

УДК 658.014.1

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-08)

СЛАСТЯНИКОВА АНЖЕЛІКА

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки та менеджменту,

Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна

ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-5170-6113>

ЄЛЬНИКОВА ГАЛИНА

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри економіки та менеджменту,

Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна

ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0001-6677-4568>

**ОЦІНКА РИЗИКОВАНО-СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ В СИСТЕМІ
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Анотація. Ризик є рушійним джерелом, одним із стимулів для економічного розвитку підприємств. Ризики властиві будь-якій економічній системі. Ринкове середовище характеризується більшим ступенем невизначеності, носить імовірнісний характер, отже, діяльність будь-якого підприємства схильна до широкого спектру ризиків. Пов'язування ризику лише з несприятливими наслідками – це однобічний підхід до його розуміння. Насправді наявність ризиків різної етіології походження сприяє поступальному розвитку економіки, що зумовлено кореляцією між ступенем ризиків та величиною очікуваних результатів. Для забезпечення сталого розвитку підприємства та отримання високих економічних результатів необхідно навчитися виявляти, локалізувати та нейтралізувати ризики.

Проблема аналізу, оцінки та управління ризиками при здійсненні виробничої діяльності підприємствами є однією з головних проблем вітчизняної економіки. У умовах, коли збиткові підприємства отримували субсидії шляхом перерозподілу коштів з прибуткових підприємств, ці проблеми були не такими актуальними.

В теперішній час, якщо промислове підприємство не приносить прибутку, і тим більше, якщо воно не повертає інвестиції, воно знаходиться на межі банкрутства. Тому раціональне використання коштів та врахування фактора

ризик є найважливішим моментом у його діяльності. В умовах формування ринкових відносин роль і значення окремих елементів процесу управління підприємством кардинально змінилися, тому змінюються підходи до їх аналізу, оцінки та нейтралізації. Невирішені проблеми управління економічними та виробничими ризиками на промислових підприємствах суттєво зросли з розвитком конкурентного середовища.

В статті розглянуто типи ризиків на підприємстві та види втрат підприємства від негативного впливу ризику.

В статті визначено характеристики оцінки ймовірності виникнення зон ризику, наслідки негативних подій та їх запобігання.

Авторами в статті надано характеристику методам зниження ризиків на підприємстві.

Ключові слова: підприємства; ризик; види ризиків; втрати підприємства; зон ризику; ризиковані стратегічні альтернативи.

Вступ. Ризик є рушійним джерелом, одним із стимулів для економічного розвитку підприємств. Ризики властиві будь-якій економічній системі. Ринкове середовище характеризується більшим ступенем невизначеності, носить імовірнісний характер, отже, діяльність будь-якого підприємства схильна до широкого спектру ризиків. Пов'язування ризику лише з несприятливими наслідками – це однобічний підхід до його розуміння. Насправді наявність ризиків різної етіології походження сприяє поступальному розвитку економіки, що зумовлено кореляцією між ступенем ризиків та величиною очікуваних результатів. Для забезпечення сталого розвитку підприємства та отримання високих економічних результатів необхідно навчитися виявляти, локалізувати та нейтралізувати ризики.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Проблема оцінювання ризиковано-стратегічних альтернатив в системі ефективного управління підприємствами присвячені праці багатьох науковців, зокрема: О. Ареф'євої [1], О. Баєвої та О. Васильченко [2], І. Вербицької [3], Л. Донець [4], Ю. Дудневої [5], С. Ілляшенка [6], І. Михайловської та О. Мантур-Чубатої [7], В. Прохорової [8], В. Чобіток [9, 11], А. Шегди та М. Голованенка [10] та інші.

Метою даної статті є теоретичні аспекти оцінки ризиковано-стратегічних альтернатив в системі ефективного управління підприємствами в сучасних ринкових умовах.

Виклад основного матеріалу. Проблема аналізу, оцінки та управління ризиками при здійсненні виробничої діяльності підприємствами є однією з головних проблем вітчизняної економіки. У умовах, коли збиткові підприємства отримували субсидії шляхом перерозподілу коштів з прибуткових підприємств, ці проблеми були не такими актуальними.

В теперішній час, якщо промислове підприємство не приносить прибутку, і тим більше, якщо воно не повертає інвестиції, воно знаходиться на межі банкрутства. Тому раціональне використання коштів та врахування фактора ризику є найважливішим моментом у його діяльності. В умовах формування ринкових відносин роль і значення окремих елементів процесу управління підприємством кардинально змінилися, тому змінюються підходи до їх аналізу, оцінки та нейтралізації. Невирішені проблеми управління економічними та виробничими ризиками на промислових підприємствах суттєво зросли з розвитком конкурентного середовища.

Кожен із об'єктів та суб'єктів виробничої діяльності піддається системному впливу ризиків на різних ієрархічних рівнях: геополітичному, політичному, соціальному, економічному, фінансовому, промислового, комерційного, техногенному.

Ризик можна зменшити, перш за все, шляхом ретельного попереднього аналізу, розрахунку операції, вибору раціонального, менш небезпечного варіанту дій. Правильне врахування факторів ризику та раціональне управління ризиками на підприємстві сприяють його успішному функціонуванню на ринку, тоді як інші підприємства, керівництво яких не приділяє належної уваги ризику, в подібній ринковій ситуації неминуче стають збитковими.

Тому оцінки та управління ризиками на підприємстві в даний час набули особливого значення. Дуже важливо правильно розуміти роль економічних та виробничих ризиків, як на макро-, так і на мікрорівнях, та вивчати їх науково та практично.

Останнім часом спостерігається значне зростання інтересу до питання зниження ризику як серед професіоналів, підприємців, так і менеджерів. Це пов'язано із трансформаційними процесами в економічній, соціальній та політичній сферах.

Багато розроблених впродовж десятиліть систем управління підприємствами стали недостатніми для ефективного реагування на події у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що виникають та розвиваються занадто швидко, щоб вчасно прийняти необхідні управлінські рішення та впровадити ефективні заходи. Таким чином, ринкова система економічних відносин, яка в даний час охоплює вітчизняну економіку, викликає нові потреби, що відповідають сучасним умовам та формують особливий інтерес до потенційних можливостей аналізу економічних ризиків.

Якщо в умовах централізовано керованої економіки витрати на невинуватене підприємство традиційно несе держава, то в умовах ринкової економіки їх безпосередньо бере на себе суб'єкт господарювання.

Ризик стає невід'ємною частиною виробничих відносин, економічним механізмом, побудованим відповідно до ринкових правил. Це означає, що ризик є характерною рисою всіх аспектів діяльності компанії – економічної, організаційної та управлінської, хоча в кожному конкретному випадку він має свою специфіку.

Кожен підприємець, комерційний директор, представники керівництва державних підприємств у ринковій економіці зобов'язані враховувати фактори впливу ризиків, які пов'язані з виробничо-господарською діяльністю, і нести

Ризики породжуються невизначеністю зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство, – це об’єктивна природа ризику. У той же час ризик може породжувати сама людина (в даному випадку персонал підприємства, і особливо його керівництво), через неадекватне сприйняття інформації, тобто в даному випадку ризик має суб’єктивний характер. Тому слід говорити про суб’єктивно-об’єктивну природу ризику, оскільки вона повністю відображає його сутність.

Всі ризики підприємства поділяються на три типи: зовнішні, внутрішні, змішані (рис. 1). Зовнішні ризики включають політичні, техногенні, комерційні, транспортні, природні та природні ризики. Внутрішні ризики включають: управлінський, виробничо-технічний, майновий, інноваційний, соціальний та екологічний ризики, ризики, пов'язані зі специфікою технології.

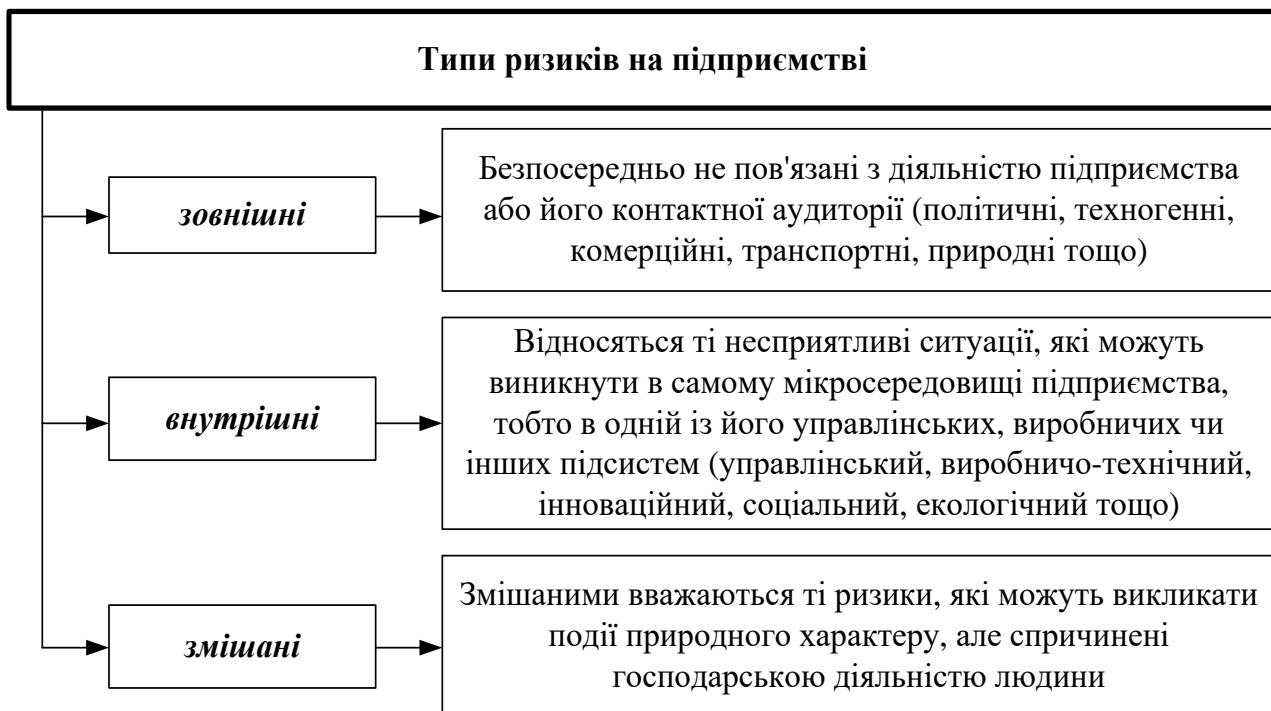


Рис. 1. Типи ризиків на підприємстві

Також важливо висвітлити та поєднати ризики, які можна віднести як до зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. На наш погляд, до цього виду ризику належать: фінансовий, інвестиційний та ризик банкрутства, але цей перелік не є вичерпним, оскільки при переході на ринкову стадію розвитку з'являться нові типи загроз.

Всі вищезазначені ризики можна поділити на: чисті та спекулятивні. Чистий ризик може призвести підприємство, яке отримує збитки, або збитки можуть бути зведені до нуля, тобто в цьому випадку не можна отримати прибуток. На відміну від чистих ризиків, спекулятивні ризики мають як позитивні, так і негативні результати.

Форма втрат від підприємницької діяльності приймається до уваги в трьох варіантах вираження: абсолютному, відносному і проміжному. Методологія оцінки втрат виділяє, в залежності від розглянутих ресурсів, такі їх види, що представлено на рис. 2.

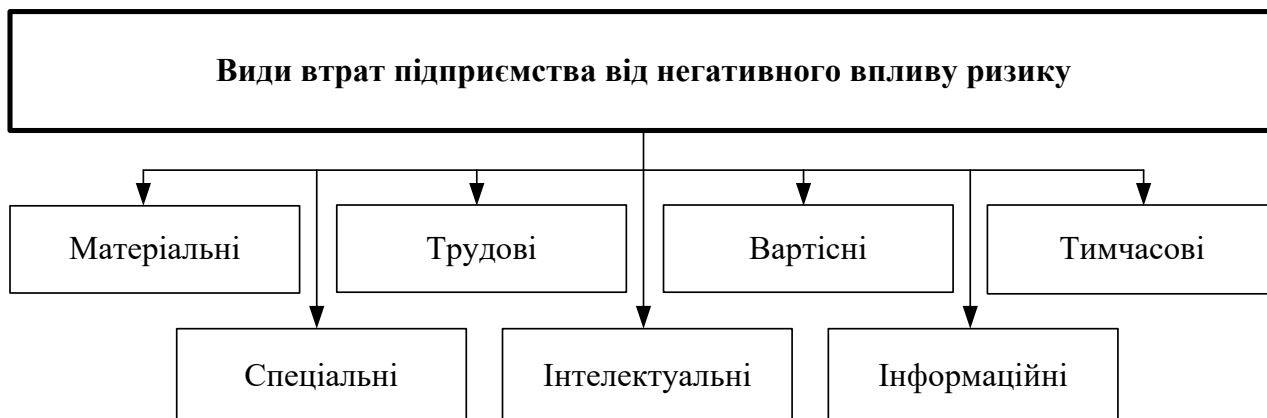


Рис. 2. Види втрат підприємства від негативного впливу ризику

Всі зазначені вище види втрат досить очевидні та несуть в собі пряму фінансову загрозу підприємству в формі зниження доходів, незапланованих платежів (податків, штрафів, пені та інших неустойок тощо).

Зміни та доповнення до оцінки ризику вносяться постійно, для цього аналізуються фінансові плани, мінімізуються ризики та проводяться процедури з постійного моніторингу та контролю.

Отже, аналіз та оцінка ризиків враховує ризики та фактори їх появи, що впливають на діяльність підприємства, формують ключові показники ризику, включаючи зміни та доповнення до існуючої системи управління ними.

Одна із складних процедур опису ризику необхідна для оцінки ймовірності виникнення ризику та наслідків негативних подій та їх запобігання (рис. 3).



Рис. 3. Оцінки ймовірності виникнення зон ризику, наслідки негативних подій та їх запобігання

Залежно від частки ризику в кожній із розглянутих зон ризику, керівники підприємств почуваються вільними або напруженими в управлінні ризиками та досягненні стратегічних цілей. Інноваційні проєкти вимагають великої уваги та

Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»
Серія «Економіка» Випуск 10(20), 2021
зосередження на критичних та катастрофічних загрозах. Успіх цієї роботи залежить від реалізації проєкту або виведення нового продукту на ринок.

У випадку високої концентрації катастрофічних та критичних ризиків, підприємство стикається з вибором високих фінансових збитків для зменшення ризику або високого ризику у своїй діяльності.

Якісний аналіз ризику дає приблизну оцінку рівня ризику і полягає у визначенні джерел та причин ризику, визначенні зон ризику та їх класифікації, прогнозуванні можливих наслідків проявів.

Кількісна оцінка ризику забезпечує оцінку можливої ймовірності виникнення ризику та наслідків його розкриття з кількісної точки зору, а також ступеня впливу на грошовий результат (розмір збитку підприємства залежно від впливу негативних факторів).

Методи оцінки ризику базуються на теорії ймовірності. Як відомо, ймовірність настання події визначається відносною частотою цієї події в загальній кількості спостережень. Статистичні методи є досить точними, але існують обмеження щодо їх використання: деякі негативні події не мають достатнього діапазону спостережень або взагалі є новими. У цьому випадку використовуються знання та досвід експертів. Експертний метод базується на відповідях на задалегідь сформульовані запитання. Незалежне тестування та подальша відповідність результату дозволяють отримати досить високу ступінь точності. В кінці експертної оцінки будується крива розподілу ймовірностей події. Ефективність системи управління залежить від методів управління ризиками. Метод аналізу чутливості до ризику проєкту використовується для контролю ступеня ризику у разі зміни факторів, що впливають на проєкт під час його реалізації.

Професіоналізм менеджера з оцінки ризиків впливає на ефективність системи, вибираючи більш-менш ефективні методи зменшення, уникнення або нейтралізації ризиків (рис. 4).



Рис. 4. Методи зниження ризиків на підприємстві

У випадку уникнення ризику повністю необхідно відкидати будь-які заходи, які можуть бути запропоновані для його зменшення. Цей рішучий захід зводить ризик до значного зниження.

Прийняття ризику є фактично протилежною дією, що означає, що ризик повністю зберігається як явище, яке вже відоме і менш небезпечне для діяльності підприємств. У більшості випадків такі ризики поглинаються внутрішнім потенціалом підприємства. На цей тип ризику не витрачаються фінансові ресурси, але можна докласти зусиль для зменшення рівня його впливу.

Зниження або зменшення впливу ризику на діяльність підприємства досягається за рахунок встановленням меж, в цьому випадку ступінь впливу

ризиків стає керованою величиною. У системі управління ризиками існує дві групи методів управління: методи прийняття рішень та методи впливу на ризик. Ризики можна розділити за різними критеріями: за напрямком впливу на параметри ризику, об'єктом впливу на середовище ризику, запобіганням тощо.

Висновок. За результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок, що для ефективного управління підприємствами необхідно вибирати найменш ризиковано-стратегічні альтернативи, домовлятися про вирішення проблем без спричинення конфліктів і збільшення впливу ризику, вирішувати проблеми збору коштів у разі їх обмеження та загострення неплатоспроможності. Не слід недооцінювати роль персоналу у вирішенні питань в управлінні ризиками, враховуючи, що це найбільший резерв для зменшення впливів ризиків.

Використана література:

1. Ареф'єва О.В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку *Економика и управление предприятиями машиностроительной отрасли: проблемы теории и практики*. 2014. № 2 С. 36-43.
2. Баєва О.І., Васильченко О.О. Особливості управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 17-21.
3. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5(22). С. 282-291.
4. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання. К. : Центр навч. літератури, 2006. 312 с.
5. Дуднева Ю.Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організації. *Економіка та суспільство*. 2017. № 8. С. 245-249. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/43.pdf.
6. Ілляшенко С. М. Економічний ризик. К.: Центр навч. літератури, 2004. 220 с.
7. Михайловська І.М., Мантур-Чубата О.С. Організаційно-функціональна структура відділу ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(3). С. 161-164.

8. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу. Х.: НТМТ, 2012. 248 с.

9. Чобіток В. І. Вплив ризиків на процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 451-457.

10. Шегда А. В., Голованенко М. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посібник за ред. Шегди А. В. К. : Знання, 2008. 271 с.

11. Chobitok V., Chumak L., Demianenko T., Us Y. Forming performance assessment system of risk management in railway transport companies. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*. 2018. Vol. 7. No 4.3. P. 404-408. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19843>.

References

1. Arefieva O.V. Strukturni peretvorennia na promyslovykh pidpriemstvakh yak faktor staloho rozvytku *Экономика у управленіе предпrijatijamy mashynostroytelnoi otrasly: problemy teoryu y praktyky* .2014. № 2 s. 36-43.

2. Baieva O.I., Vasylchenko O.O. Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v lohistytsi zovnishnoekonomichnoi diialnosti *Visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytet* 2018. № 18. S. 17-21.

3. Verbitska I.I. Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2013. № 5(22). S. 282-291.

4. Donets L. I. Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiriuvannia / L.I. Donets. K. : Tsentr navch. literatury, 2006. 312 s.

5. Dudnieva Yu.E. Sutnist ta klasyfikatsiia kadrovykh ryzykiv orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2017. № 8. S. 245-249. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/43.pdf.

6. Illiashenko S. M. Ekonomichni ryzyk. / S.M. illiashenko K.: Tsentr navch. literatury, 2004. 220 s.

7. Mykhailovska I.M., Mantur-Chubata O.S. Orhanizatsiino-funktsionalna struktura viddilu ryzyk-menedzhmentu zovnishnoekonomichnoi diialnosti na pidpriemstvi. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2015. № 3(3). S. 161-164.

8. Prokhorova V.V. Upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti pidpriemstv na zasadakh kontrolinhu / V.V. Prokhorova, V.I. Chobitok. Kh.: NTMT, 2012. 248 s.

9. Chobitok V. I. Vplyv ryzykiv na protses intelektualizatsii upravlinnia kholistychnym rozvytkom promyslovykh pidpryiemstv zaliznychnoho transportnoho mashynobuduvannia. *Biznes Inform.* 2020. №5. С. 451-457.

10. Shehda A. V., Holovanenko M. V. Ryzyky v pidpryiemnytstvi: otsyniuvannia ta upravlinnia : navch. posibnyk za red. Shehdy A. V. K. : Znannia, 2008. 271 s.

11. Chobitok V., Chumak L., Demianenko T., Us Y. Forming performance assessment system of risk management in railway transport companies. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*. 2018. Vol. 7. No 4.3. P. 404-408. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19843>.

Анжелика Игоревна Слостяникова

кандидат экономических наук,
старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента,
Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина

Галина Васильевна Ельникова

доктор педагогических наук, профессор,
профессор кафедры экономики и менеджмента,
Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина

ОЦЕНКА РИСКОВО-СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ В СИСТЕМЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Аннотация. Риск является движущим источником, одним из стимулов для экономического развития предприятий. Риски присущи любой экономической системе. Рыночная среда характеризуется большей степенью неопределенности, носит вероятностный характер, следовательно, деятельность любого предприятия подвержена широкого спектра рисков. Увязывание риска только с неблагоприятными последствиями – это односторонний подход к его пониманию. На самом деле наличие рисков различной этиологии происхождения способствует поступательному развитию экономики, что

обусловлено корреляцией между степенью риска и величиной ожидаемых результатов. Для обеспечения устойчивого развития предприятия и получения высоких экономических результатов необходимо научиться выявлять, локализовать и нейтрализовать риски.

Проблема анализа, оценки и управления рисками при осуществлении производственной деятельности предприятиями является одной из главных проблем отечественной экономики. В условиях, когда убыточные предприятия получали субсидии путем перераспределения средств из прибыльных предприятий, эти проблемы были не такими актуальными.

В настоящее время, если промышленное предприятие не приносит прибыли, и тем более, если оно не возвращает инвестиции, оно находится на грани банкротства. Поэтому рациональное использование средств и учета фактора риска является важнейшим моментом в его деятельности. В условиях формирования рыночных отношений роль и значение отдельных элементов процесса управления предприятием кардинально изменились, поэтому меняются подходы к их анализу, оценке и нейтрализации. Нерешенные проблемы управления экономическими и производственными рисками на промышленных предприятиях существенно выросли с развитием конкурентной среды.

В статье рассмотрены типы рисков на предприятии и виды потерь предприятия от негативного влияния риска.

В статье определены характеристики оценки вероятности возникновения зон риска, последствия негативных событий и их предотвращения.

Авторами в статье охарактеризованы методы снижения рисков на предприятии.

Ключевые слова: предприятия; риск; виды рисков; потери предприятия; зон риска; рискованные стратегические альтернативы.

A. I. Slastyanikova

candidate of economic sciences, senior lecturer,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

H. V. Yelnykova

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

ASSESSMENT OF RISK AND STRATEGIC ALTERNATIVES IN THE SYSTEM EFFECTIVE MANAGEMENT ENTERPRISES

Abstract. Risk is a driving source, one of the incentives for the economic development of enterprises. The risks are inherent in any economic system. The

market environment is characterized by a greater degree of uncertainty, is probabilistic in nature, therefore, the activities of any enterprise are subject to a wide range of risks. Linking risk only to adverse consequences is a one-sided approach to understanding it. In fact, the presence of risks of various etiology of origin contributes to the progressive development of the economy, which is due to the correlation between the degree of risk and the magnitude of the expected results. To ensure sustainable development of the enterprise and obtain high economic results, it is necessary to learn how to identify, localize and neutralize risks.

The problem of analyzing, assessing and managing risks in the implementation of production activities by enterprises is one of the main problems of the domestic economy. In an environment where unprofitable enterprises received subsidies through the redistribution of funds from profitable enterprises, these problems were not so urgent.

At present, if an industrial enterprise does not make a profit, and even more so if it does not return investments, it is on the verge of bankruptcy. Therefore, the rational use of funds and taking into account the risk factor is the most important moment in its activities. In the conditions of the formation of market relations, the role and significance of individual elements of the enterprise management process have changed dramatically, therefore, approaches to their analysis, assessment and neutralization are changing. Unresolved problems of managing economic and production risks at industrial enterprises have grown significantly with the development of a competitive environment.

The article discusses the types of risks at the enterprise and the types of losses of the enterprise from the negative impact of risk.

The article defines the characteristics of assessing the probability of occurrence of risk zones, the consequences of negative events and their prevention.

The authors in the article describe the methods of risk reduction at the enterprise.

Key words: enterprises; risk; types of risks; loss of the enterprise; risk zones; risky strategic alternatives.