

Тернопільський національний економічний університет
Кафедра менеджменту біоресурсів і природокористування

КУРСОВА РОБОТА

на тему:

Ризик у менеджменті підприємства: теорія і практика

Виконав ст. гр. МПЗм - 11

Заславська О.В.

галузь знань 0306

Менеджмент і

адміністрування

Спеціальність 8.03060101

Менеджмент і правове

забезпечення АПВ

Національна шкала _____

Кількість

балів _____ ESTS _____

Члени комісії _____

Тернопіль - 2016

ПЛАН

Вступ.

1. Суть та різновиди ділового ризику.
2. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства (організації).
3. Дослідження ризиків діяльності досліджуваного підприємства (організації).
4. Рекомендації з управління ризиком у досліджуваному підприємстві (організації).

Висновки.

Список використаної літератури.

ВСТУП

Розгляд господарського суб'єкта ринку (фірми, підприємства, об'єднання, холдингу) як виробничої системи, тобто як сукупності взаємодіючих між собою, а також з довкіллям елементів змушує визнати, що його розвиток носить стохастичний характер. Тому рішення, що приймаються власником виробничої системи, завжди пов'язані з ризиком.

Що таке ризик в економіці? Перш за все, визначення ризику повинно бути таким, що відображало б стохастичний характер розвитку виробничої системи, тобто давало можливість її імовірнісної формалізації – побудови імовірнісної моделі ризику. В основі теорії ймовірності лежить поняття випадкової події, а точніше простору елементарних випадкових подій. Поняття випадкової події в теорії ймовірностей чисто абстрактне поняття – це довільна множина. Елементарна подія – це подія, з якої не слідує ніяка інша, крім самої себе. У сучасній теорії ризикології, ризики розглядаються як цілком реальні події.

1. СУТЬ ТА РІЗНОВИДИ ДІЛОВОГО РИЗИКУ

Ризик в економіці – це можливість з невизначеним результатом випадкових подій в економічних відносинах, процесах і явищах суспільства.

Наведене визначення ризику дозволяє розглядати його як імовірнісну категорію, а події називати ризиковими.

З точки зору теорії імовірності наслідки утворюють певну групу елементарних подій.

Перейдемо до визначення господарського ризику в економіці.

Будемо розглядати множину подій (їх називають діяльністю суб'єктів господарювання), які мають безпосереднє відношення до нього. Сукупність ризикових подій для суб'єкта господарювання назвемо його ризиковою діяльністю. Це можуть бути ризикові події, джерелом виникнення яких є сам суб'єкт господарювання, у цьому випадку говорять про ризикові події суб'єктивного характеру, так і зовнішні ризикові події відносно суб'єкта господарювання ризикові події об'єктивного характеру.

Господарський ризик в економіці – це можливість об'єктивно-суб'єктивного характеру, з невизначеним результатом, випадкових подій в економічних відносинах, процесах і явищах суспільства.

Ризикові ситуації бувають:

1. Визначені, коли є повна інформація про фактори ризику, що створюють ризикову ситуацію.

2. Невизначені, коли така інформація відсутня повністю або частково: невизначені ситуації називають просто “невизначеність”.

Серед факторів ризику важливе місце займає фактор часу. По відношенню його значення невизначені ситуації, в яких знаходиться суб'єкт господарювання називають станом невизначеності, в яких знаходиться суб'єкт господарювання. Таким чином, стан невизначеності є одномоментним зрізом ризикової ситуації.

Оскільки ризикові події можуть бути як об'єктивного характеру, так і

суб'єктивного, то відповідно можна розгадати об'єктивну і суб'єктивну невизначеність.

Об'єктивна невизначеність, коли є часткова або відсутня інформація про внутрішні фактори суб'єкта господарювання, що утворюють ризикову ситуацію.

Суб'єктивна невизначеність, коли є часткова або відсутня зовсім інформація про зовнішні фактори, що утворюють ризикову ситуацію.

Взагалі в економіці можна виділити чотири джерела виникнення ризиків:

- господарська діяльність;
- особистість;
- політична ситуація;
- природні явища.

За масштабом джерел виникнення ризиків в економіці ризики можна розглядати на:

- а) рівні країни;
- б) рівні регіону;
- в) рівні галузі;
- г) рівні підприємства, фірми, організації.

Перших три ризики можна об'єднати одним поняттям –макроризики, останній – мікроризики. У свою чергу ризики господарської діяльності за масштабом можна поділити на господарські ризики країни, регіону, галузі, підприємства.

За результатами наслідків усі ризики в економіці можна поділити на виправдані і невиправдані. Виправдані ризики – це ризики з нульовим або негативним результатом, невиправдані – це ризики з негативним або позитивним результатом, а також з негативним або нульовим або позитивним результатом. В економіці виправдані ризики називають чистими (простими, статичними, об'єктивними), а невиправдані – спекулятивними (динамічними, суб'єктивними).

До чистих ризиків належать: природні, політичні, торгові. Найважливіший клас ризиків складають фінансові ризики, пов'язані з випадковими втратами фінансових коштів) як власних, так і позикових.

За кінцевим результатом фінансові ризики належать спекулятивних ризиків. У свою чергу фінансові ризики розділяються на три види – комерційні ризики, ризики пов'язані з купівельною спроможністю грошей, інвестиційні. Подальшу класифікацію кожного виду фінансових ризиків і їх характеристики можна знайти в багатьох виданнях з теорії ризику.

Таким чином, основою класифікацій ризиків у діяльності підприємства є наслідки ризикових подій і їх результатів. Подальша класифікація ризиків суб'єкта господарювання здійснюється за факторами, що обумовлюють суб'єктивну і об'єктивну невизначеність його економічної поведінки.

Так ризики діяльності підприємства – це множина випадкових подій з можливими наслідками для нього. Ризики діяльності підприємства поділяються на ризики звичайної діяльності і ризики надзвичайної діяльності. Ризики надзвичайної діяльності підприємства – це ризики з нульовим або негативними результатами за такими факторами зовнішнього характеру:

1. Природно–географічні фактори.
2. Демографічні фактори.
3. Суспільно–політичні фактори.

Ризики за природно–географічними факторами називають просто природними, за демографічними факторами – демографічними, за суспільно–політичними – політичними. Стосовно суб'єкта господарської діяльності серед природних ризиків виділяють екологічні ризики, що пов'язані із забрудненням довкілля і майнові ризики – це ризики втрати майна внаслідок стихійних природних явищ (пожежі, повені, землетрусу і т.д.), як правило, з негативним фінансовим результатом – втрати майна. Майнові ризики можна класифікувати і за суспільно–політичними факторами – це ризики втрати майна в результаті кримінальних дій (крадіжки, диверсії, рекету),

відчуження майна в силу дій місцевих органів влади або інших власників.

Серед політичних ризиків слід виділити податкові ризики, що виникають для суб'єкта господарювання в результаті зміни податкового законодавства.

Інші ризики – це ризики звичайної діяльності поділяються на ризики фінансової діяльності, інвестиційної діяльності, іншої операційної діяльності. Останні діляться на ризики основної діяльності, збутової діяльності і ризики управління.

Ризики фінансової діяльності – це множина випадкових подій, які приводять до змін розміру, складу власного і позикового капіталу підприємства і їх співвідношення. Класифікація ризиків фінансової діяльності здійснюється за факторами як зовнішнього характеру, так і внутрішнього і за результатами їх наслідків. Так, за фактором зовнішнього характеру купівельної спроможності грошей, фінансові ризики поділяються на інфляційні і дефляційні, валютні. У свою чергу валютні ризики підлягають подальшій класифікації. Що стосується ризикових подій, пов'язаних із зміною співвідношення між власним і позиковим капіталом, то вони складають поняття ризику фінансової стійкості підприємства. Ризикові події, що відносяться до ліквідності оборотних активів підприємства, породжують ризик неплатоспроможності підприємства.

Ризик інвестиційної діяльності характеризується такою ризиковою подією як інвестування коштів з такими наслідками: повна або часткова втрата вкладених коштів, недоотримання очікуваних доходів або отримання понад запланованих доходів. За результатами інвестиційний ризик належить до спекулятивних. За факторами зовнішнього характеру (по відношенню ринкового середовища) інвестиційний ризик класифікується: процентний ризик і кредитний ризик. У свою чергу процентним і кредитним ризики підлягають подальшій класифікації. За факторами внутрішнього характеру (філософія підприємства і принципи його діяльності) інвестиційні ризики класифікуються за видом інвестицій: 1) ризики капітальних інвестицій; 2)

ризик фінансових інвестицій; 3) ризики реінвестиції.

Під ризиком фінансового інвестування результатів ризикові події, що виникають у результаті проведення таких господарських операцій: придбання корпоративних прав, цінних паперів, деривативів та інших фінансових інструментів. Як відомо, фінансові інвестиції поділяються за способом вкладення в залежності від участі чи неучасті в управлінні підприємством. Тому ризики фінансового інвестування можна поділити на ризики: 1) прямою інвестування, 2) портфельного інвестування. Ризики прямого інвестування це ризики господарських операцій, які передбачають внесок коштів або майна в статутний капітал юридичної особи в обмін на корпоративні права або безпосереднє внесення будь-яких цінностей на основі договору інвестицій. Ризик портфельних інвестицій виникає в результаті ризикових полії, що пов'язані з придбанням цінних паперів і інших фінансових інструментів за грошові кошти на біржовому ринку.

Ризики капітальних (реальних) інвестицій це ризики пов'язані із вкладенням коштів у створення, реконструкцію і переоснащення підприємств, інших об'єктів нерухомості і нематеріальних активів, що підлягають амортизації

Усі ніші інвестиційних ризиків капітального інвестування, прямого інвестування і портфельного інвестування підлягають подальшій класифікації.

До ризиків основної діяльності відносять ринкові події, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукті (товарів, послуг).

Ризик виробничої діяльності характеризується ризиковими подіями при здійсненні будь-яких видів виробничої діяльності.

Це ризикові події: неадекватного використання сировини, росту собівартості, втрат робочого часу, використання нових методів виробництва, зниження цін на продукцію підприємства, ріст фонду заробітної плати, зниження запланованих об'ємів виробництва і реалізації продукції, низька дисципліна постачання, фізичний і моральний знос обладнання.

У свою чергу виробничі ризики можна поділити на чисті і спекулятивні. Серед виробничих ризиків можна виділити один із найбільш небезпечних видів ризиків – ціновий ризик. Він проявляється в непередбаченому підвищенні або падінні рівня цін на ресурси і вироблену продукцію.

Ризик збутової діяльності це ризики, що виникають у процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або куплених підприємством. За кінцевим результатом їх можна поділити на чисті і спекулятивні. Серед чистих збутових ризиків виділяють транспортні ризики.

Спекулятивні збутові ризики це комерційні ризики.

Ризики в управлінні – це ризики в прийнятті управлінських рішень, що здійснюються в умовах невизначеності, тому ризик в управлінні може розглядатися як характеристика ризикових подій, що виникають у результаті цілеспрямованої діяльності суб'єкта управління в умовах невизначеності.

Слід розуміти прийняття управлінських рішень у ризиковій ситуації і ризик у прийнятті управлінських рішень. Перше поняття відноситься до ідентифікації тих ризиків, в умовах яких приймаються управлінські рішення. Вірніше, управлінські рішення приймаються, коли ідентифікація ризиків уже відбулася. Що стосується другого поняття, то після прийняття управлінського рішення уникнути ризику, можливо, і не вдасться, і більше того можливе його посилення. Збільшення ризику (збільшення імовірності ризикової події) в кількісному вимірі і складає поняття ризику в прийнятті управлінських рішень.

Ризик у прийнятті управлінського рішення, виходячи із самого його визначення, – це ризик у виборі альтернатив. Він існує як на стадії мотивації прийняття рішень, у цьому випадку експериментальне розрізняють мотивований ризик – розрахований на ситуаційні переваги в діяльності і немотивований ризик (коли ні на що не розраховують), так і на стадії вибору оптимальних рішень (плану дій), у цьому випадку ризик може розглядатися як ризикова ситуація вибору між двома варіантами дій – може бути більш

привабливим, але менш надійним і навпаки на стадії реалізації рішень ризик розглядають по відношенню очікуваних результатів як виправданий і невиправданий. Коли ризик дає позитивний результат, то він виправданий, коли негативний або нульовий результат – то невиправданий.

Такий підхід до ризику управлінських рішень дозволяє в рамках концепції мотивації пояснювати прояв в особистості тенденцій до ризику, схильність до ризику, тобто в умовах вибору завдань різної складності виявити зв'язки між рисами характеру особистості і її схильності до ризику. Таким чином, це дозволяє дійти до поняття ризику в психології. У психології ризик означає звернення до діяльності при відсутності впевненості в досягненні цілі (мети).

Що нового вносять у загальну класифікацію управлінські ризики? Їх безпосередній вплив на ризики звичайної діяльності є доповненням до характеристики вже існуючих ризиків. Як приклад можна розглянути більш широкий клас ризиків, ніж збутові ризики – це маркетингові ризики. Маркетингові зики – це такий вид ризиків, який виникає піл час збуту продукції (послуг), а також у процесі взаємодії з контрагентами і партнерами з метою організації продаж. Маркетингові ризики поділяються на:

- безпосередньо збутові ризики;
- ризики взаємодії з контрагентами і партнерами в процесі організації продажу продукції;
- ризики непередбачуваної конкуренції.

У свою чергу, безпосередньо збутові ризики поділяються на:

- ризик помилкового вибору цільового сегменту ринку;
- ризик недостатнього менеджменту (вибору стратегії продаж}– продукції:
- ризик неправильної організації маркетингових досліджень:
- ризик помилкового ціноутворення;
- ризик невдалої організації мережі збуту і просування товару.

Всі ці ризики належать до ризиків прийняття управлінських рішень.

До ризиків непередбачуваної конкуренції належать:

- а) ризик входу на продуктовий ринок (управлінський);
- б) ризик зародження нових фірм;
- в) ризик експансії на місцевий ринок з боку зарубіжних експортерів.

На основі приведеної класифікації ризиків можна робити структурування. Серед ризиків прийняття управлінських рішень важливе місце займають ділові ризики – як категорія, що визначає здійснення діяльності в умовах невизначеності, при яких існує ймовірність відхилення від досягнення поставленої цілі. Якщо такою метою є прибуток то такий ризик назвемо підприємницьким. Джерелом виникнення підприємницьких ризиків є підприємницька діяльність. Класифікація цих ризиків здійснюється за видами підприємницької діяльності – виробничої, комерційної, фінансової, страхової

По відношенню суб'єкта господарської діяльності ризики можна поділити на зовнішні та внутрішні. Джерелом зовнішніх ризиків є зовнішнє довкілля по відношенню суб'єкта господарювання. Джерелом внутрішніх ризиків є саме підприємство. Підприємницькі ризики, що входять до внутрішніх ризиків, складають групу так званих систематичних ризиків. Це ризики неефективного менеджменту, помилкової маркетингової політики.

Серед зовнішніх ризиків важливе місце посідає група несистематичних ризиків, їх ще називають ринковими або бета ризиками – це валютні, процентні та кредитні ризики разом узяті.

Несистематичні ризики виникають у випадку будь-якого виду підприємницької діяльності. Дана група ризиків є тим максимальним набором ризиків, перевищення яких означає зниження ефективності суб'єкта господарської діяльності.

2. ЗАГАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Об'єктом нашого дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю „Славутич”. Воно знаходиться у селі Великі Вікнини що на півночі Збараського району. Товариство має яскраво виражену буряко-зернову спеціалізацію.

В користуванні ТОВ “Славутич” станом на 1 січня 2015 р. 640 га господарських угідь, з них 609 га орних, що складає 95,2 %.

Організація території ТОВ “Славутич” передбачає ведення міжгосподарського і внутрігосподарського землеустрою. Завданням організації земельної території підприємств є створення найбільш сприятливих умов для виробничої діяльності – ефективного використання техніки і трудових ресурсів, оперативного управління господарством.

Окрему сівозміну, а також систему сівозмін перед впровадженням потрібно економічного обґрунтувати. Для цього користуються такими основними показниками, як вартість валової продукції і грошово-матеріальні затрати на гектар площі сівозмін. Найбільш ефективною є та система сівозмін, де вихід продукції на одиницю площі найбільший, а затрати найменші. Крім того – використовують додаткові показники – валовий і чистий доход на гектар площі сівозмін, рівень рентабельності виробництва, урожайність, собівартість і трудомісткість виробництва основних видів продукції тощо.

Для підвищення врожайності сільськогосподарських культур важливе значення має застосування хімічних засобів та стимуляторів росту. Так, в 2015 р. використано інтексицидів на суму 7800 грн., протруювачів насіння – 15358 грн., гербіцидів – 28000 грн., мінеральних добрив – 47000 грн., що становить разом 98158 грн. Показники виробництва продукції рослинництва наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники вирощування продукції ТОВ
“Славутич” станом на 2015 р.**

Тип продукції	Засіяна площа (га)	Збір урожаю (ц)	Урожайність, га
Озима пшениця	109	3180	29,2
Ячмінь ярий	160	3611	24,0
Овес	59	1406	23,8
Гречка	23	277	12,0
Горох	40	390	9,7
Всього зернових і зернобобових	391	8864	22,6
Цукрові буряки	45	10471	232,6
Гірчиця	33	195	5,9
Всього технічних культур	78	10666	X
Картопля	1	80	80
Капуста	1	136	136
Однорічні трави	66	4768	72,5

Як бачимо з даної таблиці, найбільше площі було зайнято під озимою пшеницею та ярим ячменем, найбільший збір було отримано від вирощування цукрових буряків. Окрім зернових та технічних культур в товаристві вирощують також овочі – капусту.

Аналіз роботи ТОВ “Славутич” 2014-2015 рр. показав, що воно нарощує питому вагу виробництва продукції. За 2 роки частка виробленої продукції зросла від 1,9% до 3%, при збільшенні площі земель – на 1,1%.

У зв’язку зі збільшенням посівних площ під основними культурами зростає і виробництво продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Виробництво валової продукції у ТОВ “Славутич”

Показники	Роки			2015 до 2014,%
	2013	2014	2015	
Валова продукція всього, тис. грн.	188	235	453	192,7
В т. ч. Рослинництва, тис. грн.	148	206	410	199,0
Тваринництва, тис. грн.	40,0	29,0	43,5	150,0

З наведеної таблиці видно, що більш швидкими темпами зростає виробництво продукції рослинництва, галузь тваринництва замає невелику частку в загальному обсязі сільськогосподарської продукції і майже не зростає. Але, як уже зазначалося, основними чинниками росту валової продукції є екстенсивні чинники – зростання посівних площ. Цей факт також підтверджує і те, що показники урожайності не зросли на стільки ж у порівнянні із попередніми роками (табл.. 2.3).

Таблиця 2.3

Урожайність сільськогосподарських культур у ТОВ “Славутич”

Культури	Роки			2015 до 2014,%
	2013	2014	2015	
Зернові	15,8	25,9	24,2	93,4
Соняшник	10,2	7,8	8,4	107,7
Цукрові буряки	196	178	182	102,2

В ТОВ “Славутич” найбільш швидкими темпами розвивається зернове господарство, і хоча зростає урожайність зернових культур в загальному зростає, проте в останній рік відбулося деяке зменшення рівня урожайності. Абсолютно протилежна картина спостерігається по відношенню до соняшника та цукрових буряків.

В господарстві незадовільно розвивається тваринництво. Зменшення поголів'я тварин має практично катастрофічний характер і загрожує повному знищенню поголів'я ВРХ в сільськогосподарських підприємствах. Для успішного розвитку тваринництва у всіх господарствах району необхідно розвивати кормову базу, вирощувати найбільш економічно вигідні кормові культури.

Загалом, система управління господарськими товариствами в районі має наступний вигляд (рис.2.1).

Проте, по відношенню до ТОВ „Славутич”, то це не зовсім відповідає дійсності, оскільки господарство не володіє переробними потужностями, а також потужним автопарком, який би вимагав існування заправного господарства. Але, враховуючи молодий вік товариства, можна допустити,

що дана проблема буде вирішена.

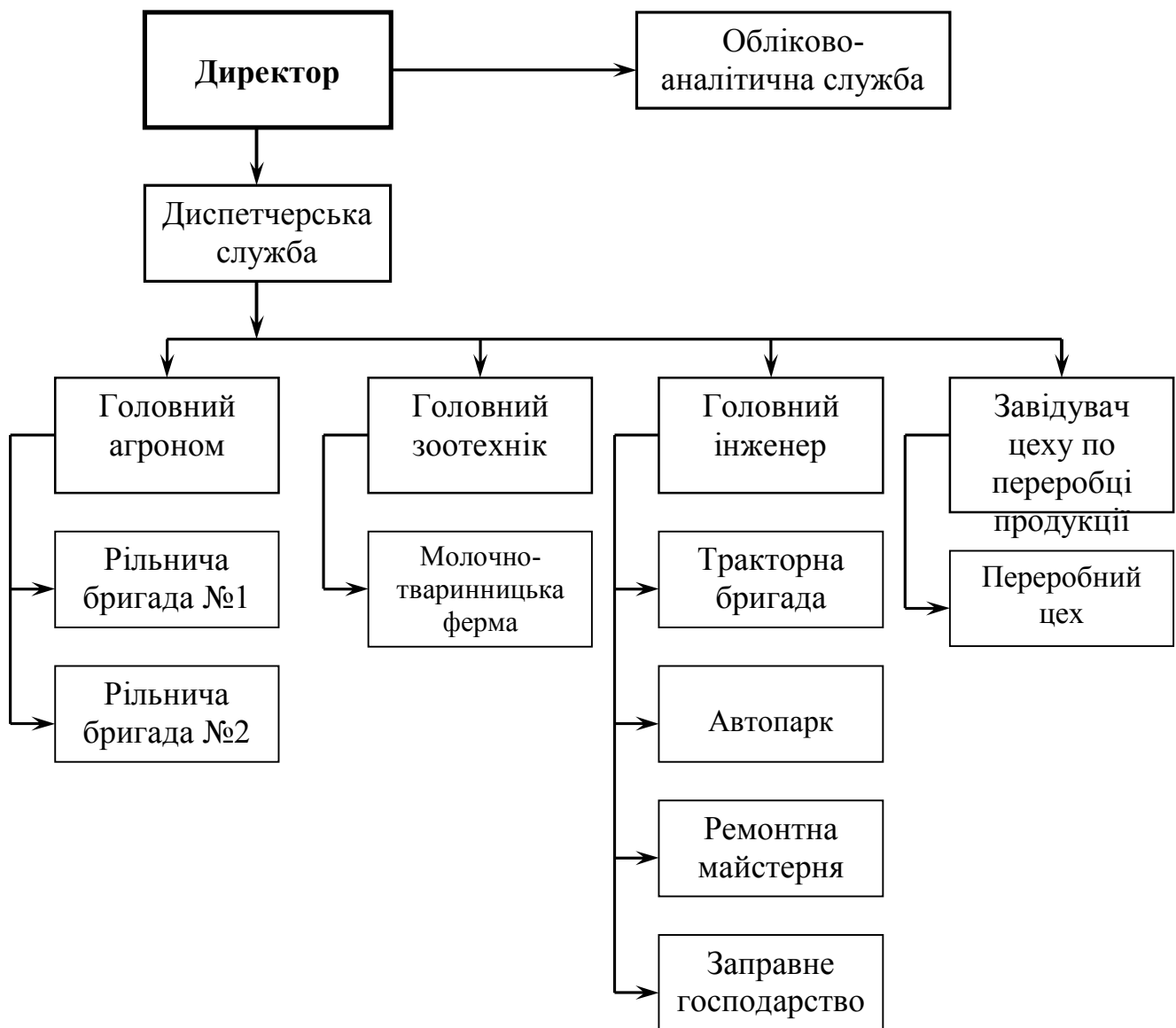


Рис. 2.1. Схема управління типовим аграрним товариством з обмеженою відповідальністю

Структура управління товариства має функціональний характер. Тобто, кожен керівник виконує вузько спеціалізовані управлінські дії, спрямовані на вирішення проблем в межах його компетенції та функціональних обов'язків. В такій системі найоптимальнішим є демократичний стиль управління вищого керівництва. Це обумовлюється тим, що вище керівництво, основним завданням якого є визначення стратегії діяльності підприємства, вирішення інституційних завдань, не завжди добре розбирається в питаннях вузької

спеціалізації, які належать до компетенції нижчих керівників. Зважаючи на це, делегування повноважень і надання певної свободи в діях керівникам нижчого та середнього рівня є досить ефективним засобом вирішення більшості поточних та тактичних завдань.

Серед методів управління, які використовуються менеджерами ТОВ „Славутич” домінують економічні та адміністративні методи, які реалізуються через систему економічного заохочення, чіткої структурованості відносин та завдань, добре організованої системи норма та нормативів, а також накази, положення, інструкції, статут тощо. На жаль, досить складне економічне становище товариства не дозволяє його в повній мірі застосовувати соціально-психологічні методи управління.

Чи не основною складовою системи управління організаціями є функції управління, які в повній мірі реалізуються в ТОВ „Славутич”. Це підтверджується значною кількістю планів діяльності та розвитку підприємства, більшість з яких, проте, мають оперативний характер; чітко організованою системою взаємовідносин між рівнями та ланками управління; розвиненою системою мотивації працівників, яка включає в себе не лише матеріальне заохочення, але й такі засоби стимулювання до праці, як покращення робочого місця та покращення якості робочої сили; жорстко регламентованою системою контролю діяльності як окремих працівників так і підрозділів чи організації в цілому.

Загалом, система управління ТОВ „Славутич” має досить традиційний для сільськогосподарських підприємств характер, який дозволяє отримувати певні прибутки, але не дозволяє формувати значні конкурентні переваги на ринку товарів і послуг.

3. ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ)

У процесі проведення господарсько-фінансової діяльності ТОВ „Славутич” постійно стикається з виникненням різних ризикових подій, що обумовлює необхідність побудови класифікаційної схеми його ризиків. В основі класифікаційної схеми ризиків покладена залежність фінансових результатів підприємства від його діяльності (рис. 3.1.).

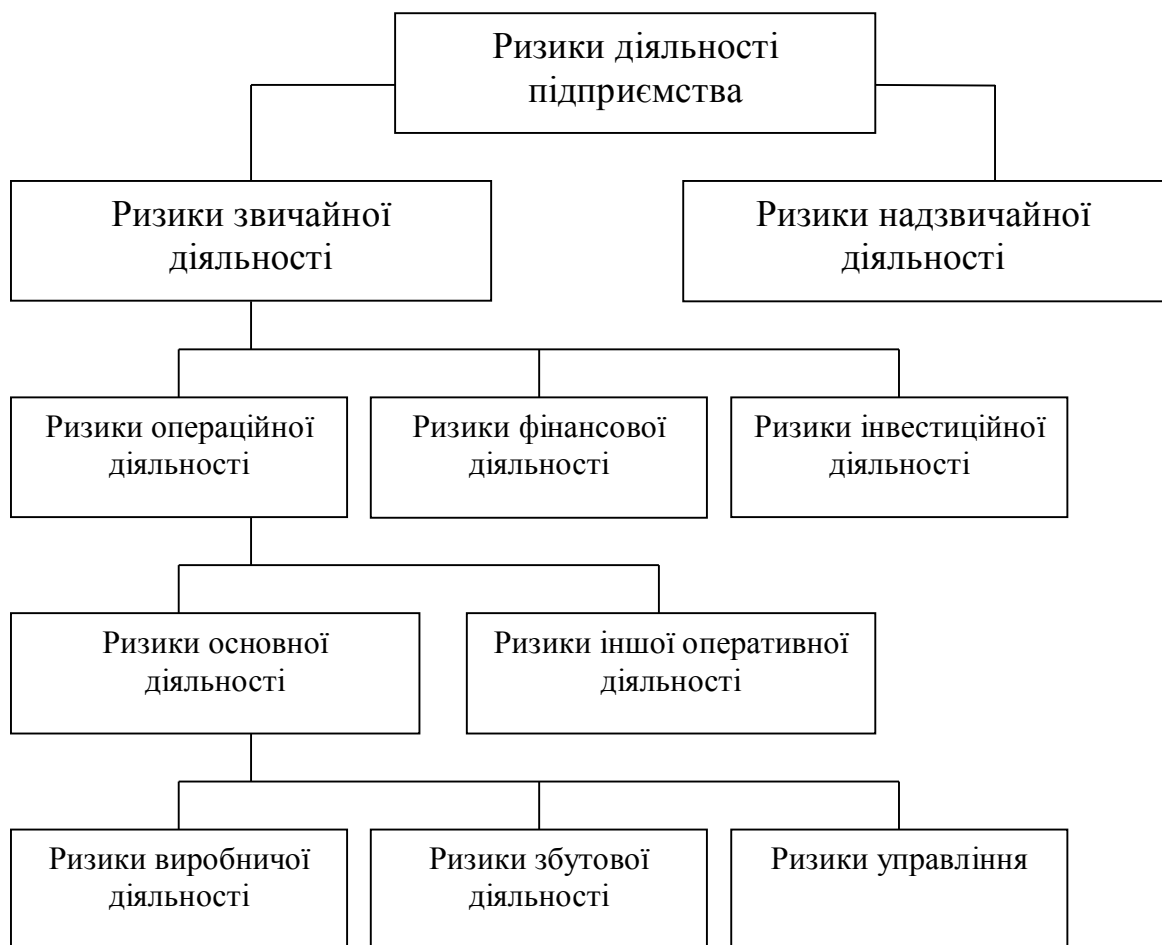


Рис. 3.1 Структурна схема ризиків діяльності підприємства

Функціонування підприємства в ринкових умовах вимагає детального аналізу зовнішнього середовища на предмет існуючих та потенційних ризиків, а також дослідження внутрішніх загроз ефективному функціонуванню його діяльності.

Призначення аналізу ризику – одержання необхідних даних для

прийняття управлінських рішень стосовно участі в певній економічній діяльності (проекті) з метою передбачити способи захисту від можливих негативних наслідків ризикових подій.

Існуючі методи аналізу ризику традиційно поділяються на якісні та кількісні. Необхідність якісного аналізу закладена в наявності суб'єктивних складових ризику і, як наслідок, неможливістю достовірного одержання однозначних чисельних оцінок. Кількісні методи, навпаки, базуються на цілком конкретних із заздалегідь відомих первинних розподілів величин невизначеностей.

Найпростіша схема якісного аналізу ризику передбачає ідентифікацію окремих видів ризику, виявлення і аналіз факторів, що змінюють конкретний вид ризику. Ідентифікація вважає встановлення класифікації господарських ризиків, притаманних діяльності підприємства, завершення формування загального портфеля господарських ризиків.

Існує безліч методів переходу від якісного аналізу до кількісного, які складають поняття кількісної моделі ризику.

Схема кількісного аналізу ризику полягає в оцінці ступеня достовірності окремого виду господарського ризику, визначення можливих фінансових утрат. При кількісному аналізі ризику використовуються такі методи:

- імовірно–статистичний;
- метод зон ризику;
- метод експертних оцінок;
- аналітичний.

Зупинимось на короткій характеристиці цих методів.

Імовірно–статистичний метод застосовується в тих випадках, коли підприємство має значний об'єм аналітико–статистичної інформації. Під час даного методу використовуються дані, що стосуються результативності розглядуваних дій підприємством. Цей метод використовує такі статистичні інструменти, як: середні величини, дисперсію, середнє квадратичне

відхилення, коефіцієнт варіації, теорія ймовірностей випадкових величин.

Метод зон ризику створений на основі імовірно–статистичного методу. Зоною ризику називають діапазон утрат (доходу, прибутку, їх імовірності), у границях якого втрати (доход, прибуток їх імовірність) не перевищують допустимого значення встановленого рівня. Щодо певного виду підприємницької діяльності, то під зоною ризику розуміють діапазон утрат (доходу, прибутку їх імовірності), у межах якого даний вид підприємницької діяльності ще можливий. Метод зон ризику поділяється на три види:

- метод доцільності затрат;
- метод утрат прибутку;
- метод розподілу ймовірностей.

Метод експертних оцінок відрізняється від статистичного лише методом збору інформації. За цим методом збір і вивчення статистичних даних здійснюється різними спеціалістами (даного підприємства або зовнішніми експертами). У найбільш загальному вигляді суть даного методу полягає в тому, що підприємство виділяє певну групу ризиків і розглядає, яким чином вони можуть впливати на його діяльність. Цей розгляд зводиться до подання бальних оцінок за ймовірністю виникнення того або іншого виду ризику. Є різні методи експертних оцінок ризику.

Аналітичний метод побудови моделі ризику найбільш складний, оскільки теорія ігор, що лежить в його основі, доступна лише вузькому колу спеціалістів. Частіше використовується підвид аналітичного методу – аналіз чуттєвості моделі. Він складається із таких кроків: вибір ключового показника, відносно якого і відбувається оцінка чуттєвості (внутрішня норма дохідності, чистий приведений дохід, рівень рентабельності, об'єм продажу тощо); вибір факторів (рівень інфляції, стан економіки тощо); розрахунок значень ключового показника на різних етапах (закупівля сировини, виробництво, реалізація, транспортування). Сформовані таким чином послідовності затрат і надходжень фінансових ресурсів дають можливість

визначати потоки фондів грошових коштів для кожного моменту часу (відривка часу), тобто визначення ефективності.

Важливе значення при дослідженні ризиків підприємства має проблема ризикозахищеності, яка визначається значною мірою станом підприємства. Стан підприємства – це одномоментний зріз його діяльності (або діяльність, віднесена до певного періоду часу). Коли говорять про ризиковий стан підприємства, то мають на увазі ризикову його діяльність. Коли говорять про ризикозахищеність підприємства, то мають на увазі ефективність управління ризиком діяльності підприємства. Управління ризиками забезпечить стійкість підприємства, його здатність протистояти несприятливим ситуаціям.

4. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ У ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ (ОРГАНІЗАЦІЇ)

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 ризик-менеджментом.

Практика менеджменту виробила такі методи управління ризиком (рис. 4.1).

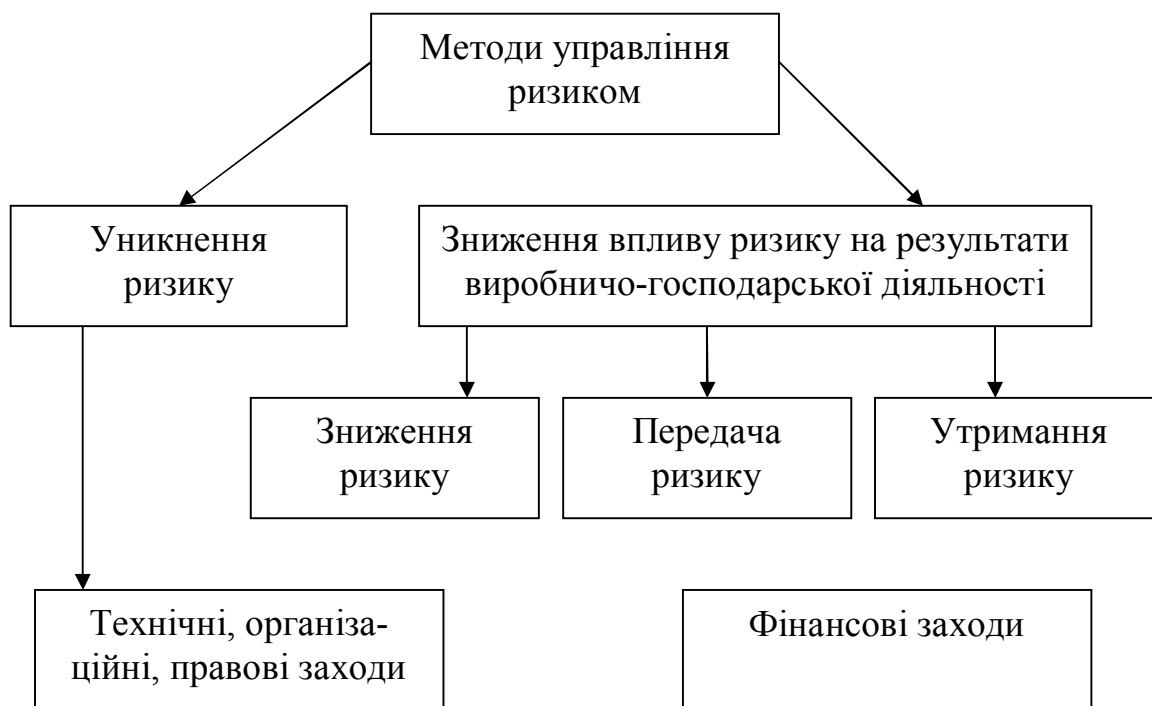


Рис. 4.1. Схема методів управління ризиками

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. 18.4).



Рис. 4.2. 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.

1. Ризикозахищеність у надзвичайній діяльності підприємства. 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.

2. 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:

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

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 ϵ : 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.

4. 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 перестрахуватися 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.

Описані вище принципи носять загально евристичний характер, тобто є сукупністю логістичних прийомів та правил прийняття рішення, якими слід керуватися за будь-яких обставин.

ВИСНОВКИ

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 показниках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бардась А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Бардась, М. В. Бойченко, А. В. Дудник ; Держ. вищ. навч. закл. "Нац. гірн. ун-т". – Д. : НГУ, 2015. – 380 с.
2. Віденко В.М. Менеджмент: Навч. пос. / В.М. Віденко, Г.С.Ярецька, А.П. Михайлов. – К.: Кондор, 2014. – 492 с.
3. Гріфін Р. Менеджмент: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
4. Гудзинський О. Д. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко : заг. ред. О. Д. Гудзинського ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К. : ІПК ДСЗУ, 2013. – 321 с.
5. Ігнат'єва І. А. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу : підручник / І. А. Ігнат'єва, О. М. Паливода, Р. В. Янковой ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : КНУТД, 2015. – 242 с.
6. Кара Н. І. Міжнародний менеджмент: навч. посібник. / О. Є. Кузьмін, О. С. Скибінський, Н. І. Кара, Л. П. Сай. – Львів: ЗУКЦ, 2015. – 216 с.
7. Кузьмін О. Є. Міжнародний менеджмент: теоретичні та прикладні положення: навч. посіб. / [Кузьмін О. Є., Скибінський О. С., Кара Н. І. та ін.]. – Львів: ЗУКЦ, 2015. – 264 с.
8. Кузьмін О. Є., Ноджак Л. С., Мельник О. Г. Менеджмент : навч. посіб. – Львів : Львівська політехніка, 2015. – 152 с.
9. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент: [Навч. посібник] /О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2013. – 151 с.
10. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, О.Р. Саніна. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 240 с.
11. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. для самостійної роботи студента / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин. – К.: Академвидав, 2015. – 296 с. – (Серія «САМ!»).
12. Кузьмін О.Є. Управління персоналом: навч.– метод посібник / О.Є. Кузьмін, І.С. Процик, Х.С. Передало, Б.Б. Комарницька; за заг. ред. О.Є. Кузьміна – Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 240с.
13. Менеджмент : навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2015. – 239 с.
14. Менеджмент : підручник / [М. М. Єрмошенко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. М. Єрмошенка] ; Нац. акад. упр. – К. : Нац. акад. упр., 2014. – 656 с.
15. 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.

16. Менеджмент: Навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. Рекомендовано МОН / Дикань Н.В., Борисенко І.І. – К., 2014. – 389 с., тв.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с англ. – М.: “Дело”, 1992. – 702 с.
18. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций глазами гуру. – Пер. с англ. И.Медведь. – М.: Эксмо, 2015. – 464 с.
19. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: підруч. – вид. 3-є, перероб. і доп. – К.: Кондор, 2014. – 664 с .
20. Петришин Н.Я. Прикладний менеджмент: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2015. – 292 с.
21. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 416 с.
22. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2013. – 472 с.
23. Стадник В.В. Менеджмент: посібник. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2013. – 472 с.
24. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. / В. В. Хмурова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : КНУТД, 2014. – 247 с.
25. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К. : Кондор, 2014. – 334 с.