

УДК 65.012.8

# ВИКОРИСТАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

## ПРИ РОЗРОБЦІ МЕТОДИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ЛАРИСА ГНИЛИЦЬКА,

канд. екон. наук,  
доцент кафедри обліку  
підприємницької діяльності  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

У статті запропоновано методику управління ризиками підприємницької діяльності на основі комбінування експертної оцінки, що здійснюється спеціалістами служби економічної безпеки, та аналізу чутливості прибутку підприємства до факторів ризику. Ця методика дала змогу згрупувати та проранжувати наявні тактичні ризики за ступенем першочерговості здійснення заходів, спрямованих на їх локалізацію й усунення.

**Ключові слова:** економічна безпека, ризики підприємницької діяльності, невизначеність, аналіз чутливості, запас міцності, операційний важіль, карта ризиків.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Приймаючи управлінські рішення в умовах невизначеності, менеджмент ризикує втратити певну частку капіталу, тим самим піддаючи небезпеці економічні інтереси підприємства. Неврахування негативних наслідків ризику може перетворити суб'єкт господарювання, що стабільно функціонує, на потенційного банкрута. Тому розробка концепції економічної безпеки на підприємстві передбачає виявлення (діагностування), облік і пошук шляхів подолання чи послаблення впливу факторів ризику з метою недопущення їх переростання в загрози підприємницькій діяльності. Отже, слушним буде припущення, що підприємство перебуває в стані економічної безпеки у тому разі, якщо загрози його діяльності упереджені, а ризики мінімізовані.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Наукові дослідження впливу підприємницьких ризиків на стан економічної безпеки суб'єктів господарювання почали активно проводитися із середини 90-х років минулого століття. Цьому питанню присвячені роботи таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Г. Козаченко, В. Пономарьов, І. Белоусова, Є. Олейніков, Л. Гончаренко, Н. Сегідова, більшість яких мали суто теоретичний характер та були досить громіздкими для практичного сприйняття.

Тому незважаючи на свою важливість в умовах сьогодення процес управління ризиками на більшості вітчизняних підприємств являє собою діяльність менеджерів, що ґрунтується лише на особистому досвіді та інтуїції, які не підкріплені методичним забезпеченням і математичними розрахунками. Цей висновок підтверджують 90% опитаних респондентів (підприємств – членів УСПП), які заявили, що однією з основних причин, які утруднюють управління ризиками, є відсутність методичного забезпечення цього процесу (зокрема, обліково-аналітичного) [1].

У системі економічної безпеки під **управлінням ризиками** розуміють професійну діяльність, спрямовану на виявлення та кількісне вимірювання ризиків, включаючи їх діагностику (ідентифікацію), оцінку впливу на показники фінансового стану підприємства та прогнозування поведінки в майбутньому з урахуванням тенденцій зміни умов їх прояву.

**Управління ризиками передбачає послідовне виконання таких дій:**

**1.** Виявлення (ідентифікацію) ризику. Зазвичай ідентифікацію внутрішніх ризиків на більшості підприємств покладено на менеджерів підприємства, що відповідають за його основні функції діяльності, або на спеціалістів служби економічної безпеки (ризик-менеджерів).

2. Ранжування ризиків за ступенем їх важливості дає можливість виділити найсуттєвіші ризики (оцінити їх вплив на капітал підприємства), за якими в подальшому слід здійснювати заходи, спрямовані на їх мінімізацію. Для ранжування ризику використовують експертні оцінки спеціалістів служби економічної безпеки, які встановлюють ранг ризику з урахуванням імовірного нанесення збитку (втрати вигоди) діяльності підприємства в результаті його прояву. Разом із тим застосування лише професійного судження при встановленні рангу викликає низку сумнівів щодо точності оцінки впливу окремих ризиків на капітал підприємства. Це спонукає до розробки комбінованих механізмів ранжування ризику з урахуванням експертних оцінок та аналітичних моделей зміни прибутку під впливом дії ризику.

3. Розробка заходів, спрямованих на зниження найбільш суттєвих ризиків. Зазвичай це досягається кількома способами:

- зменшення імовірності реалізації несприятливих подій (наприклад, знижуючи відсоток браку, підприємство досягає зменшення втрат ресурсів);
- скороченням очікуваного збитку при настанні несприятливої події. До таких способів відносять диверсифікацію чи ухиляння від особливо ризикованих подій (наприклад, з партнерами, стосовно яких існує низький відсоток їх фінансової надійності, краще взагалі не укладати великих угод навіть у тому разі, якщо вони пропонують вигідні умови);
- застосуванням методів компенсації ризику (наприклад, страхування чи резервування), які не змінюють його розміру, але уможливають компенсацію втрат у разі настання несприятливої події.

4. Оцінка ефективності заходів стосовно зниження ризиків, що потребує узагальнення й обробки фінансової інформації з використанням загальновідомих чи оригінальних методик обґрунтування рішень в умовах невизначеності та ризику.

Виходячи з цього нами зроблено спробу довести можливість використання обліково-аналітичних технологій як інструментів управління ризиками в системі економічної безпеки вітчизняних підприємств. Таке припущення спонукає до пошуку шляхів розвитку аналітичних функцій бухгалтерського обліку з метою обґрунтування внутрішніх економічних рішень в умовах невизначеності, притаманної бізнесу.

Одним із таких шляхів є розробка методики управління ризиками на основі комбінування ек-

пертних оцінок, які традиційно використовують спеціалісти економічної безпеки, та аналізу чутливості прибутку підприємства до факторів ризику, що, власне, й обумовило написання цієї статті.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ця методика дасть змогу нівелювати суб'єктивізм при оцінці ступеня впливу ризику на показники діяльності підприємства та визначити пріоритетність заходів щодо мінімізації найбільш суттєвих ризиків в умовах обмежених корпоративних ресурсів, якими володіє підприємство.

Методика складається з трьох основних етапів:

- на першому етапі за допомогою опитування експертів (їх професійного судження) виявляються ризики, властиві окремим функціям діяльності підприємства, та здійснюється їх ранжування за критерієм ймовірності настання;
- на другому етапі проводиться оцінка впливу виявлених факторів ризику на прибуток підприємства з використанням методик аналізу чутливості й аналізу беззбитковості та встановлюється ранг ризику за критерієм суттєвості збитку, спричиненого його дією;
- на третьому етапі визначається загальний ранг ризику, який дорівнює сумі рангів, отриманих на двох попередніх етапах.

Методика була апробована на одному з приладобудівних підприємств – членів УСПП, при цьому нами були здійснені такі дії:

1) відповідно до професійного судження окремих експертів (керівників підрозділів, спеціалістів служби економічної безпеки, основних співробітників) визначено основні ризики, властиві окремим функціям діяльності підприємства;

2) за кожним із ризиків встановлено ймовірні наслідки їх прояву;

3) при встановленні ймовірності прояву ризиків ми виходили з припущення, що найвищий ранг доцільно присвоїти тим із них, які найчастіше згадуються в листках-опитувальниках за окремими підрозділами. Ми навмисно відійшли від традиційного тлумачення експертної оцінки і при встановленні професійного судження за основу взяли кількість підрозділів, а не кількість експертів, оскільки спеціаліст певного підрозділу насамперед бачить специфічні ризики, притаманні його діяльності, що в цілому впливає на об'єктивність результатів;

4) здійснено розмежування витрат діяльності підприємства на постійну і змінну складові та проведено аналіз його беззбитковості (табл. 1);

5) розроблено логічні моделі взаємозв'язку між наслідками прояву ризику та елементами аналізу беззбитковості (змінними і постійними витратами, обсягами діяльності, маржинальним доходом) (табл. 2);

6) проведено аналіз чутливості прибутку підприємства під впливом дії факторів ризику, що дало змогу встановити значущість останніх (табл. 3);

7) здійснено ранжування ризиків на основі комбінованої оцінки, що включає професійне судження експертів ступеня ймовірності їх настання та мате-

матичне підтвердження значущості впливу цих ризиків на фінансовий результат (табл. 4).

Вибір аналізу беззбитковості (аналізу взаємозв'язку «витрати – обсяг діяльності – прибуток») як базової методики моніторингу впливу окремих факторів ризику на стан стабільного функціонування підприємства здійснено не випадково, адже за його допомогою можна визначити роль окремих факторів у формуванні операційного прибутку й узагальнити всю фінансову інформацію про операційну діяльність підприємства, що створює надійну базу для прийняття управлінських рішень у системі його економічної безпеки. Результати аналізу беззбитковості досліджуваного підприємства подано в табл. 1.

*Таблиця 1*

**РЕЗУЛЬТАТИ АНАЛІЗУ БЕЗЗБИТКОВОСТІ ДВО «КІЇВПРИЛАД» за 2010 р.**

Показник	Формула розрахунку	Сума, тис. грн
1. Дохід від реалізації (Д), тис. грн		530 250
2. Змінні витрати (ЗВ), тис. грн		340 755
3. Маржинальний дохід (МД), тис. грн	$МД = Д - ЗВ$	189 495
4. Постійні витрати періоду (ПВ), тис. грн		132 377
5. Операційний прибуток (ОП), тис. грн	$ОП = МД - ПВ$	57 118
6. Коефіцієнт маржинального доходу (Км.д), %	$Км.д = МД : Д \cdot 100$	35,7
7. Точка беззбитковості (Тб), тис. грн	$Тб = ПВ : Км.д \cdot 100$	370 804
8. Запас міцності (ЗМ), тис. грн	$ЗМ = Д - Тб$	159 446
9. Коефіцієнт запасу міцності (Кз.м), %	$Кз.м = ЗМ : Д \cdot 100$	30,1
10. Фактор операційного важеля (Фo.в), раз	$Фo.в = МД : ОП$	3,3

Особливий інтерес у контексті використання аналізу беззбитковості як моделі оцінки впливу ризику мають дві його базові концепції – запасу міцності та операційного важеля.

**Запас міцності** – це рівень поточної діяльності підприємства, що перевищує беззбитковий обсяг. Незважаючи на різноманітність назв цього показника, що зустрічаються в літературі (фінансовий запас міцності, запас фінансової міцності, маржа безпеки, зона безпеки), він завжди показує максимально допустимий розмір зниження фактичних обсягів діяльності без загрози для підприємства потрапити в зону збитків. Недаремно запас міцності (коефіцієнт запасу міцності) називають умовним індикатором ризику [2, с. 373]. Чим вищий коефіцієнт запасу міцності, тим надійніше фінансове становище господарюючого суб'єкта і тим менші негативні наслідки матимуть для нього такі несприятливі тенденції, як зниження

попиту на продукцію, зміна кон'юнктури ринку, зміна цін на ресурси тощо. Окремі вчені [3, с. 112], спираючись на результати практичних досліджень, зазначають, що якщо коефіцієнт запасу міцності нижчий за 30%, то це ознака високого ризику.

Крім цього, запас міцності можна застосовувати як механізм визначення операційного прибутку, адже він показує обсяг реалізації понад точку беззбитковості, а отже, цей обсяг неодмінно буде приносити підприємству прибуток.

Не менш важливе значення для оцінки впливу ризику на результати діяльності підприємства має показник, який називають **операційним важелем** (виробничий важіль, виробничий леверидж). Він являє собою механізм управління прибутком в умовах зміни обсягу реалізації продукції на основі оптимізації співвідношення постійних і змінних витрат. Економічний зміст цього показника полягає у

такому: чим нижча частка постійних витрат у загальній сумі витрат підприємства, тим менша величина маржинального доходу, необхідна для їх покриття. Тобто вираз «управління операційним важелем», з практичного погляду, означає зміну частки постійних витрат залежно від прогнозів обсягу реалізації [4, с. 8].

Менша частка постійних витрат призводить до нижчого операційного важеля, що зумовлює меншу зміну величини прибутку при зміні виручки від реалізації. Справедливим є і зворотний зв'язок: вища частка постійних витрат – вищий операційний важіль – більший вплив на прибуток унаслідок зміни обсягу діяльності. Обізнане з цим підприємство з метою впливу на операційний ризик може встановити оптимальне співвідношення постійних і змінних витрат, віддаючи перевагу високому або низькому операційному важелю.

За несприятливої ситуації на ринку, внаслідок якої обсяг реалізації може зменшитися, підприємству потрібно вирішувати проблему мінімізації збитків. Тому за таких умов вигіднішим стає низький операційний важіль, що означає незначну частку постійних витрат у структурі загальних витрат суб'єкта

господарювання. Саме такого принципу мають дотримуватися вітчизняні підприємства, що діють у нестабільних умовах економічної кризи.

Не є винятком і досліджуване підприємство, діяльність якого, як і більшості вітчизняних підприємств, має високий ступінь ризикованості. Це підтверджується низьким значенням коефіцієнта запасу міцності (30,1%) та досить високим значенням фактора операційного важеля (3,3 раза). Все це спонукає до встановлення пріоритетності напрямів при управлінні ризиками з метою мінімізації їх впливу на суму прибутку підприємства.

Для подальших розвідок необхідно визначити взаємозв'язки між окремими наслідками ризику та показниками аналізу беззбитковості (табл.2), а також провести аналіз чутливості прибутку до встановлених факторів ризику.

При виборі факторів ризику ми керувалися такими припущеннями.

**По-перше**, неритмічність поставок сировини, невідповідність асортименту чи неконкурентоспроможність продукції, що виготовляється, спричинятиме падіння обсягів реалізації, а отже, зниження маржинального доходу підприємства.

Таблиця 2

**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК РИЗИКІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
З ЕЛЕМЕНТАМИ АНАЛІЗУ БЕЗЗБИТКОВОСТІ**

Вид ризику	Наслідки прояву ризику	Вплив на елемент аналізу беззбитковості	Фактор ризику
Неритмічність поставок сировини	Втрата маржинального доходу	Зниження маржинального доходу	Ф1
Виробничий брак	Зростання втрат від браку	Збільшення змінної собівартості продукції	Ф2
Затримки платежів від покупців	Зростання витрат, пов'язаних із поповнення оборотних засобів	Зниження грошових надходжень у складі доходу від реалізації	Ф3
Зниження обсягів реалізації внаслідок конкуренції чи неефективного управління продажами	Втрата маржинального доходу	Зниження маржинального доходу	Ф1
Придбання бракованої сировини та напівфабрикатів	Збільшення вартості сировини	Зростання змінних (матеріальних) витрат	Ф2
Крадіжки і псування готової продукції та сировини на складах	Збільшення операційних витрат підприємства	Зростання постійних витрат періоду	Ф4
Невідповідність продукції, що випускається, попиту на неї	Втрата маржинального доходу	Зниження маржинального доходу	Ф1
Неплатоспроможність боржників	Списання дебіторської заборгованості	Зниження грошових надходжень у складі виручки від реалізації	Ф3
Застаріле програмне забезпечення	Зростання трудомісткості робіт управлінського персоналу	Зростання постійних витрат	Ф4

**По-друге**, зростання виробничого браку чи збільшення витрат, пов'язаних із закупівлями неякіс-

ної сировини та комплектуючих, призведе до збільшення змінної собівартості продукції. З огляду

на те, що за даними звітності досліджуваного підприємства частка матеріальних витрат у складі його змінних витрат становить 63%, збільшення вартості сировини буде справляти вплив на 63% змінних витрат.

**По-третє**, затримка платежів від покупців призведе до зниження грошових надходжень від виручки та потребуватиме пошуку додаткових джерел наповнення оборотних коштів. Такими джерелами для підприємства є кредити банку, відсоток за якими становить 18% річних. Крім того, низька платіжна дисципліна на підприємстві призводить до списання безнадійної дебіторської заборгованості, а отже, до зниження грошових надходжень у складі задекларо-

ваного доходу від реалізації.

**По-четверте**, крадіжки та псування запасів на складах підприємства, а також збої в роботі програмного забезпечення спричинятимуть зростання операційних витрат підприємства, які в своїй переважній більшості є постійними.

Для того щоб довести пріоритетність впливу зазначених факторів на прибуток підприємства, ми встановили однаковий (10%) рубіж їх зміни та провели відповідні розрахунки, що дало змогу визначити фактори, які мають найсуттєвіший вплив на прибуток підприємства і засвідчують першочерговість їх значущості (табл. 3). При цьому в ролі базових показників були використані дані табл. 1.

Таблиця 3

**РЕЗУЛЬТАТИ РАНЖУВАННЯ ФАКТОРІВ РИЗИКУ  
НА ОСНОВІ ЧУТЛИВОСТІ ПРИБУТКУ ДО ЇХ ВПЛИВУ**

Показник (формула розрахунку)	Дохід від реалізації (Д), тис. грн	Змінні витрати (ЗВ), тис. грн	Постійні витрати (ПВ), тис. грн	Операційний прибуток (ОП), тис. грн	Зміна прибутку порівняно з фактичним значенням, тис. грн	Ранг фактора
Фактичне значення за 2010 р.	530 250	340 755	132 377	57 118		
Перерахунок показників під впливом зниження маржинального доходу (Ф1)						
$ОП = (Д - ЗВ) \cdot (1 - 0,1) - ПВ$	477 225	306 680	132 377	38 168	- 18 950	3
Перерахунок показників під впливом зростання змінних витрат (Ф2)						
$ОП = Д - [ЗВ \cdot (1 + 0,1) + (1 \cdot 0,1 \cdot 0,63)] - ПВ$	530 250	$(340\,755 \cdot 1,1) + (340\,755 \cdot 0,063) = 396\,299$	132 377	1 574	- 55 544	2
Перерахунок показників під впливом зниження грошових надходжень у сумі виручки від реалізації (Ф3)						
$ОП = [Д \cdot (1 - (0,1 \cdot 0,18))] - (1 \cdot 0,1) - (ЗВ + ПВ)$	$520\,706 - 530\,250 = 467\,681$	340 755	132 377	- 5 451	- 62 569	1
Перерахунок показників під впливом зростання постійних витрат (Ф4)						
$ОП = Д - ЗВ - [ПВ \cdot (1 + 0,1)]$	530 250	340 755	145 615	43 880	- 13 238	4

Для встановлення загального рангу суттєвості впливу відповідних ризиків на прибуток підприємства узагальнимо дані, визначені експертним та розрахунковим шляхом, при цьому найнижча сума

рангів характеризуватиме першочерговість прийняття рішень щодо протидії впливу зазначених ризиків і матиме найвищий (1) загальний ранг (табл. 4).

Таблиця 4

**КАРТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДВО «КИЇВПРИЛАД»**

Вид ризику	Ранг ризику за ймовірністю настання (експертна оцінка)	Ранг ризику за сумою нанесеного збитку (розрахункова оцінка)	Сума рангів	Загальний ранг
Неритмічність поставок сировини	1	3	4	2
Виробничий брак	1	2	3	1
Затримки платежів від покупців	2	1	3	1

Вид ризику	Ранг ризику за ймовірністю настання (експертна оцінка)	Ранг ризику за сумою нанесеного збитку (розрахункова оцінка)	Сума рангів	Загальний ранг
Зниження обсягів реалізації внаслідок конкуренції чи неефективного управління продажами	3	3	6	4
Придбання бракованої сировини та напівфабрикатів	3	2	5	3
Крадіжки і псування готової продукції та сировини на складах	2	4	6	4
Невідповідність продукції, що випускається, попиту на неї	4	3	7	5
Неплатоспроможність боржників	3	1	4	2
Застаріле програмне забезпечення	4	4	8	6

Результати досліджень, наведені в табл. 4, дають змогу стверджувати, що найбільш суттєвий вплив на прибуток підприємства мають два види ризику: зростання виробничого браку та низька платіжна дисципліна, що породжує затримку платежів окремими контрагентами аж до їх повної несплати. Водночас виходячи лише з експертних оцінок пріоритет потрібно віддати вдосконаленню механізмів забезпечення поставок матеріальних ресурсів.

Крім обґрунтування суттєвості впливу окремих ризиків на капітал підприємства перед спеціалістами

економічної безпеки постає завдання визначення пріоритетності здійснення заходів щодо мінімізації ризику з урахуванням обмежених корпоративних ресурсів та відповідно до стратегії підприємства щодо підвищення його конкурентоспроможності й економічної безпеки.

У зв'язку з цим одним із аспектів запропонованої нами методики є встановлення першочерговості здійснення заходів щодо управління окремими видами підприємницьких ризиків. Це потребує узгодження однорідних за природою виникнення ризиків і заходів їх нейтралізації (табл. 5).

*Таблиця 5*

**РАНЖУВАННЯ ЗАХОДІВ ПРОТИДІЇ РИЗИКАМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ДВО «КИЇВПРИЛАД»**

Вид ризику	Загальний ранг	Середньозважена величина рангу за групою	Заходи щодо управління ризиками	Ранг групи заходів
Затримки платежів від покупців	1	1,5	Заходи щодо управління платіжною дисципліною	1
Неплатоспроможність боржників	2			
Виробничий брак	1	2,67	Заходи щодо управління якістю продукції	2
Крадіжки і псування готової продукції та сировини на складах	4			
Придбання бракованої сировини та напівфабрикатів	3			
Зриви у виробничому процесі через неритмічність поставок сировини	2	3,67	Заходи в галузі маркетингу та логістики	3
Зниження обсягів реалізації внаслідок конкуренції чи неефективного управління продажами	4			
Невідповідність продукції, що випускається, попиту на неї	5			
Застаріле програмне забезпечення	6	6	Ігнорування	4

Ранг пріоритетності заходів протидії впливу ризиків на фінансовий результат діяльності (капітал) підп-

приємства визначають на основі середньозваженого рангу за окремою групою ризиків. Найвищий ранг за-

ходів протидії ризикам отримує та група, яка має найнижчий середньозважений ранг. Водночас якщо вплив ризику з найвищим середньозваженим рангом найменш вагомий, його можна проігнорувати.

Що стосується досліджуваного підприємства, то

першочерговість у проведенні слід віддати заходам, спрямованим на підвищення платіжної дисципліни та обґрунтування взаємодії з окремими дебіторами, тоді як заходи щодо оновлення оргтехніки можна проігнорувати.

### ВИСНОВКИ

Запропонована нами методика управління підприємницькими ризиками дасть змогу:

- здійснити ранжування ризиків на основі комбінування експертної оцінки та аналізу чутливості прибутку до факторів ризику і уможливить уникнення суб'єктивізму при визначеності ступеня впливу ризику на показники діяльності підприємства;
- визначити пріоритетність заходів щодо мінімізації найбільш суттєвих ризиків в умовах обмежених корпоративних ресурсів, тим самим підсилити ефективність управління ризиками та підвищити рівень економічної безпеки;
- підсилити суб'єктивну оцінку спеціалістів економічної безпеки математичними показниками, розрахованими за методикою факторного аналізу впливу окремих факторів ризику на прибуток підприємства;
- виділити напрями управління ризиками, що потребують першочергового забезпечення.

### ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. *Анкета* для дослідження організації та здійснення обліково-аналітичного забезпечення функціонування системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. – К.: УСПП, 2010. – 14 с.
2. *Хенсен Д.Р.* Управлінський облік / Д.Р. Хенсен, М.М. Моувен, Н.С. Еліас, Д.У. Сенков. – 5-те вид.; пер. з англ.; наук. ред. пер. Н.П. Краснік. – К.: Міленіум, 2002. – 974 с.
3. *Хорнгрен Ч.* Управленческий учет / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. – 10-е изд.; пер. с англ. – СПб: Питер, 2007. – 1008 с.
4. *Гнилицька Л.В.* Концептуальні засади підготовки ін-

- формації для прийняття управлінських рішень з метою забезпечення економічної безпеки підприємства // Зовнішня торгівля. Економічна безпека. – Вип. 5. – К., 2011. – С. 3–8.
5. *Белоусова І.А.* Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства: [моногр.] / І.А. Белоусова. – К.: Дорадо-Друк, 2010. – 432 с.
6. *Гончаренко Л.П.* Управление безопасностью: [учеб. пособие] / Л.П. Гончаренко. – М.: КНОРУС, 2010. – 272 с.
7. *Экономическая* и национальная безопасность: [учебник]; под ред. Е.А. Олейникова. – М.: «Экзамен», 2005. – 768 с.

В статті предложена методика управління ризиками підприємницької діяльності на основі комбінування експертної оцінки, здійснюваної спеціалістами служби економічної безпеки, та аналізу чутливості прибутку підприємства до факторів ризику. Ця методика дозволила сгрупувати та проранжувати існуючі тактичні ризики за ступенем пріоритетності здійснення заходів, спрямованих на їх локалізацію та усунення.

**Ключевые слова:** *економічна безпека, ризики підприємницької діяльності, неопределенность, анализ чутливості, запас пружності, операційний рычаг, карта ризиків.*

In article the technique of management by risks of enterprise activity on the basis of a combination of the expert estimation which are carried out by experts of service of economic safety and the analysis of sensitivity of profit of the enterprise to risk factors is offered. This technique has allowed to group and rank existing tactical risks in degree of first priority of realization of actions on their localization and elimination.

**Keywords:** *economic safety, risks of enterprise activity, uncertainty, the sensitivity analysis, safety factor, the operational lever, a card of risks.*