

26. Голубков Е. П. Технология принятия управленческих решений / Е. П. Голубков. – М. : Дело и сервис, 2005. – 544 с.

27. Родионова В. М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В. М. Родионова, М. А. Федотова. – М. : Перспектива, 1995. – 98 с.

28. Алексеевский В. С. Синергетика менеджмента устойчивого развития : Монография / В. С. Алексеевский. – Калуга : Манускрипт, 2006. – 328 с.

29. Кизим М. О. Збалансована система показників : Монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.

30. Арджирис К. Организационное научение : Пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 563 с.

УДК 330.131.7:336.6:378

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ РИЗИКАМИ ВНЗ

ЕЛЕСІНА А. А.

УДК 330.131.7:336.6:378

Елесіна А. А. Механізм управління зовнішніми ризиками ВНЗ

У статті розглянуто класифікацію зовнішніх ризиків ВНЗ, визначено елементарні ризики ВНЗ, умови їх виникнення, наслідки для ВНЗ та запропоновано механізм управління кожним елементарним зовнішнім ризиком ВНЗ.

Ключові слова: освітня діяльність, ВНЗ, зовнішні ризики, вплив, механізм управління.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Елесіна Алла Анатоліївна – аспірантка, кафедра економічної кібернетики та статистики, Класичний приватний університет (вул. Жуковського, 70 Б, Запоріжжя, 69002, Україна)

E-mail: nok_kpu@mail.ru

УДК 330.131.7:336.6:378

Елесіна А. А. Механизм управления внешними рисками ВУЗа

В статье рассмотрено классификацию внешних рисков ВУЗа, определены элементарные риски ВУЗа, условия их возникновения, последствия для ВУЗа и предложен механизм управления каждым элементарным внешним риском ВУЗа.

Ключевые слова: образовательная деятельность, ВУЗ, внешние риски, влияние, механизм управления.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Елесіна Алла Анатольевна – аспірантка, кафедра економічної кібернетики та статистики, Класичний приватний університет (вул. Жуковського, 70 Б, Запоріжжя, 69002, Україна)

E-mail: nok_kpu@mail.ru

UDC 330.131.7:336.6:378

Yeliesina A. A. The Mechanism of Control of High School External Risks

The paper considers the classification of the external risks of high school, elementary definite risks of high school, the conditions of their occurrence, the consequences for the university and the mechanism of control of each elementary outer-risk high school.

Key words: educational activities, university, external risks, the impact of control mechanism.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Yeliesina Alla A. – Postgraduate Student, Department of Economic Cybernetics and Statistics, Classic Private University (vul. Zhukovskogo, 70 B, Zaporizhzhya, 69002, Ukraine)

E-mail: nok_kpu@mail.ru

Діяльність ВНЗ у всіх своїх формах пов'язана з ризиками, ступінь впливу яких на рівень фінансової безпеки суттєво зростає з переходом до ринкових відносин у сфері освітніх послуг [1]. Управління ризиком покликане забезпечити для підприємства співвідношення прибутку та ризику, його прийнятний рівень. Необхідною умовою для розв'язання проблеми ризику є чітке усвідомлення цілей діяльності ВНЗ. Виходячи з конкретних цілей, повинні виконуватись збір, обробка та аналіз інформації про зовнішнє середовище, про внутрішні показники фінансової, виробничої, комерційної діяльності в минулому та поточному періоді, здійснюватись прогнози щодо майбутнього. Складові процесу управління ризиком визначаються залежно від сфери діяльності підприємства, притаманних їй ризиків, наявних ресурсів та ін. Зупинимось на розгляді ризиків, які виникають у ВНЗ із зовнішнього середовища, тобто зовнішніх ризиків. Даний вид ризику характеризується

комплексом обставин навколишнього середовища і здатний впливати на прийняття підприємницьких рішень. Як правило, цей ризик неможливо змінити або усунути, він потребує спостереження, пристосування до нових умов. Зовнішньому ризику притаманні такі властивості, як взаємозв'язок (зміна одного виду ризику може призвести до зміни інших видів), складність передбачення, невизначеність, несподіваність [2].

У дослідженні поставлені такі завдання:

- ✦ розглянути класифікацію зовнішніх ризиків ВНЗ;
- ✦ визначити елементарні зовнішні ризики ВНЗ, умови їх виникнення та наслідки для ВНЗ;
- ✦ запропонувати механізм управління кожним елементарним зовнішнім ризиком ВНЗ.

Дослідженню ризиків підприємства приділили значну увагу такі науковці, як В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко, Т. В. Головач, А. Б. Камінський, В. В. Лук'янова, С. І. Наконечний, А. В. Скрипник, В. А. Смоляк, О. Д. Ша-

рапов, О. Б. Шевчук, Дж. М. Кейнс, Г. Марковіц та інші, але дослідженню та управлінню зовнішніми ризиками саме в діяльності ВНЗ не приділено достатньої уваги.

Основним критерієм розподілу ризиків ВНЗ при їх класифікації є середовище виникнення загрози – зовнішнє та внутрішнє. Відповідно, при побудові бінарного дерева ризиків ВНЗ перший рівень декомпозиції складають його внутрішні та зовнішні ризики [3]. Зупинимось на розгляді механізму управління останніми. Зовнішні ризики ВНЗ, як і для інших установ, важкопрогнозовані та найбільш некеровані.

Побудуємо бінарне дерево зовнішніх ризиків ВНЗ та розглянемо основні механізми управління елементарними ризиками, тобто кінцевими вершинами бінарного дерева (рис. 1).

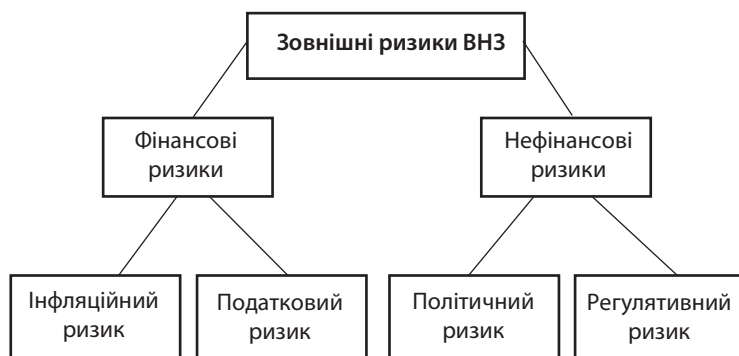


Рис. 1. Структура зовнішніх ризиків ВНЗ у вигляді бінарного дерева

Як видно з рис. 1, зовнішні фінансові ризики розподіляються на інфляційний та податковий, а нефінансові – на політичний і регулятивний. Розглянемо в табл. 1 умови виникнення зазначених ризиків, їх наслідки для ВНЗ і механізм управління конкретними видами загроз.

Розглянемо ризик інфляційної економіки більш докладно. *Інфляційний ризик* має постійний характер і супроводжує всі фінансові операції ВНЗ в умовах ринкової економіки. Він полягає у знеціненні реальної вартості капіталу, а також очікуваних доходів від здійснення фінансових угод або операцій у зв'язку з інфляційними процесами. Один із методів мінімізації інфляційного ризику – включення до складу майбутнього номінального доходу за фінансовими операціями розміру інфляційної премії [4].

У випадках, коли прогнозування темпів зростання інфляції утруднено, розмір реального доходу фінансової операції може бути заздалегідь перерахований в одну зі стабільних конвертованих валют зі зворотним перерахунком в національну валюту за діючим валютним курсом на момент проведення розрахунків з фінансової операції.

Тобто, інфляційний ризик визначається ступенем точності прогнозування інфляції та її впливу на результат фінансово-господарської діяльності ВНЗ.

Податковий ризик пов'язаний з імовірністю виникнення непередбачених фінансових втрат при запровадженні нових видів податків, збільшенням ставок податків, скасуванням наданих ВНЗ податкових пільг чи «податкових канікул», зміною порядків і строків внесення податкових платежів. Податковий ризик для ВНЗ, як і для інших суб'єктів господарської діяльності, є досить непередбачуваним та чинить істотний вплив на результати фінансової діяльності.

Також необхідно наголосити на впливі податкового ризику на фінансовий стан ВНЗ недержавної форми власності, які не мають пільг та привілеїв порівняно з державними ВНЗ, що посилює дію цього виду ризику на фінансову діяльність недержавного ВНЗ [5].

Таблиця 1

Механізм управління зовнішніми ризиками ВНЗ

№	Ризик, умови виникнення	Наслідки для ВНЗ	Механізм управління
1	Інфляційний ризик: інфляційна економіка	Знецінення реальної вартості капіталу, очікуваних доходів від здійснення фінансових угод або операцій у зв'язку з інфляційними процесами	– Точність прогнозування інфляції; – включення до складу майбутнього номінального доходу розміру інфляційної премії; – попереднє перерахування майбутнього реального доходу в одну зі стабільних валют
2	Податковий ризик: податкове законодавство	– Імовірність виникнення непередбачених фінансових втрат при запровадженні нових видів податків; – збільшення ставок податків; – скасування наданих ВНЗ податкових пільг чи «податкових канікул»; – зміна порядків і строків внесення податкових платежів	– Компетентність співробітників фінансово-економічного відділу ВНЗ у сфері податкового, цивільного, адміністративного та кримінального права; – аналіз господарської діяльності та методів оптимізації господарських рішень
3	Політичний ризик: державна політика	Можливість виникнення збитків чи скорочення обсягу прибутку внаслідок державної політики	– Постійне спостереження за політичною ситуацією в країні та світі; – врахування специфіки ситуації в державі в цілому та в освітній галузі зокрема
4	Регулятивний ризик: операційні помилки, корупція органів влади	Несприятливий вплив на діяльність ВНЗ або його конкурентоспроможність змін у законодавчих або нормативних актах	– Врахування та відстеження змін законодавств, правил, кодів, бухгалтерських стандартів; – постійне оновлення зовнішньої інформаційної бази; – діяльність за принципом відкритості та прозорості

Пошук рішень проблем податкового, як і будь-якого іншого виду ризику, може бути поставлено на професійну основу, тобто ризик може бути професійно керований.

Управління податковим ризиком можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати виникнення ризикових подій і вживати заходів до виключення або зниження їх негативних наслідків.

Управління податковими ризиками вимагає глибоких знань у сфері податкового, цивільного, адміністративного та кримінального права, аналізу господарської діяльності, методів оптимізації господарських рішень та інше.

Перейдемо до розгляду нефінансових зовнішніх ризиків ВНЗ – політичного та регулятивного. Необхідно зауважити, що дані види ризиків для ВНЗ найбільш непередбачувані та майже не підлягають управлінню.

Політичний ризик полягає в можливості виникнення збитків чи скорочення обсягу прибутку внаслідок державної політики. Політичний ризик зумовлений можливими змінами курсу, зсувами пріоритетів на урядовому рівні, що вказують на складність проблеми аналізу й оцінки політичного ризику для освітньої галузі [6].

Управління впливом політичних ризиків на конкретний ВНЗ повинно включати постійне спостереження за політикою в країні та світі, як в цілому, так і у сфері освіти. Також враховувати специфіку ситуації в державі:

- ✦ недосконалість демократичних інститутів і переломний момент історичного розвитку обумовили значну роль особистісного фактора, якому необхідно приділяти додаткову увагу під час оцінки політичного ризику;
- ✦ істотним фактором невизначеності є наявність безлічі різнотипних політико-територіальних регіонів, що володіють різним економічним потенціалом, різномірним за національним складом, спираються на різні історичні, політичні, культурні й релігійні традиції. Для успішного аналізу політичного ризику необхідне проведення докладних досліджень окремих регіонів, облік відносної «ваги» кожного регіону, включення регіональних індикаторів у загальну схему оцінки політичного ризику.

При врахуванні політичного ризику у діяльності ВНЗ дуже важливим є утримання нейтралітету ВНЗ стосовно політичних сил у країні.

Регулятивний ризик полягає в змінах у законодавчих або нормативних актах, які можуть несприятливо вплинути на діяльність ВНЗ або його конкурентоспроможність. Регулятивний ризик доцільно віднести до зовнішніх операційних ризиків, які виникають внаслідок людських, технічних і технологічних помилок. Операційний ризик часто асоціюється з ризиком неплатежів або затримки платежів, а також порушенням умов угод і невиконанням зобов'язань [7]. Як і політичний, цей ризик важко передбачити, тим більше управляти ним, та все ж необхідно його враховувати та відстежувати зміни законодавств, правил, кодів, бухгалтерських стандартів, постійно оновлювати зовнішню інформаційну базу. Та-

кож, до регулятивного ризику можна віднести корупцію органів влади. Корупція в Україні набула ознак системного явища, яке поширює свій негативний вплив на всі сфери діяльності, зокрема, і на освітню галузь. За всіма напрямками діяльності ВНЗ наявні певні корупційні ризики, тому у всіх сферах своєї діяльності ВНЗ повинен діяти за принципами відкритості, прозорості та вживати заходи, при спробі органів влади вчинити корупційні дії щодо ВНЗ, відповідно до Закону України «Про боротьбу з корупцією», актів Президента України, Кабінету Міністрів України та інших вищих органів влади, спрямованих на боротьбу з корупцією.

Діяльність ВНЗ на всіх етапах від вступу до отримання диплому регулюється наказами, положеннями інструктивними листами Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, тому регулятивний ризик особливо впливає на діяльність ВНЗ.

Тобто, до зовнішніх належать ризики, які виникають у зовнішньому щодо ВНЗ середовищі і безпосередньо не залежать від його діяльності [8].

Вплив зовнішніх ризиків на результативність роботи будь-якого суб'єкта економічної діяльності виявляється високим, управління цими ризиками найбільш складне, а іноді й неможливе. Тому особливо важливою є побудова системи контролю за зовнішніми ризиками ВНЗ, що можуть істотно погіршити його фінансовий стан.

ВИСНОВКИ

До зовнішніх відносяться ризики, пов'язані із соціально-політичною ситуацією, нормативно-правовою базою, рівнем життя населення, станом споживчого ринку, купівельною спроможністю національної валюти, конкурентними підприємствами. На ці види ризиків керівництво ВНЗ не може впливати, але повинно враховувати, отже стан підприємства прямо або опосередковано від них залежить. Важко визначити, які з цих ризиків мають пріоритет тому, що вони взаємопов'язані: зміна одного фактора може викликати зміни інших, що вплине на рівень загального зовнішнього ризику ВНЗ.

Розглянуто чотири елементарні зовнішні ризики ВНЗ: інфляційний, податковий, політичний та регулятивний. Запропоновано теоретичні механізми управління кожним із наведених видів ризиків. У подальших дослідженнях планується розробити кількісні методи оцінки та управління зовнішніми ризиками ВНЗ. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Іщук Л. І. Економічні засади реформування механізму фінансування вищих закладів освіти / Л. І. Іщук // Науковий вісник НЛУ. – 2007. – № 17. – С. 325 – 332.
2. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко ; Київський національний економічний ун-т. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
3. Єлесіна А. А. Аналіз структури ризиків вищого навчального закладу / А. А. Єлесіна // Наукові записки НУОА. Серія «Економіка». – 2011. – № 18. – С. 142 – 150.
4. Гаврилова О. М. Фінансовий менеджмент : Навчальний посібник. – 4-е вид., випр. і доп. / О. М. Гаврилова. – М. : КНОРУС, 2007. – 432 с.

5. Гранатуров В. М. Економічний ризик: сутність, методи вимірювання, шляхи зниження / В. М. Гранатуров. – М.: Видавництво «Справа і Сервіс», 2001.

6. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. / М. І. Дідківський. – К.: Знання, 2006. – 462 с.

7. Богданов А. Операционный риск и его влияние на устойчивую работу финансовой организации / А. Богданов // Банковские технологии. – 2008. – № 7. – С. 80 – 88.

8. Некрасова А. В. Управління фінансовими ризиками в Україні в сучасних умовах / А. В. Некрасова, В. М. Пастухов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_4/Pastuhov_409.htm

Рецензент – д-р екон. наук, проф., директор Інституту економіки Класичного приватного університету **Л. Н. Сергєєва**

УДК 330.15:005.93

РОЛЬ РЕСУРСІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ПРЕДЕІН А. М.

УДК 330.15:005.93

Предеин А. М. Роль ресурсов у стратегічному управлінні підприємствами

У статті розглянуто поняття «ресурси підприємства», а також еволюцію ідей ресурсного підходу в процесі управління підприємством. Також подано власне визначення поняття «стратегічні ресурси підприємства» та їхню класифікацію. Розроблено імітаційну модель управління стратегічними ресурсами.

Ключові слова: ресурси підприємства, стратегічні ресурси, стратегічне управління, ресурсний підхід.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 24.

Предеин Андрій Михайлович – аспірант, кафедра менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: andrey.predein@gmail.com

УДК 330.15:005.93

Предеин А. М. Роль ресурсов в стратегическом управлении предприятиями

В статье рассмотрено понятие «ресурсы предприятия», а также эволюция идей ресурсного подхода в процессе управления предприятием. Также представлено собственное определение понятия «стратегические ресурсы предприятия» и их классификация. Разработана имитационная модель управления стратегическими ресурсами.

Ключевые слова: ресурсы предприятия, стратегические ресурсы, стратегическое управление, ресурсный подход.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 24.

Предеин Андрей Михайлович – аспірант, кафедра менеджмента, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: andrey.predein@gmail.com

UDC 330.15:005.93

Predein A. M. The Role of Resources in Strategic Management of Enterprise

The article considers the notion of «resources of the enterprise» as well as the evolution of ideas in the resource-based approach. It also presents its own definition of «strategic resources of the enterprise» and its classification. Developed a simulation model for management of strategic resources.

Key words: resources of the enterprise, strategic resources, strategic management, resource-based approach.

Pic.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 24.

Predein Andrew M. – Postgraduate Student, Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: andrey.predein@gmail.com

Ресурси відіграють ключову роль в управлінні будь-якими підприємствами. Від якості ресурсів та їх обсягів на підприємстві залежить конкурентоспроможність його товарів або послуг, можливість підприємства реалізувати на ринку певну стратегію дій та задовольнити попит споживачів.

На жаль, у сучасних умовах господарювання підприємства змушені функціонувати та розвиватися в умовах ресурсних обмежень, які можуть бути викликані як зовнішніми (наприклад, зміна законодавчої бази, проблеми з постачанням товарів, обмеження каналів збуту товарів, інфляційні процеси тощо), так і внутрішніми (наприклад, відсутність необхідної торговельної площі, фінансових ресурсів для розвитку підприємства, нестабільності кількості товарних запасів тощо) чинниками.

Різні проблемні аспекти стратегічного управління ресурсами на підприємствах, у тому числі в межах ресурсного підходу, висвітлювалися у працях Д. Рікардо, Дж. Мілля, Т. Мальтуса, Дж. Барні, Б. Вернерфельта, Д. Тіса, Р. Гранта, П. Блау, Р. Абдєєва, С. Фішера, В. Гейця, Д. Тейлора, С. Харічкова, Н. Андрєєвої та ін. Проте питання щодо визначення ролі ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами, на наш погляд, останнім часом потребує значного переосмислення та уточнення.

Спостерігаються і певні розбіжності у визначенні сутності поняття «ресурси підприємства».

Саме тому цілями даного дослідження є:

- ★ уточнення сутності поняття «ресурси підприємства» – проведення критичного аналізу еволюції ресурсного підходу до управління підприємствами;