

**О.Р.Беднарська,**

Інститут підприємництва та перспективних технологій  
при Національному університеті «Львівська політехніка»,  
м. Львів

## **СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Обґрунтовано доцільність розподілу планування ризиків у діяльності машинобудівних підприємств на стратегічне та оперативне. Визначено послідовність етапів формування та реалізації стратегічного та оперативного планування ризиків, враховуючи специфіку машинобудівних підприємств, їхню величину та значення системи ризик-менеджменту на підприємстві.

The expedience of distributing of planning risks in the activity of machine-building enterprises on strategic and operative was grounded. The sequence of the stages formation and realization of the strategic and operative planning of risks was determined, taking into account the specification of machine-building enterprises, their size and value of the system risk-management at the enterprise.

Планування діяльності дає змогу машинобудівному підприємству ідентифікувати перспективи, проаналізувати власні сильні та слабкі сторони, виявити перспективи та загрози на ринку, прогнозувати власний майбутній стан. Традиційно в менеджменті виділяють два типи планування – стратегічне та оперативне. Стратегічне та оперативне планування тісно пов'язані між собою. Оперативне планування є логічним продовженням стратегічного планування діяльності підприємства.

Стратегічне управління та планування ризиків активно використовується в практиці іноземних підприємств. Зокрема, досвід застосування стратегічного планування та управління ризиками наведено в [1, с.30]. Поєднуючи результати досліджень щодо діяльності машинобудівних підприємств та наукових праць, присвячених ризик-менеджменту, пропонуємо розглянути планування ризиків з позиції стратегічного та оперативного його видів.

Необхідно відзначити, що на цей час немає однастайності в наукових підходах щодо планування ризиків, зокрема тих, які мають місце в діяльності машинобудівних підприємств. Окремі теоретико-методичні аспекти залишилися нерозробленими. Лише російські автори зазначають, що в організаційній структурі ризик-менеджменту доцільно виокремлювати групу планування антиризикованих заходів, яка своєю чергою може поділятися за видами антиризикованих заходів на превентивні, компенсуючі,

обмежуючі тощо [2, с.239]. Низка авторів пропонують послідовність вироблення процедур управління ризиками в межах оперативного планування [3, 4, 5]. Однак актуальність проблеми планування ризиків у машинобудуванні не підлягає сумніву, оскільки ця галузь займає одне з провідних місць у промисловості України.

Однією з цілей цієї статті є обґрунтування доцільності розподілу планування ризиків діяльності машинобудівних підприємств на стратегічне та оперативне. Окрім того, необхідно визначити обсяг стратегічного планування ризиків, який є ефективним для малих машинобудівних підприємств. Доцільно навести етапи стратегічного та операційного планування ризиків підприємств машинобудівної галузі.

Основним критерієм для поділу двох видів планування ризик-менеджменту є групи ризиків. Тип планування ризиків залежатиме від типу ризику. У зовнішньому середовищі доцільно розглядати два рівні виникнення ризиків:

- ✓ глобальний, який поширюється на всю галузь діяльності підприємства або на декілька ринків, на яких працює підприємство (наприклад, енергетичний ризик, який виникає внаслідок глобального зростання ціни на енергоресурси);

- ✓ локальний – місцевий ризик, який виникає на обмеженій території (наприклад, погодний ризик).

У внутрішньому середовищі машинобудівного підприємства також розглядають два рівні ризиків: стратегічний та оперативний. Важливо визначити основне місце виникнення ризику для того, щоб правильно його оцінити та обрати методи його уникнення, локалізації чи оптимізації.

Основним критерієм для розмежування видів планування будуть види ризику – стратегічні чи оперативні, глобальні чи локальні.

Для стратегічних та глобальних ризиків необхідно використовувати стратегічне планування, оскільки такі ризики можуть зумовити для підприємства суттєві збитки або прибутки. Ймовірність їх виникнення є значною, відповідно комплекс заходів для оптимізації ризиків повинен бути повним, адекватним, аналітично обґрунтованим та узгодженим із іншими елементами системи менеджменту машинобудівного

підприємства.

Великий вчений Геродот сказав: «Великі справи завжди пов'язані з великим ризиком». Стратегічне планування пов'язане з високим рівнем ризику. Стратегічні ризики впливатимуть на діяльність усього підприємства і/або наслідки від їхнього виникнення матимуть довготерміновий характер. Управління такими ризиками має бути винятково прерогативою менеджерів підприємства. Будь-який менеджер має управляти стратегічними ризиками, і чим вище посада менеджера в управлінській ієрархії, тим частіше і більшою кількістю стратегічних ризиків йому необхідно управляти.

Для оперативних та локальних ризиків доцільно використовувати оперативне планування. Ризики операційного рівня є незначними за рівнем та наслідками. Зазвичай вони однотипні: їх рівень та сфера виникнення чітко визначені, а методи оптимізації є очевидними. Основним завданням при оперативному плануванні ризиків постає пошук найекономішнього способу оптимізації ризиків.

Наприклад, система ризик-менеджменту компанії Du Pont складається з трьох основних компонентів: корпоративна політика, корпоративні директиви, стратегія та процедури для лінійних менеджерів. Перші два елементи доцільно віднести до стратегічного планування ризиків, врахувавши те, що термінологія дещо не співпадає із класичними визначеннями у менеджменті щодо таких понять, як «корпоративна політика» та «корпоративні директиви». Корпоративна політика компанії Du Pont складається з чотирьох аспектів: філософія управління ризиком, цілі ризику, санкціоновані заходи оптимізації ризику і обмеження в управлінні специфічними ризиками, формування та функціонування комітету із ризик-менеджменту [1, с.90-91].

Аналізуючи процес стратегічного та оперативного планування вітчизняних машинобудівних підприємств, доходимо висновку, що в більшості стратегічних планів є частина, присвячена управлінню ризиками. У планах реалізації стратегії, планах дій, які розробляються при оперативному плануванні, виписані політика, тактика та бюджети, що враховують ризики діяльності підприємства. Виходячи з цих об'єктивних та суб'єктивних причин, вважаємо за доцільне розмежовувати стратегічне та

оперативне планування ризиків у діяльності машинобудівних підприємств.

Величина підприємства є домінуючим чинником розробки стратегічних та оперативних планів управління ризиком. Як зазначають науковці, управління ризиком потрібне малим та середнім організаціям ще більше, ніж великим. Зовнішнє середовище таких підприємств менше піддається контролю і є більш агресивним, тому їхнє майбутнє більш невизначене та непередбачуване. Слід зауважити, що невелике підприємство має деякі переваги в організації ризик-менеджменту. Головна з них полягає у тому, що внутрішнє середовище простіше, а тому більш прогнозоване та зрозуміле. Крім того, на малому підприємстві простіше створити особливий психологічний та соціальний клімат, який дасть змогу згрупувати людей довкола інтересів організації, цілей ризик-менеджменту [6].

Науковці виділяють ключові чинники впливу розміру організації на її структуру та організування діяльності [7, с.82]. Зокрема, на малі організації впливають: менша спеціалізація, менша стандартизація та більша централізація повноважень. На великі організації впливають: більша спеціалізація робіт, більша стандартизація діяльності та менша централізація повноважень.

Відповідно на великих підприємствах, як правило, застосовують формалізовану модель планування для всіх функціональних напрямів діяльності. Стандартизація у плануванні ризиків на великих підприємствах дасть змогу оцінювати ефективність ризик-менеджменту різних підрозділів, рівнів управління та стратегічних бізнес одиниць за ключовими стандартизованими показниками. Оперативні плани на вищому рівні майже не контролюються.

Малі підприємства, враховуючи витратність стратегічного планування, використовують оперативне планування. Для стратегічного планування ризиків на малих підприємствах можна застосовувати готові моделі стратегій.

Малим та середнім машинобудівним підприємствам доцільно використовувати спрощений варіант стратегічного планування ризиків. Оскільки ризиків, які суттєво впливають на діяльність малого підприємства є декілька, відповідно обсяг інформації, що підлягає аналізу, є незначним. Також непотрібно формувати

повний комплекс стратегій, планів, проектів, програм та процедур.

Оперативне планування ризиків підприємства повинно бути узгодженим із стратегічними планами та цілями ризик-менеджменту.

Зважаючи на те, що найактуальнішими для малих підприємств зовнішніми ризиками є локальні ризики, можна припустити, що малим машинобудівним підприємствам варто відмовитися від стратегічного планування ризиків, що дозволить зекономити ресурси на розвиток та удосконалення інших елементів менеджменту підприємства. Практично самостійно впливати на глобальні ризики малі підприємства не мають змоги. Однак, об'єднуючи зусилля з іншими малими підприємствами галузі, це стає можливим.

Крім того, підприємству необхідні цілі управлінні ризиками. Враховуючи цілі ризик-менеджменту, підприємство може сформувати й інші елементи системи менеджменту. Від цілей ризик-менеджменту та результатів стратегічного планування ризику залежатимуть організаційна структура управління, системи мотивації та контролювання. Наприклад, якщо основні стратегічні ризики для підприємства є ринковими, необхідно організаційно забезпечити відділи збуту або маркетингу людськими ресурсами, які здатні управляти основними для підприємства ризиками. Якщо цілі ризик-менеджменту, розроблені при стратегічному плануванні, передбачають зростання рівня ризику, необхідно створити відповідну систему стимулювання, яка б спонукала працівників до прийняття управлінських рішень із вищим рівнем ризику, ніж у попередні планові періоди, і навпаки.

Малим підприємствам непотрібно складати повноцінний стратегічний план ризик-менеджменту, достатньо відобразити план ризик-менеджменту у вигляді одного підрозділу в загальнокорпоративному стратегічному плані.

Великі машинобудівні підприємства, які володіють значними ресурсами, можуть використовувати планування ризиків у повному обсязі з розробкою та реалізацією етапів, підетапів, методичних рекомендацій, процедур та правил створення системи планів, проектів і програм. Детальне обґрунтування та

комплексність планування ризиків діяльності машинобудівного підприємства обумовлене ймовірністю значних втрат, а іноді і його банкрутством. Тому великі підприємства витрачають значні кошти на детальний аналіз ризиків, розробку альтернатив та методів оптимізації, узгодження цілей та стратегії ризик-менеджменту з іншими планами підприємства.

Згідно з ієрархією стратегій підприємства, стратегія ризик-менеджменту має належати до функціональних стратегій. Однак є певні функціональні стратегії, ключові аспекти яких входять до корпоративної та ділової стратегій підприємства. До таких функціональних стратегій доцільно віднести: фінансові, маркетингові стратегії та стратегію ризик-менеджменту.

Функціональна стратегія розробляється для підрозділу чи функціонального напрямку окремого підприємства. Прикладами цього є стратегії маркетингу, фінансів, управління кадрами, ризиками тощо. Функціональна стратегія є більш вузькою, ніж ділова стратегія. Водночас вона складається з конкретніших заходів, направлених на досягнення цілей окремих підрозділів або розвитку функціональних напрямів організації. Роль функціональної стратегії полягає у підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми [8, с.81-82].

Отже, функціональна стратегія у ризик-менеджменту – це план управління ризиком, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення цілей щодо рівня ризику і місії машинобудівного підприємства.

Враховуючи отримані результати та висновки, наведемо етапи стратегічного планування ризиків машинобудівного підприємства (рис. 1).

Для формування оперативних планів щодо управління ризиками етапи будуть подібними. Відмінність між стратегічним та оперативним плануванням полягає в тому, що відправною точкою для стратегічного планування є загальнокорпоративні цілі та стратегія підприємства, а для оперативного планування ключовими елементами є цілі ризик-менеджменту (встановлені у процесі стратегічного планування) та стратегія підприємства

щодо ризику. Крім того, на встановлення цілей у стратегічному плануванні впливає схильність акціонерів та топ-менеджерів до ризику.



Рис. 1 Модель стратегічного планування ризиків у діяльності машинобудівного підприємства

Цілі ризик-менеджменту повинні бути чіткими та зрозумілими, тобто кількісно вираженими. Цілі встановлюються для стратегічних та глобальних ризиків, однак, вважаємо, що доцільніше встановлювати для групи ризиків. При плануванні необхідно розділяти довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі управління економічним ризиком.

Наступні етапи стратегічного планування – вибір методів ідентифікування та аналізування ризиків, якісний та кількісний аналізи ризиків. У багатьох наукових працях вважається, що якісний та кількісний аналіз ризику є етапом або елементом ризик-менеджменту [9; 10]. Хоча результати дослідження засвідчують, що це лише етапи планування ризик-менеджменту у діяльності підприємства. А третій елемент – мінімізація ризиків за своєю суттю є стратегією ризик-менеджменту підприємства.

Стратегія ризик-менеджменту є комплексом заходів з оптимізації ризиків з метою досягнення цілей ризик-менеджменту. Тому формування стратегічних альтернатив передбачає розробку різних варіантів комплексу методів оптимізації ризиків. Вибір стратегії здійснюють за принципом узгодженості методів оптимізації ризиків між собою та дієвості варіанту щодо досягнення цілей ризик-менеджменту.

Модель оперативного планування ризиків машинобудівного підприємства наведено на рис. 2.

Обов'язковими елементами оперативних планів повинні бути процедури щодо ідентифікації та контролювання ризиків, їх кількісного оцінювання та моніторингу.

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ



*Рис. 2. Модель оперативного планування ризиків у діяльності машинобудівного підприємства*

Традиційно в плануванні діяльності підприємства заключним етапом є формування плану дій. Окрім цього, при плануванні ризиків необхідно створювати каталоги ризиків, які притаманні машинобудівному комплексу та діяльності конкретного машинобудівного підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

*Фрагмент каталогу ризиків машинобудівного підприємства*

Код ризиків	Типи ризиків	Рівень виникнення	Сфера або підрозділ виникнення	Назва ризику	Рівень ризику	Заходи оптимізації ризику
R.1.1.1.1.1.1	Внутрішній	Стратегічний	Відділ кадрів	Ризик персоналу	Високий	Додатковий відбір
R.2.3.4.6.1.7	Зовнішній	Локальний	Споживач деталей Д45і	Плато-спроможність	Високий	Пошук нових споживачів
R.2.3.7.8.1.2	Зовнішній	Локальний	Маркетинг	Ризик персоналу	Високий	Підвищення кваліфікації
R.2.4.6.9.2.4	Зовнішній	Глобальний	Вітчизняні постачальники сировини	Інфляційний	Низький	Створення резервів та запасів



Код ризиків складається з шести цифр, кожна з яких характеризує виділений ризик. Зокрема, перша цифра показує, який тип ризику (1 – внутрішній ризик; 2 – зовнішній ризик), друга – рівень виникнення ризику (1- стратегічний; 2 – оперативний; 3 – локальний; 4 – глобальний) тощо. Запровадження кодування в системі планування ризиків дасть змогу зекономити витрати ресурсів у процесі планування та управління ризиками.

Доцільно зазначити, що систематичне ефективне стратегічне та оперативне планування ризиками потребує формування відповідної організаційної структури ризик-менеджменту, у якій передбачається призначення відповідальних осіб (підрозділів), котрі здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних планів ризик-менеджменту.

Доцільним є розмежовувати стратегічне та оперативне планування ризиків у діяльності машинобудівних підприємств. Для стратегічних і глобальних ризиків доцільно застосовувати стратегічне планування, для локальних і оперативних – оперативне планування. Впровадження стратегічного та оперативного планування ризиків дасть змогу оптимально розподілити повноваження та відповідальність між працівниками системи ризик-менеджменту та іншим персоналом підприємства, узгодити цілі ризик-менеджменту із іншими стратегічними та оперативними цілями діяльності підприємства, що знизить ймовірність виникнення непередбачених значних втрат.

Подальші дослідження повинні охоплювати питання планування оптимізації ризиків у діяльності машинобудівних підприємствах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бартон Т. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т.Бартон, У.Шенкир, П.Уокер. – М.: Вильямс, 2003. – 208 с.
2. Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б.Клейнер, В.А.Тамбовцев, Р.М.Качалов. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
3. Кочетков В.Н. Экономический риск и методы его измерения: Учебное пособие / В.Н.Кочетков, Н.А.Шипова. – К.: Европейский университет финансов, информационных систем и бизнеса, 2000. – 68 с.
4. Tah J.H.M., Carr V. Information modelling for a construction project risk-management system / J.H.M. Tah, V. Carr // Engineering, Construction and Architectural Management 2000. – №7. – P.107–119.
5. Управління підприємницьким ризиком / Д.Штефаніч, В.Паляниця, С.Попіна та ін / За ред. Д.Штефаніча. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 224 с.

6. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту / О.Є.Кузьмін, А.С.Мороз, Н.Ю.Подольчак та ін. – Львів, 2005. – 335 с.
7. Соболев С.М. Менеджмент / С.М. Соболев, З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2000.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд / Пер.с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1998.
9. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія / В.В.Вітлінський, Г.І.Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480с.
10. Пісоцька Р. Застрахувати можна лише фінансові ризики... з надійним партнером / Руслана Пісоцька // Молодь і підприємництво. – 2004. – №11.

**Л.В.Гут, к.е.н., Н.К.Галушко,**

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті з'ясовано зміст понять «моніторинг фінансового стану торговельного підприємства» і «система моніторингу». Розглянуто думки сучасних науковців. Визначено мету і основні завдання моніторингу.

The article explores the essence of the notions “monitoring of the trade enterprise financial endurance” and “monitoring of systems”. Studied opinions of modern scientists. Main tasks as well as purpose of monitoring are defined.

Система моніторингу фінансового стану торговельного підприємства трактується як розроблений механізм постійного, регулярного нагляду за контролюючими показниками фінансового стану торговельного підприємства, визначення розміру різного роду відхилень фактичних результатів від передбачуваних, виявлення причин цих відхилень. За допомогою такого механізму можна будувати різноманітні сценарії управлінських рішень. Слід зазначити, що система моніторингу повинна бути оперативною і гнучкою [4, с.193].

Метою даної статті є визначення основних методичних підходів системи моніторингу фінансового стану торговельного підприємства. Багато вчених займалися вивченням методичних підходів системи моніторингу фінансового стану торговельного підприємства, результатами їхніх праць ставали різні розробки, методології, методики та концепції. Зокрема, підходи і методи системи моніторингу фінансового стану підприємства можна знайти у дослідженнях таких науковців: І.Й.Плікуса, І.О.Бланка, В.В.Коваленка, І.В.Журавльова, Л.О.Гаряги, І.П.Фоминського, С.І.Поленок, Ю.П.Ратушина та інших.

Основними завданнями статті є:

- 1.) визначення методичних підходів системи моніторингу