впливає із тих умов, я в яких потрібно здійснювати заходи, приймати рішення, реагувати на зміни. Умови



забезпечення менеджменту зазвичай характеризується невизначеністю або ризиками різного характеру.

Особливо гостро це стосується питань стратегічного менеджменту, який передбачає розробку та реалізацію плану дій та розвитку підприємства на перспективу. Відповідно до цього, значна увага менеджерів повинна зосереджуватися на проблемах ризиків, які спіткають підприємства в різних сферах його діяльності.

Чіткішому розумінню характеру ризиків сприяє їх класифікація. Усвідомлення характеру ризику створює умови для управління ним. Це дає можливість формувати певний ступінь ризикозахищеності підприємства, яка є показником, що характеризує ймовірність настання того чи іншого ризику. Загалом, уникнути ризику в теперішніх умовах – дуже складно, практично неможливо, проте, грамотна оптимізація ризикових подій дає можливість уникати різких змін у діяльності підприємства і, відповідно, його показників.

Проблема ризиків вже досить давно обговорюється в закордонній та вітчизняній економічній літературі. Більш того, деякі великі підприємства (в основному це великі банківські або фінансово-інвестиційні структури) створюють спеціальні підрозділи, що складаються з менеджерів з управління ризиками, або співпрацюють зі сторонніми консультантами або експертами, які розробляють програму дій фірм при зіткненні з різними видами ризиків.

Як вже було сказано, таку цікавість ризику викликають через напружену ситуацію в світі загалом і в Україні особливо. Для прискорення цього процесу необхідний досить стрімкий розвиток. Для планової економіки управління ризиками було менш характерне, тому зараз цей вид діяльності потребує значно вищої уваги.

У даній дипломній роботі було всебічно досліджено управління ризиками як науку і як окремий вид людської діяльності. Коротко досліджено історію ризик-менеджменту і витоки такого виду діяльності, як управління ризиками. Визначено основні поняття управління ризиками, що є загальними для усіх сфер діяльності людини. Також, було розроблено класифікацію

ризиків та досліджено її роль в управлінні. Досліджений вплив ризиків на економічні системи як з негативної, так і з позитивної сторони. Також в рамках даної роботи розроблено основні підходи до мінімізації ризику на підприємстві, їх аналізу та оцінки, подано концептуальну модель управління ризиками на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аніловська Г. Я., Марушко Н. С., Стоколоса Т. М. Інформаційні системи і технології у фінансах :навч.посіб.Львів : Магнолія 2006, 2015. 312 с.
2. Аніловська Г. Я., Марушко Н. С., Стоколоса Т. М. Інформаційні системи і технології у фінансах : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2015. 312 с.
3. Балабанов И. Т. Риск-менед.:Финансы и статистика,2007.320 с.
4. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб,; Держ. вищ. навч. закл. "Нац. гірн.ун– т". Д. : НГУ. 2015. 380с.
5. Бікулов Д. Т, Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.
6. Бікулов Д. Т, Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.
7. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пепа Т. В. Економічна психологія : навч. посіб. / за ред. М. П. Бутко. Київ : ЦУЛ, 2016. 232 с.
8. Віденко В.М., Ярецька Г.С., Михайлов А.П. Менеджмент: Навч. пос.: Кондор, 2014. 492 с.
9. Воронкова В. Г., Бабич О. Б Менеджмент організацій: методичні вказівки до підготовки дипломної роботи.Запоріжжя : ЗДІА, 2005. 81 с.
10. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент : навчальний посібник для вузів. Київ : Професіонал, 2004 . 190 с
11. Гальчинский А.С. Теорія грошей. К.: Основи,20. 231 с.
12. Голуб А., Семенюк Л., Смовженко Т. Гроші. Кредит. Банки: Навчальний посібник. Львів: видавництво "Центр Європи",2015. 314 с.
13. Горбунова А. В. Управління економічною захищеністю підприємства: теорія і методологія : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 240
14. Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.

15. Європейський вибір України. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки : Послання Президента України до Верховної Ради України від 30.04.2002.

16. Ігнат'єва І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В Менеджмент організації малого та середнього бізнесу : підручник Київ : нац. ун-т технологій та дизайну, 2015. – 242 с.

17. Кириченко О. А., Гіленко І. В., Роголь С. Л., Сиротян С. В. Банківський менеджмент: Навч. посібник для студ. екон. спец. Київ: «Знання-Прес», 2017. 438 с.

18. Ковтунець В. Основи електронного бізнесу. Методичний посібник. Київ: Національна академія управління, 2017. 123 с.

19. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. Миколаїв: ТОВ "Знання". 2018. 90 с.

20. Кузнецова Н. С., Назарчук І. Р. Ринок цінних паперів в Україні і правові основи формування та функціонування. Київ: ЮРІНКОН, 2005. 201 с.

21. Кузьмін О. Є. Міжнародний менеджмент: теоретичні та прикладні положення, навч. посіб. Львів: ЗУКЦ, 2015. 264 с.

22. Кузьмін О. Є., Ноджак Л. С., Мельник О. Г. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка. 2015. 152 с.

23. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. для самостійної роботи студента. Академвидав, 2015. 296 с.

24. Кузьмін О.Є. Управління персоналом: навч.–метод посіб. Львів: 2017. 240с.

25. Кузьмін О.Є., Князь С.В, Литвин І.В., Зінкевич Д.К. Креативний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2017. 151 с.

26. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми: Навчальний. Київ: «Знання», 2016. 423 с.

27. Макаревич Л.М. Управление предпринимательскими рисками. Харьков: Дело и Сервис, 2016. - 448 с
28. Маркетинг в отраслях й сферах деятельности: Учебник под редакцией проф. Алексунина В.А. - М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2007.
29. Маслова С. О., Опалов О. А. Фінансовий ринок. Навч. посіб. Харків: Каравела, 2013.100 с.
30. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку : монографія / Житомир. держ. технол. ун-т ; [за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Тарасюк Г. М.]. Житомир : ЖДТУ, 2015. 391 с.
31. Менкью Г. Макроэкономика. - М.: МГУ, 2014. 123 с.
32. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / за ред.: С. О. Якубовського, Ю. О. Ніколаєва. Одеса : ОНУ, 2015. 306 с.
33. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324с
34. Огляд зовнішньої торгівлі України у 2018 році. URL: <http://www.ukraine-embassy.co.il/ukraine/news/index.php?text=10032>
35. Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз. – К.: КНЕУ, 2007.
36. Пойта І.О. Світовий досвід розвитку ринку послуг та можливості його застосування в Україні. Економіка в умовах сталого розвитку: контекст підприємств, регіонів, країн: матеріали міжнародної наукової конференції [20 листопада 2015 р., м. Дніпропетровськ].,ред. Кол.: В.Я. Швець [та ін.] . Д.: НГУ, 2015. С. 29-31
37. Покропивний С.Ф., Соболев С. М.,Швиданенко Г.О., Дерев'янку О.Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 279 с.
38. Про внесення змін до Закон України "Про страхування":Закон України від *Урядовий Кур'єр*.-2001.07.11.

39. Про державне регулювання у сфері трансферу технологій : Проект Закону України 4008 від 18.07.2003.

40. Про затвердження положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів) : Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 05.10.1995р. № 75

41. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-ХІІ. *Відомості Верховної Ради (ВВР)* 1991, N 47, ст.646.

42. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-ІV. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2002, N 36, ст.266.

43. Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди) : Закон України від 15.03.2001 № 2299-ІІІ // *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2001, N 21, ст.103.

44. Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди) : Закон України від 15.03.2001 № 2299-ІІІ. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2001, N 21, ст.103.

45. Про ліцензування певних видів господарської діяльності : Закон України № 1775-ІІІ від 1 червня 2000 р. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2000, N 36, ст.299.

46. Про оподаткування прибутку підприємств : Закон України від 28.12.1994 № 334-94-ВР. *Відомості Верховної Ради (ВВР)* 1995, N 4, ст. 28.

47. Про режим іноземного інвестування : Закон України № 93/96-ВР від 19 березня 1996 р. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 1996, N 19, ст. 80.

48. Ринки цінних паперів і їхні фінансові інститути: Учеб. пособие Под ред. В.С. Торкановского. Спб.: АО "Комплекс", 2014.

49. Савлук М. Гроші та кредит. К.: Либідь, 2012.

50. Стеченко Д.М. Державне регулювання економіки. - К.: МАУП. 2017.

51. Управление организацией/ Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. М.: ИФРА-М, 2016.

52. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч.посібник: 2-ге вид., випр. і доп. / За заг. Ред. Кредісова. А. І. К.: ВІРА-Р, 2017. - 552 с.
53. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Т. Управление — это наука и искусство. М.: Республика, 1992. 83 с.
54. Формування економічних відносин в умовах ринку” / збірник наукових праць під редакцією професора.Фаріона І.Д. Тернопіль : 2014.
55. Шапкін А.С. Економічні та фінансові ризики. Оцінка, управління, портфель інвестицій / А.С. Шапкін. - М.: «Дашков і К», 2003. - 544 с.
56. Швиданенко І.О., Покропивний С.Ф., Клименко С.М. та ін. Економіка підприємства: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц./ - К.: КНЕУ, 2000 -248 с
57. Шелудько В. М. Фінансовий ринок: Навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2017.198 с.
58. Экономика: Учебник/ Под ред. доц. Булатова А.С. 2-е изд., перераб. и доп. М: БЕК,2017.
59. Юлдашев Р., Шаплико Д. Клиентская база страховой компании: свойства й инструментъі формирования: Страховое дело №2, 2016.
60. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.