

чих товарів та сировини. Така негативна тенденція потребує негайного вирішення шляхом своєчасного використання можливостей ринку, а також згуртованої роботи держави і бізнес-асоціацій над коригуванням законодавства та розробкою моделі експорту, що здатна активізувати міжнародні економічні відносини та підвищити ефективність експортної діяльності вітчизняних підприємств. Саме вдосконалення системи державного контролю якості товарів може стати одним з визначальних чинників інтенсифікації розвитку економіки в умовах глобалізаційних перетворень. Поліпшення якості сировини, матеріалів, обладнання сприяє ефективнішому забезпеченню потреб за рахунок економії ресурсів. Висока якість експортованої продукції буде сприяти зовнішньополітичним і торгово-економічним успіхам, що позитивно вплине на зростання господарської і науково-технічної потужності держави.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гавловська Н. Вплив активності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на економічну безпеку макrorівня / Н. Гавловська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 4, Т. 1. – С. 145–148.
2. Черчик Л. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України / Л. Черчик // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 2. – С. 21–26.
3. Шапоренко О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств як одна із ключових складових їх виробничо-господарської діяльності / О. Шапоренко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/20.pdf>.
4. Строченко Н. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності як фактор економічної стабільності підприємства / Н. Строченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2012. – Вип. 11 (54). – С. 125–128.
5. Павлюк Т. Аналіз проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств машинобудівної галузі України / Т. Павлюк // Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. – 2015. – № 11. – С. 142–145.
6. Продиус О. Совершенствование государственного контроля качества товаров в контексте повышения экспортного потенциала страны / О. Продиус, Н. Наливайко // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 5 (10). – С. 83–88.
7. Гром'як О. Проблеми активізування зовнішньоекономічної діяльності / О. Гром'як // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010. – № 682. – С. 157–162.

УДК 658.011: 330./31.7

**Сергєєва О.Р.**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності  
Дніпропетровського університету  
імені Альфреда Нобеля*

### РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуті ризики підприємств України. Підтверджена необхідність розробки показників оцінки ризиків та їх впливу на діяльність підприємств. Проаналізовані основні інструменти ризик-прогнозування.

**Ключові слова:** ризик, підприємство, стратегія, управління, розрахунок.

#### **Сергєєва Е.Р. РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

В статье рассмотрены риски предприятий Украины. Подтверждена необходимость разработки показателей оценки рисков и их влияния на деятельность предприятий. Проанализированы основные инструменты риск-прогнозирования.

**Ключевые слова:** риск, предприятие, стратегия, управление, расчет.

#### **Sergeeva O.R. THE RISKS OF ENTERPRISE AS OBJECT OF MANAGEMENT**

The article considers the risks of the enterprises of Ukraine. It is confirmed the need to develop indicators of risk assessment and their influence on activity of enterprises. The basic tools of risk forecasting are analyzed.

**Keywords:** risk, enterprise, strategy, management, calculation.

**Постановка проблеми.** Корпоративний ландшафт ризиків істотно змістився в останні роки. Швидко зростаюча глобалізація створює загальну проблему: як інтегрувати ризики підприємств в модель прийняття управлінських рішень. Розробка й впровадження підходящої моделі для прийняття рішень і вимір ризиків підприємств мають критично важливе значення для поліпшення організаційної діяльності, оцінки, підготовки й зниження ризиків в управлінні альтернативами. Для ефективного управління й поліпшення процесу розподілу ресурсів ризики повинні бути вимірювані й комплексно оцінені в планових розрахунках підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління ризиками та їх вплив на діяльність підприємств досліджували такі науковці, як І.Ю. Заїка, О.В. Івченко, Н.В. Суценько, О.А. Лаговська, С.В. Кучер, Н.І. Демчук, М.В. Якименко, О.М. Віленчук [1–4].

Багато авторів погодилися з тим, що дослідження ризиків необхідно на трьох рівнях: макrorівень (країна), ринковий рівень і рівень підприємства. Отже, для того щоб вивчити ризики підприємств, процес управління ризиком розглядається на цих трьох рівнях. Проте існує необхідність дослідження інструментів, прийомів, і специфіки, необхідних керівни-

кам для більш ефективної інтеграції різних видів ризиків в процеси прийняття рішень.

**Мета статті** полягає у вивченні факторів ризику для підприємств. Процес ризику дає змогу вивчити фактори ризику з рівня країни до рівня підприємства і консолідувати їх в рамках на розгляд всіх учасників прийняття управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ризики підприємств включають фактори ризику, такі як обсяг та структура виробництва, вибір партнера, відносини і лідерство, а також ризики, пов'язані з фінансами, сировиною, трудовими навичками персоналу, розташуванням підприємства тощо.

Підприємства стикаються зі складними внутрішніми та зовнішніми ризиками. Вони здійснюють різний вплив на підприємство залежно від галузі, географічного розташування й типу операцій. Далі розгляд ризиків істотно відрізняється, якщо підприємство розглядає відкриття нового філіалу або вирішення проблеми наявних операцій. Раніше внутрішні ризики були більш вузької спрямованості внутрішнього фінансового контролю і шахрайства. Тепер визначення, вимірювання і пошук профілактики або пом'якшення стратегій для вирішення внутрішніх і зовнішніх ризиків набувають вирішального значення для функціонування підприємств різних галузей. Всі підприємства намагаються приймати бізнес-рішення, які об'єднують фінансову інформацію з урахуванням внутрішніх та зовнішніх ризиків, що можуть серйозно вплинути на їхні проекти. Інтеграція внутрішніх і зовнішніх ризиків у фінансові рішення, однак, залишається проблемою.

Теоретична модель (показана на рис. 1) розробляється в нашій статті, в якій були визначені внутрішні і зовнішні фактори ризику.

Дані про фактори ризику, одержані після аналізу літературних джерел, можуть бути перевірені ситуацією на ринку, крім того, можуть бути внесені зміни, якщо з'являються різні результати.

Розрахунки впливу ризиків на підприємства можуть бути застосовані у день оперативних рішень і планування капіталовкладень, зокрема вибір місця розташування підприємства. Надійні рішення в обох випадках не ґрунтуються на ідентифікації ризиків, їх оцінці та пом'якшення їх наслідків і запобігання. Загальновідомо, наприклад, що в будь-який час проблеми правильної оцінки внутрішніх і зовнішніх ризиків часто можуть призвести до великого як позитивного, так і негативного впливу на прибуток підприємства. Ці ризики впливають на всі типи підприємств, включаючи комерційні, некомерційні, міжнародні, вітчизняні, великі і малі підприємства.

Загалом ризик можна охарактеризувати як будь-яку подію або дію, яка негативно позначиться на спроможності підприємства досягати своїх цілей і успішно здійснювати свої стратегії. Ризик відноситься до ймовірності небезпеки мати негативні наслідки. Наприклад, соціальний ризик (хвороба, шкода довкіллю, порушення прав людей) пов'язаний з потенційним впливом та проблемами зацікавлених сторін через негативне сприйняття бізнес-практик – все це може поставити під загрозу прибутковість та ліквідність підприємства.

Наприклад, політичний ризик взагалі розуміється як виконання політичної влади, що загрожує діяльності підприємств. Відмінність, однак, між різними видами ризиків часто розмита, і ризики підприємств різних галузей в різних місцях можуть бути виражені по-різному або відноситися до різних видів ризику. Сприйняття зв'язків між підпри-

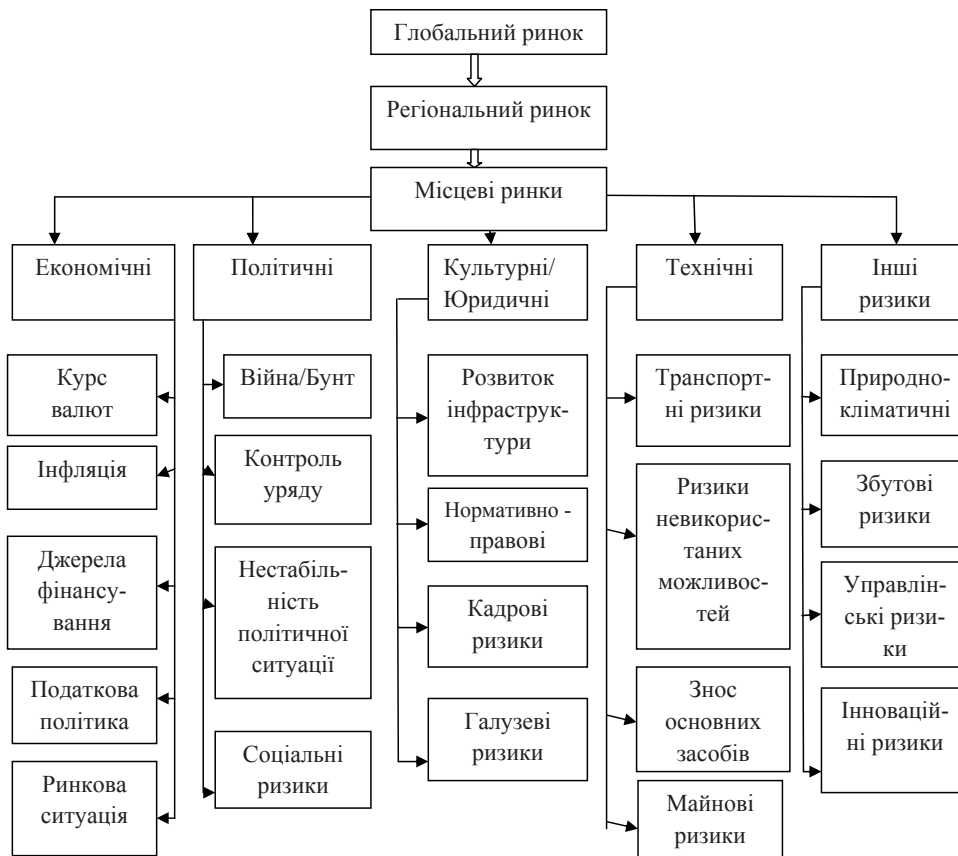


Рис. 1. Теоретична модель факторів ризику підприємств

емством і певним видом ризиків може викликати величезні витрати для підприємств, незалежно від прямого впливу ризику на підприємство. Є підприємства, які, реагуючи на реальну або уявну загрозу, можуть виконувати дії, що ведуть до збитків від продажу або посилення регулювання, що негативно впливають на підприємство, наприклад збільшення своїх витрат або нанесення шкоди досягненню бізнес-цілей, або здатність підприємства до здійснення своєї стратегії.

Таким чином, управління внутрішніми і зовнішніми ризиками має вирішальне значення, незалежно від того, є вони реальними або сприймаються такими підприємством. Суспільне сприйняття підприємства зааркоментувало себе важливою складовою ризику.

Підприємства повинні чітко усвідомлювати важливість інтегрування широкого набору ризиків в прийняття управлінських рішень і розвиток експертизи в оцінці впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків на фінансову продуктивність підприємства. Це чітко визнання вимагає від менеджерів включити вимірювання внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства в розрахунки рентабельності. Нині підприємства, які вважають ці питання важливими при прийнятті інвестиційних рішень, не включають їх в планові розрахунки рентабельності. Це ефективно дає нуль оцінки ризиків, які можуть негативно вплинути на прибутки підприємств, фінансову стійкість та ліквідність.

Деякі підприємства більше схильні до певних видів ризиків через їх розташування, послуги, вироблену продукцію, характеристики клієнта, характер їх зайнятості, галузеві особливості тощо. Підприємства в надії правильного управління ризиками вимагають більш глибокого аналізу, оцінки, підготовки, пом'якшення наслідків і реагування, планування. Це управління ризиками спрямоване на керівників, фінансових директорів та інших топ-менеджерів, яким необхідна модель для визначення і вимірювання внутрішніх і зовнішніх ризиків, в тому числі вимірювання цих ризиків в розрахунках рентабельності, щоб створити більш надійну систему ризик-менеджменту.

Таке моделювання – одна невелика частина управління ризиками, яку раніше ігнорували. Вимірювання широкого набору ризиків необхідно для задоволення нових нормативних вимог та вдосконалення управлінської продуктивності і довіри зацікавлених сторін. Запропонована модель оцінки ризиків включає схему, яка класифікує ризики в чотири основні категорії: стратегічні, оперативні, ризики звітності та ризики відповідності.

Стратегічні ризики відносяться до організації вибору стратегій для досягнення своїх цілей. Операційні ризики відносяться до оцінки загроз управління малоефективними або неефективними бізнес-процесами придбання, фінансування, збуту і маркетингу товарів і послуг; загрози втрати підприємством активів, включаючи свою репутацію. До ризиків звітності відносяться надійність, точність і своєчасність інформаційних систем, достовірність чи повнота інформації для прийняття внутрішніх або зовнішніх рішень. Ризики відповідності рішення проблеми та недостатнього зв'язку законів та нормативних актів, внутрішні кодекси поведінки, інформація про неспроможність управлінського персоналу, співробітників або партнерів виконувати діючі закони, правила, контракти і очікуваної поведінки.

Розглянемо інструменти ризик-прогнозування на підприємствах. Крім того, ризик-менеджери також повинні мати прямий доступ до вищого керівництва,

щоб дати пораду або попередження. Це приводить до певних ключових напрямів розробки інструментів ризик-прогнозування.

1) Побудувати сильну культуру управління ризиками. До фінансової кризи це було звичайним явищем для бізнесу. На сучасному етапі підприємства переглядають функції управління ризиками, виконуючи роль відповідності, а також надання періодичного оновлення деяких ключових характеристик ризику їх діяльності. Загалом зміни в управлінні ризиками підприємств потрібні, тому управління ризиками вважається невід'ємною частиною прийняття рішень по всьому підприємстві. Кроки, які можуть знадобитися, включають такі:

- ризик-менеджери повинні активно залучатися до прийняття стратегічних рішень і до постійного діалогу стосовно підприємницької діяльності;

- керівники повинні взяти на себе відповідальність за ризик;

- управління ризиками та прогнозування також повинні бути використовувані в прийнятті стратегічних рішень. Занадто часто це розглядається як просто нормативна функція уповноважених груп. Управління ризиком повинно грати життєво важливу роль під час визначення бізнес-стратегії.

2) Використовувати цілий комплекс інструментів прогнозування та управління ризиками і знати обмеження кожного. Занадто покладатись на будь-який інструмент прогнозування ризиків небезпечно, оскільки всі вони мають свої обмеження. Значення ризику та сценарний аналіз усіх важливих елементів ризику завжди повинні бути використані в поєднанні:

- необхідно оцінювати переваги і недоліки значення ризику; цей показник описує групу моделей, які вимірюють параметри ризику при нормальних ринкових умовах;

- слід оцінювати припущення та їх аналіз; фундаментальна проблема з набором інструментів прогнозування ризиків – неявний або явний аналіз історичних даних;

- не варто забувати про прості заходи; на тлі всіх складних засобів вимірювання ризиків, які набирають популярності, прості класичні заходи рідко використовуються. Виникає питання про те, скільки підприємств використовують прості інструменти вимірювання ризику, такі як моніторинг ринкової ситуації, введення відповідних лімітів, пошук способів кращого управління ризиками ринкових умов.

3) Ліквідність та ризик фінансування. Впровадження ризик-орієнтованих фінансових прогнозів, які пов'язують капітал та ліквідність. Зміни в макроекономічних умовах є потужним способом розвинути розуміння фінансування ризику. Теоретичне визнання того, що ринкові, кредитні, операційні, ризик-ліквідності повинні вимірюватися і регулюватися інтегровано. Проблема ризику фінансування повинна вирішуватися негайно. Ось деякі способи зробити це: забезпечити різноманітні джерела фінансування та грошові резерви, поточний аналіз фінансування та ліквідності.

4) Розробка загальної організаційної парадигми управління ризиками. Те, що починається як одна з форм ризику, можна швидко перетворити на іншу. Без здібностей виміряти різні види ризиків й управляти ними послідовно на комплексній основі неможливо. Необхідно розробити загальну організаційну парадигму управління ризиками в поєднанні з підвизначенням різних категорій управління ризиками на індивідуальній основі.

5) Вдосконалення стрес-тестування та аналізу сценаріїв. Стрес-тестування повинне дати підприємствам уявлення про їх ризики в екстремальних обставинах. Очевидно, що для багатьох підприємств стрес-тестування, що призвели до нинішньої кризи, було недостатніми. В підприємствах, щоб вони дійсно отримували вигоду з удосконалення методів і процесів, управління ризиками має стати пріоритетом для всіх керівників і ключових компонентів прийняття стратегічних рішень.

Моделі оцінки ризиків є основою для наступних досліджень внутрішніх і зовнішніх ризиків, які випадають переважно в стратегічній і операційній сегменти. Слід надати необхідні інструменти та техніки для того, щоб керівники підприємств могли більш ефективно інтегрувати внутрішні та зовнішні ризики у прийняття рішень. Хоча під час визначення та класифікації ризиків важливі перші кроки, необхідно, щоб їх вплив на підприємство можливо було виміряти. Особливе значення для розуміння, вимірювання та управління внутрішніми та зовнішніми ризиками має можливість кількісної оцінки їх потенційних наслідків. Така оцінка дасть змогу поліпшити розподіл ресурсів та джерел фінансування.

**Висновки.** Багато компонентів ризику повинні бути включені в комплексну оцінку ризиків. Хоча вимірювання деяких з них можливе тільки через оцінку, а не точний розрахунок, всі ризики можуть бути кількісно виміряні до деякого ступеня. Якщо вони не включені у фінансові розрахунки, підприємства часто будуть неадекватно інтегрувати ці ризики в управлінські рішення. Якщо особи, які прийма-

ють рішення, не розуміють належним чином деякі ризики, з якими стикається бізнес, то діяльність підприємства не може включати в себе попереджувальні заходи в процесі планування та виконання проекту, а можливості для зростання і отримання прибутку можуть бути втрачені. Отже, для ефективного управління ризиками необхідно осмислювати фактори зовнішнього середовища, які можуть вплинути на ризик; виявляти ризики; оцінювати і вимірювати їх можливі наслідки; виявляти і аналізувати можливі рішення; приймати найбільш прийнятний ризик управління діями; інформувати про результати; здійснювати моніторинг нових ризиків.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гармонізування науково-технічної термінології ризик-менеджменту у сфері інтегрованих систем управління / [І.Ю. Заїка, О.В. Івченко, Н.В. Суценок] // Сучасні технології у промисловому виробництві : матеріали та програма IV Всеукраїнської міжвузівської науково-технічної конференції (м. Суми, 19–22 квітня 2016 р.): у 2 ч. / редкол.: О.Г. Гусак, В.Г. Євтухов. – Суми, 2016. – Ч. 1. – С. 59–60.
2. Кузьмак О.М. Ризик-менеджмент у банківській діяльності: теорія та практика : [монографія] / О.М. Кузьмак. – Тернопіль : Терно-граф, 2014. – 307 с.
3. Ризик-орієнтований підхід до процесу бюджетування фінансових результатів / [О.А. Лаговська, С.В. Кучер, М.В. Якименко] // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. – Том 23, № 2. – С. 79–87.
4. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика) : [колект. моногр.] / [О.М. Віленчук та ін.] ; за заг. ред. Є.І. Ходаківського ; Спілка економістів України. – Житомир : Полісся, 2013. – 320 с.