

2. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
3. Папехин Р. С. Внешние и внутренние угрозы финансовой безопасности предприятия / Р.С. Папехин // Финансы и кредит. – 2007. – №16. – С. 68-75.
4. Горячева К.С. Финансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки / К.С. Горячева // Економіст. – 2003. – № 8. – С. 65 – 67.
5. Загорельська Т.Ю. Управління фінансовими ризиками на рівні підприємства / Т.Ю. Загорельська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т.1. – С. 168 – 173.
6. Шемаєва Л.М. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства / Л.М. Шемаєва // Проблеми науки. – 2009. – №10. – С. 29-34
7. Савченко В.Я. Аудит: Навчальний посібник [Електронний ресурс] / В.Я. Савченко. Режим доступу: <http://www.ebk.net.ua/Book/Audit/Glava14/R14.p2.htm>.

УДК 347.73:005.915:005.334

**В.Є. Ковригіна**

**СТРАТЕГІЯ, ТАКТИКА ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ**

В статті розкривається стратегія, тактика та процес управління фінансово-економічними ризиками. Дається аналіз методів виявлення цих ризиків за методиками, затвердженими Національним банком України.

Ключові слова: *стратегія, тактика, процес управління, прогнозування, оцінка, контроль.*

В статье раскрывается стратегия, тактика и процесс управления финансово-экономическими рисками. Дается анализ методов выявления этих рисков за методиками, утвержденными Национальным банком Украины.

Ключевые слова: *стратегия, тактика, процесс управления, прогнозирование, оценка, контроль.*

In this article strategy, tactics, financial and economical risk management are considered. It gives analysis of risks revealing methods passed by National bank of Ukraine.

Key words: *strategy, tactics, managing processes, prognostication, assessment, control.*

Управління ризиками у широкому розумінні являє собою особливий вид діяльності, спрямованої на мінімізацію або повне усунення впливу їх несприятливих наслідків на результати проведених господарської діяльності.

Кінцева мета управління ризиками повинна сприяти реалізації загальної стратегії ведення бізнесу. У фінансовому менеджменті вона полягає в одержанні найбільшої вигоди при оптимальному або прийнятному для підприємця співвідношенні доходу й ризику.

Питання управління фінансово-економічними ризиками вивчалися Ковальовим В.В., Севрук В.Т., Конавалюком В.Т., Черновою Г.В. та ін. Але стратегія, тактика та процес управління ними не розглядалися.

Національним банком України розроблено і у серпні 2003 року запроваджено Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України. У IV розділі цього документу даються рекомендації щодо управління такими категоріями ризиків, як кредитний, ринковий, валютний, оперативно-технологічний, юридичний, стратегічний ризики, а також ризики репутації та зміни процентної ставки. У I розділі дається поняття управління ризиками (ризик-менеджменту) зокрема, п.1.1 [1].

Із сучасних позицій ухвалення рішення по попередженню можливих втрат розрізняють наступні підходи до управління ризиками: активний, адаптивний і консервативний (пасивний).

Активне управління означає максимальне використання наявної інформації й засобів для мінімізації ризиків. При такому підході управлінські впливи повинні випереджати або попереджати ризикові фактори й події, які можуть вплинути на реалізацію стратегії. Очевидно, що даний підхід припускає витрати на прогнозування й оцінку ризиків, а також організацію їхнього безперервного контролю й моніторингу.

Адаптивний підхід до управління ризиком будується на принципі "вибору меншого із зол", тобто на адаптацію до сформованої ситуації. При такому підході управлінські впливи здійснюються в ході проведення господарської діяльності як реакція на зміни у середовищі.

При консервативному підході управлінські впливи запізнюються. Якщо ризикова подія настала, збиток від неї поглинається, а управління спрямоване на локалізацію збитку, нейтралізацію його впливу на наступні події. Звичайно витрати на управління ризиком при такому підході мінімальні, однак можливі втрати можуть бути досить великі [2].

Всяляка система управління, в тому числі фінансово-економічними ризиками складається із двох підсистем: керованої (об'єкта управління) і керуючої (суб'єкта управління).

Об'єктом управління тут виступають ризикові операції і фінансово-економічні відносини між учасниками господарської діяльності, що виникають в процесі її здійснення. Подібні відносини виникають між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, замовником і підрядником, партнерами по бізнесі й т.п.

Суб'єкт управління – це група людей (керівник підприємства, фірми, фінансовий менеджер, фахівець із ризиків та ін.), що здійснюють цілеспрямований вплив на об'єкт управління.

В сучасних умовах багато пишеться на тему управління ризиками: про процедури оцінки ризиків, про можливість застосування різних методик і т.д. Але на практиці найчастіше зіштовхуєшся з тим, що керівництво компанії не розуміє змісту організації ризику-менеджменту.

Ризик-менеджмент представляє систему оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, що виникають у процесі бізнесу. Ризиком можна управляти, використовуючи різноманітні заходи, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикової події й вчасно вживати заходів до зниження ступеня ризику [3].

На практиці ризик підприємця кількісно характеризується суб'єктивною оцінкою очікуваної величини максимального й мінімального доходу (збитку) від вкладення капіталу. Чим більше діапазон між максимальним і мінімальним доходом (збитком) при рівній імовірності їхнього одержання, тим вище ступінь ризику. Приймати на себе ризик підприємця змушує невизначеність господарської ситуації, невідомість умов політичної й економічної обстановки й перспектив зміни цих умов. Чим більше невизначеність господарської ситуації при ухваленні рішення, тим вище й ступінь ризику.

Ризик-менеджмент представляє систему управління фінансово-економічними відносинами та ризиками, що виникають у процесі цього управління, і включає стратегію й тактику управлінських дій.

Стратегія управління – це напрямки й способи використання засобів для досягнення поставленої мети. Стратегія дозволяє обрати найбільш оптимальне управлінське рішення, виходячи із генеральної лінії, із множини інших варіантів.

Тактика – практичні методи й прийоми менеджменту для досягнення встановленої мети в конкретних умовах. Завданням тактики управління є вибір найбільш конструктивних у даній господарській ситуації методів і прийомів.

Об'єктом управління в ризик-менеджменті виступають ризикові вкладення капіталу й економічні відносини між господарюючими

суб'єктами в процесі реалізації ризику. До таких економічних відносин відносяться зв'язки між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, між підприємцями, конкурентами й т.д. [4].

Суб'єктом управління в ризик-менеджменті є керівники (фінансовий менеджер, фахівець зі страхування й т.д.), що за допомогою різних методик здійснює свій вплив, спрямований на успішне функціонування об'єкту управління. Цей процес може здійснюватися тільки за умови циркуляції необхідної інформації між суб'єктом і об'єктом управління.

Процес управління завжди передбачає одержання, передачу, переробку й практичне використання інформації. Надійна і достатня в конкретних умовах інформація відіграє головну роль, оскільки вона допомагає прийняти правильне управлінське рішення в умовах ризику. Інформаційне забезпечення складається з різного роду інформації: статистичної, економічної, комерційної, фінансової й т.д. У зазначену інформацію входять відомості про ймовірність того або іншого страхового випадку, події, про наявність і величину попиту на товари, на капітал, про фінансову стійкість і платоспроможність своїх клієнтів, партнерів, конкурентів і т.п. [5].

Ризик-менеджменту властиві такі управлінські функції:

- об'єкту управління: організація виявлення ризиків; ризикових вкладень капіталу; робіт зі зниження величини ризику; процесу страхування ризиків; економічних відносин і зв'язків між суб'єктами господарського процесу.

- суб'єкту управління: планування та прогнозування, організація, координація, регулювання, стимулювання, контроль.

Планування та прогнозування - це передбачення певних подій. Організація - об'єднання людей, що спільно реалізують програму ризикового вкладення капіталу на основі певних правил і процедур. Регулювання - вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об'єкту у випадку виникнення відхилень від заданих параметрів. Координація - забезпечення узгодженості роботи всіх ланок системи управління ризиком. Стимулювання - спонукання фінансових менеджерів, інших фахівців до зацікавленості в позитивних результатах своєї праці. Контроль - це перевірка організації роботи зі зниження ступеня ризику [6].

Особливу роль у рішенні ризикових завдань грають інтуїція менеджера й інсайт. Інтуїція являє собою здатність швидко, без зволі-

кання знаходити правильне рішення проблеми. Інсайт - свідоме рішення конкретної проблеми. У момент інсайту рішення усвідомлюється ясно, однак ця виразність часто носить короткочасний характер. Тому необхідно забезпечити фіксацію рішення.

Прийняття ризикових рішень відбувається за допомогою евристики, що являє собою сукупність логічних прийомів і методичних правил теоретичного дослідження й пошук істини. Іншими словами, це способи рішення особливо складних завдань. Ризик-Менеджмент має свою систему евристичних правил і прийомів для ухвалення рішення в умовах ризику:

- не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал;
- завжди треба думати про наслідки ризику;
- позитивне рішення приймається лише при відсутності сумніву;
- не можна ризикувати великим заради малого;
- при наявності сумніву приймаються негативні рішення;
- не можна думати, що завжди існує тільки одне рішення, можливо, що є й інші варіанти[7].

Процес управління ризиками повинен складатися з наступних етапів:

1. Розробка стратегії управління ризиком.
2. Побудова тактики виявлення ризиків, їхньої кількісної оцінки: визначення методів, які будуть при цьому використовуватися, на яких даних будуть ґрунтуватися розрахунки й т.п.
3. Вибір програмного забезпечення для розрахунків. Для більш складних завдань необхідні спеціалізовані пакети по оцінці ризиків.
4. Розробка процедур і заходів по управлінню ризиком.
5. Розробка процедури внутрішнього контролю для кожного типу ризиків.
6. Розробка звітних форм для кожного типу ризику: кому, й коли надається інформація, ким приймається, управлінські рішення на основі отриманої інформації.

Запровадження такої послідовності етапів сприятиме забезпеченню побудови ефективної системи управління ризиками.

З метою ефективного управління фінансово-економічними ризиками фахівцями виведено ряд правил:

Загально-організаційна політика управління ризиками, включаючи методики ідентифікації, виміру, моніторингу й контролю,

виробляється вищим керівництвом компанії. Це ж стосується загальної політичної лінії й інфраструктури ризику-менеджменту. Організація повинна виробити ефективну й реальну політику в області керування ризиками й забезпечити її виконання, виділивши достатні для цього ресурси, у тому числі людські. Створення інфраструктури ризик-менеджменту, спрямованого на своєчасну ідентифікацію ризиків і управління ними.

Інтеграція ризик-менеджменту. Аналіз ризиків здійснюється комплексно на досить високому рівні, щоб оцінити ризики компанії в цілому. Ризик-менеджмент має охопити організацію в цілому, а взаємозв'язок між різними видами ризиків і їхній спільний вплив на компанію дасть змогу врахувати при прийнятті як стратегічних так і тактичних рішень. Бізнес-підрозділи повинні відповідати за управління ризиками, пов'язаними з їхньою безпосередньою діяльністю, у межах, установлених відповідно до загально-організаційної політики ризику-менеджменту, розробляючи відповідні інструменти управління ризиками.

Постійно повинна проводитися періодична кваліфікована і ефективна оцінка ризиків якісними і кількісними методами. Методи й результати оцінки ризиків повинні бути перевірені за допомогою незалежних експертів, що володіють достатніми ресурсами, кваліфікацією й досвідом, щоб визначити ефективність механізмів оцінки й управління ризиками й дати необхідні рекомендації. Це забезпечує об'єктивний підхід до оцінки й моніторингу ризиків.

Планування для непередбачених ситуацій. Повинні бути вироблені адекватні інструменти й політика управління ризиками в нестандартних і кризових ситуаціях. Це дозволить компанії ефективно й вчасно реагувати на непередбачений вплив негативних факторів[7].

На сучасному етапі розвитку економіки питання фінансового стану підприємства є дуже актуальним. Від фінансового стану підприємства залежить багато в чому успіх його діяльності. Тому фінансовому стану підприємства має приділятися багато уваги. Дане питання обумовлює розвиток методик оцінки фінансового стану підприємств. Ці методики спрямовані на експрес оцінку фінансового стану підприємства, підготовку інформації для прийняття управлінських рішень, розробку стратегії управління фінансовим станом.

Існуючі методи й моделі оцінки фінансового стану підприємства є базовими й на практиці в чистому виді застосовуються дуже рідко, для одержання більш точних результатів пропонується використовуву-

вати комбіновану модель оцінки. Це обумовлено наявністю в кожному окремого базового методу недоліків і обмежень, які нейтралізуються при їхньому комплексному застосуванні. Базові методи в складі комбінованих взаємодоповнюють один одного[8].

Фінансовий стан підприємства може бути, стійким, нестійким (передкризовим) і кризовим. Про стійкий фінансовий стан підприємства свідчить його здатність повністю й у строк робити платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі, без серйозних наслідків переносити непередбачені потрясіння й підтримувати свою платоспроможність, а відсутність перерахованих якостей з великою ймовірністю говорить про нестійкість фінансового стану підприємства[4].

Для забезпечення фінансової стійкості підприємство повинне не тільки мати гнучку структуру капіталу, але обов'язково вміти організувати рух фінансових ресурсів таким чином, щоб досягти постійного перевищення доходів над витратами з метою створення умов для збереження платоспроможності й самовідтворення. Тому, фінансова стійкість підприємства являє собою, насамперед, здатність господарюючого суб'єкта функціонувати й розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів в изменяющейся внутрішній і зовнішній середовищі, що гарантує його постійну платоспроможність і інвестиційну привабливість у межах припустимого рівня ризику[4].

Фінансовий стан підприємства, його стійкість і стабільність безпосередньо залежать від результатів його виробничої, комерційної й фінансової діяльності. Якщо виробничий і фінансовий плани успішно виконуються, то це сприятливо впливає на фінансове становище підприємства, і навпаки, через недовиконання плану по виробництву й реалізації продукції відбувається підвищення її собівартості, зменшення виторгу й суми прибутку і як наслідок погіршення фінансового стану підприємства і його платоспроможності. Стійкий фінансовий стан підприємства – це підсумок грамотного управління всім комплексом факторів, які безпосередньо визначають результати господарської діяльності підприємства. Стійке фінансове становище у свою чергу впливає на виконання виробничих планів і забезпечення потреб виробництва необхідними ресурсами. Отже, фінансова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства повинна забезпечувати планомірні надходження й витрати фінансових ресурсів, виконання розрахункової дисципліни, досягнення раціональних пропорцій власного й позикового капіталу й найбільш ефективно його використання.

Головна мета фінансової діяльності – вирішити, де, коли і як використовувати фінансові ресурси для ефективного розвитку виробництва й одержання максимуму прибутку.

#### **Висновки.**

Процедура управління фінансово-економічними ризиками складається з таких етапів:

- розробка стратегії і процедур управління ризиками; виявлення властивих даних організації ризиків й розробка підходів для їхньої кількісної оцінки; вибір програмного забезпечення для розрахунків; розробка форм періодичного внутрішнього контролю для кожного типу ризику та звітних форм для кожного типу ризику; інформаційно-аналітичне забезпечення відповідальних в організації по аналізу ризиків.

Щоб вижити в умовах ринкової економіки й не допустити банкрутства підприємства, потрібно добре знати, як управляти фінансами, який повинна бути структура капіталу по складу й джерелам утворення, яку частку повинні займати власні засоби, а яку – позикові. Треба широко використовувати такі поняття ринкової економіки, як ділова активність, ліквідність, платоспроможність, кредитоспроможність підприємства, поріг рентабельності, запас фінансової стійкості (зона безпеки), ступінь ризику, ефект фінансового важеля й інші, а також методики їхнього аналізу.

Основним інструментом для цього служить фінансовий аналіз, за допомогою якого можна об'єктивно оцінити внутрішні й зовнішні ризики та відносини аналізованого об'єкта: охарактеризувати його платоспроможність, ефективність і прибутковість діяльності, перспективи розвитку, а потім по його результатах прийняти обґрунтовані рішення. Помилки, пов'язані із вкладенням капіталу неминуче приводять до втрати фінансової стійкості й навіть банкрутства.

**В подальшому** потребують розробки питання інформаційного забезпечення, превентивних заходів та нормативно-правового регулювання управління фінансово-економічними ризиками.

#### **Використана література:**

1. Бюлетень законодавства і юридичної практики України. №5. – 2011. – Ризики в господарській діяльності: законодавство, судова практика.-368с.
2. Бланк І.А. Основи фінансового менеджменту. М.,2008.-204с.
3. Питання застосування методів оцінки бізнесу в системі фінансового менеджменту підприємства/Є.І.Овечкіна// Фінанси й кредит. – 2006. – №24. – С. 31-36.



4. Гукова А.В., Анікіна І.Д. Оцінка бізнесу для менеджерів. Навчальний посібник. – М.:Омега-Л, 2006. – 360с.
5. Єсіпов В.Є., Маховикова Г.А., Терехова В.В. Оцінка бізнесу. Навчальний посібник.-Спб.:Пітер, 2006. – 464с.
6. Ковальов В.В. Основи теорії фінансового менеджменту. Навч.-практ. посібник. – М.:ТК Велбі. – 2008. – 544с.
7. Симонова Н.Є. Оцінка вартості підприємства (бізнесу).- Ростов н/Д: ІЦ "Март", 2004. – 300с.
8. Сучасні моделі й методи оцінки вартості бізнесу/М.А.Федотова, Т.В.Тазіхіна// Аудиторські відомості. – 2006. – №1. – С. 76-82.

УДК: 349.2:342.734

**В.Б. Бойко**

■ **СУДОЧИНСТВО ЯК ЕФЕКТИВНА ФОРМА  
ЗАХИСТУ ТРУДОВИХ ПРАВ ПРАЦІВНИКІВ  
ПРИ ВИРІШЕННІ ТРУДОВИХ СПОРІВ**

Стаття присвячена сучасним проблемам судового захисту прав працівників в процесі розгляду і вирішення індивідуальних трудових спорів.

Ключові слова: *трудові спори, судовий захист, трудові права, працівник, роботодавець.*

Статья посвящена современным проблемам судебной защиты прав работников в процессе рассмотрения и разрешения индивидуальных трудовых споров.

Ключевые слова: *трудовые споры, судебная защита, трудовые права, работник, работодатель.*

The article is devoted the modern problems of judicial defence of rights for workers in the process of consideration and permission of individual labour disputes.

Key words: *labour conflicts, judicial defence, labour rights, worker, employer.*

В сучасних умовах розвитку ринкової економіки зароджуються принципово нові стосунки між роботодавцями та працівниками, які вимагають напрацювання інших аспектів правового регулювання відповідних взаємовідносин в умовах існування різних форм власності та різних видів господарювання з метою закріплення напрацьованих позитивних елементів в нормах трудового законодавства. Важливою рисою реалізації таких позитивних елементів є забезпечення надійного захисту трудових прав працівників в умовах демократичних перетворень, які відбуваються останнім часом. Досягнення максимальної захищеності трудових прав працівників можливе лише при