

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

**ПАЛЯНИЦЯ ВІКТОР АНАТОЛІЙОВИЧ**

УДК 330.131.7

**ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ ТА МЕХАНІЗМІВ  
ПОПЕРЕДЖЕННЯ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ РИЗИКІВ  
У ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**  
(на прикладі машинобудівних підприємств)

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Тернопіль – 2010

Дисертацією є рукопис

Робота виконана в Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, доцент  
**Кирич Наталія Богданівна**,  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України, завідувач кафедри менеджменту у виробничій сфері

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Мостенська Тетяна Леонідівна**,  
Національний університет харчових технологій Міністерства освіти і науки України, м. Київ, декан факультету економіки і менеджменту, завідувач кафедри менеджменту

доктор економічних наук, професор  
**Тарасюк Галина Миколаївна**,  
Житомирський державний технологічний університет Міністерства освіти і науки України, м. Житомир, професор кафедри економіки

Захист відбудеться «25» червня 2010 року об 11<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 58.052.05 Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України за адресою: 46001, м. Тернопіль, вул. Руська, 56, (корпус №10, зал засідань).

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя за адресою: м. Тернопіль, вул. Руська, 56.

Автореферат розісланий «22» травня 2010 року.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
кандидат економічних наук, доцент

Сороківська О. А.

Процесс внедрения стратегии предупреждения негативных последствий рисков начинается с планирования. В планировании стратегии управления рисками следует выделить: управление в условиях стабильной и динамической внешней среды; управление в условиях кризисной ситуации; сбор, обработку и анализ информации о ситуации; оценивание величины риска; оценку вероятности наступления события; определение критериев сравнения альтернативных вариантов для выбора стратегии; выбор стратегии управления рисками; определение критериев для пересмотра принятой стратегии при потребности; обоснование методов управления рисками; психологическое восприятие рискованных решений персоналом предприятия; разработку, утверждение стратегии управления рисками; контроль за ходом ее реализации; оценивание результатов и выработку решений по ситуации.

Реализация стратегии является одновременно и сложным, трудоемким процессом, и самым слабым звеном в процессе управленческой деятельности, которая приводит предприятие в случае успешного осуществления к достижению поставленных целей. На практике наиболее эффективный результат можно получить лишь при комплексном использовании разных методов управления рисками.

**Ключевые слова:** риск в хозяйственной деятельности, управление рисками, механизм предупреждения рисков, оценка уровня рисков хозяйственной деятельности, стратегия предупреждения рисков.

#### ANNOTATION

**Palianytsia V. A. A justification of the strategy choice and preventing procedures for the negative consequences of risks in economic activity (by example of the machine-building enterprises) – Manuscript.**

Scientific thesis for the Degree of the Candidate of Economic Sciences in the specialty 08.00.04 – economy and management of the enterprises (by economic activities types). – Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, 2010.

Theoretical, methodical, practical ways and methods for justification of the strategy choice and procedures for the preventing procedures of the negative consequences of risks in the machine-building enterprises activity are under investigation. Scientific concepts of domestic and foreign experience in the theory of risk management are studied and analysed. The strategy choice for the prevention of negative consequences of risks is justified. The economic-mathematical model for the strategy choice is approved. The estimation indicators of the risk prevention strategy are specified. The basic directions of procedure realisation for the preventing of negative consequences of risks in economic activity are defined. The chosen strategy assessment of the machine-building enterprise is presented.

**Key words:** risk in economic activity, risk management, risk prevention procedures, estimation of risk levels in the economic activity, risk prevention strategy.

#### ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Розвиток економіки України та реформи машинобудівної галузі, обумовлені сучасними соціально-економічними та геополітичними реаліями, спрямовані на реалізацію завдань стабільного розвитку економіки, створення середовища здорової конкуренції. Однак підвищений рівень ризику, властивий вітчизняному машинобудуванню, зумовлений не лише несприятливими макроекономічними умовами, але й можливостями підприємств у попередженні ризиків та вмінням розробити і реалізувати ефективні стратегії зменшення їх негативного впливу. Однією з основних причин появи збиткових машинобудівних підприємств є недосконалість систем управління підприємствами, які не зорієнтовані на зменшення втрат від негативного впливу ризиків господарської діяльності.

У зв'язку з цим виникає потреба обґрунтування вибору стратегії зменшення негативного впливу ризиків. Оскільки від успішності її здійснення у значній мірі залежить ефективність роботи підприємств, які на сьогодні нагально потребують дослідження альтернативних варіантів оптимального використання їхнього потенціалу і розробки механізмів зменшення втрат з урахуванням ризику.

Ключовим питанням для вибору раціональної стратегії попередження негативних наслідків ризиків підприємства є комплексний аналіз його діяльності, порівняння альтернативних варіантів стратегій за критеріями зменшення втрат і підвищення ефективності для досягнення поставлених цілей з урахуванням невизначеності, конфліктності та зумовленого цими явищами ризику. Пошук напрямків зниження втрат вимагає розробки теоретичних та прикладних основ вибору стратегії попередження ризиків на рівні окремої галузі та підприємства.

Теоретико-методологічні проблеми ризику та вибору стратегій підприємств знайшли відображення в працях українських вчених: Б. М. Андрушківа, В. В. Вітлінського, В. М. Гранатурова, І. Ю. Івченко, С. М. Ілляшенка, Н. Б. Кирич, М. С. Клапківа, О. Є. Кузьміна, Н. І. Машиної, Т. Л. Мостенської, Л. М. Савчука, А. Г. Семенова, Г. М. Тарасюк, О. А. Устенка, Д. А. Штефаніча, О. І. Ястремського та інших, які адаптували процеси управління ризиками в розвиненій ринковій економіці до сучасної транзитивної економіки України.

Багато аспектів формування стратегій управління досліджували у своїх роботах закордонні вчені: Р. Акофф, І. Ансофф, П. Г. Грабовий, А. П. Градов, Р. Кантільон, Б. Карлофф, М. Лоуренс, Р. Метьюз, Ф. Найт, Дж. Обер-Кріе, М. Е. Портер, І. Тьонен, Т. Хіндл, Р. Хісрік, Н. В. Хохлов, Й. Шумпетер та інші.

Сьогодні недостатньо вивчена природа ризику і специфіка його

проявів у кризових умовах. Особливої уваги потребують дослідження методів вибору стратегії управління ризиками, адже світовий досвід захисту суб'єктів господарювання в ситуації ризику повністю не може бути реалізований у вітчизняних умовах. Недостатня розробленість теоретичних, методичних та прикладних основ стратегічного управління ризиками в період трансформації економіки визначили вибір теми, мети і завдань дослідження.

#### **Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами.**

Дисертація пов'язана з виконанням наукових досліджень, передбачених планами науково-дослідної роботи Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя в рамках держбюджетної теми «Наукові аспекти структурної перебудови народногосподарського комплексу Тернопільської області» (державний реєстраційний номер 0103U003061), де автор брав участь у розробці питань, пов'язаних із аналізуванням ризику машинобудівних підприємств регіону.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо вибору ефективної стратегії попередження негативних наслідків ризиків у господарській діяльності машинобудівних підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити комплекс завдань:

- вивчити і проаналізувати наукові вітчизняні та закордонні концепції і теорії ризику, уточнити і поглибити поняття «ризик у господарській діяльності» та класифікаційні підходи для можливості чіткої ідентифікації ризиків;

- дослідити процес управління ризиками та проаналізувати практику вибору стратегій попередження негативних наслідків ризиків на підприємствах з метою трансформації процесу управління ризиками та оптимізування підходів до вибору стратегії їх попередження;

- запропонувати й апробувати економіко-математичну модель вибору стратегії попередження негативних наслідків ризиків для зменшення втрат від ризиків та додаткових витрат на здійснення їх аналізування;

- обґрунтувати підходи до методики планування вибору стратегії попередження негативних наслідків ризиків, що дасть змогу передбачати появу ризикованих ситуацій та уточнити показники оцінки реалізації стратегії зменшення негативних наслідків ризиків;

- визначити та обґрунтувати критерії, розробити механізми оцінки ефективності вибраної стратегії попередження негативних наслідків ризиків на основі типових показників діяльності підприємства;

- обґрунтувати основні напрямки реалізації стратегії попередження

экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя, Тернополь, 2010.

В диссертации исследуются теоретические, методические и практические пути и методы обоснования выбора стратегии предупреждения негативных последствий рисков в деятельности машиностроительных предприятий.

Раскрыто понятие риска, обоснована классификация рисков в хозяйственной деятельности предприятия и охарактеризованы основные элементы процесса управления рисками. Анализ аспектов понятия «риск» показал, что риск как экономическая категория имеет много не совпадающих, а иногда и противоположных мнений исследователей. Определено, что риск в хозяйственной деятельности – это возможность выбора альтернативных решений с учетом вероятности понесения фирмой потерь или получения дополнительной прибыли в процессе осуществления хозяйственных операций, которые влияют на достижение целей предприятия. Научно обоснованная классификация рисков предложена для: идентификации рисков в хозяйственной деятельности; наиболее оптимального способа их оценки; уровня возникновения; оценки последствий; эффективного применения соответствующих методов управления ими.

Обоснована необходимость выбора стратегии уменьшения негативных последствий рисков в хозяйственной деятельности машиностроительных предприятий и сформирован алгоритм и механизмы процесса выбора стратегии предупреждения негативных последствий рисков. Предложено усовершенствованную экономико-математическую модель выбора стратегии управления рисками.

Стратегия управления рисками связана с решением двух проблем: величины приемлемого риска и способов ее достижения. Их решение связано с корреляцией между величиной риска и потенциальным доходом, который может быть как положительным, так и отрицательным, а также с распределением (во времени и точке проявления) затрат и результатов принятия того или другого риска. Исследовано, что процесс управления рисками – это деятельность субъекта управления по выработке тактики осуществления выбранной стратегии. Процесс выбора стратегии управления рисками должен состоять из трех последовательных этапов. На первом этапе происходит осмысления результатов анализа влияния внешней и внутренней среды с целью выявления потенциальных рисков; на втором – разработка соответствующей стратегии управления рисками; на третьем этапе – выработка тактических целей.

В работе предложен процесс реализации стратегии управления рисками, оценка эффективности стратегии предупреждения негативных последствий рисков в хозяйственной деятельности предприятия, предложены механизмы реализации выбранной стратегии.

конференції ТДТУ імені Івана Пулюя. – Тернопіль : ТДТУ, 2001. – С.216-217. – 0,2 д.а.

12. Паляниця В. А. Класифікація видів зовнішньоекономічних ризиків як передумова ефективного управління ними / В. А. Паляниця // Матеріали V наукової конференції ТДТУ імені Івана Пулюя. – Тернопіль : ТДТУ, 2002. – С.198–199. – 0,2 д.а.

13. Паляниця В. А. Інноваційно-логістичні шляхи вирішення актуальних проблем функціонування вітчизняного авіабудування / В. А. Паляниця, Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич // Соціально-економічні проблеми і держава: Наукове видання. – 2010. – № 1. – С. 10-17. – 0,8 д.а. (Особистий внесок: 0,3 д. а. – обґрунтовані чинники стабілізації виробництва в умовах кризи).

14. Паляниця В. А. Конфлікти та ризики: прикладний аспект / В. А. Паляниця // Соціально-економічні проблеми і держава: Наукове видання. – 2010. – № 1. – С. 94-99. – 0,7 д.а.

#### АНОТАЦІЯ

**Паляниця В. А. Обґрунтування вибору стратегій та механізмів попередження негативних наслідків ризиків у господарській діяльності (на прикладі машинобудівних підприємств).** – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2010.

У дисертації досліджено теоретичні, методичні і практичні шляхи та методи обґрунтування вибору стратегії попередження негативних наслідків ризиків у діяльності машинобудівних підприємств. Вирішено комплекс завдань, серед яких: вивчено та проаналізовано наукові вітчизняні та закордонні концепції і теорії управління ризиками; обґрунтовано вибір стратегії попередження негативних наслідків ризиків; апробована економіко-математична модель вибору стратегії; уточнені показники оцінки реалізації стратегії попередження ризиків; визначені основні напрямки реалізації механізмів попередження негативних наслідків ризиків у господарській діяльності та оцінки вибраної стратегії машинобудівного підприємства.

**Ключові слова:** ризик у господарській діяльності, управління ризиками, механізм попередження ризиків, оцінка рівня ризиків господарської діяльності, стратегія попередження ризиків.

#### АННОТАЦІЯ

**Паляниця В. А. Обоснование выбора стратегий и механизмов предупреждения негативных последствий рисков в хозяйственной деятельности (на примере машиностроительных предприятий).** – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата

негативних наслідків ризиків у діяльності підприємства за допомогою застосування прийомів зниження втрат від ризиків.

**Об'єктом дослідження** є ризики у господарській діяльності підприємств машинобудівної галузі.

**Предметом дослідження** визначено сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів і розробок для обґрунтування вибору ефективної стратегії попередження негативних наслідків ризиків у діяльності машинобудівних підприємств.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі застосовувались загальнонаукові, міждисциплінарні та спеціальні методи дослідження, серед яких: ситуаційний аналіз (для виявлення ризикованих ситуацій на підприємствах, їх ранжування); соціологічні опитування (для оцінки поточного стану та чинників зовнішнього середовища); фінансово-економічний аналіз (для визначення ступеня ефективності існуючих способів зниження ризиків, а також для формування на цій базі механізму управління ризиками); прогнозування, математичне моделювання, теорія ймовірності і математичної статистики (для визначення ефективних стратегій зменшення негативних наслідків ризику); факторний аналіз (для дослідження системи чинників, що впливають на функціонування підприємства); графічний (для відображення аналітичних даних за розрахунками моделі вибору стратегії); статистичний (для оцінки ризиків підприємств за даними бухгалтерської та фінансової звітності); експертний (для оцінки ризиків за умови неповноти аналітичної інформації).

Інформаційною базою дослідження слугували праці вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали Державного комітету статистики України, внутрішня звітність і фінансово-господарська документація суб'єктів підприємницької діяльності, матеріали науково-практичних конференцій і періодичних видань, статистичні щорічники України та Тернопільської області.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розвитку теоретичних положень та виробленні нових підходів і рекомендацій щодо вибору стратегій та механізмів попередження негативних наслідків ризиків у господарській діяльності. Зокрема, в дисертації:

*вперше:*

– запропоновано підхід до визначення механізму управління ризиками у господарській діяльності підприємств за допомогою вибору оптимальної стратегії попередження ризиків, що може забезпечити вчасне виявлення і попередження втрат від ризиків та передбачення витрат на антиризикові заходи;

*удосконалено:*

– процес вибору стратегії попередження негативних наслідків ризиків, який ґрунтується на вивченні форм прояву закону спадаючої корисності щодо витрат на аналізування ризикових ситуацій;

– комплекс заходів для ризикових ситуацій у діяльності підприємств шляхом вибору прийомів мінімізації втрат від ризиків у господарській діяльності;

*набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категоріальний апарат у теорії ризику: уточнено та поглиблено поняття «ризик у господарській діяльності», розширена класифікація ризиків у господарській діяльності, в основу якої покладено принципи системного підходу до управління ризиком;

– методичні підходи до трансформації процесу управління та систематизації економіко-математичного інструментарію, на основі якого запропонована послідовність управлінських дій для формування стратегії попередження негативних наслідків ризиків;

– підходи до формування методів та показників оцінки стратегії попередження ризиків господарської діяльності підприємства й система обмежень для вибору ефективної стратегії попередження ризиків.

#### **Практичне значення одержаних результатів дослідження.**

Пропозиції і результати дослідження щодо зменшення можливих втрат підприємства від ризикових ситуацій використані на ТОВ «Шредер» (довідка про впровадження № 2401 від 28.10.2009); пропозиції щодо зниження витрат на проведення антиризикових заходів, зменшення запасів апробовані і діють на ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» (довідка про впровадження № 625 від 20.11.2009); рекомендації щодо покращення показників ефективності господарської діяльності за рахунок зниження ризику та прогнозування стабільного, сталого розвитку підприємства як у просторі, так і в часі впроваджені ВАТ ТРЗ «Оріон» (довідка про впровадження № 784/15 від 02.12.2009). Отримані результати дослідження є основою для розробки стратегій зменшення негативних наслідків ризиків у системі управління ризиками на підприємствах машинобудування.

Результати досліджень використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя у викладанні дисциплін «Управління підприємницькими ризиками», «Управління ризиками», «Підприємництво», «Теорія і практика бізнесу» (довідка про впровадження № 2876 від 30.12.2009).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до вибору стратегій та механізмів попередження негативних наслідків ризиків та використані

2. Паляниця В. А. Методи оцінки та аналізу ризику на підприємстві / Віктор Паляниця, Богдан Андрушків // *Культура народів Причорномор'я: Науковий журнал.* – 2009. – №162. – С. 37-41. – 0,8 д. а. (Особистий внесок: 0,6 д. а. – обґрунтування вибору методів оцінювання ризиків).

3. Паляниця В. А. Використання кривої ризику для оцінки рівня ризику на підприємствах машинобудування / В. А. Паляниця // *Держава та регіони: Науково-виробничий журнал.* – 2009. – №7. – С. 143-148. – 0,5 д. а.

4. Паляниця В. А. Обґрунтування факторів і джерел ризиків машинобудівних підприємств / В. А. Паляниця // *Галицький економічний вісник: Науковий журнал.* – 2010. – №1(26). – С. 113-121. – 0,7 д. а.

5. Паляниця В. А. Заходи по елімінуванню наслідків ендегенних ризиків і загроз діяльності машинобудівних підприємств / В. А. Паляниця // *Національне господарство України: теорія та практика управління: Зб. наук. праць.* – К.: Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2010. – 320 с. – 0,6 д. а.

6. Шляхи і методи прийняття управлінських рішень (психологічні аспекти менеджменту) / В. А. Паляниця, Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич, [та ін.] // *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету.* – 2009. – №16. – Ч.1. – С. 11-14. – 0,8 д. а. (Особистий внесок: 0,2 д. а. – обґрунтування методів прийняття управлінських рішень).

7. Паляниця В. А. Фінансові і валютні ризики як складова стратегії машинобудівного підприємства / Віктор Паляниця, Богдан Андрушків // *Економічний вісник Національного гірничого університету.* – 2009. – №3. – С. 104-113. – 0,7 д. а. (Особистий внесок: 0,5 д. а. – обґрунтування стратегії в управлінні ризиками).

#### **Публікації в інших наукових виданнях:**

8. Паляниця В. А. Прогнозування підприємницького ризику в системі маркетингових досліджень / В. А. Паляниця // *Збірник текстів виступів всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика маркетингових досліджень».* – Тернопіль : Джура, 1999. – С. 79-81. – 0,3 д. а.

9. Управління підприємницьким ризиком / [Штефаніч Д. А., Паляниця В. А., Штефаніч О. Д., Попіна С. Ю.]. – Тернопіль : «Економічна думка», 1999. – 224 с. – 7,8 д. а. (Особистий внесок: 2,3 д. а. – вступ, глави 1-10).

10. Організація виробництва: теорія і практика: Навчальний посібник для інженерно-економічних спеціальностей / [Гевко І. Б., Вовчак І. С., Оксентюк А. О., Паляниця В. А.]. – Тернопіль : ТДТУ, 2000. – 136 с. – 5,1 д. а. (Особистий внесок: 1,6 д. а. – розділ організація і планування створення та освоєння нових виробів).

11. Паляниця В. А. Методи оцінки зовнішньоекономічного ризику на промислових підприємствах / В. А. Паляниця // *Матеріали IV наукової*

3. Дослідження вибору стратегії в управлінні ризиками дозволило створити механізм управління ризиками із застосуванням моделі спадаючої корисності витрат для прогнозування можливих збоїв діяльності підприємства у плануванні величини імовірних втрат і вироблення тактичних заходів щодо їх зменшення, що обумовлює використання альтернативних стратегій управління ризиками: попередження ризику, очікування зрілості ризику, протидії ризику, розрахованого ризику. Аналізування неконтрольованих факторів впливу зовнішнього середовища вирішує завдання вибору стратегії управління ризиками, а контрольованих – оцінки підприємством власної конкурентоспроможності і потенційних можливостей діяльності. Зниження витрат до величини прийнятного ризику можливе за рахунок використання, передовсім, найбільш важливих факторів, виявлених на основі ранжування груп факторів і самих факторів усередині цих груп за ступенем їх впливу на ризик у діяльності підприємства.

4. Оцінка відповідності стратегії до обраних цілей, розподіл ресурсів, визначення ключових задач управління ризиками, визначення критеріїв і методів оцінювання ризиків, забезпечення мотивації працівників машинобудівних підприємств дали можливість розробити програму дій із реалізації стратегії управління ризиками з використанням маркетингових прийомів, страхових програм, заходів щодо підвищення рівня безпеки підприємства, програм з підвищення кваліфікації персоналу.

5. Для оцінки ефективності вибраної стратегії управління ризиками запропонована специфічна система критеріїв: оцінка масштабів можливого збитку при реалізації вибраної стратегії; співвідношення витрат на управління ризиком і ступінь зниження майбутніх збитків; забезпечення загальної стабільності діяльності підприємства. Вибір цих критеріїв дозволить досягнути критичного параметра, який не повинен виходити за межі допустимого інтервалу і величини одержуваного доходу.

6. Запропонована оцінка ризиків на підприємствах в умовах невизначеності за допомогою матриці дій, яка враховує рівень та імовірність втрат і дозволяє зорієнтуватися керівникам і менеджерам підприємства у прийнятті антиризикових рішень. Запропонований підхід щодо витрат на аналізування ризикованих ситуацій дав можливість реалізувати стратегію як складову механізму попередження ризиків, що приводить підприємство у разі успішного здійснення до досягнення поставлених цілей.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Публікації автора у наукових фахових виданнях:*

1. Паляниця В. А. Управління економічними ризиками на підприємствах в сучасних умовах / В. А. Паляниця // Проблеми праці, економіки та моделювання: Зб. наук. праць ТУП. – Хмельницький : ТОВ НВП «Евріка», 1998. – Ч. 1. – С. 180-181. – 0,3 д. а.

лише ті положення, що є результатом власних розробок автора. Особистий внесок у наукові праці, опубліковані у співавторстві, подані у списку.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення, результати досліджень доповідалися, обговорювалися й отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Проблеми праці, економіки та моделювання» (Хмельницький, 1998); «Теорія і практика маркетингових досліджень» (Тернопіль, 1999); IV, V наукових конференціях Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 2001, 2002); регіональній науково-практичній конференції «Конфлікти в умовах регіону та механізми їх попередження в контексті корпоративної культури» (Тернопіль, 2009).

**Публікації.** Основні положення і результати дослідження відображені в 14 наукових працях загальним обсягом 19,5 д. а., з яких автору належить 9 д. а., у тому числі 7 у фахових виданнях обсягом 4,4 д. а., в яких автору належить 3,4 д. а.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація містить 182 сторінки основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків та 13 додатків на 35 сторінках, списку використаних джерел із 195 найменувань. Загальний обсяг дисертації 217 сторінок. Зміст роботи представлено у 19 таблицях та 32 рисунках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У першому розділі «**Теорія ризику та розвиток інструментарію управління ризиками в господарській діяльності підприємств**» розкрито поняття ризику з позицій сучасної економічної теорії, обґрунтована класифікація ризиків у господарській діяльності підприємства та охарактеризовані основні елементи процесу управління ризиками.

Аналізування гносеологічних, онтологічних та етимологічних аспектів поняття «ризик» показали, що стосовно суті останнього, як економічної категорії, існує багато таких, що не збігаються, а іноді й протилежних суджень дослідників. Відсутність єдності думок пояснюється багатоаспектністю цього явища, його обмеженням використанням у реальній економічній практиці і управлінській діяльності.

За результатами дослідження сучасних аспектів теорії ризику визначено, що ризик у господарській діяльності – це можливість вибору з альтернатив рішення із врахуванням імовірності зазнання фірмою втрат або одержання додаткового прибутку в процесі здійснення господарських операцій, які впливають на досягнення цілей підприємства.

Досліджено, що зміни у новій парадигмі теорії ризику передбачають інтегрований, неперервний і розширений процес, у якому управління ризиками координується вищим керівництвом, кожен працівник розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи, де враховуються усі види ризиків у господарській діяльності.

Поняття ризику об'єктивно пов'язане з необхідністю виділення його функцій, як таких, що відображають його сутність. Запропоновано виділити такі функції ризику: стимулююча, захисна, компенсуюча, соціально-економічна, контролююча, координуюча, цільова.

Науково обґрунтована класифікація ризиків запропонована для: ідентифікації ризиків у господарській діяльності; вибору оптимального способу їх оцінки; визначення рівня виникнення; оцінки наслідків; ефективного застосування відповідних методів управління ними.

На основі аналізу думок вітчизняних і закордонних дослідників виділені такі методи управління ризиками (рис. 1):



Рис. 1. Методи управління ризиками

Вказаний методичний інструментарій використовується в процесі управління ризиками на підприємствах машинобудування для розробки заходів, спрямованих на нейтралізацію ризиків.

У другому розділі «Аналізування, розроблення та обґрунтування оптимального вибору стратегій попередження негативних наслідків ризиків в діяльності підприємства» обґрунтована необхідність вибору стратегії зменшення негативних наслідків ризиків у господарській діяльності машинобудівних підприємств та сформовано алгоритм і механізми процесу вибору стратегії попередження негативних наслідків ризиків. Запропоновано вдосконалену економіко-математичну модель вибору стратегії управління ризиками.

Аналіз поняття «стратегія» (у роботі розглядається в статті як «напрямок», «план», «комплекс заходів» розвитку підприємства, і в

Оптимальний розв'язок досягається в точці:  $X^{opt} = (X_3^{opt}; X_2^{opt}) = (8,1; 7)$ . Зробивши зворотні обчислення, можна дійти висновку, що оптимальному відповідає таке рішення:  $P_{зал} = 0,123$ ;  $V = 7$  тис. грн.

Отже, вкладення 7 тис. грн. дозволить досягнути прийнятного рівня ризику 12,3 %. Це підтверджує, що вибрана стратегія правильна і проект повинен бути впроваджений.

На практиці найбільш ефективний результат можна отримати лише за комплексного використання різних методів управління ризиками. Їх комбінування можна досягти також оптимального співвідношення між величиною досягнутого зниження ризику і необхідними для цього додатковими витратами.

## ВИСНОВКИ

Основними науковими результатами дисертаційної роботи є теоретичні узагальнення, наукове обґрунтування та вирішення важливої прикладної проблеми – вибору стратегій та механізмів попередження негативних наслідків ризиків у господарській діяльності у системі управління ризиками на підприємствах машинобудування. Основні висновки теоретичного і прикладного характеру та результати, які одержано в ході проведених досліджень, зводяться до такого:

1. Поглиблене вивчення і дослідження ризику в господарській діяльності підприємств, детальна розробка методів управління ними на всіх рівнях визначають ризик у господарській діяльності як можливість вибору з альтернатив рішення із врахуванням імовірності зазнання фірмою втрат або одержання додаткового прибутку в процесі здійснення господарських операцій, які впливають на досягнення цілей підприємства. Уточнено класифікацію ризиків господарської діяльності, шляхом введення додаткових ознак макро-, мезо- та мікрорівня, що дозволить підвищити достовірність оцінювання їх впливу на господарську діяльність через більш повну ідентифікацію ризиків.

2. Дослідження процесу управління ризиками й аналіз практики вибору стратегії попередження негативних наслідків ризиків на підприємствах дозволило оптимізувати вибір стратегії їх попередження на основі рейтингового підходу до факторів значимості, де першими є економічні й соціальні, а наступними – політичні та технологічні. Управління ризиками узагальнює дослідження впливу подій, що приводять до імовірних втрат, дають можливість їх прогнозування, розроблення і реалізації заходів щодо зменшення та запобігання несприятливих результатів, визначення шляхів зменшення негативних наслідків у прийнятих суб'єктом рішеннях. Це забезпечує необхідність застосування системного підходу в оптимізації вибору стратегії підприємства, що ґрунтується на моделі управління ризиками господарської діяльності.



наслідків ризиків виробничо-господарської діяльності підприємства.

Корисність інформації, одержувана при вкладенні додаткової грошової одиниці на проведення аналізу, наведена на рис. 5. Бюджетні обмеження становлять 12 тис. грн. Потрібно розрахувати максимально можливе зниження ризику, раціональний рівень витрат на проведення аналізу ризику і прийняти рішення щодо доцільності реалізації проекту.

Відтворюючи інформаційну корисність у вигляді графіка (рис. 5), можна припустити зі ступенем упевненості до 0,9905, що вона буде описуватися такою функцією:  $U(V) = -0,0016 \cdot V^2 + 0,0239 \cdot V - 0,0193$ . Накопичену корисність можна описати такою функцією:  $K(V) = -0,0027 \cdot V^2 + 0,0449 \cdot V - 0,0465$  з тісністю зв'язку 0,9844.

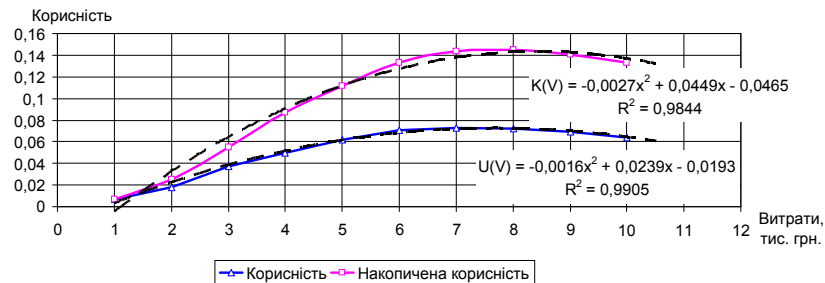


Рис. 5. Залежність видів корисності від рівня витрат

Відповідно до алгоритму розв'язування задачі графічне представлення результату подане на рис. 6.

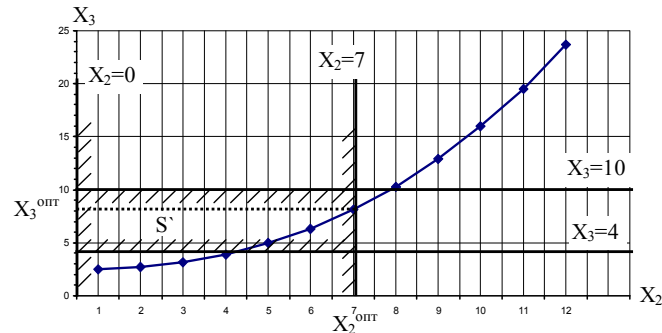


Рис. 6. Графічне вирішення задачі розрахунку раціонального рівня витрат на проведення аналізу ризику

$X_2 = V$  – рівень витрат на проведення аналізу;  $X_3 = 1/P_{зал}$  – обернений показник до залишкового ризику;  $S'$  – множина допустимих значень

динаміці як сукупність дій для досягнення певної мети) дозволяє трактувати «стратегію» як загальний напрямок дій, які визначають перспективний розвиток підприємства для досягнення конкурентних переваг, враховуючи сприятливі можливості і небезпеки зовнішнього оточення, власні переваги та недоліки.

Стратегія управління ризиками пов'язана з вирішенням двох проблем: величини прийнятного ризику і способів її досягнення. Їх вирішення пов'язане з кореляцією між величиною ризику і потенційним доходом, який може бути як позитивним, так і негативним, а також з розподілом (у часі і точці прояву) витрат і результатів прийняття того або іншого ризику. Проведене дослідження показало, що на машинобудівних підприємствах Тернопільської області розподіл витрат і результатів діяльності залежить від вибору стратегії неризикових вкладень капіталу. Кожен третій опитаний керівник підприємства прогнозує імовірність такого ризику в межах 0,1-0,3; кожен п'ятий – у межах 0,3-0,6 і лише кожний десятий – у межах 0,6-0,8. Щодо оцінки ефективності стимулювання працівників, кожним третім опитаним керівником коефіцієнт ризику оцінено у межах 0,3-0,4, і лише 16,7% опитаних оцінюють ефективність у межах відповідного коефіцієнта 0,4-0,6, немає серед опитаних осіб, які б вказали на значення коефіцієнта 0,6-1,0. Отже, система стимулювання на розглянутих об'єктах не ефективна.

До інших явищ, які становлять важливу основу майбутнього розвитку підприємств, слід зараховувати підсилену мінливість і нестабільність зовнішніх економічних, соціальних, технологічних і політичних умов. Так, за даними соціологічного опитування, на перше місце за рангом значимості респонденти вивели економічні ризики (33,8% з коефіцієнтом ризику в межах 0,1-0,3); на друге – ризики соціальних умов (32,4% з коефіцієнтом 0,3-0,4); на третє – політичні ризики (31,9% з коефіцієнтом 0,1-0,3); на четверте – ризики технологічних умов (30,0% з коефіцієнтом 0,1-0,3). Необхідно констатувати, що керівники найбільшою мірою побоюються економічних і соціальних ризиків. Це необхідно врахувати у розробці стратегії управління ризиками.

На основі проведених досліджень запропоновано розрізнити стратегію «попередження ризику», стратегію «очікування зрілості ризику», стратегію «протидії ризикам» і стратегію «розрахованого ризику». На рис. 2 представлений вибір стратегії управління господарськими ризиками в діяльності підприємства з урахуванням впливу факторів.

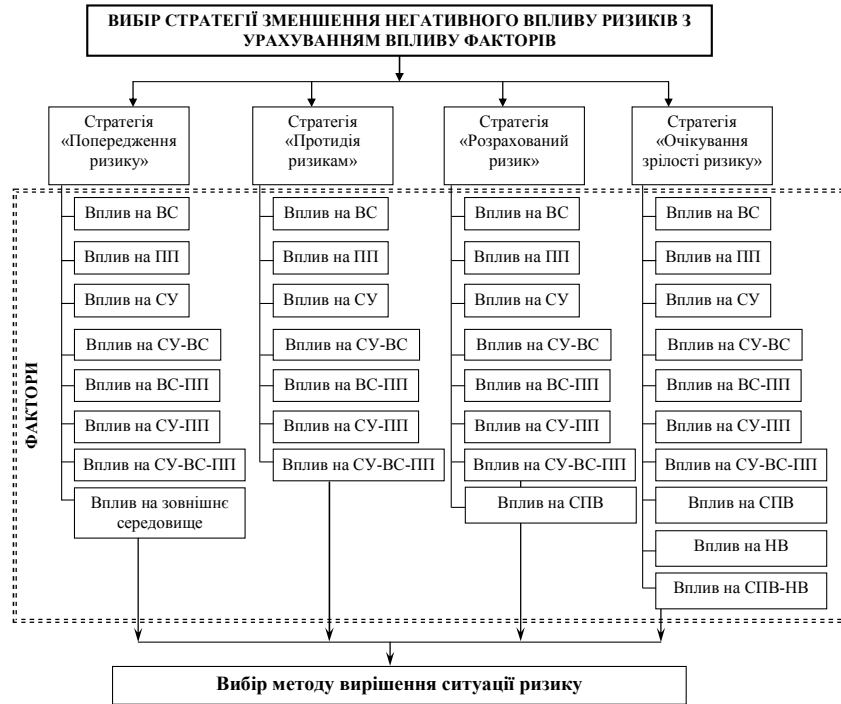


Рис. 2. Вибір стратегії управління господарськими ризиками в діяльності підприємства з урахуванням впливу факторів  
 ВС – виробнича система; ПП – персонал підприємства; СУ – система управління;  
 СПВ – середовище факторів прямого впливу; НВ – середовище факторів непрямого впливу.

Процес управління ризиками – це діяльність суб’єкта управління з вироблення тактики здійснення вибраної стратегії. Процес вибору стратегії управління ризиками повинен складатися із трьох послідовних етапів. На першому етапі відбувається осмислення результатів аналізу впливу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення потенційних ризиків; на другому – розробка відповідної стратегії управління ризиками; на третьому етапі – вироблення тактичних цілей і контроль над їхнім виконанням.

Незважаючи на ситуаційність у фіксації набору цілей, існують чотири сфери, у яких усі підприємства встановлюють свої цілі: доходи підприємства; робота із клієнтами; потреби і добробут співробітників; соціальна відповідальність. Ці чотири сфери стосуються інтересів усіх факторів, які впливають на діяльність підприємства і, звичайно ж, фактору

визначення основних видів ризику і сутності діяльності з управління ними та обґрунтування організаційної системи управління ризиками.

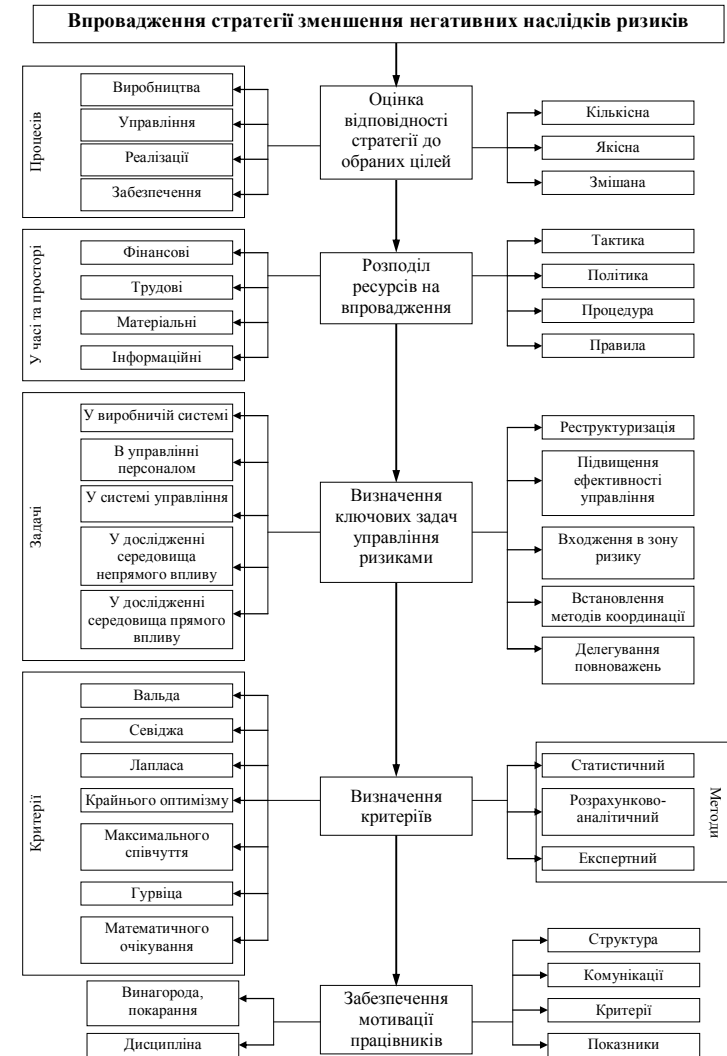


Рис. 4. Процедура впровадження стратегії зменшення негативних наслідків ризиків в діяльності підприємства

На прикладі ТОВ «Шредер» наведені результати розрахунку раціонального рівня витрат у межах стратегії зменшення негативних

запроваджувати в життя обрану альтернативу; врахування психологічного сприйняття рішень у ситуації ризику, аналіз суспільної думки при їхній підготовці. Реалізація вказаних стратегій повинна здійснюватися через розрахунок ризиків у бізнес-плануванні.

Найбільш складною в організаційному і технічному напрямках є реалізація стратегії на підприємствах, які працюють в умовах невизначеності і не мають можливості кількісно оцінити потенційні ризики. Матриця дій залежно від імовірності та величини потенційних збитків, представлена у табл. 1, дозволить зорієнтуватися менеджерам і керівникам підприємства у прийнятті рішень антиризикових дій.

Таблиця 1

### Матриця дій залежно від імовірності і величини потенційного збитку

Імовірність втрат	Близька до нуля (0,0-0,1)	Низька (0,1-0,3)	Невелика (0,3-0,4)	Середня (0,4 -0,6)	Більша (0,6 -0,8)	Близька до одиниці (0,8-1,0)
Незначний (0,0-0,1)	Прийняття ризику			Прийняття ризику або створення резервів		
Малий (0,1-0,3)	Створення резервів, запасів					
Допустимий (0,3-0,4)	Створення резервів, запасів	Зовнішнє страхування, самострахування або (і) розподіл ризику		Уникнення ризику		
Середній (0,4 -0,6)	Зовнішнє страхування, самострахування або (і) розподіл ризику			Запобігання ризику		
Критичний (0,6 -0,8)	Зовнішнє страхування, самострахування або (і) розподіл ризику		Запобігання ризику			
Катастрофічний (0,8-1,0)	Зовнішнє страхування, самострахування або (і) розподіл ризику	Запобігання ризику				

Процедура впровадження стратегії зменшення негативних наслідків ризиків в діяльності підприємства може здійснюватися за схемою, представленою на рис. 4.

Механізм реалізації стратегії зменшення негативних наслідків ризиків визначається ситуацією і процесами, які відбуваються на підприємствах, у результаті чого формується основні напрямки впровадження вибраної стратегії.

Реалізація стратегії є одночасно і складним, трудомістким процесом, і найслабшою ланкою в процесі управлінської діяльності, яка приводить підприємство у випадку успішного здійснення до досягнення поставлених цілей. У дослідженні механізму реалізації стратегії управління ризиками варто виходити з вирішення таких питань:

невизначеності, тобто управління ризиками орієнтоване на досягнення вищевказаних цілей.

На рис. 3 представлена схема процедури вибору стратегії зменшення негативних наслідків ризиків.



Рис. 3. Схема процедури вибору стратегії зменшення негативних наслідків ризиків господарської діяльності підприємства

Основні положення роботи ґрунтуються на припущенні, що існує цілком певний об'єктивний зв'язок між витратами на управління ризиками і корисністю цих витрат, з однієї сторони, і величини зменшення ризику за рахунок вибору альтернативної стратегії зменшення негативних наслідків ризиків – з іншої.

Відповідно до висунутого припущення щодо витрат на аналізування ризику, необхідно визначити корисність за кожною одиницею витрат, здійснених на вивчення *i*-го фактору. Рациональні витрати забезпечує використання рейтингового підходу до вивчення факторів. У практиці фактори можна вивчати послідовно в часі і паралельно до певної глибини. Глибина їх вивчення визначена двома обставинами: з одного боку – обсягом виділених на це витрат, з іншого –

моментом, коли гранична корисність кожної наступної одиниці інформації почне знижуватися.

Припускається наявність функціональної залежності між зниженням величини ризику і вкладеними витратами на проведення аналізу, яка може бути представлена укрупненою формулою:

$$P_{зал} = \frac{P_{поч}}{P_{пов} + K_{кни} \cdot V}, \quad (1)$$

де  $P_{зал} = F(V)$  – величина залишкового ризику, яка досягається при вкладенні  $V$  витрат на аналізування ризиків;  $P_{поч}$  – початкова величина ризику до проведення аналізування;  $P_{пов}$  – коефіцієнт початкової визначеності ситуації;  $K_{кни}$  – коефіцієнт корисності накопиченої інформації;  $V$  – рівень витрат на проведення аналізування ризиків.

На практиці здійснення нескінченно великих витрат на проведення аналізу ризику і досягнення «нульових» ризиків неможливе. Тому слід керуватися ідеєю не мінімізації, а – зменшення ризиків з приведенням їх до значення, допустимого для ефективної діяльності підприємства, тобто:

$$F = \arg f(P_{зал}) \rightarrow \min_{v \in S}, \quad (2)$$

де  $S$  – система обмежень, сформована на основі вимог до моделі.

Відповідно до мети дослідження, економіко-математична модель повинна забезпечити вибір стратегії управління ризиками. Будується система, в основі якої лежить продукційна модель, котра дозволяє організувати зберігання і обробку накопиченого управлінського досвіду.

У третьому розділі **«Особливості практичної реалізації впровадження стратегій та механізмів попередження негативних наслідків ризиків»** запропоновано процес реалізації стратегії управління ризиками, проведена оцінка ефективності стратегії попередження негативних наслідків ризиків у господарській діяльності підприємства, обґрунтовані механізми реалізації вибраної стратегії.

Досліджено, що процес впровадження стратегії попередження негативних наслідків ризиків починається із планування. В системі «Планування стратегії управління ризиками» варто виділити: формування цілей із врахуванням управління в умовах відносно спокійного і стабільного зовнішнього та внутрішнього середовища; управління в умовах динамічного зовнішнього середовища; управління в умовах кризової ситуації; збір, обробку і аналізування інформації про ситуацію; оцінювання величини ризику; оцінку імовірності настання події; визначення критеріїв порівняння альтернативних варіантів для вибору стратегії управління ризиками з погляду можливості їх реалізації та

ефективності; вибір стратегії управління ризиками; визначення критеріїв для перегляду прийнятої стратегії; обґрунтування методів управління ризиками; психологічне сприйняття ризикових рішень персоналом підприємства; розробку, затвердження стратегії управління ризиками, створення спрощених версій прийнятої стратегії для «доведення» їх до різних частин колективу підприємства, і організацію її виконання (розробку механізмів реалізації стратегії); контроль над ходом її реалізації (розробку механізмів контролю відповідності прийнятих на підприємстві рішень вибраній стратегії); аналізування, оцінювання результатів і вироблення рішень за ситуацією.

Планування стратегії управління діяльністю підприємства пропонується здійснювати, використовуючи систему діагностичних показників її вибору, об'єднаних у підсистеми: вибору стратегії маркетингу; вибору стратегії виробництва; планування організації управління; вибору стратегії управління персоналом; стратегічного фінансового планування; планування стратегії управління ризиками.

Одним з можливих варіантів поведінки підприємства, яка дозволяє вчасно реагувати на негативні наслідки діяльності в ситуації ризику, є створення ситуаційного плану. Дослідження показало, що ця процедура повинна містити в собі такі операції: виявлення основних факторів зовнішнього середовища і оцінку ступеня їх впливу на систему управління в ситуації ризику; встановлення масштабів можливого впливу цих факторів на процес реалізації рішення та імовірності прояву дій цих впливів; складання нормативного плану, яке ґрунтується на найбільш імовірному припущенні. Для кожного реалізованого рішення необхідно відібрати кілька ключових припущень, скласти автономний план, визначити порядок його включення в загальний ситуаційний план.

Якщо підприємство проводить планування із врахуванням невизначених, стихійних обставин, воно повинне встановлювати можливі критичні точки, досягнення яких свідчить про несприятливий розвиток подій і необхідність їх коректування. Одночасно встановлюються і контрольні орієнтири, які показують ступінь успішності, обґрунтованості вибору.

Доведено, що планування стратегії управління ризиками повинно містити такі основні елементи для практичного використання: виявлення в альтернативних рішеннях ризику і обмеження його прийнятною величиною; розробку конкретних рекомендацій, орієнтованих на усунення або зниження можливих негативних наслідків ризику; створення спеціальних планів, які дозволяють оптимальним чином діяти в критичній ситуації, реалізовувати рішення з ризиком або контролювати цей процес; підготовку і прийняття нормативних актів, які допомагають