

УДК 330.341
JEL D 81

Шевченко В.Ю., к.е.н., доцент
Яценко В.О., економіст
КНУ імені Тараса Шевченка

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АНТОНОВ»)

Визначено особливості формування економічних ризиків діяльності українського підприємства в умовах сучасної економічної нестабільності. Надано рекомендації концептуального оновлення традиційної системи ризик-менеджменту суб'єкта бізнесу (стратегія уникнення ризиків) за допомогою інструментів тахтіп/мінтах та свідоме прийняття прогнозованого рівня невизначеності в координатах системного та процесного підходів. Проведено якісний та кількісний аналіз ризиків економічної діяльності державного підприємства «Антонов» в умовах переорієнтації його експортних інтересів, поглиблення міжнародного поділу праці, екстерналізації операційної та інвестиційної діяльності.

Ключові слова: ризик, система ризик-менеджменту, системний підхід, процесний підхід, фінансова стабільність.

Постановка проблеми. В умовах швидких змін світової ринкової кон'юнктури та перманентної трансформації економічних систем і процесів, стохастичність та невизначеність стають важливими чинниками визначення вектора перспективного зростання та стратегій розвитку суб'єктів бізнесу. Невизначеність виступає своєрідним каталізатором нелінійної еволюції економічної системи до вищого щабля розвитку, точками відліку якісно нових принципів та методів здійснення діяльності. Іманентним наслідком існування невизначеності у економічному просторі є підвищення рівня ризикованості, який мультиплікативно підсилюється в умовах екстерналізації господарської діяльності суб'єктів та виходу на нові перспективні зарубіжні ринки. Особливого значення подібні тенденції набувають в площині аналізу сучасних реалій економіки України, яка продовжує функціонувати в координатах мінливості нормативно-правового регулювання діяльності підприємств та домогосподарств, волатильності валютного курсу, індетермінованості пріоритетів стратегічного розвитку держави, глибинних структурних та територіальних дисбалансів національної економічної системи, дивергенцій ключових тенденцій її розвитку порівняно із загальносвітовими, трансформацій експортної політики тощо.

Аналіз останніх публікацій. Проблема пошуку ідентифікації сутності категорії «ризик» є точкою відліку академічних досліджень багатьох науковців: Й. Н. Тетенс, вперше комплексно обґрунтував категорію «ризик» і заклав основи ризикології; Ф. Найт приніс чіткість у визначенні кросфункціональних зв'язків невизначеності та ризику, а У. Бек, підкреслив домінуючу роль ризику у соціально-економічному вимірі і ввів у науковий обіг категорію «суспільство ризику». Серед вітчизняних вчених, які обрали науковим інтересом категорію «ризик», особливої уваги заслуговують

В. Гладкова, О. Зоріна та О. Беднарська, які спеціалізувалися на розробці класифікації видів ризиків; В. Крупін та Ю. Злидник, які аналізували еволюцію ризику як явища; Н. Вітка, М. Новікова, І. Григор'єва, О. Мантур-Чубата та І. Вербіцька, які досліджували механізм управління ризиками та його удосконалення.

Невирішені частини проблеми. Традиційною для більшості науковців є усталена думка стосовно деструктивної ролі ризиків у, економічних та фінансових процесах, що, втім, не підтверджується емпірично і вимагає радикальної трансформації методологічного апарату аналізу та оцінки впливу ризику на розвиток системи. За умов економічної та валютної нестабільності, змін експортних пріоритетів українських підприємств посилюється необхідність аналізу зовнішньоекономічних ризиків у сучасних умовах.

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних підходів до дослідження природи і характеру ризиків економічної діяльності та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ризиками державного підприємства «Антонов» в сучасних умовах.

Результати дослідження. Семантика категорії «ризик» інтуїтивно дисонує, як правило, з негативним трактуванням, заснованого на етимологічних особливостях іноземних мов (з лат. *rescum* – небезпека, з франц. *risqué* - сумнівний тощо) [1, с. 12], що втілюється у ймовірності втраті економічних вигід. Проте, більш глибокий аналіз дає підстави стверджувати про варіативність наслідків дії ризиків, які охоплюють три можливі сценарії: можливість отримання нульового, негативного або позитивного результату діяльності [1, с. 14-17]. Дуалізм ймовірності отримання збитків і вигід в результаті здійснення підприємницької діяльності описується другим законом діалектики, згідно якого ризик, як і будь-яка інша дефініція, є єдністю і боротьбою протилежностей. Оскільки, по-перше, такі невід'ємні властивості підприємницької діяльності як ініціативність, самостійність та ризикованість покликані забезпечувати максимізацію прибутку і одержання позитивних результатів від підприємництва, інтенсифікувати розвиток національної економічної системи. По-друге, ризик, в контексті аналізу синергетичної парадигми, генерує виникнення точки біфуркації, що доводить не тільки іманентність ризику як властивості економіки, а й конструктивність його впливу на перспективний розвиток системи. Аналіз ризиків крізь призму міждисциплінарного підходу дає підстави стверджувати, що усталена практика уникнення від ризиків вітчизняними підприємствами не є доцільною, оскільки, по-перше ризикованість є іманентною властивістю підприємницької діяльності, по-друге навіть за умови зменшення рівня ризику, можливість його повного елімінування відсутня. «Кожне уникнення та мінімізація ризиків знижує ефективність діяльності підприємства, оскільки управління ризиками вимагає додаткових витрат та виконання дій із певним рівнем резервування ресурсів, але недооцінка чи нехтування ними можуть спричинити значні втрати та довгострокові негативні наслідки у діяльності суб'єкта господарювання» [2, с. 23]. У даному контексті раціональною є побудова системи ризик-менеджменту, спрямованої на управління ризиками, на відміну від їх

уникнення, шляхом поєднання стратегій *minmax* та *maxmin*, які мінімізують максимальні втрати за умов реалізації негативного сценарію або максимізують мінімальний вигравш за альтернативного випадку. Імплементация даного підходу передбачає свідоме прийняття детермінованого рівня ризику – ризик-апетиту, який є індивідуальним параметром і прийнятним з огляду «фінансового здоров'я» підприємства і виражає «той обсяг ризику, який підприємство готове взяти на себе задля досягнення своїх цілей» [3, с. 72].

В ролі емпіричного прикладу для даного дослідження було обрано державне підприємство «Антонов» (ДП «Антонов»), учасника державного концерну «УкрОборонПром», як піонера вітчизняного авіапрому та одного із світових лідерів на ринку транспортних літаків. З метою подолання обмеженої ємності внутрішнього ринку, що зумовлено низькими рівнями попиту і платоспроможності та підвищення ефективності здійснення діяльності на основі ефекту масштабу, ДП «Антонов» активізує участь у міжнародному поділі праці, здійснює оперативну переорієнтацію центрів стратегічних інтересів та коопераційних зв'язків у географічному вимірі, що неодмінно призводить до більшого рівня невизначеності, а отже, і ризикованості ніж діяльність на добре знайомому внутрішньому ринку.

У звіті «Річна інформація емітента цінних паперів за 2014 рік» топ-менеджмент ДП «Антонов» визначає дескрипцію ризиків, які здійснюють найбільший вплив на функціонування та розвиток підприємства, серед яких виділено наступні: *політичні*; *організаційні*; *ринкові*; *виробничо-технічні* [4].

Ідентифікація найсуттєвіших у діяльності підприємства ризиків є беззаперечною перевагою системи ризик-менеджменту авіа концерну, проте, суттєвим недоліком залишається перманентність даного переліку протягом останніх семи років, що, в умовах високого ступеня турбулентності ринкової кон'юнктури та існування специфічних особливостей авіагалузі, дозволяє стверджувати про невідповідність даного переліку поточним ринковим реаліям і термінову необхідність його радикального оновлення. В умовах інтенсифікації здійснення зовнішньоекономічних операцій, категорію «політичних» ризиків доцільно трансформувати на мегарівень економічної системи у формі «геополітичних», а потенційно можливий список ключових ризиків у діяльності ДП «Антонов» може включати додаткові позиції: *ризик втрати інтелектуального/ креативного капіталу - brain drain*; *фінансовий ризик* – вартісне відхилення результату або заходів його досягнення від встановлених цілей та планових норм [2, с. 24]; *стратегічний / управлінський ризик* - ймовірність можливих збитків від некомпетентних управлінських рішень або додаткових витрат необхідних на удосконалення процесу управління, неправильну реалізацію рішень і неадекватне реагування на зміни в бізнес-середовищі, несумісності стратегічних цілей [5, с. 58]; *інформаційний* – непередбачувані результати діяльності в умовах асиметрії інформації, втрата конфіденційності інформації, порушення інформаційної безпеки; *міжнародний* – ймовірність можливих збитків або додаткових витрат, пов'язаних із зміною кон'юнктури світового ринку, відмовою іноземних партнерів від виконання своїх зобов'язань стосовно участі в інвестиційному проекті [5, с. 59].

Необхідно зазначити, що дана дескрипція ризиків не формує, в свою чергу, вичерпного переліку ризиків підприємства, що вимагає перманентного оновлення і доповнення переліку відповідно до актуальних запитів ринкових агентів (споживачів, урядових агенцій, конкурентів, постачальників, інвесторів), детермінант кон'юнктури. Інформаційним забезпеченням комплексної оцінки портфелю ризиків ДП «Антонов» виступають данні фінансового та управлінського обліку. Проте, з врахуванням конфіденційності даних та висновків управлінського обліку застосуємо якісний аналіз таких ризиків підприємства, як організаційні, ринкові, виробничо-технічні, ризик втрати людського капіталу, стратегічні та інформаційні, в той час як аналіз політичних, фінансових та міжнародних ризиків отримає кількісний вимір.

1) Особливість *організаційних ризиків* ДП «Антонов» полягає в дуалізмі їх прояву: з одного боку, підприємство є багаторівневою структурою, що включає різноманітні підрозділи: дослідно-конструкторське бюро, заводи серійного і дослідного виробництва; льотно-іспитову й доводочну базу; компанію «Авіалінії Антонова»; служби провідних спеціалістів з проектів тощо, а з іншого, є частиною багатопрофільного державного концерну «УкрОборонПром». Подвійний вимір функціонування призводить до виникнення ефектів, які відображають нееквівалентність ознак загальної сукупності та її окремих елементів, що суттєво ускладнює оцінку та імплементацію інструментів ризик-менеджменту.

2) Ймовірність неправильного вибору потенційного споживчого сегмента зумовлює виникнення *стратегічного ризику*, наприклад, метою новітнього Ан-178, який є центральним об'єктом поточної діяльності ДП «Антонов», є захоплення вільної ринкової ніші військово-транспортних літаків вантажомісткістю 13 - 18 тон і набуття статусу монополіста даного сегменту. Проте, згідно прогнозів Boeing найближчим часом ринок потребуватиме 960 літаків вантажопідйомністю 45 т, що ставить під сумнів правильність стратегії розвитку ДП «Антонов». Ризикованим є управлінське рішення стосовно заміщення доходів отриманих від продажу літаків наданням послуг комерційних авіаперевезень, на які припадає 50-75% доходу, зважаючи на ризик появи альтернативних літаків із схожими технічними характеристиками і морально-фізичного зношенням авіапарку, що спричинить загрозу фінансово-економічному стану підприємства, який, в основному, забезпечується високим рівнем рентабельності комерційних авіаперевезень [4].

3) Відсутність серійного виробництва, а, отже, і ефекту масштабу зумовлює гостру необхідність розширення географії кооперації ДП «Антонов», поглиблення участі у міжнародному поділі праці і залучення до глобальних ланцюгів вартості, що неодмінно супроводжується *ринковим ризиком* як ймовірністю відмови іноземних партнерів від участі у проектах розробки спільних підприємств, що особливо актуалізується в умовах активної співпраці з партнерами Саудівської Аравії, Китаю, Індії, Туреччини, Азербайджану та Казахстану, країн Латинської Америки у перспективі. Проте, орієнтація на співробітництво з країнами, що розвиваються, які не відрізняються перманентністю обраного вектора розвитку, політичною стабільністю, високим рейтингом кредитоспроможності, і, що важливо, захистом прав інтелектуальної власності суттєво підвищує ризики ДП «Антонов».

4) Економічні та фінансові ризики утворюють діалектичну єдність, яка уособлюється причино-наслідковим зв'язком – функціонування економічних ризиків неодмінно втілюється у появі фінансових, що визначає їх домінуючу роль в загальному «портфелі ризиків» суб'єкта бізнесу. «Фінансове здоров'я» є своєрідним лакмусом ефективності здійснення діяльності та виконання транзакцій, індикатором успішності підприємства. В рамках даного дослідження сконцентруємо увагу на аналізі таких груп фінансових ризиків як *ризик ліквідності, неплатоспроможності та втрати фінансової стійкості* (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка рівня фінансових показників ДП «Антонов» на кінець 2014 р.

Найменування показника	Ранжування			\bar{x}	Оцінка	Me	Δ	D	R ² , %	Динаміка	
	A	B	C								
Коефіцієнт абсолютної (швидкої) ліквідності	>0,50	0,2-0,5	<0,2	0,43	B	0,44	2,10	+	25,45	$y = -0,0256x + 0,5182$	
Коефіцієнт ліквідності уточнений	>1	0,5-1	<0,5	0,99	B	0,99	0,18	+	0,1	$y = -0,0035x + 1,0045$	
Коефіцієнт ліквідності загальний (поточний)	>1,5	1,5-2	<2	2,76	A	2,62	5,08	-	1,27	$y = 0,0369x + 2,626$	
Коефіцієнт маневреності	>0,9	0,25-0,9	<0,25	0,61	B	0,64	4,33	+	6,14	$y = 0,0158x + 0,5566$	
Коефіцієнт поточної заборгованості	>1	0-1	<0	0,56	B	0,52	7,62	-	5,17	$y = 0,0153x + 0,5038$	
Коефіцієнт незалежності (автономії)	>1	0,5-1	<0,5	0,59	B	0,59	1,01	+	1,1	$y = 0,0026x + 0,584$	
Коефіцієнт фінансової стійкості	>0,9	0,5-0,9	<0,5	1,32	A	1,35	2,19	+	63,22	$y = -0,2092x + 2,0499$	
Коефіцієнт фінансування	>3	0,9-3	<0,9	2,19	B	1,84	15,9	-	61,44	$y = 0,402x + 0,783$	
Коефіцієнт власних інвестицій (покриття)	>0,90	0,4-0,9	<0,4	1,47	A	1,46	0,56	+	92,34	$y = 0,0774x + 1,1989$	
Коефіцієнт інвестування власних та довгострокових залучень	>0,90	0,4-0,9	<0,4	0,55	B	0,55	0,18	+	32,45	$y = -0,015x + 0,6036$	
Коефіцієнт фінансового левериджу			<0,25	0,25	C	0,28	10,6	-	21,91	$y = -0,0282x + 0,3499$	
Коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом	>0,50	0,1-0,5	<0,1	0,28	B	0,28	0,47	+	32,86	$y = 0,0211x + 0,2101$	
Коефіцієнт мобільності активів (майна)				1,33	↓	1,39	4,82	+	67,19	$y = 0,0697x + 1,0832$	

де \bar{x} – математичне сподівання, Me – медіана, Δ - відхилення, D - достовірність середньої, N –

нормативне значення, R^2 - коефіцієнт достовірності апроксимації

Джерело: складено на основі [4].

Більшість коефіцієнтів близькі до нормативних значень (рівні А та В), що втілюється у відносно низьких оцінках фінансових ризиків завдяки використанню власних обігових коштів і емісії облигацій під гарантії Міністерства фінансів, що дійсно в рамках статичного аналізу, оскільки, динаміка 2009-2014 р. демонструє волатильність коефіцієнтів, внаслідок дії стохастичних детермінант, що призводить до ймовірного підвищення рівня ризикогенності. Як наслідок, прогнозування майбутніх коефіцієнтів з метою формування перспективної фінансової стратегії ускладнюється і втілюється в прийнятті неадекватних управлінських рішень (табл. 2).

Таблиця 2

Компаративний аналіз прогнозного та фактичного коефіцієнтів фінансового стану ДП «Антонов» станом на I квартал 2015 р.

Коефіцієнти	I кв 2010	I кв 2011	I кв 2012	I кв 2013	I кв 2014	I кв 2015		Відхи- лення	Адекватність прогнозів
						факт	прогноз		
Загальна (поточна) ліквідність	2,18	2,50	2,75	3,13	3,43	2,26	2,17	3,81	+
Абсолютної (швидка) ліквідність	0,38	0,35	0,40	0,32	0,34	0,42	0,38	9,57	-
Коефіцієнт ліквідності уточнений	1,01	0,91	1,15	1,01	1,06	1,03	0,99	4,09	+
Коефіцієнт маневреності	0,47	0,69	0,65	0,71	0,71	0,54	0,55	1,35	+
Коефіцієнт поточної заборгованості	1,60	1,81	1,38	1,34	1,20	1,50	1,72	14,73	-
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,62	0,52	0,57	0,56	0,61	0,63	0,57	9,55	-
Коефіцієнт фінансового леввериджу	0,19	0,35	0,34	0,32	0,24	0,06	0,27	328,13	-
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,32	0,27	0,28	0,33	0,41	0,46	0,27	40,36	-
Коефіцієнт мобільності активів (майна)	0,17	0,16	0,16	0,40	0,42	0,34	0,12	66,00	-
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,75	0,76	0,78	0,81	0,81	0,71	0,75	5,02	-
Коефіцієнт фінансування	1,72	1,28	1,41	2,46	3,24	3,53	1,17	66,74	-
Коефіцієнт власних інвестицій (покриття)	1,37	1,40	1,39	1,49	1,65	1,77	1,33	24,63	-
Коефіцієнт інвестування власних та довгострокових залучень	0,61	0,53	0,54	0,51	0,49	0,54	0,59	9,39	-

Джерело: складено на основі [4]

Компаративний аналіз демонструє нееквівалентність фактично розрахованих та ймовірно очікуваних на основі статистичного масиву 2010-2014 рр. коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності та порушення фінансової стійкості станом на I кв. 2015 р. В середньому відхилення складає 44,9%, що дозволяє стверджувати про не типовість та необ'єктивність математичного сподівання в динаміці змінних і, відповідно, неадекватність узагальнюючих трендів та прийнятих на їх основі управлінських рішень, що свідчить про домінуючий вплив стохастичних детермінант на «фінансове здоров'я» ДП «Антонов» та високий ступінь невизначеності результатів їхньої дії, що підвищує рівень ризику. Аналогічні висновки демонструє і альтернативний підхід фінансового аналізу - кредитний скоринг Д. Дюрана, який визначає інтегральний показник платоспроможності, на основі коефіцієнтів рентабельності активів, ліквідності та фінансової незалежності (1) [6, с. 267].

$$\text{Значення показника в балах} = B_{\min} + \frac{B_{\max} - B_{\min}}{K_{\max} - K_{\min}} * (K_f - K_{\min}) \quad (1)$$

де, B_{\min} та B_{\max} - мінімальне та максимальне значення показника в балах; K_f , K_{\min} та K_{\max} - фактичне, мінімальне та максимальне значення в одиницях виміру.

Інтегральний показник платоспроможності ДП «Антонов» (табл. 3) доводить високий рівень статичної фінансової стабільності, і, відповідно, низький рівень ризику, з одного боку, і динамічне посилення невизначеності, з іншого.

Максимальний рівень показника, який досяг позначки 78,35 балів у 2012 р., змінили негативні тенденції показника у 2013 і 2014 р., які у 2015 та 2016 р. ймовірно посилюватимуться в умовах подальшої девальвації гривні та перманентності змін регуляторної політики, що підтверджує низхідний тренд і свідчить про можливе погіршення фінансового стану авіа концерну найближчим часом. З метою нівеляції динамічних фінансових ризиків топ-менеджменту лідера вітчизняного авіапрому доцільно імплементувати систему управлінського обліку, що дозволить ідентифікувати детермінанти волатильності коефіцієнтів і сформувати комплекс інструментів оперативного реагування на мінливі фактори турбулентної кон'юнктури та систему превентивних заходів зниження ризиків ліквідності, платоспроможності та порушення фінансової стійкості.

Таблиця 3

Аналіз інтегрального рівня платоспроможності ДП «Антонов» за методикою кредитного скорингу, 2009-2014 рр.

Оцінка коефіцієнтів		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Рентабельність активів	Бальна оцінка	7,13	4,45	5,46	2,60	1,40	1,98
$10 < R < 1$	[5; 20]	14,26	8,90	10,92	5,20	2,80	3,96
Загальна ліквідність	Бальна оцінка	2,37	2,48	2,75	3,81	3,04	2,08
$K > 2,0$	[30]	35,55	37,2	41,25	57,15	45,6	31,2
Коефіцієнт незалежності	Бальна оцінка	0,65	0,54	0,57	0,56	0,61	0,63
$0,7 > K > 0,45$	[10; 20]	18,57	15,43	16,29	16	17,43	18,00
Інтегральна оцінка		68,38	61,53	68,46	78,35	65,83	53,16
[35; 64]			С				С
[65; 99]		В			В		
С - підприємства, в яких вже є проблеми з платоспроможністю,							
В - підприємства не розглядаються як ризиковані проблеми з платоспроможністю діяльність не ризикована							

Джерело: складено автором на основі [4;6].

5) З метою елімінавання *виробничо-технічних ризиків* та синхронізації бізнес-процесів доцільно застосувати систему постачання «канбан» та процесний підхід, який дозволить імплементувати стратегію customization, чітко ідентифікувати центри відповідальності та витрат, визначати чітку ієрархію бізнес-процесів, підвищувати адаптивність стратегій діяльності.

6) Суттєво деформує адекватність аналізу поточної та перспективної ринкової ситуації *інформаційний ризик*, спричинений асиметріями інформації. Ефективним інструментом його нівеляції у сфері закупівлі вузлів та компонентів є соціально

ефективний аукціон «другої ціни» («аукціон Вікрі»); на ринку готової продукції - система «ринкових сигналів» М. Спенса, яка включає сигнали репутації; високих прибутків; продуктивності (високі рекламні витрати і широкі гарантії виробників тощо).

7) Важливим ризиком, який вже підриває конкурентні позиції підприємства є *ризик втрати інтелектуального капіталу*, який є основою інноваційного розвитку ДП «Антонов», генератором креативних ідей. «Brain drain» здійснюється в межах відкриття філій конкуруючими компаніями в Україні: головним інженером Airbus Group був обраний американець українського походження; а офіс американської компанії Boeing в Києві, який спеціалізується на проведенні супроводжувальних розрахунків та розробці літаків, сформовано на основі 200 працівників ДП «Антонов».

8) Прерогативою аналізу *міжнародних ризиків* є вивчення потенційних наслідків непередбачуваної зміни макро детермінант за різноманітними параметрами. Порівняльний аналіз складових міжнародного ризику [7] країн-партнерів ДП «Антонов» демонструє беззаперечну перевагу Індії, зважаючи на ймовірне майбутнє погіршення рейтингових оцінок Туреччини, які за результатами 2014 р. виступають найкращою альтернативою для виробничої кооперації.

9) Відсутність ємного платоспроможного попиту на внутрішньому ринку та не сформованість культури внутрішньо національних пасажирських авіаперевезень нівелюють можливість отримання ефекту економії від масштабу вітчизняними авіакомпаніями, що виступає необхідною детермінантною забезпечення високого рівня ефективності виробничої діяльності і зумовлює необхідність розширення ареалу діяльності ДП «Антонов». Неминучим наслідком виходу компанії на нові малознайомі зарубіжні ринки є ескалація *геополітичних ризиків*, які можуть стати домінуючими для діяльності піонера вітчизняної авіації. Спрощену оцінку геополітичних ризиків країн-партнерів ДП «Антонов» в рамках коопераційних проектів можна представити наступним індексом (2) [8, с. 13]:

$$I_{RT} = 1 - T_{RT} / n \quad (2)$$

де, I_{RT} - політичний ризик, T_{RT} - сума рейтингових оцінок, n - кількість параметрів.

Виконавши необхідні математичні розрахунки інтегрованого показника політичного ризику на основі рейтингових оцінок інформаційних агенцій (табл. 4),

Виконавши необхідні математичні розрахунки інтегрованого показника політичного ризику, можемо зробити висновок, що пріоритетною, з огляду політичної надійності є співпраця з турецькими та арабськими партнерами. Проте, динамічні зміни політичного вектору розвитку Туреччини дає підстави очікувати зміни центрів стратегічних інтересів ДП «Антонов», які ймовірно тяжітимуть до Індії та Саудівської Аравії, як більш привабливих ринків збуту та кооперації, зважаючи на їх ємність, домінуючий економічний вплив у пан-регіонах, відносну політичну стабільність.

Таблиця 4

Геополітичні ризики ключових країн-партнерів ДП «Антонов»

Рейтинг	Туреччина (Т)		Індія (І)		Азербайджан (А)		Китай (К)		Саудівська Аравія (СА)		
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	
Індекс миру	0,024	0,024	0,026	0,025	0,024	0,023	0,022	0,027	0,020	0,020	
Рівень економічної свободи	0,649	0,632	0,557	0,546	0,613	0,610	0,525	0,527	0,622	0,621	
Корумпованість країн	0,450	0,420	0,380	0,380	0,290	0,290	0,360	0,370	0,490	0,520	
Рівень демократії	0,051	0,051	0,079	0,077	0,028	0,027	0,030	0,031	0,018	0,019	
Конкурентоспроможність	0,048	0,044	0,042	0,043	0,045	0,045	0,053	0,049	0,051	0,051	
	Агрегований індекс										
	0,756	0,766	0,783	0,786	0,800	0,801	0,802	0,799	0,760	0,754	
	Тенденція										
	↑ - негативна			↑ - негативна		↑ - негативна		↓ - позитивна		↓ - позитивна	
	Рейтинг										
	1		3		4		5		2		
«+» – зона стабільності					«+ -» – зона ризиків			«+» зона стабільності			

Джерело: складено автором на основі [8]

Сучасний етап розвитку наукового пізнання характеризується варіативністю підходів до аналізу складних багатокomпонентних категорій, прикладом якої є «управління ризиками» або «ризик-менеджмент». Домінуючими серед вітчизняних вчених є два основні підходи пояснення природи даної дефініції: системний та процесний, дуалізм яких розглядає у своїй праці Н. П. Верхуша на прикладі кредитного ризику визначаючи сутність даного явища як: органічне поєднання і взаємозв'язок двох складових: процесу управління ризиком (технології управління) і ризик-менеджменту (організації управління) за процесним підходом; сукупність об'єкта, суб'єкта управління та механізму управління, що мають один з одним зв'язки, за допомогою яких здійснюють взаємодію між іншими компонентами, а також між системою в цілому і середовищем за системним підходом [9, с. 247-249].

Враховуючи усі переваги та недоліки притаманні обом альтернативам, не можна, втім, повністю відкидати жодну із них, оскільки, на нашу думку, доцільною є практика їх концептуального поєднання на різних рівнях наукового пізнання. Так, наприклад, системний підхід іманентний для теоретичного рівня наукового пізнання і може застосовуватись для розробки комплексної стратегії управління ризиками як єдиного інтегрованого утворення. На стратегічному рівні прерогативою є кількісна оцінка ризик-апетиту, в межах якого доцільним є прийняття ризику, на відміну від нівеляції або ухилення; розробка альтернативних стратегій поведінки в рамках сценарного підходу; забезпечення довготривалого моніторингу динаміки зміни досліджуваного явища та прогнозування майбутніх ймовірних змін; забезпечення стійкості системи завдяки синергетичному ефекту; акумулювання релевантних інформаційних потоків та перевірки їх достовірності. Водночас, сутність системного підходу характеризується дихотомією, оскільки, з одного боку, з ускладненням системи зростає системний ризик як ймовірність виникнення системної кризи внаслідок дії емерджентного ефекту, який призводить до прийняття неадекватних управлінських рішень і суттєво деформує якість аналізу системи та її окремих елементів, а з іншого, нівелює чутливість системи до кризових потрясінь, оскільки «більша маса має більшу інерцію» і пасивніше реагує на зовнішні шоки та кризи [10].

На протипагу системному, процесний підхід є більш привабливим для емпіричного рівня наукового пізнання суттєво полегшуючи процес імплементації сформованих стратегій, здійснення контролю та аналізу кінцевих результатів. Дана концепція виступає інструментом ранжування бізнес-процесів та їх синхронізації відповідно до ієрархії; трансформації вертикальних зв'язків в горизонтальні і пов'язане з цим процесом делегування повноважень; підвищення результативності, адаптивності та антиципативності існуючої практики; оптимізації використовуваних ресурсів; підвищення ціле орієнтованості діяльності [11, с. 594]. Процесний підхід є невід'ємною частиною тактичного рівня менеджменту, який забезпечує оперативно-поточний моніторинг та управління, результати яких корегують загальну стратегію на основі системного підходу відповідно до актуальних екзогенних шоків та запитів.

Важливо зазначити, що розвиток ризик-менеджменту конкретного суб'єкта (ДП «Антонов») повинен еволюціонувати в двох просторових вимірах: з одного боку, покращуючи існуючі методи та стратегії ризик-менеджменту відповідно до власного досвіду та набутих компетенцій, а з іншого, розвиватися в координатах світового досвіду апробовуючи та удосконалюючи світові досягнення в системі управління ризиком або іншими словами бенчмаркінг за прикладом Airbus або Boeing, який має ефективну систему ризик-менеджменту (рис. 1) [12] або, використовуючи категоріальний апарат еволюційної економіки, розвиватися в рамках онто- і філогенезу [11, с. 596]. Проте, слід зауважити, що ризик-менеджмент Boeing також має «вузькі місця» в сфері управління та нівеляції негативної дії деяких комерційних, політико-правових, фінансових та екологічного ризику.

	Сутність	Наслідок	Інструмент нівеляції
Комерційні	Зменшення кількості нових або відстрочення від існуючих замовлень	зниження рівня доходності → зниження рівня прибутковості та грошових потоків	Фіксована ціна контракту = формула ескалації ціни + цінові стимули і штрафи, прив'язані до продуктивності + зміна неконтрольованих чинників
	Погіршення фінансового стану споживачів	портфелю замовлень → негативний фінансовий результат	Планові показники виробництва
	Ризик втрати конкурентних позицій	результат	Стандарти продуктивності, надійності
Виробничі	Порушення графіку виробництва і сертифікації	невиконання прийнятих обов'язків → ризик втрати лояльності клієнтів → негативний фінансовий результат	Планові показники виробництва Зниження витрат на постачання Оптимізація процесу інвентаризації
	Профспілкові акції протесту	Обмеження гнучкості; виробничі затримки	Підвищення продуктивності Відсутні заходи
Комерційний	Партнерський ризик	невиконання прийнятих обов'язків → ризик втрати лояльності клієнтів	Індивідуальні умови у кожному контракті
	Зриви іноземних постачальників	результат	Перманентний моніторинг геополітичної кон'юнктури (особливо в Україні та Росії)
	Ризик втрати конкурентних позицій	Негативний фінансовий результат при порушенні успішних моделей літаків (717 та 747-8F)	Відсутні заходи
	Концентрація на цільових сегментах споживачів та	Негативний фінансовий результат при порушенні фінансової стійкості цільових клієнтів	

Політико-правовий	Зміни в обсягах державних закупівель і державній політиці США	Ризик секвестрації бюджетних витрат;	Відсутні заходи
	Одностороннє право зміни або припинення договору державою	Негативні зміни фінансового стану та грошових потоків;	
Фінансовий	Обов'язковість проходження урядового аудиту	Цивільна, кримінальна адміністративна відповідальність за умови порушень	Проходження урядового аудиту з метою отримання відшкодування
	Часові лаги фінансування	Негативні зміни в грошових потоках	Зміни в обліковій політиці та її адаптація до специфіки діяльності
Оціночні показники			
Калькуляція витрат за проектами	Фінансування Експортно-Імпортним банком США		
↑ заборгованості іноземних дебіторів	Відсутні заходи		
Інф	↑ витрат соціального забезпечення	Загрози репутації компанії; фінансові та інформаційні витрати	Контроль технічної безпеки; управління інформаційними системами певних клієнтів
	Перевищення страхового резерву		
Ек	Посилення екологічного регулювання	Зростання витрат	Відсутні заходи

Рис. 1. Філогенез розвитку системи ризик-менеджменту: досвід Boeing

Джерело: складено на основі [12].

Висновки. Ризик є об'єктивно обумовленою іманентною властивістю реальної дійсності, повне уникнення якої неможливе і недоцільне в координатах теорії хаосу та біфуркацій, що ідентифікує необхідність використання стратегій *max/min* або *min/max* та свідоме прийняття визначеного рівня ризику в межах ризик-апетиту як реперної межі, за якої стан «фінансового здоров'я» підприємства не погіршується в умовах здійснення ризикованої діяльності.

Аналіз ризиків ДП «Антонов» дозволяє надати наступні рекомендації стосовно удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства:

- ❖ Використовувати системний підхід при розробці стратегій управління ризиками;

- ❖ Імплементувати процесний підхід на тактичному рівні ризик-менеджменту, що передбачає трансформацію моделі AS-IS в AS-TO-BE за допомогою методик покращення ефективності процесу управління ризиками (реінжиніринг, X-інжиніринг, прийняття ризику в межах ризик-апетиту, хеджування, бенчмаркінг тощо);

- ❖ Розвиток системи управління ризиками повинен розвиватися в координатах онтогенезу (ретроспективної практики ДП «Антонов») та філогенезу як передового досвіду лідерів ринку (Boeing).

Перспективою для подальших досліджень є аналіз та емпіричний вимір валютних ризиків та ризик-апетиту ДП «Антонов».

Література

1. Мантур-Чубата О. С. Організаційно-економічний механізм управління ризиками

- зовнішньоекономічної діяльності підприємства: дис. ... кан. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Олена Сергіївна Мантур-Чубата. – Хмельницький 2015. – 239 с.
2. Диба М.І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризик-менеджменту підприємства / М.І. Диба // Вісник НУ „Львівська політехніка» „Менеджмент та підприємництво: етапи становлення та проблеми розвитку». – 2008. – № 635. – С.22- 28.
 3. Дорош Н.І. Інтегрована модель внутрішнього контролю підприємства: адаптація закордонного досвіду в Україні/ Н.І.Дорош, Т.В.Яцик//Економічний аналіз: зб. наук. праць/Тернопільський національний економічний університет–Тернопіль: «Економічна думка», 2015.-Том22.-№2.-С.68-74
 4. Річна інформація емітента цінних паперів за 2014 рік [Текст]: / 14307529 - Державне підприємство "АНТОНОВ". [сайт].- Режим доступу:<http://smida.gov.ua/db/participant/14307529>
 5. Ястремська О.М. Ризик у процесі інвестиційної діяльності. // Наукові праці ДонНТУ.– Серія: Економічна. – Вип. 31-1. – Донецьк: ДНТУ, 2007. – С. 56–60.
 6. Винник Т. М. Методи оцінки ефективності різних типів реструктуризації / Т. М. Винник // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2007. – Випуск 21. – С. 264–276
 7. International country risk guide [Текст]: / The PRS Group, Inc.. – New York, 2015. – 182 p. [сайт]. - Режим доступу: <http://epub.prsgroup.com/free-samples/>
 8. Вітка Н. Є. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності високотехнологічного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04/Н. Є. Вітка; Приазов. держ. техн. ун-т. - Маріуполь, 2010. -21с.
 9. . Верхуша Н. П. Концептуальні основи управління кредитним ризиком банку на основі системного і процесного підходів /Н. П. Верхуша// Актуальні проблеми економіки.–2012р.– №4.–С. 246–252.
 - 10.Семенов А.М. Долгая дорога из Гамзы в Маахстрихт // Евро – дитя Манделла? Теория оптимальных валютных зон. – 2002. – 367 с.
 - 11.Yatsenko, V.: A Company-Specific Business Process «Accounting of Cash on the Bank Accounts» in the Global Electronic Payment System. Ermolayev, V. et al. (eds.) ICT in Education, Research and Industrial Applications: Integration, Harmonization and Knowledge Transfer. Proc. 12th Int. Conf. ICTERI 2016, CEUR-WS.org/ Vol-1614, pp. 591-607, online http://ceur-ws.org/Vol-1614/paper_109.pdf
 - 12.The Boeing company 2015 Annual Report— [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://s2.q4cdn.com/661678649/files/doc_financials/annual/2015/2015-Annual-Report.pdf

References.

1. Mantur-Chubata O. S. Organizacijno-ekonomichnyj mexanizm upravlinnya ryzykamy zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti pidpryyemstva: dys. ... kan. екон. наук: 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy» / Olena Sergiyivna Mantur-Chubata. – Xmelnyczkyj 2015. – 239 s.
2. Dyba M.I. Sut ta vydy finansovyx ryzykiv u systemi ryzyk-menedzhmentu pidpryyemstva / M.I. Dyba // Visnyk NU „Lvivska politexnika» „Menedzhment ta pidpryyemnyctvo: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku». – 2008. – # 635. – S.22- 28
3. Dorosh N.I. Integrovana model vnutrishnogo kontrolyu pidpryyemstva: adaptaciya zakordonnogo dosvidu v Ukrayini/ N. I.Dorosh, T. V. Yacyk //Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. pracz/Ternopil'skyj nacionalnyj ekonomichnyj universytet – Ternopil: «Ekonomichna dumka», 2015.–Tom 22.–№2.–S. 68-74
4. Richna informaciya emitenta cinnyx paperiv za 2014 rik [Tekst]: / 14307529 - Derzhavne pidpryyemstvo "ANTONOV". [sajt].- Rezhym dostupu:<http://smida.gov.ua/db/participant/14307529>
5. Yastremska O.M. Ryzyk u procesi investycijnoyi diyalnosti. // Naukovi pracі DonNTU.– Seriya: Ekonomichna. – Vyp. 31-1. – Doneczk: DNTU, 2007. – S. 56–60.
6. Vynnyk T. M. Metody ocinky efektyvnosti riznyx typiv restrukturyzaciyi / T. M. Vynnyk // Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoyi systemy Ukrayiny. – 2007. – Vypusk 21. – S. 264–276
7. International country risk guide [Текст]: / The PRS Group, Inc.. – New York, 2015. – 182 p. [sajt]. -

Rezhyim dostupu: <http://epub.prsgroup.com/free-samples/>

8. Vitka N. Ye. Upravlinnya ryzykamy zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti vysokoteknologichnogo pidpryyemstva : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04 / N. Ye. Vitka; Pryazov. derzh. texn. un-t. - Mariupol, 2010. - 21 c.

9. Verkhusha N. P. Kontseptual'ni osnovy upravlinnya kredytnym ryzykom banku na osnovi systemnoho i protsesnoho pidkhodiv /N. P. Verkhusha //Aktual'ni problemy ekonomiky. –2012 r.– #4. – S. 246 – 252.

10.Semenov A.M. Dolhaya doroha yz Hamzy v Maakhstrykht // Evro – dytya Mandella? Teoryya optymal'nykh valyutnykh zon. – 2002. – 367 s.

11.Yatsenko, V.: A Company-Specific Business Process «Accounting of Cash on the Bank Accounts» in the Global Electronic Payment System. Ermolayev, V. et al. (eds.) ICT in Education, Research and Industrial Applications: Integration, Harmonization and Knowledge Transfer. Proc. 12th Int. Conf. ICTERI 2016, CEUR-WS.org/ Vol-1614, pp. 591-607, online http://ceur-ws.org/Vol-1614/paper_109.pdf

12.The Boeing company 2015 Annual Report— [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://s2.q4cdn.com/661678649/files/doc_financials/annual/2015/2015-Annual-Report.pdf

В.Ю. Шевченко, к.э.н., доцент

В.О. Яценко, экономист

КНУ имени Тараса Шевченко

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ФИНАНСОВАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «АНТОНОВ»)

Определены особенности формирования экономических рисков деятельности украинского предприятия в условиях современной экономической нестабильности. Даны рекомендации концептуального обновления традиционной системы риск-менеджмента (стратегия избегания рисков) с помощью инструментов тахтін / тінтах и сознательное принятие неопределенности в рамках системного и процессного подходов. Проведено качественный и количественный анализ рисков экономической деятельности государственного предприятия «Антонов» в условиях переориентации его экспортных интересов, углубление международного разделения труда, экстернализации операционной и инвестиционной деятельности.

Ключевые слова: *риск, система риск- менеджмента, системный подход, процессный подход, финансовая стабильность.*

V. Shevchenko, PhD, Associate Professor

V. Yatsenko, economist

Taras Shevchenko Kyiv National University

SYSTEMATIC APPROACH TO RISK MANAGEMENT AND FINANCIAL STABILITY (THE CASE OF THE STATE ENTERPRISE "ANTONOV")

The features of economic risks of Ukrainian businesses in the current economic instability are identified. The recommendations of modernization of traditional risk-management system (avoidance strategy) are offered, which mean using maxmin /minmax strategies and the risk-appetite. A qualitative and quantitative risk analysis of economic activity state-owned enterprise "Antonov" are researched in the conditions of re-orientation of its export interests and the deepening international division of labor, the externalization of operating and investing activities.

Key words: *risks, risk-management system, systemic approach, process approach, financial stability.*