

2. Під системою контролінгу людського капіталу ми трактуємо обліково-аналітичну систему, яка реалізує синтез аналізу, обліку, контролю та планування людського капіталу на підприємстві, що забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей та результатів діяльності підприємства.

3. На основі аналізу програмних продуктів комп'ютеризації контролінгу в дослідженні встановлено, що на сьогодні найбільш широкими можливостями для вирішення завдань контролінгу із розглянутих систем є система "R/3" компанії "SAP AG". Доцільність застосування системи "R/3" для забезпечення управління людським капіталом за допомогою модуля "Контролінг" підтверджує більше ніж 12 тис. інсталяцій програми в компаніях світу. Система "R/3" орієнтована на комплексне вирішення управлінських завдань, а також специфічних управлінських проблем, зокрема, управління людським капіталом підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ананькина Е.А. Управление затратами / Е.А. Ананькина, Н.Г. Данилочкина. – М.: "Издательство ПРИОР", 1998. – 256 с.
2. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners. Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
3. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство "Экзамен", 2004. – 544 с.
4. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основы управления бизнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – Донецк: НОРД, 2004. – 210 с.

УДК 330.131.7:621(477)

**М.О.Левченко,**

Хмельницький національний університет,  
м.Хмельницький

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФУНКЦІОНУВАННІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У даній статті досліджено основні принципи, функції та підходи ризик-менеджменту машинобудівного підприємства. Проведено аналіз основних етапів ризик-менеджменту машинобудівного підприємства та запропоновано блок схему алгоритму етапів управління ризиками, яку доцільно використовувати у плануванні діяльності машинобудівних підприємств.

В даной статье исследованы основные принципы, функции и подходы риск-менеджмента машиностроительного предприятия. Проведен анализ основных этапов риск-менеджмента машиностроительного предприятия и предложен блок схему алгоритма этапов управления рисками, которую целесообразно использовать в планировании деятельности машиностроительных предприятий.

In this article the author made a research of the main maxims, functions and approaches of the risk-management of the machine-building enterprises. The analysis of the basic stages of the risk management of machine-building enterprises is conducted and algorithm system is offered, that is expedient to use in planning of the activities of machine-building enterprises.

Ключові слова: ризик-менеджмент, стратегія управління, тактика, промислове підприємство, прогнозування, організація, регулювання, координація, контроль у ризик-менеджменті, ефективність, машинобудівні підприємства.

У сучасних умовах світової кризи та фінансово-економічної нестабільності процес діяльності промислових підприємств зазнає впливу низки ризиків, що ускладнюють прийняття та ефективність господарських рішень. З метою мінімізації впливу ризиків виникає потреба у створенні відповідних механізмів оцінки ризиків та управління ними.

Вагомий внесок у розробку теоретичних і прикладних проблем ризик-менеджменту зробили іноземні та українські науковці: А.П.Альгін, І.Т.Балабанов, І.Р.Бузько, В.П.Буянов, В.В.Вітлінський, Л.В.Временко, І.В.Гончаров, В.М.Гранатуров, С.З.Жизнін, І.В.Зайцева, А.Б.Камінський, Р.М.Качалов, М.М.Клименюк, М.Г.Лапуста, О.Моргенштерн, С.І.Наконечний, О.Л.Устенко, Е.А.Уткін, В.В.Черкасов, Г.В.Чернова, О.БШевчук, Д.А.Штефанич, О.І.Ястремська та інші. Аналіз опублікованих праць свідчить про те, що теоретичні засади ризик-менеджменту промислових підприємств, зокрема розробка етапів управління ризиками, залишається недостатньо дослідженою.

Метою статті є виділення основних принципів ризик-менеджменту машинобудівного підприємства та етапів управління ризиками.

В умовах об'єктивного існування ризику і пов'язаних з ним фінансових, моральних та інших втрат постає потреба в певному механізмі, який дозволив би враховувати ризик, приймаючи й виконуючи господарські рішення. Таким механізмом є ризик-менеджмент.

Теорія ризик-менеджменту виникла в університеті Чикаго: у 1950-х роках Гарі Маркович сформулював основні постулати теорії, що принесло йому і його послідовникам декілька Нобелівських премій. Теорія ризик-менеджменту ґрунтується на трьох базових поняттях: корисності, регресії і диверсифікації. Теорія «школи Чикаго» лягла в основу дій багатьох національних і глобальних «регуляторів» економіки [1, 2].

Для української економіки ризик-менеджмент – нове явище, яке з'явилося при переході економіки до ринкової системи господарювання. В економічній літературі немає єдиного розуміння цієї діяльності. Проте загальним у всіх цих уявленнях є те, що кінцева мета ризик-менеджменту полягає в пошуку можливих шляхів зниження ризиків.

Ризик-менеджмент промислового підприємства виступає як багатоступеневий процес, що містить оцінку, аналіз й управління ризиком, кінцевою метою якого є запобігання або зменшення ризику. Мета ризик-менеджменту машинобудівного підприємства – підвищення конкурентоспроможності за допомогою захисту від впливу чистого ризику. Ризик-менеджмент промислового підприємства включає стратегію і тактику управління.

Під стратегією управління трактується напрям і спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети. Стратегія дозволяє сконцентрувати зусилля на декількох варіантах рішення. Тактика - це

конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Завданням тактики управління є вибір оптимального рішення і найбільш прийнятних у даній господарській ситуації методів і засобів управління [1,3].

На рис. 1 відображено ризик-менеджмент промислового підприємства як система управління, яка складається з двох підсистем: керованої підсистеми (об'єкта управління) і підсистеми, що управляє (суб'єкта управління) [3].

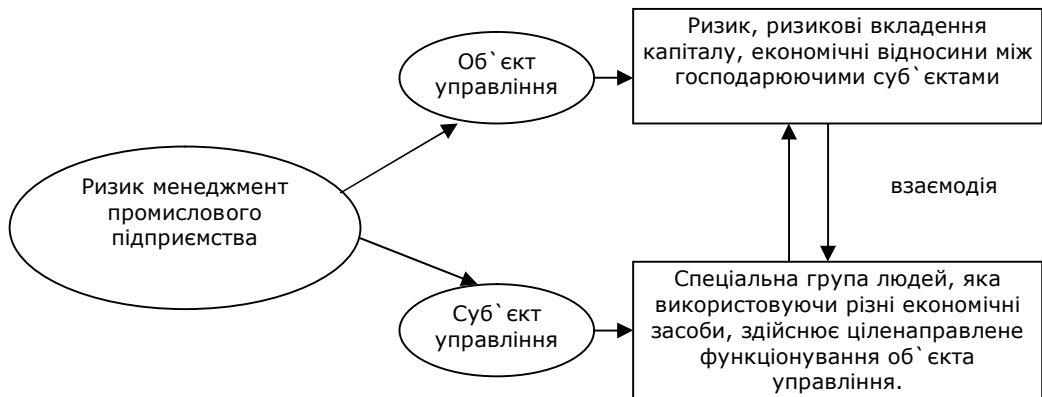


Рис.1. Ризик-менеджмент промислового підприємства як система управління

Процес взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, тобто сам процес управління, може здійснюватися лише за умови циркуляції певної інформації між підсистемами [4].

Слід виділити такі основні принципи ризик-менеджменту для машинобудівних підприємств:

1. Принцип масштабності – машинобудівне підприємство повинно прагнути до найбільш повного охоплення можливих сфер виникнення ризиків.

2. Принцип адекватної реакції – машинобудівне підприємство має відповідно і швидко реагувати на внутрішні і зовнішні зміни, які виражаються в реалізації ризику, тобто в тих ситуаціях, коли він стає реальністю.

3. Принцип мінімізації – машинобудівне підприємство намагається мінімізувати, по-перше, спектр можливих ризиків, а по-друге, ступінь їх впливу на свою діяльність. Дії по зниженню ризику ведуться за допомогою різних заходів. Ще однією важливою обставиною є те, що жоден із них не є універсальним. Досягти оптимального співвідношення між рівнем досягнутого зниження ризику і необхідними для цього додатковими витратами можливо лише при комплексному використанні різних методів обмеження ризику [2, 4].

Ризик-менеджмент машинобудівного підприємства має охоплювати весь внутрішньо-організаційний процес ухвалення рішень, виконань рішень і

контролю за виконання. За останні роки в галузі були розроблені спеціальні механізми управління ризиками. Проведений аналіз дозволив об'єднати підходи до управління ризиками в чотири групи і виділити в рамках кожної з груп інструменти ризик-менеджменту (табл. 1) [4,5].

Таблиця 1

Підходи ризик-менеджменту машинобудівного підприємства

Підходи ризик-менеджменту машинобудівного підприємства			
Ухилення	Локалізація	Дисипація	Компенсація
Відмова від ризикованих проектів, інвестицій, ненадійних партнерів та клієнтів	Система лімітів, встановлення межі ризику	Диверсифікація, розподіл ризиків за часом (фінансове планування)	Аналітична робота, хеджування, система контролю та моніторингу ризиків
Об`єкти ризик-менеджменту			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фондовий ризик;</li> <li>• валютний ризик;</li> <li>• прямиї кредитний ризик (ризик контрагентів)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ризик концентрації;</li> <li>• ризик ліквідності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• валютний ризик;</li> <li>• відсотковий ризик;</li> <li>• фондовий ризик;</li> <li>• ризик ліквідності</li> </ul>

Поширенішим інструментом ризик-менеджменту машинобудівного підприємства є система обмежень (лімітів), що дозволяє істотно підвищити рівень фінансової безпеки. Суть лімітації полягає в обмеженні схильності до ризику визначеного об'єкта, наприклад, при управлінні портфелем фінансових інструментів можливе встановлення лімітів на обсяг портфеля, структуру портфеля в розрізі ринків, інструментів та емітентів [4,5].

Слід зазначити, що створення ефективного ризик-менеджменту машинобудівного підприємства можливе лише із застосуванням всіх описаних інструментів у сукупності. Існує також низка методів мінімізації ризиків, що трактуються нами як процеси, що побічно впливають на якість організації ризик-менеджменту і управління машинобудівним підприємством у цілому. Одним з таких методів виступає підвищення ефективності використання кадрового потенціалу машинобудівного підприємства [1,5].

На рис.2 представлені функції ризику машинобудівного підприємства залежно від суб`єкта чи об`єкта управління [5].

Прогнозування в ризик-менеджменті машинобудівного підприємства – це розробка на перспективу змін фінансового стану об'єкта в цілому і його різних частин. Особливістю прогнозування є також альтернативність у побудові фінансових показників і параметрів, що визначає різні варіанти розвитку фінансового стану об'єкта управління на основі тенденцій, що намітилися [4,6].

Організація в ризик-менеджменті - це об'єднання людей, що спільно реалізують програму ризикового вкладення капіталу на основі визначених правил і процедур. До цих правил і процедур належать: створення органів управління, побудова структури апарату управління, встановлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів, методик тощо.

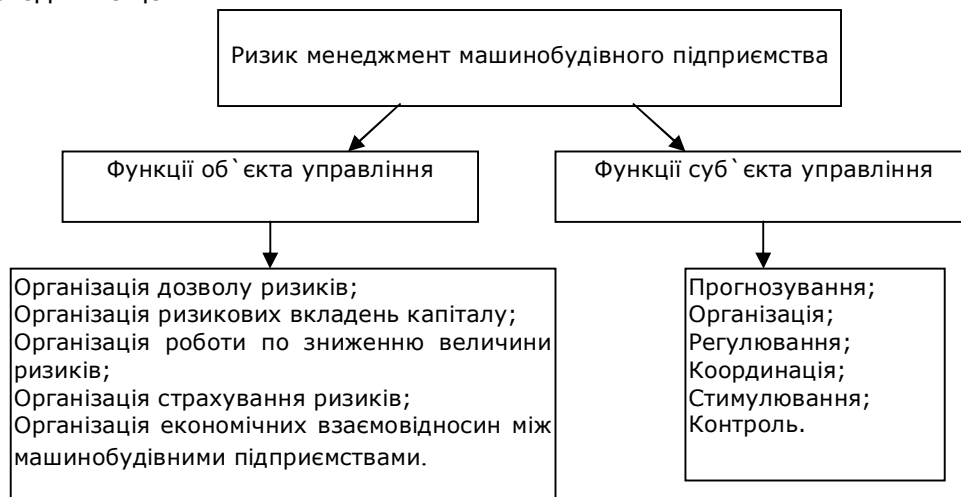


Рис. 2 Функції ризик менеджменту машинобудівного підприємства

Регулювання в ризик-менеджменті – це вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об'єкта у випадку виникнення відхилення від заданих параметрів. Регулювання охоплює головним чином поточні заходи щодо усунення відхилень, що виникли.

Координація в ризик-менеджменті, як узгодженість роботи всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців, забезпечує єдність відносин об'єкта, суб'єкта, апарату управління та окремого працівника [6].

Контроль у ризик-менеджменті – це перевірка організації роботи машинобудівного підприємства зі зниження ступеня ризику. За допомогою контролю збирається інформація про ступінь виконання наміченої програми дій, прибутковість ризикових вкладень капіталу, співвідношення прибутку і ризику, на підставі якого вносяться зміни у фінансові програми, організацію фінансової роботи, організацію ризик-менеджменту. Контроль передбачає аналіз результатів заходів щодо зниження ступеня ризику.

На рис. 3 представлена розроблена блок-схема алгоритму ризик-менеджменту підприємства, що описує всі складові (етапи) цього багатоступеневого процесу з урахуванням попереднього аналізу наукових підходів до побудови процесу ризик-менеджменту [6,7].

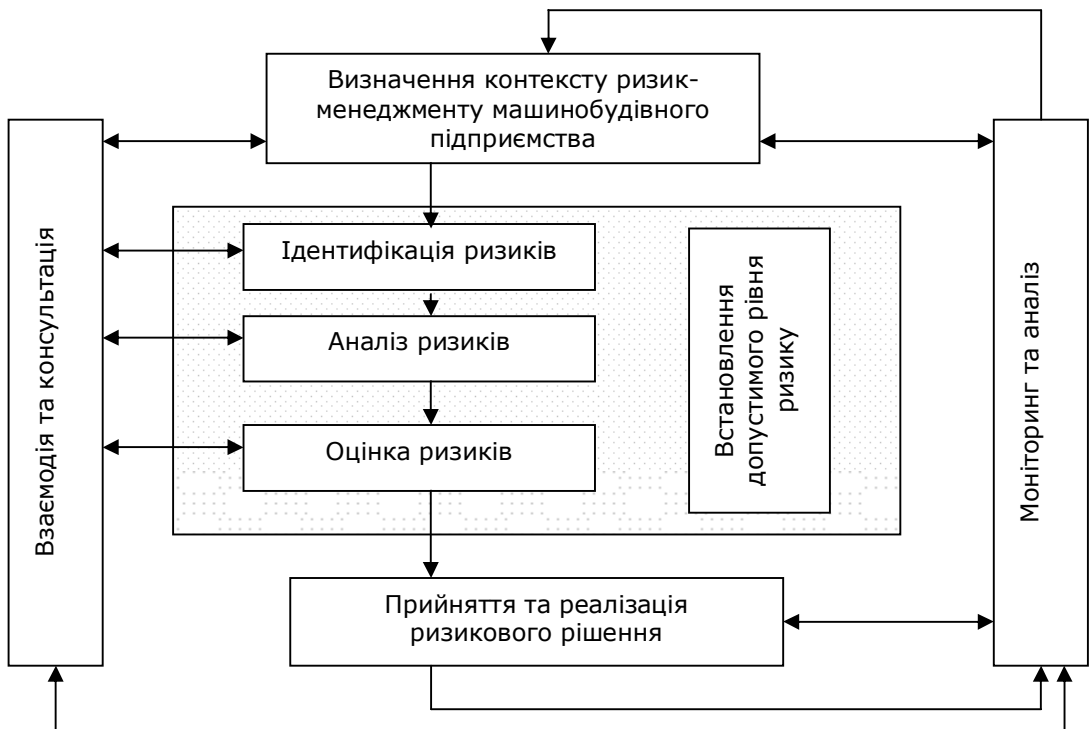


Рис. 3. Загальна блок-схема алгоритму етапів процесу ризик-менеджменту машинобудівного підприємства

Наведена блок-схема розмежовує структурні елементи ризик-менеджменту: оцінку, аналіз і управління ризиком та чітко відображає місце оцінки ризику підприємства (предмета дослідження) у загальній системі його ризик-менеджменту.

Головна функція управління ризиком у ризик-менеджменті – захист машинобудівного підприємства від невиправданого ризику. Особлива увага при формуванні стратегії приділяється спостереженню за параметрами потенційного ризику до розробки і прийняття рішення, а також в ході реалізації прийнятого рішення, і швидкому реагуванню тоді, коли існують можливості підвищення ризику [8].

Ефективність ризик-менеджменту може бути оцінена на основі співставлення із значеннями максимально можливого, найбільш ймовірного та очікуваних збитків до і після впровадження програми управління ризиками. Однак вагомого зниження ризику неможливо буде досягти без постійного використання машинобудівними підприємствами і їхній повсякденній діяльності таких внутрішніх способів обмеження ризику, як забезпечення якості виготовленої продукції, перевірка партнерів по бізнесу, бізнес-планування, правильний підбір кадрів, організація захисту комерційної таємниці машинобудівного підприємства [8].

Отже, використання запропонованого алгоритму дасть змогу машинобудівним підприємствам дослідити динаміку ризику та віддачі, зіставити здобуті результати з метою і ступенем їх досягнення, зробивши висновок щодо економічної доцільності заходів, які розглядаються, істотно знизити економічний ризик при реалізації проекту та в разі можливості великих втрат внаслідок невдачі – своєчасно відмовитись від його прийняття. У статті виділено основні принципи ризик-менеджменту машинобудівного підприємства, його функції та підходи і запропоновано блок-схему алгоритму етапів управління ризиками.

#### **Список використаних джерел:**

1. Абчук В.А. Предприимчивость и риск. – Л.: ВИПК РП, 1994. – 92 с.
2. Баканов М.И. Анализ коммерческого риска / М.И.Баканов, В.А.Чернов // Бух. Учет. – 1993. – №10. – С.9-15.
3. Ястремський О.І. Основи теорії економічного ризику. – К.: АртЕк, 1997. – 248 с.
4. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность/ Г.Б.Клейнер, В.Л.Тамбовцев, Р.М.Качалов– М.: Экономика, 1997. – 290 с.
5. Чернов В. А. Анализ коммерческого риска. / Под ред. М.И.Баканова. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 128 с.
6. Клапків М.С. Страхування фінансових ризиків: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, Карт-бланш, 2002. – 570 с.
7. Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Шарапов О.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: Підручник. – К., 2000.
8. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Тандем. ЭКМОС, 1997. – 400 с.

УДК 339.187:339.137.2

**І.Р.Лошенко**, к.т.н.,

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м.Чернівці

### **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Розглядаються особливості просування торговельних послуг роздрібними підприємствами. Визначаються процеси, які впливають на вибір покупцями товарів. Пропонується модель поведінки покупців на споживчому ринку.

Рассматриваются особенности продвижения торговых услуг розничными предприятиями. Определяются процессы, которые влияют на выбор покупателями товаров. Предлагается модель поведения покупателей на потребительском рынке.

The article views the peculiarities of promoting trading services by retail enterprises. The processes influencing buyers' choice are determined. A model of customers' behaviour at customer market has been offered.

**Ключові слова:** торговельні послуги, роздрібні підприємства, покупці, споживчий ринок, споживачі, ціна, реклама, стимулювання збуту.

Динамічність сучасного світу, швидкий розвиток і поява новітніх технологій, проблематичність прогнозування економічного середовища справляють великий вплив на діяльність підприємств, змінюючи при цьому потреби вітчизняних споживачів. Важливим елементом підприємств виступає