

Насамкінець, зазначимо, що в рамках однієї наукової статті детально висвітлити весь спектр проблем, пов'язаних із створенням ефективної системи інституційно-правового регулювання діяльності суб'єктів природних монополій, не можливо. Такі важливі аспекти, як регулювання доступу до інфраструктурних мереж незалежних постачальників послуг, ліцензійна практика тощо є окремими питаннями, які заслуговують на увагу та потребують додаткового аналізу.

1. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. – М., 1998. – С. 49. 2. Communication From the European Commission on Services of General Interest // Official Journal. – 2001. – No.17. – P. 4. 3. Європейська інтеграція та Україна: Навчально-методичний посібник. – К, 2002. – С. 79–80. 4. Белоусова Н.И. и др. Системный анализ естественных монополий: характеристики объектов, модели и методы оценки // Системные исследования. Методические проблемы. Ежегодник 1995-1996. – М.,

1996. – С. 298. 5. Кузьменко Л.Г. Створення незалежних регулюючих Комісій – важливий крок до запровадження ефективних механізмів регулювання у сфері природних монополій. // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Економічна теорія: сучасна парадигма та її еволюція на порозі ХХІ століття. – К., 2000. 6. Справочник по регулированию услуг электросвязи / Под ред. Хенка Итвена, Маккарти Тетро. – Ст. 6. 7. Коломийченко О.В., Котелкина, Е.И., Соколова И.П. Регулирование естественных монополий: анализ мирового опыта и построение системы регулирования в Российской Федерации. – СПб., 1995. – С. 41–42. 8. Розпорядчі урядові відомства у сфері телекомунікацій у США, Німеччині, Великобританії та Франції // Вісн. програми сприяння парламенту України. – 2002. – С. 3. 9. Справочник по регулированию услуг электросвязи / Под ред. Хенка Итвена, Маккарти Тетро. – Ст. 145. 10. Розпорядчі урядові відомства у сфері телекомунікацій у США, Німеччині, Великобританії та Франції // Вісн. програми сприяння парламенту України. – 2002. 11. Про природні монополії: Закон України від 20.04.2000. № 1682-III. 12. Філюк Г.М. Сучасні тенденції та проблеми регулювання діяльності суб'єктів природних монополій в Україні // Економіка України. – 2004. – № 7. – С. 35–36.

Надійшла до редколегії 14.10.04

Т.Г. Затонацька, канд. фіз.-мат. наук, І.В. Примак

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

Присвячено проблемі управління ризиками на підприємстві. Розглянуто умови формування системи ризик-менеджменту, аналіз її найважливіших підсистем, опрацьовано підвищення ефективності управління ризиками на підприємстві.

The article is devoted to a very urgent topic: risk management that will penetrate all spheres of enterprise's life. In particular, it is considered principles and conditions of risk-management system building, analysis of its main subsystems – organizational and informational.

У сучасній економіці панує невизначеність. Будь-яка організація, незалежно від того, яку продукцію вона виробляє і які послуги надає, наражається на ризики. Ризики, що виникають у корпоративній практиці, можуть негативно вплинути на грошові потоки підприємства й викликати нестачу капіталу. Компаніям, що потрапили в скрутне фінансове становище, можуть загрожувати постійне зменшення кредитного рейтингу, збільшення вартості позик й інші перешкоди для залучення коштів. Ефективний ризик-менеджмент покликаний зменшити фінансовий ризик і, як наслідок, вирішити проблему нестачі коштів, що гарантує компанії доступність фінансових ресурсів і оптимізує структуру капіталу.

Проблема прийняття рішень в умовах ризику існувала з третього тисячоліття до нашої ери, однак її економічні аспекти почали активно обговорюватися після виходу в 1921 р. у світ книги Френка Найта. Він висловив революційну для того часу ідею, що одержання прибутку можливе лише завдяки присутності факторів ризику в економіці, а також виділив основні способи управління ризиками: консолідація, поділ, прийняття, передача, відхилення і зниження за рахунок одержання додаткової інформації [9]. До числа засновників теорії вибору в умовах ризику можна віднести Кеннета Ерроу, Мілтона Фрідмана, Джона Пратта, Майкла Ротшильда, Джека Хиршлейфера, Джозефа Стигліца й інших відомих економістів. У своїх роботах вони пояснювали поведінку людини, що приймає раціональні рішення в умовах неповної інформації [1]. Проблемі ризику в управлінській діяльності, у тому числі організаційно-методичним основам зниження управлінських ризиків, присвячена монографія В.В.Черкасова. У розвиток прикладних концепцій ризику свій внесок зробили В.В.Вітлінський, П.Г.Грабовий, К.Гіаннопулос, М.В.Грчова, Г.Гуптон, П.Зангари, В.Е.Кузнєцов, А.Чи, М.А.Рогів, В.А.Чернов, Г.В.Чернова, Р.Енгль.

Будучи створеним для вирішення проблем фінансового сектору, довгий час ризик-менеджмент залишався для підприємств реального сектору економіки складним і мало використовуваним підходом. У кращому випадку підприємства використовували інструменти ризик-менеджменту для оцінки своїх фінансових операцій.

Винятки становили лише окремі компанії з добре поставленим управлінням, де були певні успіхи й у сфері ризик-менеджменту. Це природно, адже організація, що не може ефективно управляти своїми основними ризиками, згодом просто зникне. Повернення бракованої продукції може призвести до закриття компанії. Невдале використання фінансових похідних буквально за кілька днів може знищити компанію, історія якої нараховувала десятиріччя.

Однак в останні 10–15 років завдання ефективного управління ризиками постало особливо гостро як для учасників фінансового ринку, так і промислових корпорацій, а також для державних регулювальних органів. У чому ж причина настільки різкого зростання зацікавленості в цій, здавалося б, споконвічній, проблемі?

Прискорення темпів змін у компаніях "нової економіки" змушує вище керівництво мати справу з величезною кількістю складних ризиків, що істотно впливають на їхню організацію. За результатами дослідження Інституту фінансових керівників, основні фактори, що є причиною невизначеності в умовах "нової економіки", такі [4]: технології і Інтернет; зростаюча глобальна конкуренція; збільшення свободи торгівлі й інвестицій у світовому масштабі; складні фінансові інструменти (головним чином похідні (деривативи)); ослаблення державного регулювання в основних галузях економіки; зміни організаційних структур у результаті скорочень, реінжинірингу і злиттів; зростаючі очікування споживачів продукції і послуг; ріст кількості й обсягів злиттів.

Ці фактори стимулюють значні перетворення, а також створюють ризиковану атмосферу бізнесу. Напевно, жоден з них не впливає так на економічну діяльність, як Інтернет. З розвитком цієї мережі компанії переглядають моделі ведення свого бізнесу, заново продумують основні стратегії і межі своїх цільових ринків. Інтернет-бізнес надає компаніям більше нових можливостей, але в той же час створює невизначеність і сприяє появі нових ризиків. Майкл Мендл (Michael Mandel) у книзі *The High Risk Society* стверджує: "Економічна невизначеність – це розплата за зростання". Щоб домогтися успіху, підприємства повинні шукати такі можливості, "де дії невизначеності і зростання найбільші".

Таке небезпечне, повне ризику оточення, в якому невдача має серйозні наслідки, вимагає від вищого керівництва прийняття нового підходу до ризик-менеджменту. Його завдання – не тільки запобігти невдачі, але й збільшити прибуток. Справді, умови "нової економіки" закликають до нової парадигми ризик-менеджменту.

Виникнення нової філософії ризик-менеджменту як одного з напрямів стратегічного управління в бізнесі припадає на середину 1990-х рр. Це відбулося під впливом усіх вищезгаданих чинників, які радикально змінили підходи до управління ризиками.

До 90-х рр. управління ризиками існувало тільки на рівні окремих осіб, управляючих портфелем або як додаткова функція відділу стратегічного планування. На початку 90-х рр. при організації системи управління ризиками на підприємствах став застосовуватися підхід "знизу-нагору", за якого всі види ризиків керувалися окремо. Управління страховим, технологічним, фінансовим і екологічним ризиком носило незалежний характер і зосереджувалося в різних підрозділах. Одержувані оцінки для різних видів ризику мали різnorідний характер і не могли бути порівнянні один з одним. За такого підходу неможливо було інтегрувати одержувані результати. Це приводило до того, що в організації не було, як правило, координації у сфері ризик-менеджменту, а нові ризики виявлялися неприпустимо повільно.

З настанням нового тисячоліття став застосовуватися інший підхід – підхід "зверху-вниз". За такого підходу стало можливим одержати порівнянні оцінки за всіма видами ризиків й агрегувати їх. Ця нова модель управління ризиками отримала назву *ризик-менеджмент у рамках усього підприємства* (enterprise-wide risk management). Його ще можна назвати *комплексним ризик-менеджментом*, або *ризик-менеджментом підприємств*. Особливість цієї моделі саме й полягає в тому, що управління ризиками набуває всебічного характеру й координується в рамках всієї організації. При цьому на підприємстві створюється особлива культура поведінки з ризиками [1]. Досвід показує, що завбачливі керівники майже в усіх галузях економіки успішно застосовують новий підхід до управління ризиками.

У системі управління ризиком об'єктом управління є ризик, ризикові вкладення капіталу, економічні відносини між господарюючими підрозділами у процесі реалізації ризику. Суб'єктом у системі управління ризиком є спеціальна група людей (керівник, фінансовий менеджер, менеджер по ризику та ін.), що за допомогою різних прийомів і способів управління здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління. З іншого боку, якщо розглядати систему "як порядок, зумовлений плановим, правильним розташуванням частин у певному зв'язку, строгою послідовністю дій" [2], то процеси ризик-менеджменту (а саме: 1) постановка цілей; 2) ідентифікація ризиків; 3) оцінка і аналіз ризиків; 4) розробка планів поведінки з ризиком; 5) впровадження рішення, моніторинг; 6) оцінка і контроль) можна вважати елементами системи ризик-менеджменту на рівні підприємства (СРМП). Тоді СРМП можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють деякою мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій на рівні всієї компанії.

Однак просте перелічення етапів, що становлять процес ризик-менеджменту, не може вважатися системою. СРМП система повинна містити: затверджену методику і методологію управління ризиками, розвинену інформаційно-технологічну й організаційну інфраструктуру управління ризиками.

Система СРМП має являти собою архітектуру, через яку підприємство може контролювати ризики на всіх рівнях і підрозділах з єдиного центру управління – підрозділу, що відповідає за управління ризиками на рівні всієї компанії. Розв'язувані задачі і функції підрозділу повинні бути чітко визначені і затверджені. Відповідно до вищезазначеного, СРМП на рівні підприємства має відповідати таким критеріям:

- реалізовувати системний підхід до оцінки та управління ризиками;
- співвідносити ризики і потенційні можливості для досягнення найкращих результатів;
- об'єднувати підсистеми процедур (етапи здійснення ризик-менеджменту), методів, організаційних елементів, інформаційно-технічної підтримки;
- інтегруватися в існуючу організаційну структуру підприємства;
- складати важливу частину процесу прийняття управлінських рішень;
- поліпшувати керованість підприємства за допомогою створення адекватної структури контролю.

За базис побудови СРМП візьмемо процеси ризик-менеджменту на підприємстві, до даного базису додаватимемо інші підсистеми. Схематично взаємозв'язки між усіма підсистемами СРМП зображено на рис. 1.

Основна функція інформаційної підсистеми – перетворення вхідних інформаційних ресурсів у вихідні інформаційні ресурси (звичайно, що інформаційні ресурси на вході і на виході системи не є однаковими) за допомогою певного набору методів та за підтримки інформаційних технологій. Відповідно до структури СРМП, застосування формалізованих методів ризик-менеджменту можливе лише на етапах 2, 3, 4 та частково 5.

Застосування інформаційних технологій відбувається на етапах 2, 3 та частково 4. Під інформаційними технологіями будемо мати на увазі програми автоматизації процесу ризик-менеджменту. Автоматизація процесів ідентифікації і планування реагування на ризики значно підвищує ефективність роботи ризик-менеджера. Говорити ж про кількісну оцінку ризиків без використання сучасних інформаційних технологій просто не має сенсу. Існує велика кількість програмних пакетів, що підтримують ті або інші процеси управління ризиками. Однак підібрати комплексну систему управління ризиками, що могла б забезпечити автоматизацію всього процесу управління ризиками, починаючи зі створення плану управління ризиками й закінчуючи контролем виконання плану реагування на ризики, досить складно і навряд чи потрібно. Немає сенсу автоматизувати процеси прийняття рішень, постановки завдань, оцінки результатів – все це повинна робити людина, насамперед тому, що ризик пов'язаний з оцінками (очікуваннями) суб'єкта, що приймає рішення, і не існує поза цими рішеннями.

Проект організації системи ризик-менеджменту на підприємстві передбачає, для найбільш ефективного реалізації даної функції, виділення в системі управління підприємством окремого структурного підрозділу – відділу ризик-менеджменту. Проект обов'язково має включати розробку організаційної структури даного відділу, опис процесу інтеграції даного відділу в існуючу організаційну структуру підприємства, розробку моделі інформаційних потоків тощо. Даний відділ покликаний робити продукт, споживаний усіма підрозділами компанії, що належать як до фронт-офісу, так і до відділів, що виконують підтримувальні функції.

Функцію управління ризиком на підприємстві найбільш доцільно здійснювати за допомогою спеціалізо-

ваного підрозділу або спеціальної підсистеми в системі керування підприємством, яка б органічно вписувалася

в сукупність традиційно самостійних функціональних підсистем підприємства.



Рис. 1. Рівні СРМП

Відповідно до процесів ризик-менеджменту, поданих на рис. 1, загальна політика з управління ризиками на підприємстві повинна містити таке:

1. **Постановка цілей.** Створення системи ризик-менеджменту неможливо без усвідомлення вищим керівництвом існуючих ризиків і необхідності їхнього раціонального прийняття. Відображенням відносини топ-менеджменту до ризиків бізнесу служить загальноорганізаційна політика управління ризиками. По-перше, для підприємства реального сектору економіки політика управління ризиками має базуватися на поєднанні двох підходів: профілактичний підхід – робота з ризиками, що не перетворилися на проблеми; реагуючий підхід – робота з ризиками, що вже стали проблемами. Відповідно, чим більш ретельно буде проводитися робота в рамках профілактичного підходу, тим меншим буде обсяг робіт у рамках реагуючого підходу.

По-друге, виходячи з того, що приймаючи рішення про ефективність діяльності підприємства в умовах невизначеності, особа, що приймає рішення, вирішує як мінімум двокритеріальну задачу, інакше кажучи, їй необхідно знайти оптимальне поєднання "ризик-прибутковість". Для підприємства реального сектору економіки ризики не можуть бути об'єктом маніпулювання, і політика управління ризиками повинна бути спрямована на їх зменшення. Очевидно, що знайти ідеальний варіант "максимальна прибутковість – мінімальний ризик" вдається лише в дуже рідких випадках, тому пропонується використовувати підхід "мінімум ризику". Із усіх можливих варіантів вибирається той, який дозволяє отримати очікуваний вигаш (для підприємства таким вигашем є прибуток ($P_{пр.доп}$)) за мінімального ризику

$$P = P_{пр.доп} \\ P \geq \min,$$

де P – ризик підприємства; P – прибуток підприємства.

2. **Ідентифікація ризиків.** Політика управління ризиками має чітко визначати коло свідомо прийнятих компанією ризиків. У цьому аспекті гостро постає питання

про створення єдиної для всієї організації класифікації ризиків. Класифікацій ризиків існує безліч. Щоб виробити єдиний несуперечливий підхід до систематизації ризиків, що дозволяє раціонально й послідовно класифікувати їх при розв'язанні різних задач, доцільно запропонувати такі принципи класифікації ризиків:

- класифікація ризиків повинна відповідати конкретним цілям;
- класифікація має проводитися з позицій системного підходу – ієрархічна структура ризиків, що класифікуються, повинна відбивати системні взаємозв'язки явищ, що спостерігаються, зокрема, в одну групу не повинні безпосередньо поєднуватися ризики різних рівнів;
- при класифікації ризиків варто враховувати, що та сама ризикова ситуація може містити різні ризики;
- при розгляді питання класифікації ризику доцільно виділяти такі характерні ознаки цього явища, як джерело ризику, об'єкт та суб'єкт ризику.

З урахуванням даних принципів ризиків підприємства.

Беручи за основу класифікацію GARP (ця незалежна некомерційна організація практиків і дослідників у сфері фінансових ризиків поєднує понад 5000 фахівців з управління ризиками з більш ніж 80 країн і 2800 установ — <http://www.garp.com>) та додаючи до неї ризики, властиві підприємствам реальної сфери економіки, маємо такий перелік ризиків за характером виявів:

Операційні ризики. Під операційними ризиками розуміють потенційні втрати компанії, викликані помилками або непрофесійними (протиправними) діями персоналу компанії, а також збоями в роботі устаткування. Як приклад можна навести ризик випуску бракованої продукції в результаті порушення технологічного процесу. До цієї ж категорії можна віднести і:

Юридичні ризики – це ризики втрат, пов'язаних з тим, що законодавство або не було враховано взагалі, або змінилося в період угоди; ризик невідповідності законодавств різних країн; ризик некоректно складеної

документації, у результаті чого контрагент може не виконувати умови договору й ін.

Техніко-виробничі ризики – ризик нанесення збитку навколишньому середовищу (екологічний ризик); ризик виникнення аварій, пожеж, поломов; ризик порушення функціонування об'єкта внаслідок помилок при проектуванні і монтажі, низка будівельних ризиків і ін.

Ринкові ризики – це ризики, пов'язані з нестабільністю економічної кон'юнктури: ризик фінансових утрат через зміну ціни товару, ризик зниження попиту на продукцію, трансляційний валютний ризик, ризик втрати ліквідності й ін.

Кредитні ризики – ризики того, що контрагент не виконає свої зобов'язання в термін. Ці ризики існують як у банків (класичний ризик неповернення кредиту), так і підприємств, що мають дебіторську заборгованість, і організацій, що працюють на ринку цінних паперів

За ступенем допустимості виділяють:

А. Припустимий ризик – це ризик рішення, у результаті нездійснення якого підприємству загрожує втрата прибутку; у межах цієї зони підприємницька діяльність зберігає свою економічну доцільність, тобто втрати мають місце, але вони не перевищують розмір очікуваного прибутку.

В. Критичний ризик – це ризик, за якого підприємству загрожує втрата виторгу; інакше кажучи, зона критичного ризику характеризується небезпекою втрат, що свідомо перевищують очікуваний прибуток і в крайньому випадку можуть привести до втрати всіх засобів, вкладених підприємством у проект.

С. Катастрофічний ризик – ризик, за якого виникає неплатоспроможність підприємства; втрати можуть досягти величини, що дорівнює майновому стану підприємства. Також до цієї групи відносять будь-який ризик, пов'язаний із прямою небезпекою для життя людей або виникненням екологічних катастроф.

При класифікації ризиків за джерелом ризику будемо всі ризики поділяти на [3]:

Внутрішній ризик – пов'язаний із внутрішнім життям фірми.

Зовнішній ризик залежить від економічних процесів на ринках, на яких працює компанія, у країні і за кордоном, а також позаекономічних процесів навколо фірми.

Внутрішній + зовнішній ризик.

Таким чином, ми маємо систему класифікації ризиків по трьох "осях". Графічно дану систему класифікації можна представити як куб зі стороною 3X3. Варто відмітити, що вісь "за характером виявів" характеризує ризик зі сторони об'єкта, вісь "за ступенем допустимості" – з погляду суб'єкта, вісь "джерело ризику" – характеризує ризик за місцем виникнення. При цьому всі індивідуальні ризики підприємства можуть бути віднесені до того або іншого "осередку" даної області (див. рис. 2). Так, сегмент 1Аа можна охарактеризувати як допустимий ризик з області операційних, який виник у результаті несприятливих процесів усередині підприємства (наприклад, ревізія виявила, що в продаж поступила невелика партія бракованої продукції і існує імовірність, що покупці вимагатимуть повернення грошей).

Основним результатом етапу ідентифікації ризиків має стати карта ризиків даного підприємства. Карта ризику – графічний і текстовий опис обмеженого числа ризиків організації, розташованих у прямокутній таблиці, по одній осі якої зазначена сила впливу або значимість ризику, а по іншій імовірність або частота його виникнення [4]. Відповідно до даної класифікації, кожен ризик повинен бути описаний з трьох сторін і лише після цього наноситься на карту ризиків. Це забезпечить побудову такої карти ризиків, яка вже на початковому етапі ризик-менеджменту дасть змогу планувати дії щодо певних видів ризику.

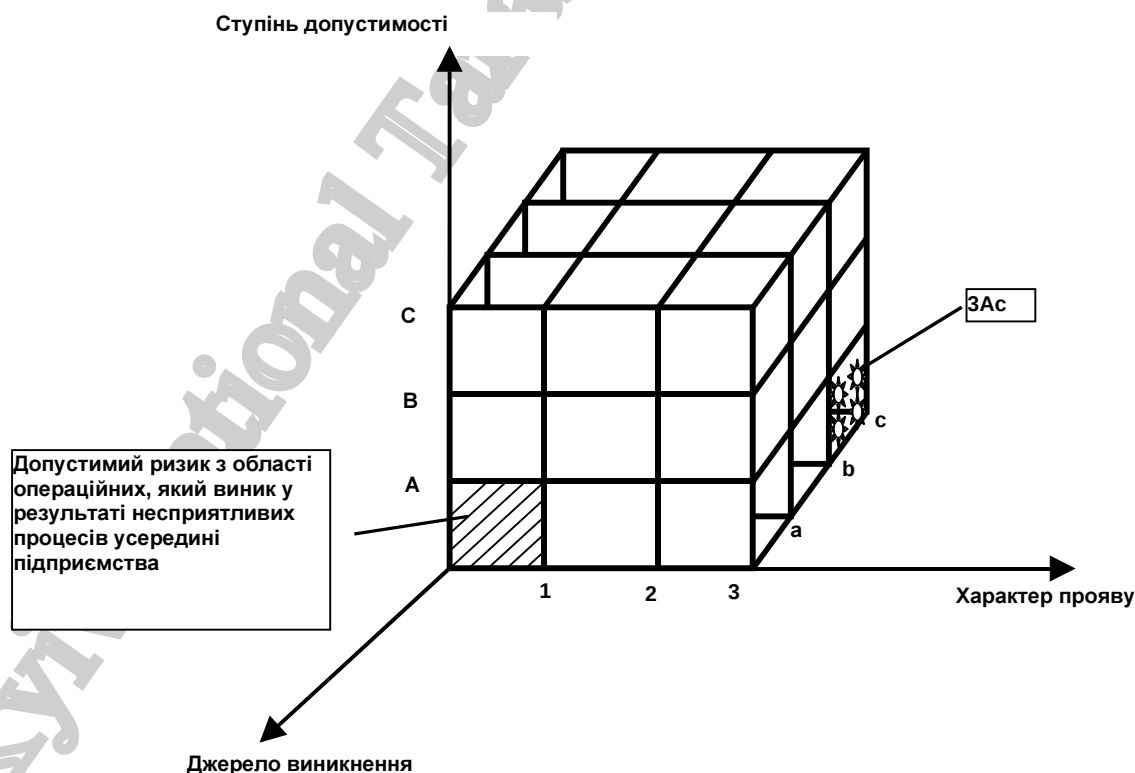


Рис. 2. Класифікація ризиків підприємства

3. **Оцінка та аналіз ризиків.** На цьому етапі дані з попередньої частини перетворюються на числову форму і розраховується імовірність ризику і його вплив. Проведення оцінки ризиків має ґрунтуватися на таких положеннях: набір методів, що застосовуються для оцінки ризиків, має бути якнайширшим, для отримання більш точних оцінок варто використовувати поєднання різних методів. Однак слід враховувати, що деякі методи специфічні для різних типів ризиків. Тому необхідно розробити і затвердити методичні рекомендації щодо оцінки ризиків підприємства, які б включали:

- опис методів одержання оцінки для різних типів ризику,
- опис розглянутих ситуацій,
- причини і фактори ризику,
- довірчі межі практичного використання отриманих оцінок.

Для визначення ціни ризику рекомендується використовувати лише показники, що враховують як можливість настання несприятливої події, так і величину збитку від нього. Як такі показники пропонується використовувати насамперед дисперсію, середньоквадратичне відхилення й коефіцієнт варіації. Для можливості економічного тлумачення й порівняльного аналізу цих показників рекомендується переводити їх у грошовий формат. Як інтегрований показник ризику всього підприємства може використовуватися середньозважена оцінка величини збитку по всіх можливих ризиках.

4. **Розробка планів поведінки з ризиком.** На цьому етапі складається план дій. Цей документ має містити таку інформацію:

Ідентифікатор ризику – унікальне число або ім'я, що служить для ідентифікації ризику.

Формулювання ризику – словесний опис ризику. Опис втрат, що можуть виникнути.

Стратегія – опис стратегії поведінки з ризиком.

Ціна ризику.

Список дій – послідовність дій, необхідна для проведення стратегії керування.

Терміни – терміни завершення кожного з вищезазначених пунктів.

Відповідальні – призначення відповідальних за проведення перелічених вище дій.

Запасна стратегія – стратегія, застосовувана у випадку провалу базової.

Чисельні характеристики запасної стратегії – це можуть бути гроші, час тощо (лише для запасної стратегії).

Зауважимо, що для найкращого перетворення інформації, отриманої на етапі 3, рішення щодо вибору методів управління ризиками варто враховувати тільки після послідовного розгляду інших варіантів поведінки з ризиком (див. рис. 3).

Управління ризиками, безперечно, найбільш важливий спосіб поведінки з ризиками. Методів управління існує дуже багато, однак, як і у випадку з методами оцінки та аналізу ризиків, кожен метод управління дає найкращий результат тільки при застосуванні до певного типу ризиків. Тому особливо важливим є також розробка рекомендацій з вибору методу управління залежно від типу ризику.

Загальну ефективність заходів щодо управління ризиками на підприємстві будемо оцінювати за допомогою нерівності

$$F(P, E) \geq \sum_{i=1}^n C_i \quad (1)$$

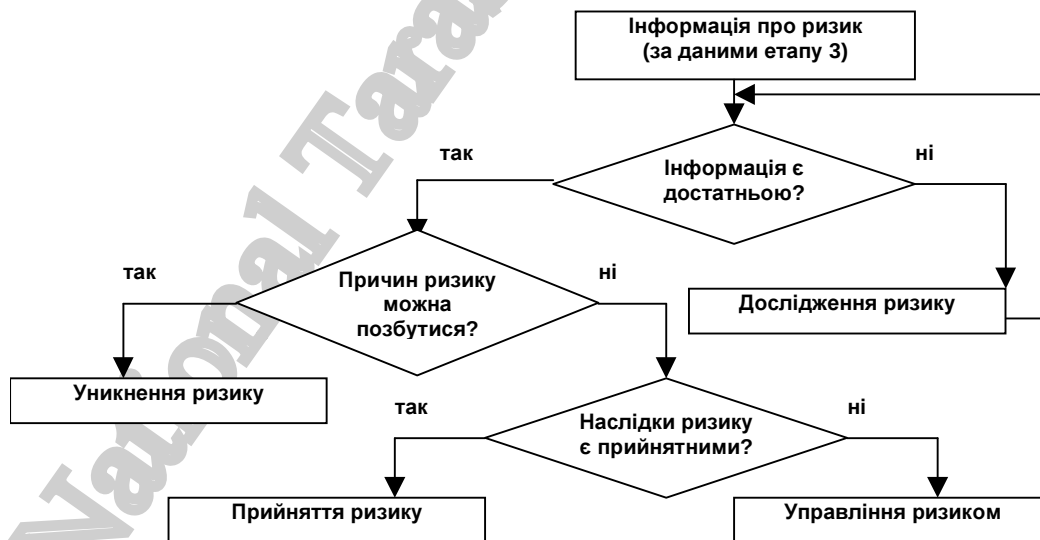


Рис. 3. Вибір способів поведінки з ризиком

5. **Впровадження рішення, моніторинг.** Політика управління ризиком на даному етапі має включати розробку процедур відслідковування коректності та своєчасності дій, що проводяться згідно з планом, розробленим на етапі розробки планів поведінки з ризиком.

6. **Оцінка і контроль.** На даному етапі необхідно:

- створити процедури внутрішнього контролю для кожного типу ризику. Це передбачає як оцінку ефективності управління ризиком, так і контроль дотримання процедур

на різних етапах, наприклад перевірку дотримання встановлених лімітів або моніторинг чутливості до ризику;

- розробка звітних форм для даного типу ризику: кому, яка і коли подається інформація;

- визначення відповідальних за управління певним ризиком.

Таким чином, СРМП має забезпечувати циклічність і безперервність усіх процесів щодо управління ризиками. Результатом здійснення всіх процесів РМ у періоді часу t має стати нове знання про ризик, що дозволить, у

разі необхідності, відкоригувати раніше поставлені цілі управління ризиком у періоді $t+1$.

1. Порох А. Корпоративний ризик-менеджмент: інтегроване управління ризиками // http://www.bankclub.ru/seminar-article.htm?seminar_id

=1&article_id=39. 2. Словарь иностранных слов. – М., 1985. 3. Мусеев Р., Александров Д. Риск на весах // БОСС. – 2001. – № 2. 4. Зинкевич В.А. Черкашенко В.Н. Карта рисков – эффективный инструмент управления // <http://www.franklin-grant.ru/reviews/review7.shtml>

Надійшла до редколегії 12.10.04

І.М. Горбась, асп.

ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В УМОВАХ ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розглянуто особливості функціонування диверсифікованих компаній в умовах перехідної економіки України. Описано переваги та недоліки процесу диверсифікації господарської діяльності та капіталу з метою мінімізації негативних наслідків (у т. ч. ризиків) її впровадження. Висвітлено наявні проблеми вітчизняної економіки, які виступають бар'єрами та гальмують масове впровадження стратегії диверсифікації в реальну господарську практику українського бізнесу.

This article reviews features of diversified companies functioning under the conditions of Ukrainian transient economy. It describes advantages and lacks of the diversification process in capital and economical activities, aimed at minimization of negative consequences (including the risks connected with its introduction). Moreover, existing problems of domestic economy are highlighted, which act as barriers for the implementation, and hinder a mass introduction of the strategy of diversification in the real business practice of Ukraine.

Швидко зростаюча конкуренція вимагає від компаній постійного дослідження зовнішнього ринкового середовища, його якісного аналізу і швидкої реакції та адаптації до змін у ньому. Найсильніша компанія-лідер для утримання своїх позицій повинна провадити випереджальну стратегію розвитку, слідувати за роботою конкурентів і постійно вдосконалювати свою власну діяльність.

Сучасна конкуренція на світовому ринку досягла такого рівня, коли підприємство, яким би прибутковим і розвиненим воно не було, не може працювати відокремлено. Така ситуація спонукає учасників ринку закріплювати свої позиції на ньому, об'єднуватися з іншими зацікавленими сторонами, розширювати сфери діяльності та виходити на нові ринки.

Необхідно зазначити, що абсолютна більшість сучасних широковідомих потужних компаній починали свою діяльність з монопродуктового бізнесу або вузькоспеціалізованого ринку. Сьогодні все більше підприємств обирає стратегію диверсифікації, оскільки саме така різноспрямована, але зважена за сферами діяльності стратегія дозволяє варіювати в межах кожного бізнесу без завдання шкоди іншим напрямкам діяльності. Отримання додаткових вигод (ліквідація стратегічних прогалин, синергійний ефект, економія на масштабах, зниження ризику, нові конкурентні переваги тощо) при застосуванні стратегії диверсифікації значно збільшують її привабливість як для підприємств-китів, так і для молодих фірм. Рационально сформований портфель бізнесів та ефективне управління ним може надати компанії значних конкурентних переваг і забезпечити її довгостроковий стабільний розвиток (який є основною комерційною метою будь-якого підприємства).

Об'єктом дослідження є стратегія диверсифікації господарської діяльності та способи її ефективного застосування підприємствами з метою мінімізації негативних наслідків та отримання конкурентних переваг.

Окрім класичних методів дослідження, таких як загальнонаукові (теоретичні й емпіричні) та спеціальні методи, з огляду на те, що в статті розглядаються проблеми та особливості вищого управлінського рівня, автором широко застосовувались методи менеджменту.

Проблеми стратегічного менеджменту і стратегії диверсифікації зокрема активно розглядалися багатьма зарубіжними і вітчизняними вченими. На сьогодні дана тематика є однією з найбільш досліджуваних, нею займалися такі відомі вчені, фахівці та аналітики, як: І.Ансофф, К.Боумен, О.Віханський, О.Люкшинов, В.Нємцов, М.Портер, А.Томпсон та А.Стрікланд, З.Румянцева, О.Зозульов, Р.Фатхудинов, В.Маркова, Д.Мельничук, О.Кузьмін, З.Шершньова та С.Оборська, В.Оберемчук, С.Мітельман та ін. Указані дослідники розглядали стра-

тегію диверсифікації щодо її позитивних сторін і можливих переваг застосування. Ми розглянемо негативні сторони (ризиків) і недоліки стратегії диверсифікації та спробуємо запропонувати методи їх мінімізації і пом'якшення в практичній діяльності компанії.

Глобальні зміни в економічних явищах і процесах, "відмирання" базових галузей і швидка поява якісно нових методів виробництва після Другої світової війни привели до переосмислення орієнтирів діяльності підприємств. Починаючи з 70-х років, почалася докорінна зміна і трансформація традиційних концепцій управління, що було викликано різкими змінами зовнішнього середовища діяльності фірм: загостренням конкуренції, високими темпами технологічних і структурних зрушень, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави і т.д. Функціонування підприємства в нових умовах висувало на перший план розв'язання низки проблем, пов'язаних із вибором, завоюванням і втриманням деякої частини (ніші) ринку, формуванням конкурентного статусу підприємства і його підтримкою в умовах зростаючої конкурентної боротьби.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується докорінною зміною умов функціонування підприємств, що зумовлено значним підвищенням рівня динамічності зовнішніх процесів і посиленням їхнього впливу на внутрішнє середовище компанії. У таких умовах надзвичайної важливості набуває не короткотермінове оперативне управління, а стратегічний підхід до управління компанією, з впровадженням якого підприємства почали розглядатись як відкрита виробнича, економічна й соціальна система, що розвивається, змінюється в часі, підлягає впливу факторів зовнішнього середовища і сама деякою мірою впливає на середовище.

Успішність діяльності компанії в першу чергу залежить від обраної стратегії, її широти та спрямованості. На сьогодні існують різноманітні підходи до класифікації стратегій, причому кожен фахівець пропонує власну обґрунтовану позицію. Одним з досить поширених підходів сьогодні є підхід, за якого виділяють лише два види стратегій – портфельні та конкурентні. Розробка портфельних (або диверсифікованих) стратегій базується на підході, що організація може ефективно функціонувати відразу в декількох незалежних стратегічних галузях бізнесу, причому кожна з таких галузей вимагає особливого управлінського підходу; такі стратегії визначають продуктивний портфель компанії та обґрунтовують доцільність використання обраних бізнесів (видів діяльності).

На основі портфельної стратегії, яка визначає раціональні комбінації різних стратегічних областей діяльності компанії, конкурентні стратегії описують підходи та способи поведінки компанії в кожній конкретній об-