

кожного типу підприємства підібрати найбільш раціональній, який дозволить якісно проводити цілком всю кадрову політику організації.

Список літератури: 1. Дуракова І.Б. Управление персоналом, учебное пособие – Омск, 2011. – 436 с. 2. Аширов Д.А. Управление персоналом, навчальний посібник – М., 2005. – 370 с. 3. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2004. – 238 с. 4. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Управление персоналом организации, навчальний посібник для ВНЗ – Воронеж, 2006. – 410 с.

Надійшла до редколегії 01.03.2013

УДК 331.108

Персонал підприємства та методи його планування /М.І. Ларка, О.С. Бондаренко // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 22 (995) - С. 7-13. Бібліогр.: 4 назв.

В статье исследованы основные подходы к планированию персонала предприятия, определено понятие «персонал предприятия», приведено обоснование каждого из основных методов планирования персонала, оценена важность обоснованного выбора методы, предложены возможные варианты развития кадровой политики предприятия.

Ключевые слова: персонал предприятия, кадровая политика, методы планирования.

The article explores the main approaches to the planning staff of the enterprise, definition of "personnel of the company", the rationale for each of the main methods of personnel planning, estimation of the importance of informed choice of methods, suggest possible options for the personnel policy.

Keywords: facility staff, personnel policy, planning methods.

УДК 339.1

С.П. СУДАРКІНА, проф. каф. НТУ «ХПІ», Харків
М.І. МАНЖОС, магістр НТУ «ХПІ», Харків
Ю.В. МАНЧИНСЬКА, магістр НТУ «ХПІ», Харків
О.М. ПОПОВА, магістр НТУ «ХПІ», Харків

МЕТОДИ ОЦІНКИ І ПОДОЛАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ

У статті розглянуто важливість та необхідність прогнозування ризиків в діяльності підприємства. Визначено основні види ризиків, методи їх оцінки та подолання.

Ключові слова: ризик-менеджмент, методи подолання ризику, страхування ризиків, хеджування, диверсифікація, методи оцінки ризику, якісний аналіз, кількісний аналіз, рівень ризику, оптимальний портфель заходів.

Вступ

Найважливішою рисою сучасного бізнесу є необхідність працювати в умовах діючих ризиків та загроз економічній безпеці. Це ставить підприємця

© С.П. Сударкіна, М.І. Манжос, Ю.В. Манчинська, О.М. Попова, 2013

перед проблемою ефективно приймати рішення та управляти бізнесом в складній ситуації, коли не всі фактори, причини та умови реалізації бізнес-процесів заздалегідь відомі. Крім того, завжди діють фактори, які однозначно визначаються, як ризики та загрози економічній безпеці підприємства.

Постановка задачі

Метою даної статті є розгляд теоретичних основ визначення, оцінки та подолання маркетингових ризиків в діяльності підприємства, які б сприяли подальшій діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно розглянути сукупність методів оцінки ризиків та їх подолання.

Актуальність обраної теми обумовлюється об'єктивною необхідністю розробки теоретичних і практичних шляхів кількісної та якісної оцінки ступеня підприємницького ризику та полягає в тому, що подолання ризиків для підприємства є важливою складовою його успішної та безперервної діяльності.

Методологія

Методологічну базу дослідження складають наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених в сфері ризик-менеджменту. Окрім того, вона базується на аналізі публікацій наукових статей, сайтів мережі Інтернет, пов'язаних з темою роботи. Методологічною основою виступають загальнонаукові принципи дослідження, які передбачають вивчення економічних явищ, визначення оптимальних умов для використання тих чи інших методів.

Результати дослідження

Ризик-менеджмент є сукупністю заходів, які дають можливість певною мірою прогнозувати настання ризикових ситуацій і вживати відповідних заходів для подолання негативних наслідків таких подій.

Основна мета управління ризиком для сучасного підприємства – попередити банкрутство і забезпечити прибуток при мінімальних втратах.

Методичною основою оцінки ризику є сукупність методів якісного і кількісного аналізу. Якісний аналіз передбачає ідентифікацію ризиків, виявлення джерел і причин їх виникнення, встановлення потенційних зон ризику, виявлення можливих вигод та негативних наслідків від реалізації ризикового рішення. При цьому важливо у складі портфеля ризиків виділити ризики, які залежать від самого підприємства, і зовнішні ризики, які визначаються макроекономічною діяльністю.

Встановлення потенційних зон підприємницьких ризиків полягає у порівнянні можливих фінансових втрат із розрахунковою сумою прибутку, доходу, власного капіталу підприємства. Залежно від величини можливих фінансових втрат розрізняють чотири основні зони ризику: зона допустимого, критичного, катастрофічного ризику та безризикова зона.

Метод якісного аналізу доцільно використовувати в умовах відсутності актуальних кількісних показників діяльності підприємства та ринку на якому воно функціонує. Такий аналіз в свою чергу дає змогу підготувати вихідну базу інформації для проведення кількісного аналізу. Таким чином, якісний аналіз дозволяє визначити загальну сукупність ризиків, що впливають на підприємство, охарактеризувати їх характер, джерела виникнення та можливість впливу на них. Такий аналіз в свою чергу дає змогу підготувати вихідну базу інформації для проведення кількісного аналізу.

На відміну від якісного аналізу, кількісний полягає у визначенні конкретного обсягу збитків від окремих ризиків. Найпоширенішими методами кількісного аналізу є: метод оцінки фінансової стійкості (аналізу доцільності витрат), метод аналізу чутливості (критичних значень), метод експертних оцінок, метод аналізу ризику за допомогою дерева рішень, метод "події-наслідки", метод аналогій, а також статистичний, аналітичний, нормативний методи. Кожен з методів має переваги та недоліки, а також передумови для застосування, які наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристика кількісних методів оцінки ризику

	Сутність	Умови використання	Недоліки	Переваги
Метод оцінки фінансової стійкості	Виконується на основі аналізу достатності обігових коштів для формування запасів і покриття витрат, пов'язаних з виконанням запланованих видів.	Наявність регулярної фінансової звітності за попередні періоди, що відповідає дійсності і допускає серйозних похибок.	<ul style="list-style-type: none"> • в умовах існування високої кількості тінювих операцій, корупції та ведення звітності, що не відповідає реальній ситуації, метод оцінки фінансової стійкості не дасть реальних результатів. 	<ul style="list-style-type: none"> • регулярність складання фінансової звітності; • популярність її основних показників; • визначеність алгоритмів і правил складання звітності; • підтвердження даних первинними документами.
Статистичний метод	Аналіз коливань оціночного показника, який характеризує результативність дій підприємства за певний період часу.	Достовірні статистичні дані за 3-5 попередніх періодів. Чітко виражені тенденції змін оціночного показника зберігаються і у прогнозованому періоді часу.	<ul style="list-style-type: none"> • в умовах різких різноспрямованих змін метод малоефективний, так як коефіцієнти; • результати використання статистичного методу будуть відповідати ситуації минулих років; • більше орієнтований на 	<ul style="list-style-type: none"> • простота здійснення оцінки • прозорість методу • можливість використання для підприємств будь якої сфери. • можливість проаналізувати події минулих періодів.

			аналіз ризиків в минулому або констатацію існуючого положення, ніж на прогнозування майбутніх результатів.	
Метод аналізу чутливості	Виявлення чутливості оціночних показників проекту при зміні значень вхідних величин	Наявність виявлених тенденцій взаємозв'язку між двома факторами	<ul style="list-style-type: none"> • однофакторність; • неврахування можливостей зв'язку між окремими чинниками або недообліку їх кореляції. 	<ul style="list-style-type: none"> • слугує ілюстрацією впливу окремих вихідних факторів на результату; • наочність; • очевидність.
Аналітичний метод	Для оцінки ризику використовуються традиційні показники, які застосовуються при оцінці ефективності проектів.	Наявність перевірених даних, для розрахунку кожного з показників	<ul style="list-style-type: none"> • не дає чіткої інформації про ступінь ризику; • зводиться до аналізу залежності критеріїв платоспроможності від змін тільки одного показника. 	<ul style="list-style-type: none"> • розрахунок не потребує великих витрат часу • зрозумілість і доступність • не потребує програм для розрахунку.
Метод експертних оцінок	Оцінка ризику виконується на основі суб'єктивних думок експертів - фахівців у конкретній галузі діяльності.	Наявність групи експертів що відповідають усім вимогам для об'єктивної оцінки ризиків, можливо використовувати в умовах дефіциту інформації.	<ul style="list-style-type: none"> • складність в залученні незалежних експертів, що мають практичний досвід; • об'єктивність їх оцінок; • відсутність гарантій досвідченості експерта в вузьких питаннях; • високий рівень людського фактора в прийнятті рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> • можливість використання для прийняття рішень досвіду та інтуїції фахівця; • характеристики ризику можуть встановлюватися експертним шляхом; • відсутність необхідності точних даних і дорогих програмних засобів та простота розрахунків.
Метод "піді-наслідки"	Розчленування складних систем на окремі більш прості частини. Кожна така частина піддається ретельному аналізу з метою виявити та ідентифікувати всі	Можливість аналізу дрібних складових багатofакторної моделі окремо.	<ul style="list-style-type: none"> • значні витрати часу на проведення повного комплексу досліджень; • для розробки схеми ситуації часто її необхідно спростити; • висока 	<ul style="list-style-type: none"> • метод дозволяє детально проаналізувати окремі частини складної системи

	небезпеки та ризику.		вірогідність не включити до розгляду деякі аспекти ризику.	
Метод аналізу ризику за допомогою дерева рішень	Пошук оптимального алгоритму дій з урахуванням результативності і ризику, а також Багатофакторна оцінка ризику в умовах різноспрямованого впливу.	Можливість прогнозування максимально повної сукупності ймовірних сценаріїв розвитку подій в кожній ситуації.	<ul style="list-style-type: none"> неможливо ідентифікувати всі ризику; помилки у визначенні ймовірності можуть істотно спотворити результати аналізу; не дає стовідсотково точної відповіді на питання, варто реалізовувати проєкт чи ні; при великій кількості сценаріїв побудова дерева рішень є досить трудомісткою; 	<ul style="list-style-type: none"> можна не тільки відстежити розвиток подій, але й проаналізувати значимість управлінських рішень з точки зору впливу на підсумковий результат. дає наочне уявлення про ймовірні ризику інвестиційного проєкту та кількісну оцінку їх реалізації. дозволяє компанії заздалегідь скласти запасний план дій, якщо ситуація розвиватиметься за несприятливим сценарієм.
Метод аналогій	Передбачає використання даних про аналогічні проєкти, які виконувалися у порівнянних умовах.	Вимагає наявності аналогічних проєктів. Більш придатний для опису можливих ризикових ситуацій, ніж для одержання точної оцінки ризику.	<ul style="list-style-type: none"> важко оцінити ступінь точності, з якою рівень ризику аналогічного проєкту можна прийняти за ризик розглянутого; відсутні методичні розробки, що детально описують логіку і деталі подібної процедури оцінювання ризику. 	<ul style="list-style-type: none"> дозволяє без великих втрат виявити основну групу ризиків; допомагає уникнути помилок, що робили конкуренти.
Нормативний метод	Використання системи фінансових коефіцієнтів ліквідності, заборгованості, автономії, іммобілізації, покриття	Наявність нормативів, що відповідають особливостям конкретної галузі і актуальні на сьогоднішній день	<ul style="list-style-type: none"> може бути рекомендований в тільки для "відсікання" явно неприйнятних рішень; не підходить для вибору найкращого проєкту серед перспективних 	<ul style="list-style-type: none"> не враховує вплив окремих факторів ризику.

Отже, аналізуючи недоліки, переваги та умови використання обирається метод оцінки ризику, що відповідає усім особливостям конкретного проекту і дозволяє найточніше визначити ступінь ризику з мінімальними витратами, після чого переходять до його розрахунку, причому враховуються також вартість можливих заходів по зниженню збитків.

Первісний рівень інвестиційного ризику визначається за формулою:

$$K_{u.p.} = \frac{\sum M(Risk)}{(\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2^+ + \mathcal{E}_3) - \sum_{t=0}^T Am_t}, \quad (1)$$

де $K_{u.p.}$ – рівень ризику інвестиційного проекту;

$\sum M(Risk)$ сукупний ризик інвестиційної діяльності за весь розрахунковий період T , тобто з початку проекту до його припинення;

$\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2^+ + \mathcal{E}_3$ – чистий прибуток або чистий грошовий потік від виробничої, інвестиційної і фінансової діяльності за весь період T ;

$\sum_{t=0}^T Am_t$ – сума амортизаційних відрахувань за весь період T ;

$(\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2^+ + \mathcal{E}_3) - \sum_{t=0}^T Am_t$ – оптимальна сума покриття втрат за весь

період T .

Величина збитків від реалізації ризикових подій не повинна перевищувати оптимальну суму покриття – частину суми чистого прибутку без амортизаційних відрахувань. Амортизаційні відрахування використовуються за двома напрямками, 70% з них призначені виключно для реновації, а 30% для забезпечення технічного обслуговування.

При цьому рівень ризику оцінюється таким чином:

- якщо величина збитків не перевищує суму чистого прибутку мінус амортизація, то рівень ризику є прийнятним;
- якщо величина збитків знаходиться в межах суми чистого прибутку та 30% від амортизації, то рівень ризику оцінюється як середній;
- якщо рівень збитків більше, ніж сума покриття, то рівень ризику катастрофічний;
- якщо величина збитків менше або дорівнює сумі чистого прибутку та амортизаційних відрахувань, включаючи 70% на реновацію, то рівень ризику є значним.

Графічно пропоновані умови обмежень представлено на рисунку 1:

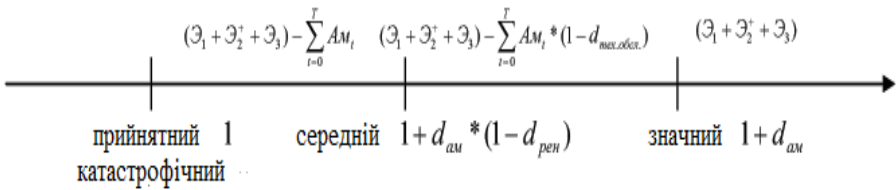


Рис. 1 – Шкала рівня інвестиційного ризику

Якщо $K_{u.p.}$ більше або дорівнює 1, то ризик виходить за межі прийнятності, й виникає необхідність формування оптимального портфелю заходів. Оптимальний портфель заходів уявляє набір стратегій, найменших по вартості з найбільшою ймовірністю дії та величиною зниження збитків.

Основні критерії розробки оптимального портфелю заходів:

1. Найбільша ймовірність дії заходу, тобто $P_{Mer} \rightarrow 99,9\%$;
2. Максимальна величина зниження збитків, тобто $|\Delta \downarrow| \rightarrow max$;
3. Джерело покриття. Першочергово розглядають варіанти, за яких витрати компенсуються сторонніми організаціями (+Mer). Якщо такі пропозиції відсутні, розглядають варіанти покриття власними коштами (-Mer);
4. Вартість заходів відносно до величини очікуваних збитків має бути мінімальною.

На основі параметрів оптимального портфелю заходів можна розрахувати кінцевий показник рівня ризику за формулою:

$$(K_{u.p.})_k = \frac{\sum M(Risk) + \sum -\Delta \downarrow}{(3_1 + 3_2^+ + 3_3) - \sum_{t=0}^T A_{M_t} + \sum \pm Mer} \quad (2)$$

Кінцевий показник рівня ризику визначається як відношення первісного значення сукупного ризику інвестиційної діяльності, зменшеного на величину його зниження, до оптимальної суми покриття, скоректованої на величину вартості запроваджених заходів. Ефективність пропонованих заходів очевидна у випадку зменшення кінцевого показника рівня ризику по відношенню до його первісної величини, тобто $(K_{u.p.})_k < (K_{u.p.})_n$ при $(K_{u.p.})_k \rightarrow 0$.

Методи подолання ризику, які застосовуються на практиці, можна об'єднати в кілька груп: ухилення від ризику, локалізація ризику, розподіл ризику, компенсація ризику.

Методи ухилення від ризику є найпростішими і радикальними. Підприємства, що дотримуються даних методів, відмовляються від проектів, успіх яких викликає хоча б найменші сумніви, що означає відмову від отримання прибутку. Тому при необгрунтованій відмові від такого проекту, можуть виникнути втрати від невикористаних можливостей. Слід враховувати, що уникання одного ризику може призвести до виникнення інших.

Методи локалізації ризику використовують у ситуаціях, коли вдається з достатньою точністю визначити можливі ризики та джерела їх виникнення. Виділивши економічно найбільш небезпечний етап діяльності, його можна контролювати і, отже, знизити рівень кінцевого ризику.

Методи розподілу ризику полягають у розділенні загального ризику шляхом об'єднання з іншими учасниками, зацікавленими в успіху конкретного проекту. Підприємство може зменшити рівень власного ризику, залучаючи до вирішення спільних проблем інші підприємства. [1, с.100-103] Об'єднуючи зусилля, декілька фірм розділяють між собою можливий прибуток та збитки.

Методи компенсації ризику є попереджуючими. Вони вимагають великої попередньої аналітичної роботи. [2, с.213] Найбільш ефективним методом цього типу є використання в діяльності підприємств стратегічного планування, якщо процес розробки стратегії охоплює всі сфери діяльності підприємства.

Крім того, для нейтралізації ризиків використовують методи страхування ризику, хеджування та диверсифікації. [2]

Страхування фінансових ризиків – операція, яка проводиться заздалегідь та полягає в тому, що суб'єкт страхування періодично виплачує страхові внески, які при настанні страхового випадку в майбутньому дають право і економічне обгрунтування для отримання компенсаційної страхової виплати.

Хеджування використовується підприємством для страхування прогнозованого рівня доходу шляхом передачі ризику іншій стороні. Його суть зводиться до зниження ризиків шляхом укладання ф'ючерсних договорів.

Диверсифікація ризиків – це поділ коштів між кількома ризиковими проектами, за умови, що зростання ризиків, пов'язаних з одним проектом, призведе до зниження ризиків, пов'язаних з іншим проектом.

Висновки

Ризик-менеджмент являє собою сукупність заходів, за допомогою яких підприємство має можливість прогнозувати настання ризикових ситуацій і вживати відповідних заходів для подолання їх негативних наслідків.

Раціонально обраний метод оцінки ризику дозволяє визначити рівень ризику з високою вірогідністю та вірно обрати метод його мінімізації. В роботі було проведено дослідження наявних методів оцінки ризиків, їх сутність, недоліки, переваги та умови застосування. Запропоновано методіку оцінки ризиків з урахуванням їх впливу на прибутковість інвестиційного проекту.

Управління ризиком є необхідною складовою будь-якої економічної системи, так як закономірна тенденція: розмір ризику прямо пропорційний одержуваному доходу. Отже, від того, наскільки ефективно організований процес управління ризиком, залежить в цілому і ефективність діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта, системи.

Список літератури: 1. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб, пособие / М.С. Абрютин. - М.: Дело и сервис, 2001. - 265с. 2. В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалев - М.: Финансы и статистика, 1997. - 512с. 3. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Финансовый менеджмент: Навч. пос.-3-те вид., випр. і доп.-К.: Знання, 2008.-483. 4. Ильяшенко С.Н. Конспект лекций по курсу "Хозяйственный риск и методы его измерения" . Часть 1. - Сумы: "Ризоцентр" СумГУ, 1996.-48с. 5. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М., 2002. - С. 160. 6. Бабин В.А. Практические аспекты оценки риска в бизнесе // Управление рисками. - 2004. - 1 3. - С. 18–21. 7. Москвин В.А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов. — М., 2004. — С. 352.

Надійшла до редколегії 04.03.2013

УДК 339.1

Методи оцінки і подолання маркетингових ризиків / С.П. Сударкіна, М.І. Манжос, Ю.В. Манчинська, О.М. Попова // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 22 (995) - С. 13-21. Бібліогр.: 7 назв.

В статье рассмотрены важность и необходимость прогнозирования рисков в деятельности предприятия. Определены основные виды рисков, методы их оценки и преодоления.

Ключевые слова: риск-менеджмент, методы преодоления риска, страхование рисков, хеджирование, диверсификация, методы оценки риска, качественный анализ, количественный анализ, уровень риска, оптимальный портфель мероприятий.

This article is about the importance and necessity of forecasting risk in the enterprise. The main types of risks, methods of assessment and overcoming are determined.

Keywords: risk menedzhemnt methods of overcoming risk, insurance risk, hedging, diversification, risk assessment methods, qualitative analysis, quantitative analysis, risk level, the optimal portfolio measures.