

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ РИЗИКУ

У статті висвітлено науково-практичний підхід до уникнення зниження/втрати економічної стійкості підприємства, обумовленого виникненням ризикової ситуації. Запропоновано методику визначення комплексного показника оцінки ризиків, який ґрунтується на системі аналітичних показників економічної стійкості підприємств за видами їх бізнес-процесів. Виокремлено детермінанти управління ризиком зниження/втрати економічної стійкості підприємства, до яких віднесено рівень ризику, зону економічної стійкості та види можливих втрат.

***Ключові слова:** економічна стійкість підприємства, ризик, бізнес-процеси, детермінанти управління ризиком.*

Система ринкових відносин об'єктивно зумовлює існування ризику в усіх сферах господарської діяльності. Ринкове середовище вносить в діяльність підприємств елементи невизначеності і поширює низку ризикових ситуацій, які виникають при присутності конкретних умов та обставин. Ризикові ситуації формують умови для існування і реалізації економічного ризику, з яким в процесі своєї діяльності зіштовхуються практично всі підприємства. Більшість управлінських рішень, пов'язаних із стратегічними змінами підприємства, приймається в умовах невизначеності та економічного ризику з одночасною орієнтацією на поєднання стійкості функціонування, що передбачає економне використання потенціалу, і стійкості розвитку, яка характеризує рухому, динамічну рівновагу системи, її здатності до адаптації і переходу на якісно новий рівень. Для цього необхідне своєчасне врахування факторів ризику при прийнятті управлінських рішень; кваліфікована організація процесу управління ризиковою ситуацією, що спрямована на забезпечення адаптації діяльності підприємства до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища з метою посилення економічної стійкості підприємства.

Дослідженню проблем управління економічною стійкістю підприємства присвячені роботи вчених О. Ареф'євої [1], В. Гросул [2], Б.

Злобіна [3], А. Севастьянова [4], Г. Швиданенко [5] та інших. У цих дослідженнях висвітлено методичні підходи до оцінки та механізм моніторингу економічної стійкості підприємства, розглянуто теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій соціально-економічної стійкості підприємства, запропоновано концепцію економічної стійкості господарських систем і т.ін.

Різні підходи до визначення сутності ризиків як економічної категорії та їх класифікації, методів оцінки та засобів мінімізації висвітлено в наукових працях Г. Борисова [6], Г. Вербицької [7], О. Цогли [8] та інших.

Разом із тим наукові розробки вчених з питань економічної стійкості підприємства водночас як і з проблем визначення і оцінки ризиків зосереджені лише на окремих аспектах. Щодо комплексного підходу обґрунтування взаємозв'язку формування економічної стійкості підприємства з урахуванням ризику, то ця проблема потребує подальшого науково-прикладного розвитку.

Метою статті є удосконалення науково-методичного інструментарію управління економічною стійкістю підприємства з урахуванням ризику.

Управління економічною стійкістю підприємства обумовлено наявністю рівноважного, збалансованого стану його бізнес-процесів в поточному періоді всупереч впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, що обумовлює випереджуючий розвиток підприємства в майбутньому [9, с. 130]. Виходячи зі змісту поставлених завдань управління економічною стійкістю підприємства, її основним критерієм доцільно вважати оптимальне співвідношення фактичного результату діяльності підприємства з максимально можливим. Тобто удосконалення процесу управління економічною стійкістю підприємства передбачає визначення її оптимального рівня на майбутній період. Водночас таке передбачення потребує врахування динамічних змін, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі функціонування підприємства в умовах ринкових форм господарювання, і характеризується невизначеністю.

Невизначеність є невід'ємний атрибутом прийняття господарських рішень та планування, яку можна розглядати як конкретну форму діалектичного зв'язку необхідного та випадкового. Причини невизначеності різноманітні: невизначений характер науково-технічного прогресу; випадкові помилки при прогнозуванні; динамічні зміни внутрішніх та зовнішніх умов розвитку економіки; неминучі похибки при аналізі складної системи "природа-суспільство-колектив-людина"; розвиток і розширення творчої активності працездатного населення; необхідність проектування потужних інформаційних потоків на сучасній комп'ютерній базі та т.ін. У загальному виді невизначеність можна визначити як відображення об'єктивної неможливості отримання абсолютного знання, неоднозначність параметрів, неповноцінність чи неточність інформації про умови підготовки та реалізації господарських рішень.

Процес управління економічною стійкістю підприємств також передбачає урахування фактору ризику, оскільки прийняті управлінські рішення з питань економічної стійкості мають імовірнісний характер. Звідси процес реалізації стратегії і тактики управління економічною стійкістю повинен містити оцінку ризиків її зниження, а також розробку заходів мінімізації цих ризиків.

Узагальнюючи думки науковців стосовно трактування поняття "ризик" [8, 10, 11, 12], було визначено, що ризик зниження/втрати економічної стійкості – це імовірність виникнення ризикової ситуації на певному етапі управління бізнес-процесами підприємства, яка призводить до зниження чи втрати його економічної стійкості.

Ризикову ситуацію можна охарактеризувати як різновид невизначеності, при якій поява події ймовірна і може бути визначена. Виникнення ризикової ситуації на етапі прийняття та реалізації рішення щодо управління економічною стійкістю має для підприємства суттєві негативні наслідки, які обумовлюють не тільки поточний фінансовий результат діяльності, а й майнове становище підприємства в цілому,

можливості та перспективи його подальшого розвитку.

Водночас в умовах підвищеного динамізму бізнес-середовища і скорочення галузевих та економічних циклів головним фактором виживання підприємства стає його своєчасна трансформація. Реалізація первинно обраної генеральної стратегії без будь-яких коригувань стає майже неможливою в мінливому та важко прогнозованому зовнішньому оточенні. Отже, окрім виваженого підходу до визначення місії, бізнес-ідеї і відповідної генеральної стратегії, перед підприємством в процесі діяльності постає необхідність в обґрунтуванні ключових напрямів необхідних перетворень, які б забезпечували стійку конкуренту перевагу. Тому однією з головних ознак стратегічної стійкості підприємства є здатність забезпечити безперебійну, стабільну роботу та узгоджену взаємодію усіх його підсистем навіть в умовах суттєвих перетворень [13].

Виходячи з вище викладених посилок, а також на засадах узагальнення й систематизації особливостей управління економічними ризиками запропоновано науково-практичний підхід до уникнення зниження/втрати економічної стійкості підприємства, обумовленого виникненням ризикової ситуації (рис.1).

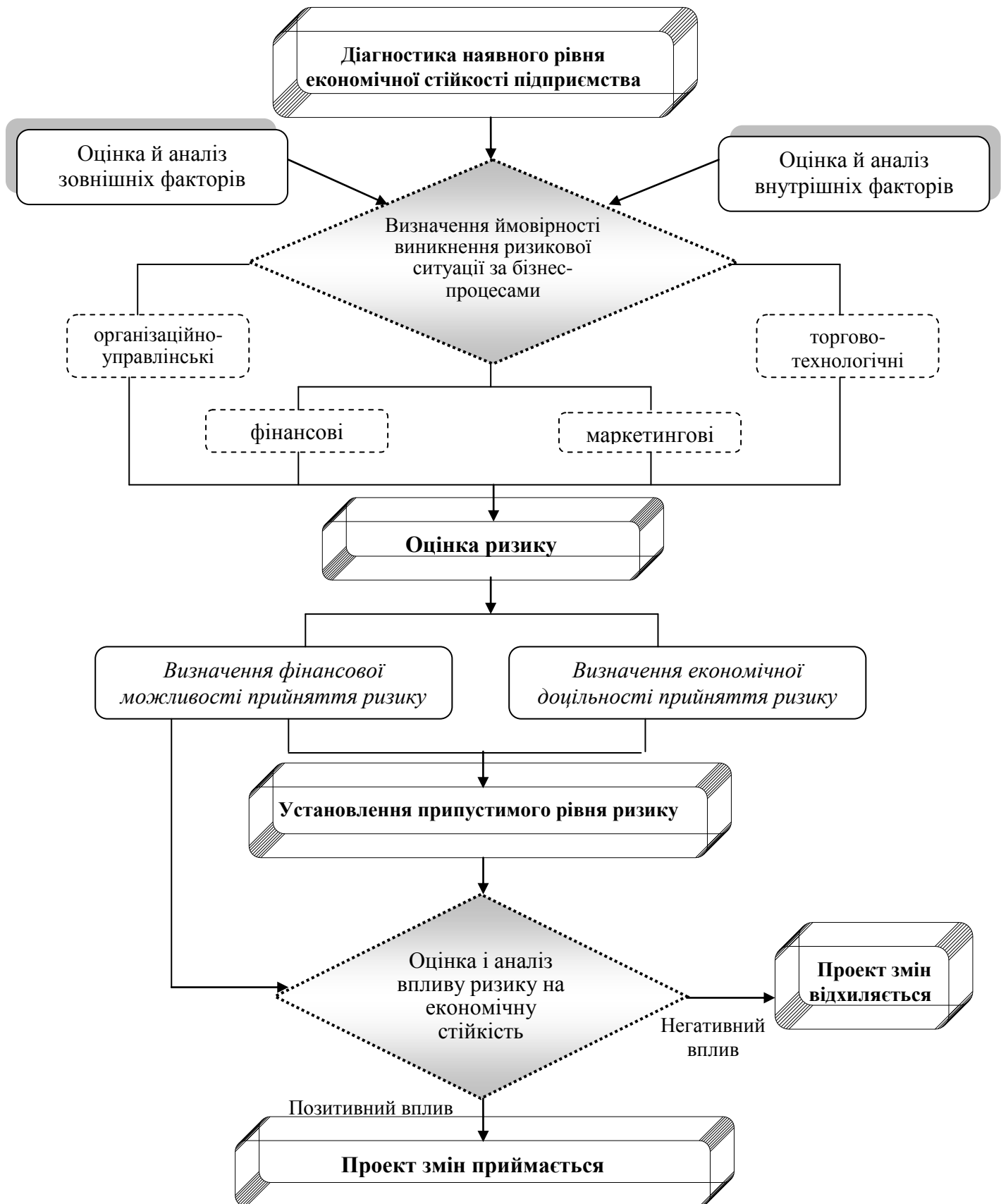


Рис. 1. Науково-практичний підхід до уникнення зниження/втрати економічної стійкості підприємства, обумовленого виникненням ризикової ситуації

Сутність цього підходу полягає в виокремленні низки дій, упорядкованих між собою, результатом яких є прийняття управлінського рішення щодо реалізації проекту змін в певному бізнес-процесі. На першому етапі проводиться діагностика наявного рівня економічної стійкості підприємства, структурно-логічна схема проведення якої запропонована О.В.Сергєєвою [14].

Результати оцінки й аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства є основою для визначення ймовірності виникнення ризикової ситуації в певному напрямку діяльності (бізнес-процесі). Імовірність ризикової ситуації  $p$  характеризується частотою її виникнення, тобто питомою вагою ризикових ситуацій, що виникли, в загальній кількості операцій, які могли призвести до їх виникнення. В основу методики визначення імовірності появи ризикової ситуації в процесі управління економічною стійкістю підприємства покладено метод Байєса [15, с. 236-243].

Про можливий стан події дозволяє судити результат дослідження бізнес-процесів підприємства за допомогою системи часткових показників. Очевидно, що сукупність значень показників оцінки певного бізнес-процесу дає можливість зробити висновок про стан діяльності за конкретним напрямом.

У зв'язку з цим, маючи чотири групи бізнес-процесів підприємства, можна передбачити наступні можливі їх характеристики з урахуванням фактору ризику:

$V_0$  – безризиковий стан діяльності підприємства;

$V_M$  – поява ризикової ситуації при здійсненні маркетингових бізнес-процесів торговельного підприємства;

$V_\Phi$  – поява ризикової ситуації при здійсненні фінансових бізнес-процесів торговельного підприємства;

$V_{TT}$  – поява ризикової ситуації при здійсненні торгово-технологічних бізнес-процесів торговельного підприємства;

$V_{0y}$  – поява ризикової ситуації в організаційно-управлінських бізнес-процесах торговельного підприємства;

$V_1$  – поява ризикових ситуацій за всіма бізнес-процесами торговельного підприємства

Імовірність появи зазначених ризикових ситуацій було визначено шляхом виявлення відмов у здійсненні бізнес-процесів підприємства за допомогою підрахунку числа відхилень значень часткових показників кожного бізнес-процесу від їхніх допустимих меж і співвіднесення його з загальним числом показників економічної стійкості підприємства.

На третьому етапі проводиться оцінка ризику. Цей етап поєднує проведення якісного і кількісного аналізу ризику з використанням різних методів оцінки ризику. Результатом такої оцінки є визначення фінансової можливості та економічної доцільності прийняття ризику.

Ризик – це досить широке поняття, специфічний предмет наукового дослідження, який має свій статус. Ризику притаманна об'єктивність та суб'єктивність. Об'єктивність ризику в економічній сфері ґрунтується на тому, що він існує внаслідок об'єктивних, притаманних економіці категорій конфліктності, невизначеності, розпливчастості, відсутності вичерпної інформації на момент оцінювання і прийняття управлінських рішень. Суб'єктивність ризику зумовлюється тим, що в економіці діють реальні люди зі своїми досвідом, психологією, інтересами, смаками, схильністю чи несхильністю до ризику, зі своєю поведінкою, інтравертивністю чи екстравертивністю тощо. Тому для оцінки ризику зниження/втрати економічної стійкості пропонується використовувати розрахунково-аналітичний та експертний методи, які дозволяють отримати відносно точне кількісне уявлення про рівень ризиків та засновані, як правило, на внутрішній інформаційній базі самого підприємства. При цьому оцінка таких ризиків ґрунтується на системі аналітичних показників економічної стійкості підприємств за видами їх бізнес-процесів.

Узагальнюючий висновок відносно рівня ризику зниження/втрати

економічної стійкості підприємства пропонується формувати на основі визначення комплексного показника за формулою:

$$P_p^{EC} = \frac{BP_p^M * p(B_M) + BP_p^\Phi * p(B_\Phi) + BP_p^{TT} * p(B_{TT}) + BP_p^{OV} * p(B_{OV})}{p(B_M) + p(B_\Phi) + p(B_{TT}) + p(B_{OV})}, \quad (3.5)$$

де  $BP_p^M, BP_p^\Phi, BP_p^{TT}, BP_p^{OV}$  - бальна оцінка ризиків зниження/втрати економічної стійкості підприємства відповідно маркетингових, фінансових, торгово-технологічних та організаційно-управлінських бізнес-процесів;

$p(B_M), p(B_\Phi), p(B_{TT}), p(B_{OV})$  - імовірність появи (вага) ризикової події в процесі здійснення відповідно маркетингових, фінансових, торгово-технологічних та організаційно-управлінських бізнес-процесів.

Систематизація й узагальнення результатів установленого припустимого рівня ризику та визначення фінансової можливості прийняття ризику є вихідними посилками для оцінки і аналізу впливу ризику при реалізації проекту змін в певний бізнес-процес на економічну стійкість підприємства в цілому. Цей етап потребує наявності системи знань й залежить від якості інтелектуального потенціалу осіб, що приймають управлінське рішення.

В разі виявлення негативного впливу ризику на економічну стійкість підприємства проект змін відхиляється. Якщо, незважаючи на певні втрати, які неминуче будуть в разі виникнення ризикової ситуації, в цілому економічна стійкість не буде знижена або втрачена, проект змін приймається й надалі розробляються заходи по його реалізації.

Основними детермінантами управління ризиком зниження/втрати економічної стійкості підприємства є рівень ризику, зона економічної стійкості та види можливих втрат (рис.2).

Зазначені детермінанти управління ризиком зниження/втрати економічної стійкості підприємства є підставою для визначення можливих альтернатив при обґрунтуванні господарських рішень стосовно проведення змін, обумовлених трансформацією зовнішнього середовища й необхідністю посилення конкурентної позиції підприємства в умовах ринкових перебудов.



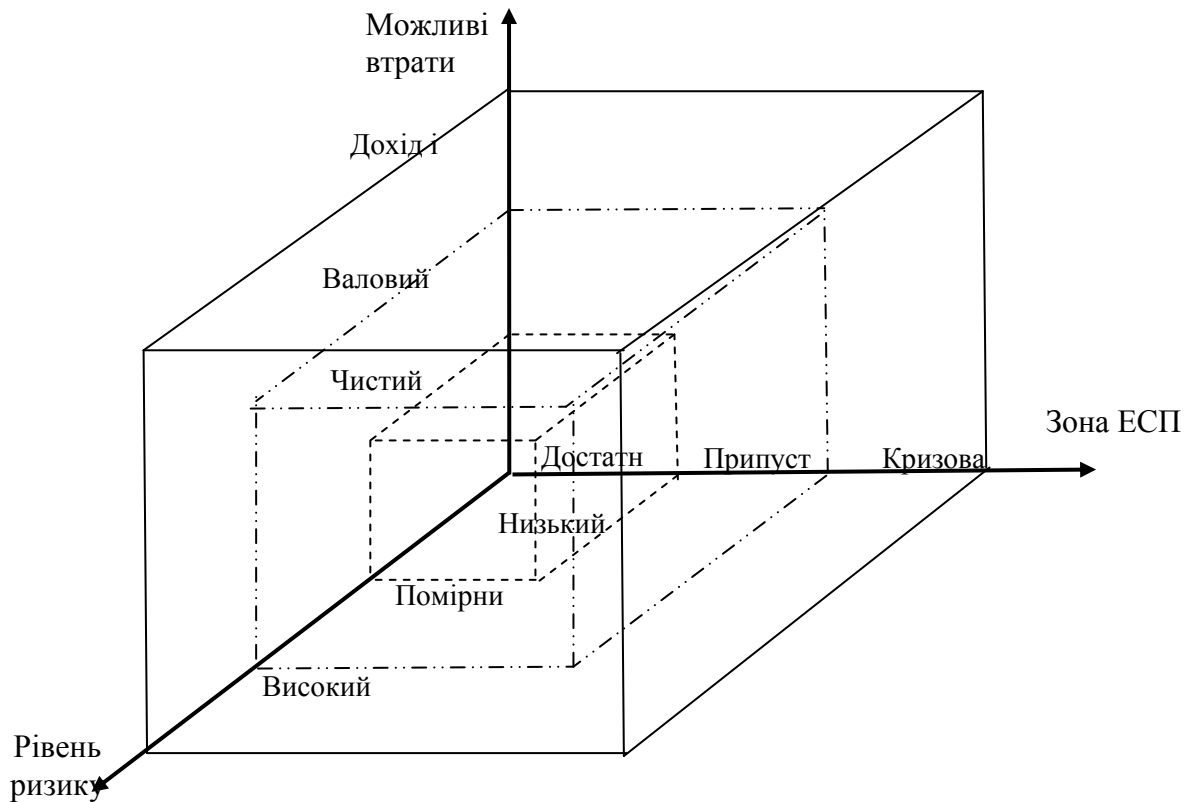


Рис. 2. Детермінанти управління ризиком зниження/втрати економічної стійкості підприємства

Отже, для визначення стратегії управління економічною стійкістю підприємство повинно мати інформацію про рівень ризику, визначити зону економічної стійкості, а також врахувати можливі витрати при виникненні ризикової ситуації.

Таким чином, запропонований підхід до оцінки рівня ризику зниження/втрати економічної стійкості підприємства дозволяє з достатньою повнотою досліджувати комплекс ризикових подій, що виникають в процесі управління економічною стійкістю, своєчасно та цілеспрямовано організувати і провести їх оцінку, здійснити економічне обґрунтування управлінських рішень та розробити заходи мінімізації ризиків з урахуванням зони економічної стійкості.

У подальшому перспективами наукового дослідження стане

стратегічна діагностика чинників, що впливають на економічну стійкість підприємства в умовах невизначеності і ризику.

### Список використаної літератури

1. Ареф'єва О.В. Методичний підхід до оцінки та механізм моніторингу економічної стійкості підприємства / О.В. Ареф'єва, Д.М. Городинська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. - № 6 (61). – С. 57-61.
2. Гросул В. А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / В. А. Гросул; Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. – Х. : ХДУХТ, 2007. – 303 с.
3. Злобин Б.К. Концепция экономической устойчивости хозяйственных систем / Б.К. Злобин. - М.ЮАО НПО «Экономика», 2000. - 450 с.
4. Севастьянов А. В. Оценка экономической устойчивости предприятия / А.В. Севастьянов // Вестник машиностроения. - 2005 - № 6. – С. 31-38.
5. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія / Г.О. Швиданенко, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.
6. Борисова Г.М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Г.М. Борисова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №7. – С.116-121.
7. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком / Г.Л. Вербицька // Фінанси України. – 2004. – № 4. – С. 34-40.
8. Цогла О.О. Ризики, які властиві диверсифікації діяльності підприємств / О.О.Цогла // Науковий вісник «Львівська політехніка». – Л., 2006. – Вип. 16.2. – С. 223 – 227.
9. Бакунов О.О., Сергеева О.В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: концептуальний підхід / О.О. Бакунов, О.В. Сергеева // Вісник ДонНУЕТ Серія: Економіка.-наук. журнал. –

Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – Вип. 3(43), – С. 129-137.

10. Внукова Н.М. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств / Н.М. Внукова, В.А. Смоляк // Фінанси підприємств. – 2002. - № 6. – С. 16-21.
11. Бондарева А. Аналіз впливу ризику на фінансовий стан підприємства / А. Бондарева // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. праць. – Вип. 13. – Т. 3 / голов. ред. О. О. Шубін. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. – С. 13-18.
12. Донець Л.І. Управління формуванням прибутку підприємства в умовах ринкових форм господарювання : монографія / Л. І. Донець, С.М. Баранцева. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 255 с.
13. Гусєва О.Ю. Методологічний апекс визначення базової стратегії змін на підприємстві / О.Ю. Гусєва // Науковий вісник. – 2013. – № 23 (202). – С.20-30.
14. Сергєєва О.В. Діагностика економічної стійкості як складова системи управління підприємством / О.В. Сергєєва // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса: ОДЕУ, 2007 . - Вип. 27 - С. 320-326.
15. Коломоец Ф.Г. Основы системного анализа и теории принятия решений : [пособие для исследователей, управленцев и студентов вузов] / Ф.Г. Коломоец. – Мн.: Тисей, 2006. – 320 с.

В статье освещен научно-практический подход к недопущению снижения/потери экономической устойчивости предприятия, обусловленного возникновением рисков ситуации. Предложена методика определения комплексного показателя оценки рисков, основанного на системе аналитических показателей экономической устойчивости предприятий по видам их бизнес-процессов. Выделены детерминанты управления риском снижения/потери экономической устойчивости предприятия, к которым отнесены уровень риска, зона экономической устойчивости и виды возможных потерь.

**Ключевые слова:** *экономическая устойчивость предприятия, риск, бизнес-процессы, детерминанты управления риском.*

The article highlights the scientific and practical approach to prevent reduction / loss of the economic sustainability of the enterprise, due to the occurrence of the risk situation. The method of determination of the complex index of risk assessment based on a system of analytical indicators of economic stability of enterprises by their business processes was offered. Highlighted the determinants of risk management reduction / loss of the economic sustainability of the enterprise into which the level of risk zone economic stability and types of potential losses.

**Keywords:** *economic stability of the enterprise risk, business processes, the determinants of risk management.*