

РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ РИЗИКУ І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Посохов І. М.,
д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу
і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Вовк М.Р.,
бакалавр кафедри економіки бізнесу
і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Підприємницька діяльність в умовах ризику і невизначеності передбачає побудову більш складної системи управлінських відносин, що виникають як усередині підприємства, так і в рамках його взаємодії з іншими підприємствами. При цьому досить складно запропонувати універсальну модель такої системи управління. Це обумовлено наявністю безлічі різноспрямованих факторів, серед яких слід виділяти: етап життєвого циклу підприємницької структури і вироблених нею товарів; характер завдань, що стоять перед підприємницькою структурою (тактичні, оперативні, стратегічні; загальні або приватні); рівень конкуренції на займаному ринку; характер розроблюваних і впроваджуваних інновацій у виробництві і управлінні; специфіка ринку, на якому працює підприємство; доступність факторів виробництва та інвестиційних ресурсів; рівень і характер впливу держави на даний ринок (механізми державного управління та рівень бюрократизації); ступінь відкритості національних ринків; здійснювані державою заходи з підтримки національних підприємницьких структур і стримування зарубіжних тощо [1-30].

При всій складності розробки універсальної моделі управління підприємствами в умовах ризику і невизначеності, можна говорити про послідовність дій, що пропонується здійснювати під час розробки рішень з управління підприємствами. У загальному вигляді вона представлена на рис. 1. Кожен з блоків, представлених на цьому рисунку, включає ряд управлінських дій, які підлягають деталізації в залежності від специфіки підприємницької структури, умов, в яких вона працює, і її завдань [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8]. Тут присутні як об'єктивні процеси, так і суб'єктивні рішення з мінімізації ризиків та отримання максимального ефекту. Якщо говорити про науково обґрунтовані рекомендації то вони формалізуються в наступні концептуальні концепції:

1. Динамічна концепція. Її суть полягає в тому, що всі процеси динамічні, і це необхідно враховувати під час прийняття рішень, які спрямовані на зниження рівня ризиків, що виникають. При цьому характер рішень може змінюватися відповідно до трансформації ситуацій, що викликають ризик. Саме цей підхід, на наш погляд, є найбільш адекватним в період глобалізації, оскільки дозволяє не тільки мінімізувати ризики, а й забезпечувати розвиток підприємницької структури в умовах невизначеності.

2. Статична концепція. Її суть полягає в тому, що в рамках мінімального часового проміжку підприємницька структура повинна максимально повно і точно розрахувати вплив ризику і прийняти рішення, що дозволяє його ефективно нейтралізувати [9; 10; 11].

Вважаємо, що в умовах глобалізації, що характеризуються особливим динамізмом всіх економічних, а також неекономічних процесів, значимість динамічної концепції стрімко зростає.

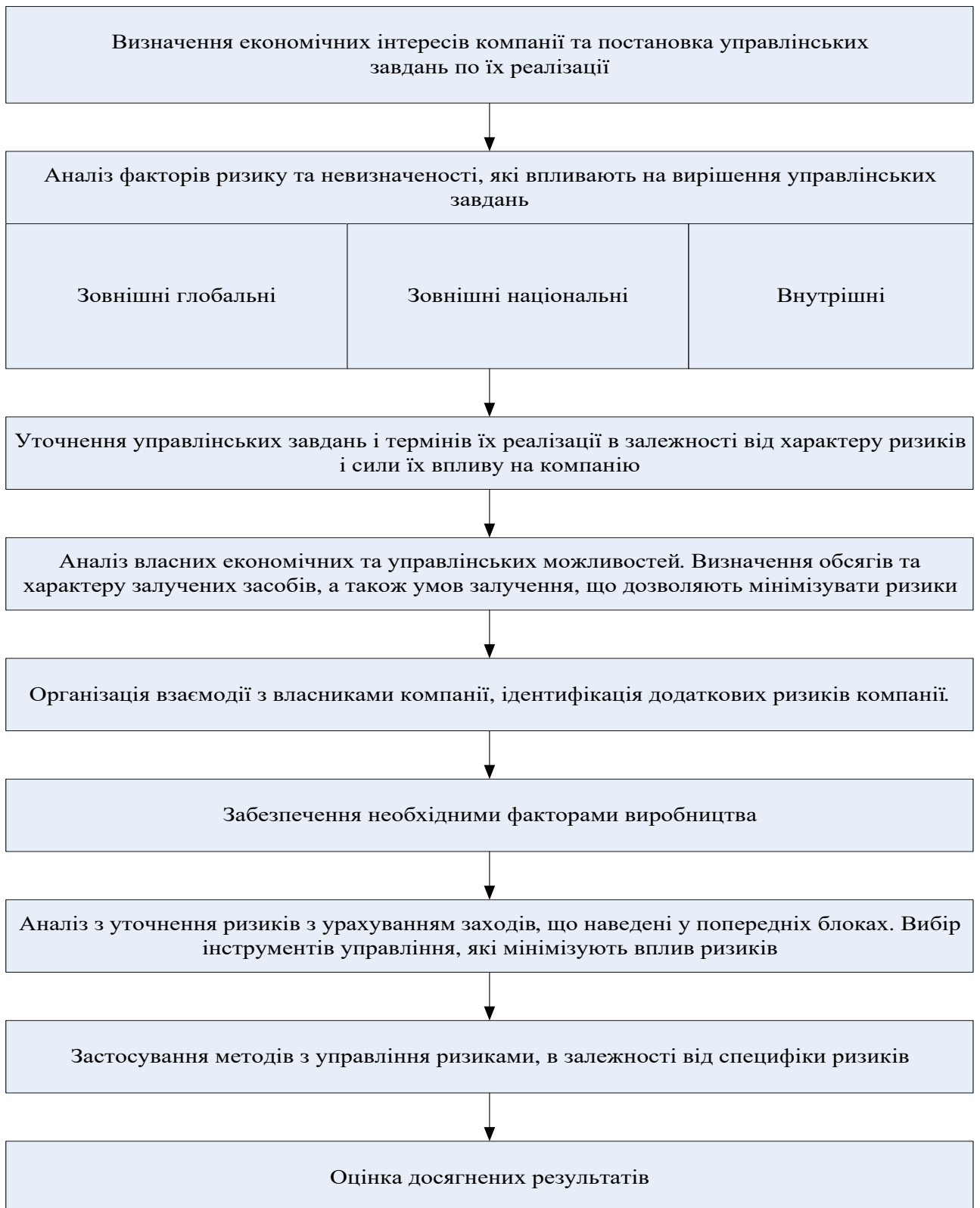


Рис. 1. Постановка і реалізація управлінських завдань в умовах ризику і невизначеності

Розроблено авторами

Що ж стосується статичного підходу, то він також є затребуваним, оскільки дозволяє отримати, нехай короточасний, але відчутний позитивний ефект. При цьому слід враховувати особливості країни ведення підприємницької діяльності та управління ризиками, хоча, як було показано вище, сьогодні ці процеси уніфікуються під впливом глобалізації. Проте, специфіка, обумовлена національно-культурними особливостями і національною моделлю підприємницької діяльності, зберігається. Виходячи з цього, національний досвід управління ризиками інших країн слід аналізувати і адаптувати для використання вітчизняними підприємницькими структурами [12; 13; 14].

Це передбачає такі напрями:

1. Створення ефективної інформаційної служби, однією з найважливіших задач якої буде робота з підприємницькими ризиками, включаючи їх виявлення, оцінку впливу на господарську діяльність підприємницької структури і прогнозування подальших змін. Робота такої служби вимагає хорошого технічного оснащення з використанням можливостей цифрових технологій і висококваліфікованого персоналу, що володіє підготовкою та досвідом вирішення подібних завдань.

2. Експертиза проектів. По суті справи, ця діяльність є продовженням роботи інформаційної служби, але розглядається як самостійний напрям роботи з підприємницькими ризиками. Експертиза проводиться фахівцями на основі розрахункових моделей і прогнозних методик [15; 16; 17; 18].

3. Створення розумних резервів, як економічних ресурсів, так і готової продукції, а в ряді випадків – і виробничих потужностей, для того, щоб забезпечити безперервність процесу виробництва при кон'юнктурному коливанні попиту на дану продукцію і знизити ризики скорочення обсягу виробництва при зриві поставок економічних ресурсів [19; 20; 21; 22; 23; 24].

4. Облік можливості виникнення і негативного впливу підприємницьких ризиків при укладанні контрактів. Для цього слід використовувати різні типи виробничих контрактів, які класифікуються наступним чином:

– контракти з відкритим розрахунком між виробником і інтегратором. Даний контракт передбачає отримання виробником кредиту від інтегратора. Цей кредит може використовуватися на закупівлю основних і оборотних коштів переважно у інтегратора, за задалегідь обумовленою ціною, яка на практиці зазвичай трохи перевищує середньоринкову. Кредит погашається після реалізації продукції, а дохід інтегратора формується від продажу і оплати послуг, наданих виробнику (наприклад, монтаж обладнання, його технічне обслуговування, постачання видаткових матеріалів, консультаційні послуги та ін.);

– контракти, засновані на прямих авансованих виплати. При їх укладанні інтегратор забезпечує виробника усіма обіговими коштами і різного виду послугами, а натомість отримує право власності на вироблену продукцію і в подальшому продає її під своїм брендом. В даному випадку у виробника не формується заборгованість перед інтегратором, що значно знижує його підприємницькі ризики. Предметом контракту можуть бути: обсяг творів продукції, час, необхідний для виробництва (аналог погодинної оплати праці робочим) і деякі ін. Варіанти, що відображають галузеву специфіку;

– пайові контракти. В цьому випадку інтегратор забезпечує виробника оборотними засобами, а виробник надає наявне у нього обладнання та робочу силу. Після того, як продукція буде реалізована, одержуваний прибуток розподіляється між сторонами в залежності від розміру паю;

– контракти з гарантованою ціною. Вони полягають між виробником і постачальником оборотних коштів, і інтегратор бере на себе зобов'язання викупити весь вироблений виробником товар. В даному випадку виробник мінімізує для себе ризики, пов'язані з реалізацією товару, який викупується в повному обсязі, за задалегідь обумовленою ціною. При цьому в разі підвищення ринкової ціни

постачальник максимізує свою фінансову вигоду, а виробник – її недоотримує. Якщо ж кон'юнктура склалася інакше, то мінімізуються ризики виробника;

– комбіновані контракти. Виходячи з їх назви, в них робиться спроба об'єднати всі переваги вищенаведених контрактів для забезпечення максимальної корисності. Вони передбачають набір різних виплат і винагород за підвищення показників, мінімальне значення яких обумовлено в контракті.

Особливо важливо це для інтегратора, який отримує можливість порівнювати аналогічні показники різних виробників, з якими у нього були укладені контракти. Це дозволяє не продовжувати завершення контракти з низькими показниками і, навпаки, нарощувати співпрацю за контрактами з високими показниками;

5. Ф'ючерсні угоди. Вони полягають між продавцем і покупцем і регламентують два основних положення: ціна і терміни поставки товару. Інші параметри і показники, що цікавлять боку, включно з транспортуванням, технічні характеристики, габарити, упаковку, маркування та ін. Прописуються в документі, який підписується ними до укладення ф'ючерсної угоди. Такі угоди укладаються на високоліквідні товари, які називають ще біржовими, між дуже великими підприємницькими структурами, на досить великі обсяги поставки [25; 26; 27; 28; 29; 30].

6. Розподіл ресурсів. Цей напрямок характеризує добре відомий і популярний інструмент мінімізації ризиків, який полягає в дублюванні, як постачальників економічних ресурсів, так і покупців. У тому випадку якщо один або декілька постачальників або покупців не здатні виконати взяті на себе зобов'язання, відбувається перерозподіл на інших учасників. Аналогічні дії передбачені і при виборі номенклатури виробленої продукції, а в більш широкому сенсі – і при виборі галузі, до якої відноситься підприємницька структура.

7. Об'єднання ризиків. Дані дії базуються на ідеї інтеграції, що дозволяє мінімізувати вплив ризиків за рахунок збільшення масштабу підприємницької діяльності. Зарубіжна практика показує, що учасниками інтеграції можуть бути як прості кооперативи, так і високо інтегровані великі компанії, чий інтереси об'єднуються в різних галузях, і навіть країнах.

8. Страхування. Цей напрямок пов'язаний з використанням найбільш поширеного і, мабуть, самого простого інструмента управління ризиками. Його застосування має давню історію і при цьому продовжує розвиватися. В умовах глобалізації розвиток відбувається за рахунок перестраховальної діяльності, до якої залучаються не тільки національні, але і зарубіжні страхові компанії. Крім того, страховий ринок давно функціонує в глобальному масштабі, що дозволяє підприємницьким структурам вибирати з безлічі пропозицій, як страхувальників, так і пропоновані ними страхові продукти. В даний час практично неможливо знайти підприємницьку структуру (за винятком індивідуальних підприємців), яка б активно не користувалася страхуванням, значно мінімізують ризики.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що глобалізація змінює не тільки уявлення про ризики і характер їх впливу на ситуацію невизначеності в економіці, а й розуміння основ побудови системи управління підприємницькою діяльністю. Сутність цієї системи полягає в постійному відстеженні ситуації, що змінюється у внутрішній і зовнішній підприємницькому середовищі і моніторингу процесів, які можуть впливати на виникнення ризиків.

Формується в рамках цієї системи управлінський вплив дозволяє знаходити ефективні рішення, що забезпечують розвиток підприємницьких структур і підвищення рівня їх конкурентоспроможності, як на займаному ринку, так і при виході на нові ринки. При цьому роль держави, як регулятора, трансформується, зміщуючись в бік партнерських відносин з підприємницькими структурами. Це забезпечує досягнення їх взаємних інтересів і сприяє зниженню ризиків для економіки країни, як єдиного господарюючого суб'єкта.

Доведено об'єктивність посилення вимог до управління ризиками внаслідок ускладнення системи управління сучасним підприємництвом. Це передбачає модифікацію функції управління, включаючи уточнення функцій, що реалізуються і їх кількісної оцінки.

Список використаних джерел

1. Посохов И. М. Актуальность секьюритизации рисков в страховании и перестрахования в современных условиях / И. М. Посохов // *Вестник Нац. техн. ун-та "ХПИ"* : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. Харьков : НТУ "ХПИ", 2011. № 25. С. 12-18.
2. Посохов І. М. Аналіз існуючих підходів до класифікації ризиків / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 39. С. 67-76.
3. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 311-316.
4. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у ХХІ столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.
5. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.
6. Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення категорій "ризик", "управління" та "управління ризиками" / І. М. Посохов, Ю. В. Жадан // *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 26-31.
7. Посохов І. М. Дослідження методів оцінки ризиків корпорацій / І. М. Посохов // *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2 (15). С. 211-217.
8. Посохов І. М. Дослідження ринку вагонобудування України та конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту на світовому ринку та ринку країн СНД / І. М. Посохов // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПИ"* : зб. наук. пр. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПИ", 2015. № 60 (1169). С. 115-118.
9. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ "ХПИ", 2008. 159 с.
10. Посохов І. М. Економіка підприємства: навч. посібник / І. М. Посохов. Харків: НТУ «ХПИ», 2016. 380 с.
11. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
12. Посохов І. М. Операційні ризики: управління та основні напрями зниження / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 37. С. 229-233.
13. Посохов І. М. Факторний аналіз фінансового стану корпорацій / І. М. Посохов // *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 78-82.
14. Посохов І. М. Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* :

- матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285-288.
15. Dykan V.L., Posokhov I.M. Research of international risk management standards. *Business Inform.* 2014. № 1. pp. 314–319.
 16. Dykan Volodymyr L. & Posokhov Igor M., 2014. "Study of International Standards of Risk Management" *Business Inform*, *RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS* (KHARKIV, UKRAINE), Kharkiv National University of Economics, issue 1, pages 314-319.
 17. Loshenyuk, O. V., Galan, L. V., Posokhov, I. M. (2022) Suchasni stratehiyi v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [*Scientific notes of the "KROK" University*]. 2(66) (June 2022), P. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
 18. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenka, 2020. 175 p.
 19. Posokhov I.M. (2012). Suchasnyi stan metodychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy korporatsii [The current state of the methodological provision of corporate risk management]. *Biznes–inform*, 10, 266–271.
 20. Posokhov I.M. Analiz zmistu ponyattia ryzyk i naukovi pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku / I.M. Posokhov // *Sbornyk nauchnykh trudov «Vestnyk NTU «XPI»*. 2012 . № 5. S. 101–108.
 21. Posokhov, I. M. (2012), “Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk”, *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu “KhPI”*, no. 5, pp. 101-108.
 22. Posokhov, I. M. Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii [Theoretical and Practical Aspects of Corporate Risk Management]. Kharkiv: Slovo, 2014.
 23. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.
 24. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. – 2012. – № 7. – С. 157-159.
 25. Посохов І.М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрямки подальшого розвитку. *Вістник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*. 2012. № 25. С. 175–183.
 26. Posokhov I. M., Chepizhko E. V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. *Theoretical & Applied Science*. – 2017. – Iss. 04, vol. 48. – P. 177-188.
 27. Посохов І. М., Жадан Ю. В. Застосування науково-методичного частотного підходу до комплексної кількісної оцінки фінансово-економічних ризиків підприємств олійно-жирової галузі України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 255-264.
 28. Посохов І. М. Дослідження категорії корпорація і сутності корпорації. *Вісник національного технічного університету “ХПІ”*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2012. № 16. С. 3-12/
 29. Посохов І. М., Чепіжко О. В., Падалка П. А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право = Economics. Finances. Law*. 2022. № 7. С. 5-8.
 30. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 2631.