

LIUDMYLA LAVRENTIEVA

Mariupol State University, Ukraine

l.lavrentieva@donmu.edu.ua

OLHA ANISIMOVA

Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine

o.anisimova@donnu.edu.ua

DOI: 10.13166/JMS/92515

JOURNAL OF MODERN

SCIENCE TOM 2/37/2018,

P. 127-144

STRATEGIC APPROACHES TO THE RISK MANAGEMENT AND THEIR INFLUENCE ON ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Стратегічні підходи в управлінні ризиками та їх вплив на економічну безпеку підприємства

ABSTRACT

The article is dedicated to the strategic risk management used at an enterprise. It also analyzes the conditions for the emergence and influence of risks on economic security of an enterprise. The purpose of this research is to determine the influence of risks on economic security of an enterprise.

The used methods and approaches that ensure the consistency of the study of the strategic risk management. These are dialectic method, logical and historical approach, statistical method, system analysis and generalization.

The article has studied strategic approaches to the risks management. The scheme is developed, with the help of which it is possible to determine the level of risk. Depending on the specifics of this risk, strategies for responding to the impact of a risk situation are described.

The methods of managing risky suggested allow studying the ways to minimize risks at an enterprise and ensure the achievement of strategic goals.

Мета дослідження

Статтю присвячено проблемі стратегічного управління ризиками в діяльності підприємства, досліджено умови виникнення і впливу ризиків на економічну безпеку підприємства. Метою дослідження є визначення впливу ризиків на економічну безпеку підприємства.

Використані методи та підходи, які забезпечують єдність дослідження проблем стратегічного управління ризиками: діалектичний, статистичний методи, метод логічного і історичного підходу, системного аналізу та узагальнення.

Досліджені стратегічні підходи управління ризиками. Розроблена схема, за допомогою якої можливо визначити показник рівня ризику. Залежно від специфіки цього ризику описані стратегії реагування на вплив ризикової ситуації.

Запропонована методика управління ризиком дозволить виявити шляхи мінімізації ризиків на підприємстві і забезпечити реалізацію стратегічних завдань.

KEYWORDS: *risks, strategic approach, strategic management, economic security, risk assessment, economic risks, risk sources (factors)*

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *ризики, стратегічний підхід, стратегічне управління, економічна безпека, оцінка ризиків, економічні ризики, джерела ризику (фактори)*

Вступ

На сучасному етапі, коли глобалізація набула всеосяжного масштабу, в тому числі має суттєвий вплив на економічний сектор, гарантування економічної безпеки підприємства є одним із його пріоритетних завдань. Але особливістю підприємницької діяльності є вміння працювати в умовах дійових ризиків і загроз економічній безпеці. Це ставить підприємця перед проблемою уміння приймати рішення і ефективно управляти бізнесом в складній комерційній 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. Аналіз ситуації на ринку дозволив виявити, що ризики, а саме їх вплив на економічну безпеку, мають загрозливий характер і гостро потребують вирішення питання їх подолання. Це свідчить про необхідність поглиблення вивчення теоретичних основ стратегічного управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства та можливості їх оцінки для мінімізації негативного впливу. При цьому необхідно зауважити, що

попри велику кількість наукових праць у сфері управління ризиками, дуже важко визначити визначитися з вибором шляхів мінімізації впливу ризикових подій на економічну безпеку підприємства. Тому проблема вибору стратегії управління ризиком, вибором оптимальної з них є актуальною і потребує глибшого теоретичного обґрунтування.

Мета дослідження: визначення впливу ризиків на економічну безпеку підприємства.

Методи дослідження: теоретичною та методологічною основою статті є використання методів та підходів, які забезпечують єдність дослідження проблем стратегічного управління ризиками в діяльності: діалектичний метод, метод логічного і історичного підходу, а також статистичний метод, метод системного аналізу та узагальнення.

Теоретичні аспекти управління ризиками

Кожен суб'єкт, що господарює на ринку, має справу з певним рівнем невизначеності. Це стосується відсутності точної інформації щодо наслідків управлінських рішень, змін у зовнішньому середовищу, планування. Як наслідок цього, невизначеність слугує необхідною та достатньою умовою виникнення ризику.

Термін «ризик» (походить від латинського «risicare») означає «зважитися». Але іноді можна зустріти й інші трактування: від італійського «risiko» – небезпека, загроза; французького «risque» – погроза, ризикувати.

Розрізняють дві теорії пояснення сутності ризику. Перша теорія – класична (сформульована Дж. Міллем, І. У. Сенсором) – розглядає ризик з позиції очікуваних втрат, що можуть виникнути внаслідок прийняття певного рішення, тобто збитку. З метою врахування потенційного збитку (внаслідок реалізації ризику) представники теорії пропонували виокремлювати в структурі підприємницького доходу поряд з процентом (платою за вкладений капітал), заробітною платою тощо, також і плату за ризик. Західний економіст Дж. М. Кейнс також пропонував враховувати ризики під час прийняття економічних рішень, зокрема це стосувалося формування вартості товару. Так, класик виокремлював три види ризику для врахування: ризик позичальника, ризик кредитора та ризик інфляції. Представники іншої теорії – неокласичної,

а саме А. Маршал та А. Пігу, визначали ризик через величину можливих коливань розміру очікуваного прибутку. Згідно з неокласичною теорією процес прийняття рішень індивідуюмом обумовлений концепцією граничної корисності, а тому підприємець обере той варіант рішення, який характеризується найменшим коливанням очікуваного прибутку (Vasylyeva, Lyeonov, Kryvych, 2015, p. 14).

Ризик – це дуже складне та багатогранне явище, яке необхідно враховувати у будь-якій сфері діяльності.

У економічній сфері ризику мають комплексний системний характер і обумовлені, перш за все, зниженням показників внутрішнього валового продукту, послабленню інвестиційної, інноваційної активності й науково-технічного потенціалу, стагнацією аграрного сектору, розбалансуванням банківської системи, зростанням зовнішнього і внутрішнього державного боргу, тенденцією до переважання в експортних поставках паливно-сировинної та енергетичної складових, а в імпорتنих поставках – продовольства і предметів споживання, включаючи предмети першої необхідності. Це все доводить, що економічна безпека має вплив з боку різноманітних факторів. До того ж на неї впливають геополітичні, соціальні, екологічні та інші сили.

Так само і на економічну безпеку підприємства мають вплив зовнішні (що не залежать від виробничої діяльності підприємства, виникають за його межами) і внутрішні (виникають всередині підприємства) ризику.

До зовнішніх ризиків, що можуть вплинути на економічну безпеку підприємства можна віднести:

- фіктивне банкрутство, «непрозора» приватизація;
- інвестування коштом державного бюджету, створення псевдо підприємств;
- наявність трансакційних видатків у разі розриву нелегальних стосунків;
- незабезпеченість гарантій права власності, нестабільність «правил гри»;
- спад виробництва, порушення виробничих і коопераційних зв'язків;

- кардинальна зміна політичної ситуації;
- макроекономічні кризи;
- зміна законодавства, що впливає на умови господарської діяльності;
- недобросовісна конкуренція;
- надзвичайні ситуації природного і технічного характеру.

До внутрішніх дестабілізуючих чинників належать навмисні і ненавмисні дії або бездіяльності співробітників підприємства, що суперечать інтересам його комерційної діяльності, наслідком яких можуть бути нанесення економічних збитків підприємства, витік або втрата інформаційних ресурсів, підрив її ділового іміджу в бізнес-колах, виникнення проблем у взаєминах з реальними і потенційними партнерами, конфліктних ситуацій з представниками кримінального середовища, конкурентами, контролюючими та правоохоронними органами, виробничий травматизм або загибель персоналу.

До внутрішніх ризиків економічній безпеці підприємства належать:

- виробничі недоліки, порушення технології організації виробництва;
- порушення режиму збереження конфіденційної інформації;
- підрив ділового іміджу та репутації в бізнес спільноті;
- конфліктні ситуації з конкурентами, контролюючими правоохоронними органами;
- істотні упущення в стратегічному і тактичному плануванні, що пов'язані, перш за все, з визначенням місця діяльності підприємства, переоцінкою його можливостей, неточним прогнозом впливу зовнішнього середовища;
- кримінальні дії власного персоналу: від елементарного злочинства, до продажу комерційної інформації конкурентам.

До того ж, в літературі виділяють ризики, що мають реальні загрози; потенційні – що можуть статися при певних умовах; зміни, які вже відбулись. На ринку існують суб'єкти, які цілеспрямовано створюють загрози для конкурентів. Але бувають ризики стихійні і спонтанні, що

викликані наслідками випадкових подій. Ризики можуть мати опосередкований вплив або вражати прямо, визиваючи при цьому негативні наслідки. Наслідки вивалених ризиків можна частково нейтралізувати, або існують такі загрози, що не підлягають свідомому управлінню.

Кожна система управління має розроблену політику дій та цілі. Є багато факторів, що впливають на досягнення цих цілей, і ризик, що являє собою ймовірність незапланованих подій, один з них. Тому, щоб підприємству залишатись у межах досягнення поставлених цілей, ризиками необхідно керувати.

В науковій літературі існують різні визначення поняття «управління ризиком»:

Ризик-менеджмент – система прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зменшення впливу наслідків реалізації ризиків на діяльність організації (Bogoyavlenskiy, 2010, p. 144).

Під управлінням ризиком розуміються не тільки заходи щодо зменшення негативного ефекту впливу виникаючих ризиків на досягнення цілей компанії, але й рішення, прийняті в умовах ризиків, які можуть принести додатковий дохід компанії в прогнозованому періоді (Slipachuk, 2009, p. 86).

Управління ризиками – це насамперед відповідальність на усіх рівнях прийняття рішень. Це політика, планування, структура управління та система управління, яка формується тільки вищим керівництвом підприємства. Завданням ризик-менеджменту є збереження статутного капіталу та наявної акціонерної вартості фірми й створення додаткового капіталу. Для підтримки високого рівня зростання капіталу використовують динамічну концепцію управління ризиками. Вона полягає в наявності двох тенденцій пристосування та розвитку. Пристосування в сенсі того, що може трапитися, тобто зменшення втрат від небезпек та ризиків. Орієнтація на розвиток проявляється в орієнтації на прибуток від сприятливих можливостей (Conrow, 2003, p. 23).

Отже, процес управління ризиками на підприємстві можна визначити як окрему специфічну економічну діяльність, що потребує фундаментальних знань в сфері аналізу підприємницької діяльності, методів оптимізації прийняття управлінських рішень, страхування, психології,

соціології. Основна мета керівника цього процесу – це зробивши глибокий аналіз ситуації, визначити оптимальне рішення щодо поєднання ризиків і доходів, маючи на увазі правило: чим прибутковіше діяльність, тим вище ступінь ризику.

Розробка стратегії управління ризиками на підприємстві

Стратегічна орієнтація діяльності підприємства є важливою передумовою його функціонування, особливо в ринкових умовах. Стратегічний менеджмент виступає основоположною концепцією управління ризиками в діяльності підприємства. Якщо використовувати методологію стратегічного менеджменту можливе досягнення стійкості і допустимого рівня безпеки. Це обумовлено оптимальним балансом між ризиком і прибутковістю і вироблення на цій основі адекватних стимулів для діяльності підрозділів підприємства.

Щодо самої стратегії управління ризиком, то її можна визначити як довгострокові принципи і правила управління ризиком на підприємстві, засновані на прогнозуванні ризикових ситуацій і використанні різних методів управління ризиками.

В якості однієї з серйозних проблем стратегічного управління ризиками можна виділити міждисциплінарну природу ризиків і загроз, пов'язаних з розвитком підприємства. В епоху глобалізації та інтеграції національних економік у світову економіку, у міру розвитку міжкультурних взаємин між державами відбувається стирання державних, технічних, соціальних, економічних і культурних кордонів виникнення і реалізації стратегічних ризиків, що впливає на низький ступінь їх передбачуваності та на виникнення синергетичного ефекту.

Під стратегічними ризиками слід розуміти ризики, що пов'язані з реалізацією стратегії розвитку підприємства, що зачіпає всі напрямки і види розвитку підприємства і реалізація яких надає синергетичний вплив на функціонування і розвиток підприємства. Якщо існує ризик, що може спричинити загрозу для економічної безпеки, то неодмінно шляхи його подолання необхідно враховувати при створенні стратегії управління ризиками господарської діяльності підприємства.

Можна визначити наступні функції, які необхідно виконувати при стратегічного управління ризиками, що можуть вплинути на економічну безпеку:

1. Планування. Обґрунтування стратегічних цілей щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, розробка системи стратегії, складання стратегічного плану управління ризиками інтегрованого до системи стратегічного планування на підприємстві, розробка механізму впровадження запланованих заходів.
2. Організація. Створення служби ризик-менеджменту, встановлення внутрішньої структури організаційного забезпечення, наділення суб'єктів відповідними функціями, визначення методів реалізації стратегії.
3. Інформаційна функція. Інформування управлінських суб'єктів про фінансовий стан підприємства і стан навколишнього середовища; про реальні і потенційні загрози.
4. Мотивація. Мотивація суб'єктів управління до використання інноваційних дієвих засобів виявлення і нейтралізації впливу ризиків, мотивація працівників інтегруватися в стратегічний процес управління.
5. Захист. Гарантування внутрішньої та зовнішньої економічної безпеки підприємства
6. Контроль. Проведення постійного поточного моніторингу, оцінка ефективності прийняття управлінських рішень.

Стратегія управління ризиком – це мистецтво управління діяльністю підприємством у невизначеній господарській ситуації, що ґрунтується на прогнозуванні ризику і прийомах його зниження.

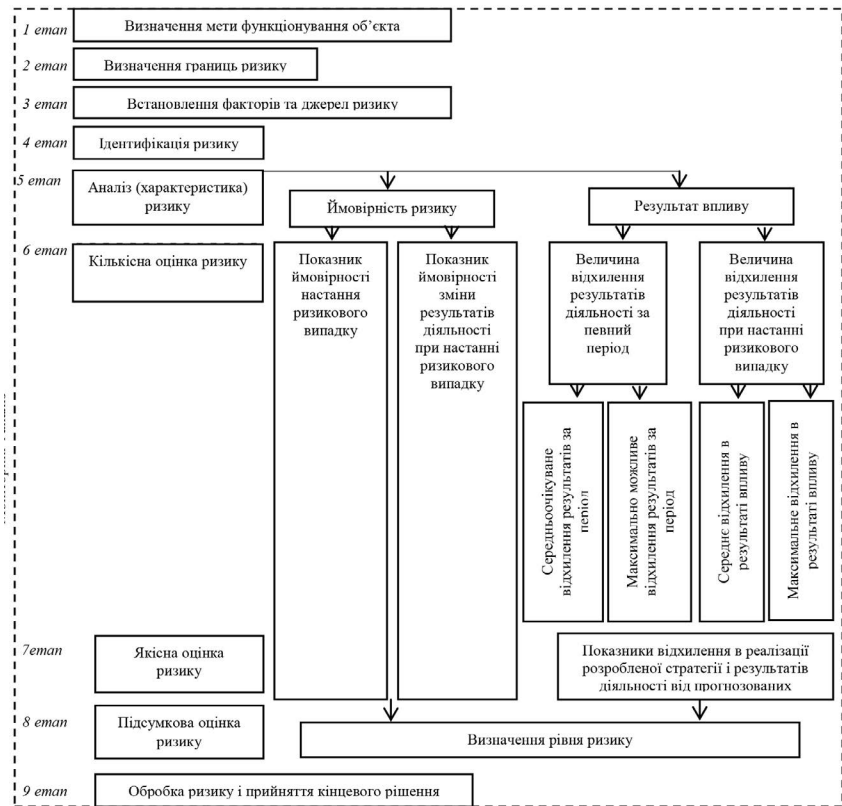
Розроблена на підприємстві стратегія повинна не лише визначати базові принципи, відповідно до яких формується система управління ризиками, але й містити інформацію про застосовувані методи оцінки, обмеження і зниження ризиків.

В механізмі управління ризиками, що можуть впливати на діяльність підприємства, визначальним етапом слугує процес оцінки ризиків.

Оцінка ризиків – це сукупність аналітичних дій, що допомагають спрогнозувати ймовірність отримання додаткового прибутку від операційної діяльності або певних збитків від виникнення ризикованої ситуації та несвоєчасного прийняття необхідних дій щодо попередження ризику. Основною метою процесу оцінювання ризику є систематизація та розробка комплексного підходу щодо визначення рівня ризику, що може вплинути на економічну безпеку підприємства, а це в свою чергу призведе до ураження загальної системи безпеки усього підприємства. Схеми комплексної оцінки ризику зображено на малюнку 1.

Малюнок 1.

Загальна схема комплексної оцінки ризику



Джерело: власна розробка.

Першим етапом в оцінці ризиків є визначення мети функціонування об'єкта. На цьому етапі потрібно конкретизувати зовнішні та внутрішні цілі організації, а також цілі в сфері ризик-менеджменту для успішної оцінки. До того ж слід встановити критерії ризику і визначити структуру аналізу ризику.

Наступним етапом є визначення границь ризику. Границями ризику можуть виступати юридичні особи, які обмежують рішення підприємства, строки подій, ступінь ризику. Границями ризику можуть бути й рішення самого підприємства, які обмежують ті чи інші сфери його діяльності.

На третьому етапі відбувається вибір факторів ризику, вплив яких на діяльність необхідно зменшити. Основна мета оцінки ризику визначити максимально допустимий ризик для конкретного випадку. Тому також необхідно провести оцінку і аналіз відібраних факторів.

Тепер слід розпочати загальну оцінку ризику, яка включає четвертий-восьмий етапи. Ідентифікація ризику відбувається на четвертому етапі. Тут потрібно роз'яснити де, коли, чому, як і які події можуть порушити, погіршити, затримати або прискорити досягнення цілей. За ідентифікацію всіх можливих ризиків відповідає якісний аналіз, який визначає фактори ризику, послідовність робіт, при виконанні яких виникає ризик. За виявлення розміру збитків від різних підвидів ризику відповідає кількісний аналіз, який виявляє причини, джерела ризику і величину ймовірних наслідків.

П'ятий етап – аналіз ризику. Для того, щоб визначити рівень ризику, аналізуємо показники ймовірність настання ризикового випадку та всіх можливих його наслідків.

На шостому і сьомому етапах проводиться кількісний та якісний аналіз показників.

Завданням якісного аналізу ризику є виявлення його основних ознак, визначення величини небезпеки від його впливу та вивчення чинників, що мають вплив на рівень ризику.

Кількісний аналіз доповнює якісну оцінку і слугує числовим вираженням впливу ризику з визначенням ймовірності витрат. Серед різноманіття методів оцінки ризику, найбільш розповсюджені три групи: розрахунково-аналітичні, статистичні, методи експертних оцінок.

На восьмому етапі відбувається підсумкова оцінка ризику. Визначається рівень ризику, тобто ймовірність появи випадку втрат (ймовірність реалізації ризику), а також розмір можливого збитку від нього. Вирізняють два основних параметри оцінювання ступеня ризику: ймовірність появи втрат (ймовірність реалізації ризику) – чим вона вища, тим більший ризик; величину втрат (розмір можливого збитку) – чим вона більша, тим більший ризик (Vyatkin, Gamza, KНempton, 2002, p. 23).

Наступний завершальний етап – це обробка ризику і прийняття кінцевого рішення. Тут, по-перше, треба провести ідентифікацію набору варіантів обробки ризику, оцінку цих варіантів, а також підготовку і виконання планів обробки ризику. По-друге, необхідно прийняти остаточне рішення щодо рівня ризику.

До того ж слід здійснювати моніторинг результатів кожної стадії процесу оцінки ризику. Це дасть змогу постійно поліпшувати не лише процес аналізу рівня його, а й діяльності підприємства загалом.

Розроблена схема дій для оцінки ризиків являє собою універсальну форму, яку можна використовувати для оцінки ризиків, які ймовірно або вже вплинули на економічну безпеку підприємства.

Після оцінки ризику й виявлення його рівня необхідно своєчасно відреагувати і запровадити комплекс дії щодо розробки стратегії. Тут треба чітко визначити в якому напрямку слід рухатись, аби мінімізувати вплив ризиків на економічну безпеку.

1. Стратегія зниження ризику. Її можливо використати для ризиків що мають достатній рівень керованості з боку підприємства. Ця стратегія направлена на зниження впливу ризику, чи його ймовірності або того та іншого.
2. Стратегія мінімізації наслідків. Цю стратегію необхідно використовувати безпосередньо після ризикового випадку. В ході постановки стратегічних цілей розробляються заходи, що направлені на зниження важкості наслідків настання ризикової події на діяльність підприємства.
3. Стратегія передачі ризику третій стороні – суб'єктам економічних відносин. Така стратегія має на меті дії щодо передачі потенційних збитків, що пов'язані з настанням ризикового випадку, третій сторо-

- ні. Але слід брати до уваги, що неможливо повністю передати збитки, бо завжди існує остаточний ризик чи інші пов'язані з ним ризики.
4. Стратегія прийняття ризику. У цьому випадку керівництво підприємства свідомо йде на ризик і розвиває бізнес доти, поки збитки від наслідків, що настали, не призведуть до непоправних втрат.
 5. Стратегія виключення ризику шляхом припинення діяльності. Дії, що передбачені цією стратегією, повинні бути направлені на припинення діяльності, що пов'язана з ризиком, якщо цей ризик може масштабно вплинути на діяльність підприємства загалом. Ця стратегія є доволі специфічною і наказ щодо її впровадження повинен бути від Ради директорів.
 6. Стратегія уникнення ризику – є ефективним засобом уникнення негативних наслідків шляхом розробки заходів внутрішнього характеру, які повністю виключають конкретний вид ризику

Якщо брати до уваги специфічність поняття економічної безпеки, то треба зазначити, що не існує універсальної стратегії реагування на ризик. При виборі інструментів управління та подолання ризиків, необхідно брати до уваги специфіку ризику, особливості господарської діяльності підприємства, зовнішніх та внутрішніх умов його функціонування, а також потрібно не перешкоджати реалізації головних цілей діяльності підприємства на ринку.

Зважаючи на глобальний характер ризику в сучасних умовах господарювання, його необхідно враховувати й в процесі встановлення стратегічних позицій діяльності підприємства.

Найбільшої популярності для аналізу стратегічних позицій бізнесу набула Матриця General Electric/McKinsey, яку на початку 1970-х років розробили корпорація General Electric і консалтингова компанія McKinsey & Co.

Матриця General Electric/ McKinsey – це метод оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку або портфельний аналіз стратегічних бізнес-одиниць, де вибір стратегічних рішень для бізнес-позицій і привабливості галузі залежить від частки ринку, величини прибутку, цінового положення якості продукції, ефективності збуту, успіху роботи персоналу, іміджу.

Схема матриці General Electric/ McKinsey являє собою квадрат, сформований по двох осях, де вертикальна вісь Y – це сила бізнесу, а горизонтальна вісь X – привабливість галузі. Кожна вісь умовно розділена на три частини: низька, середня і висока. Відповідно, матриця складається з дев'яти квадратів, що дає змогу здійснити порівняльний аналіз стратегічних позицій напрямів господарської діяльності підприємства.

Аналітики визначили певні недоліки матриці, а саме: виникають труднощі обліку ринкових відносин через великої кількості критеріїв; суб'єктивність оцінок позицій; модель має статичний характер. Зроблений аналіз дозволив виявити ще один недолік, що може вплинути на вибір стратегії. При побудові матриці не враховується ризик, що як зовнішніми так і внутрішніми загрозами супроводжує кожную сферу діяльності підприємства.

Існує 5 ключових послідовних етапів для правильної побудови матриці General Electric/ McKinsey:

1. Вибір критеріїв для вимірювання привабливості сегментів та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в кожному сегменті.
2. Визначення важливості кожного критерію привабливості та конкурентоспроможності.
3. Оцінка кожного сегменту за вибраними критеріями привабливості та конкурентоспроможності.
4. Визначення потенціалу кожного сегмента на основі споживчих та ринкових тенденцій.
5. Вибір цільових сегментів та розподіл ресурсів підприємства.

Порядок побудови матриці можна скорегувати і додати етап оцінки ризиків. Запропонована схема (мал. 1) дасть змогу визначити ступінь ризику, які ймовірно або вже впливає на вибрані критерії для вимірювання привабливості сегментів та оцінки рівня конкурентоспроможності. Виходячи з того, що матриця будується в системі координат (вісь Y позначає привабливість галузі, а вісь X конкурентну перевагу фірми на ринку), на осях можна зобразити критичні точки ризикових випадків. Це дасть змогу вибрати стратегію діяльності підприємства з мінімальним впливом ризиків.

Висновки

Проблема суті ризику і управління ним – одна з найактуальніших в сучасних умовах господарської діяльності. Сьогодні ризики набувають глобального характеру. Вони проникають у всі сфери діяльності підприємства і мають негативні наслідки, якщо вчасно не реагувати на небезпеку. Економічна безпека підприємства є однією з найважливіших складових частин комплексної безпеки. Тому, що вся виробнича діяльність підприємств оцінюється його економічним станом, показниками його економічного розвитку. Отже наслідки, які можуть завдати ризикові ситуації на економічну безпеку підприємства, будуть критичними для діяльності всього підприємства.

Управління ризиками зводиться до того, щоб нівелювати їх вплив на економічну безпеку, а в ідеалі – повністю прибрати потенційну проблему. Для цього на підприємстві створюється стратегія управління ризиками. Це комплекс довгострокових принципів і правил управління ризиком на підприємстві, що заснований на прогнозуванні ризикових ситуацій і використанні різних методів управління ризиками. Стратегічне управління ризиками на підприємстві повинно виконувати функції планування, організацію, інформаційну, мотивація, захисну, контролюючу для досягнення стійкості і допустимого рівня економічної безпеки.

Коли небезпека від ризикового випадку піддається оцінці, ризик зменшується. Для оцінки ризику була розроблена схема послідовних дій. Вона буде доречною при визначенні рівня ризику, що може вплинути на економічну безпеку підприємства. Процес оцінки ризику включає дев'ять етапів. Завершальним етапом виступає обробка ризику і прийняття кінцевого рішення на основі отриманих результатів про рівень ризику.

Існування ризиків як невід'ємної частини господарської діяльності призвело до необхідності розробки стратегічних напрямів мінімізувати вплив ризиків на економічну безпеку. В контексті захисту економічної безпеки від негативних впливів ризиків було визначено такі стратегії: стратегія зниження ризику, стратегія мінімізації наслідків, стратегія передачі ризику третій стороні, стратегія прийняття ризику,

стратегія виключення ризику шляхом припинення діяльності, стратегія уникнення ризику.

Розглядаючи процес управління ризиками як елемент процесу стратегічного управління, була розглянута Матриця General Electric/McKinsey. Вона являю собою найбільш популярну багатофакторну модель аналізу стратегічних позицій бізнесу. Були проаналізовані її недоліки, серед яких було виявлено ще один вагомий – при побудові матриці не враховуються ризики. А це істотно може вплинути на вибір стратегії поведінки на ринку. Тому було запропоновано впровадити в загальний процес визначення вектору поведінки на ринку процес оцінки рівня ризику за допомогою розробленої схеми.

Отже, вибір загальної стратегія поведінки підприємства на ринку неможливо провести якісно без урахування ризиків. Для цього була розроблена схема, за допомогою якої можливо визначити показник рівня ризику. Залежно від специфіки цього ризику запропоновані стратегії реагування на вплив ризикової ситуації. Ці дії в комплексі можуть бути рушійною силою при побудові дієвого механізму довгострокового функціонування підприємства на ринку.

Бібліографія

- Conroe, E. (2003). *Effective Risk Management: Some Keys to Success*, American Institute of Aeronautics and Astronautics, Inc. AIAA, 526 p.
- Андреева, Т. (2005). *Ризик у ринковій економіці*. Харків: “Бурун и К”, 128 с. ISBN 9669626560.
- Анісімова, О., Вітка, Н. (2010). *Комплексний процес управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на високотехнологічному підприємстві*. Збірник наукових праць “Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності”, Маріуполь: ДВНЗ “ПДТУ”, С. 285–290.
- Анісімова, О., Вітка, Н. (2011). *Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності високотехнологічного підприємства*, Донецьк: Ноулідж, 176 с. ISBN 9789666693580.
- Богоявленский, С. (2010). *Управление риском в социально-экономических системах*. Санкт-Петербург: Издательство СПбГУЭФ, 144 с. ISBN 9785731026192.
- Васильева, Т., Леонов, С., Кривич, Я. (2015). *Економічний ризик: методи оцінки та управління*, Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 208 с. ISBN 9667035417.

- Вербицька, Г. (2004). *Оцінка економічного ризику*. Науковий журнал “Актуальні проблеми економіки” Випуск № 4, с. 129–136. ISSN 1993-6788.
- Вітлінський, В. (2000). *Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком*, Київ: КНЕУ, 292 с. ISBN 9665740199.
- Внукова, Н., Смоляк, В. (2002). *Базова методика оцінки економічного ризику підприємств*. Науково-теоретичний, інформаційно-практичний журнал “Фінанси України” Випуск № 10, с. 15–21. ISSN 2305-7645.
- Вяткин, В., Гамза, В., Хэмптон, Дж. (2002). *Управление риском в рыночной экономике*. Москва: ЗАО Издательство “Экономика”, 195 с. ISBN 9785991635028.
- Доба, Н. (2009). *Риск-менеджмент*, Одесса: Наука и техника, 108 с.
- Донець, Л. (2012). *Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків*, Київ: Центр навчальної літератури, 472 с. ISBN 9786110103039.
- Карпунцов, М. (2008). *Управління ризикостійкістю підприємства*. Науково-практичний журнал “Економіка та держава”, с. 72–74. ISSN 2306-6806.
- Лаврентьева, Л., Анисимова, О. (2016). *Механизм принятия управленческих решений обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия*. Strategii și politici de management on economia contemporană: Conferința națională cu participare internațională. Conferința națională cu participare internațională “Strategii și politici de management on economia contemporană”, Chișinău: ASEM, P, pp. 166–170.
- Лаврентьева, Л., Анисимова, О. (2015). *Сучасні тенденції економічної безпеки підприємства в Україні*. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць Маріуполь: ДВНЗ “ПДТУ”, С. 153–158.
- Лук'янова, В., Головач, Т. (2007). *Економічний ризик*, Київ: Академвидав, 464 с. ISBN 9668226372.
- Машина, Н. (2003). *Економічний ризик та методи його вимірювання*, Київ: Центр навчальної літератури, 188 с. ISBN 9663642793.
- Сліпачук, С. (2009). *Що таке ризик-менеджмент?* Науковий журнал “Контроль” Випуск №4, с. 86–93.
- Старосгіна, А. (2009). *Ризик-менеджмент: Теорія та практика*, Київ: Кондор, 200 с. ISBN 9666221543.
- Хохлов, Н. (1999). *Управление риском*, Москва: ЮНИТИ, 239 с. ISBN 5238001193.
- Шершньова, З. (2004). *Стратегічне управління*, Київ: КНЕУ, 699 с. ISBN 9665746154.

References

- Andryeyeva, T. (2005). *Ryzhik u rynkoviy ekonomitsi*. [Risk in a market economy]. Kharkiv: "Burun and K", 128 p. (in Ukrainian).
- Anisimova, O., Vitka, N. (2010). *Kompleksnyy protses upravlinnya ryzykamy zovnishn'òekonomichnoyi diyal'nosti na vysokotekhnolohichnomu pidpryyemstvi*. [Complex process of risk management of foreign economic activity at high-tech enterprise]. Collection of scientific works "Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property", Mariupol: SHEI "PSTU", pp. 285–290 (in Ukrainian).
- Anisimova, O., Vitka, N. (2011). *Upravlinnya ryzykamy zovnishn'òekonomichnoyi diyal'nosti vysokotekhnolohichnoho pidpryyemstva*. [Management of the risks of foreign economic activity of high-tech enterprises]. Donetsk: Nulledzh, 176 p. (in Ukrainian).
- Bogoyavlenskiy, S. (2010). *Upravleniye riskom v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh*. [Risk management in socio-economic systems]. St. Petersburg: Publishing house of the St. Petersburg State University of Economics and Finance, 144 p. (in Russian).
- Conrow, E. (2003). *Effective Risk Management: Some Keys to Success*. American Institute of Aeronautics and Astronautics, Inc. ARIAA, 526 p. (in Ukrainian).
- Doba, N. (2009). *Risk-menedzhment*. [Risk Management]. Odessa: Science and Technology, 108 p. (in Russian).
- Donets, L. (2012). *Obgruntuvannya hospodars'kykh rishen' ta otsinyuvannya ryzykiv*. [Rationale for business decisions and risk assessment]. Kiev: Center for Educational Literature, 472 p. (in Ukrainian).
- Hohlov, N. (1999). *Upravlenie riskom*. [Risk management]. Moscow: UNITI, 239 p. (in Russian).
- Karpuntsov, M. (2008). *Upravlinnya ryzykostiyykisty pidpryyemstva*. [Risk-management enterprise management]. Scientific and Practical Journal "Economics and the State", pp. 72–74 (in Ukrainian).
- Lavrent'yeva, L., Anisimova, O. (2016). *Mekhanizm prinyatiya upravlencheskikh resheniy obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti promyshlennogo predpriyatiya*. [The mechanism of making managerial decisions to ensure the economic security of an industrial enterprise]. Strategii și politici de management on economia contemporană: Conferința națională cu participare internațională. Conferința națională cu participare internațională "Strategii și politici de management on economia contemporană", Chișinău: ASEM, pp. 166–170 (in Russian).

- Lavrent'yeva, L., Anisimova, O. (2015). *Suchasni tendentsiyi ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva v Ukraini*. [Modern economic security trends in Ukraine]. Collection of scientific works "Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property", Mariupol: SHEI "PSTU", pp. 153–158 (in Ukrainian).
- Luk'yanova, V., Holovach, T. (2007). *Ekonomichnyy ryzyk*. [Economic risk]. Kyiv: Akademvidav, 464 p. (in Ukrainian).
- Mashyna, N. (2003). *Ekonomichnyy ryzyk ta metody yoho vymiryuvannya*. [Economic risk and methods of its measurement]. Kiev: Center for Educational Literature, 188 p. (in Ukrainian).
- Shershnova, Z. (2004). *Stratehichne upravlinnya*. [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 699 p. (in Ukrainian).
- Slipachuk, S. (2009). *Shcho take ryzyk-menedzhment?* [What is risk management?]. Scientific journal "Control" No. 4, pp. 86–93 (in Ukrainian).
- Starostina, A. (2009). *Ryzyk-menedzhment: Teoriya ta praktyka*. [Risk Management: Theory and Practice]. Kiev: Condor, 200 c. (in Ukrainian).
- Vasyl'yeva, T., Lyeonov, S., Kryvykh, Y. (2015). *Ekonomichnyy ryzyk: metody otsinky ta upravlinnya*. [Economic risk: methods of valuation and management]. Sumy: SHEI "UABN NBU", 208 p. (in Ukrainian).
- Verbyts'ka, H. (2004). *Otsinka ekonomichnoho ryzyku*. [Estimation of economic risk]. Scientific journal "Actual problems of the economy" No. 4, pp. 129–136 (in Ukrainian).
- Vitlins'kyi, V. (2000). *Analiz, modelyuvannya ta upravlinnya ekonomichnym ryzykom*. [Analysis, modeling and management of economic risk]. Kyiv: KNEU, 292 p. (in Ukrainian).
- Vnukova, N., Smolyak, V. (2002). *Bazova metodyka otsinky ekonomichnoho ryzyku pidpryyemstv*. [Basic methodology for assessing the economic risk of enterprises]. Scientific-theoretical, informational and practical journal "Finance of Ukraine" No. 10, pp. 15–21 (in Ukrainian).
- Vyatkin, V., Gamza, V., KHempton, Dzh. (2002). *Upravleniye riskom v rynochnoy ekonomike*. [Risk management in market economies]. Moscow: CJS Company "Izdatelstvo «Ekonomika»", 195 p. (in Russian).