

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Сорока М.В. Логістика в системі інвестиційного контролінгу машинобудівного підприємства / М.В. Сорока // Зб. наук. праць : Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика», № 649. – Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2009 – С. 296-306.
2. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
3. Хан Дитгер. Пик. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
4. Фалько С.Г. Контроллинг: современное состояние и перспективы // Российское предпринимательство. – 2001. – № 1(13). – С. 96-101.
5. Терещенко О.А. Функциональный инструментальный контроллинга и его роль в организации антикризисного финансового менеджмента // Экономика предприятия. – 2005. – № 2-3. – С. 46-58.
6. Reichmann, Thomas. Controlling: Concepts of Management Control, Controlling, and Ratios. – Springer-Verlag Telos, 1997. – 338 p.
7. Терещенко О., Сидорова А., Поддеригоина И. Стоимостно-ориентированный контроллинг на базе концепции EVA-Momentum // Green Controlling : Сборник трудов III Международного конгресса по контроллингу / Под науч. ред. С.Г. Фалько. – М. : НП «Объединение контроллеров», 2013. – С. 233-250.

УДК 338.22: 330.341.4

**Євдокименко В.М.***студент**Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»***Дергалюк Б.В.***кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва**Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»***РИЗИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:  
РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ**

Розглядається сутність ризику, виявляються недоліки організації управління ризиками, особливості процесу формалізації та ефективності управління ризиками підприємницької діяльності. Обґрунтовуються підходи до інтеграції інструментів ризик-менеджменту та системи збалансованих показників з урахуванням особливостей діяльності підприємницьких структур.

**Ключові слова:** ризик, підприємницька діяльність, управління ризиками, збалансована система показників.

**Євдокименко В.Н., Дергалюк Б.В. РИСКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ**

Рассматривается сущность риска, выявляются недостатки организации управления рисками, особенности процесса формализации и эффективности управления рисками предпринимательской деятельности. Обосновываются подходы к интеграции инструментов риск-менеджмента и системы сбалансированных показателей с учетом особенностей деятельности предпринимательских структур.

**Ключевые слова:** риск, предпринимательская деятельность, управление рисками, сбалансированная система показателей.

**Yevdokymenko V.M., Derhalyuk B.V. RISKS OF ENTERPRENEURIAL ACTIVITY: MECHANISM OF MANAGEMENT DEVELOPING**

The essence of risk is considered, lacks of the organization of risk management, features of the process of formalization and efficiency of risk management of enterprise activity are revealed. The approaches to integration of risk management tools and the system of balanced indicators that take into account features of the entrepreneurial structures activity are substantiated.

**Keywords:** risk, enterprise activity, risk management, the system of balanced indicators.

**Постановка проблеми.** При прийнятті економічних рішень у процесі підприємницької діяльності як на макро-, так і на мікрорівні слід враховувати фактор невизначеності і ризику, обумовлених змінами стану зовнішнього і внутрішнього середовища. Це визначається як розумінням усіма учасниками економічних відносин значущості та необхідності вибору прийнятного рівня ризику, його параметрів, реалізації ризик-менеджменту, так і складністю його застосування підприємницькими структурами, ризикова діяльність яких є невід'ємним змістом їх розвитку.

Під ризиком прийнято розуміти ймовірність (загрозу) втрати господарюючим суб'єктом частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення виробничо-фінансової діяльності як на етапі планування, так і в процесі реалізації [1, с. 135]. Виділяють сукуп-

ні умови, що характеризують виникнення ризикової ситуації: наявність невизначеності; необхідність вибору з альтернативних варіантів і можливість їх ймовірнісної оцінки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутності ризиків, їх видів, а також факторів впливу та використання відповідних інструментів ризик-менеджменту досліджуються у працях: В.І. Грушко, О.В. Васюренка, А.Я. Кузнецової, А.М. Мороза, А.А. Пересади, Л.О. Примостки, Б.І. Пшика, С.К. Реверчука, М.І. Савлука.

**Результати дослідження.** Управління ризиками – складний вид діяльності, пов'язаний як з неоднозначністю самого поняття «ризик», так і з різноманітним проявом ризику і можливостей подолання його несприятливих наслідків.

Основні характеристики ризику зводяться до того, що:

- ризик присутній завжди на всіх етапах діяльності господарюючих суб'єктів незалежно від сфери їх функціонування;
- повне усунення ризику неможливо в силу ряду причин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру.

Це вимагає особливого підходу до управління ризиками та формалізації даного процесу. Формалізація в загальному вигляді являє відображення результатів мислення в точних поняттях або твердженнях. Формалізація процесу управління полягає в точному його описі, а також розробці та впровадженні документів (процедур, посадових інструкцій, положень і т. д.), що регламентують цей процес.

Формалізація процесів управління дозволяє вирішити наступні завдання:

- організація діяльності;
- структурування діяльності;
- схоронність (безпека) діяльності;
- стандартизація діяльності;
- оцінка і вдосконалення діяльності.

Іншими словами, формалізація процесів управління дає можливість:

- визначити і розподілити дії між співробітниками організації, що виключає конфлікти між ними і підвищує виконавчу дисципліну;
- виявити і усунути недоліки існуючої структури управління, вибудувати спосіб функціонування підприємства оптимальним чином;
- зберегти знання та вміння персоналу, які, як правило, губляться з його відходом з організації;
- встановити єдину мову спілкування всередині організації і на різних її рівнях;
- відтворювати результати незалежно від мінливості стану доданків процесу та управляти діяльністю, направляючи вивільнені зусилля на її постійне поліпшення.

Як показують результати дослідження, організації управління ризиками в підприємницьких структурах властиві два недоліки:

1. Відсутність будь-якого процесу управління взагалі або фрагментарне використання окремих елементів ризик-менеджменту, що, як правило, призводить до виникнення непослідовності в діях, некваліфікованим рішенням, помилок.

2. В якості основної мети управління ставиться формалізація процесу управління, що призводить до створення спеціальних структур з управління ризиками та суворої регламентації їх функцій, тобто всі уваги, зусилля і час направляються на формальну сторону процесу.

У зв'язку з цим при формалізації процесу ризик-менеджменту необхідно враховувати можливі витрати його впровадження (рис. 1):

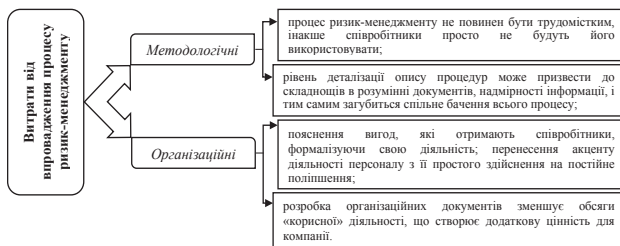


Рис. 1. Витрати впровадження процесу ризик-менеджменту [4, с. 478]

Однак витрати, пов'язані з формалізацією діяльності, є вкладками в нематеріальні активи компанії і в кінцевому рахунку збільшують позитивну різ-

ницю між ринковою і балансовою вартістю бізнес-структур на ринку.

Ефективність процесу управління ризиками підприємницької діяльності обумовлена наявністю і послідовністю застосування наступних основних компонентів ризик-менеджменту (табл. 1):

Таблиця 1

Компоненти ризик менеджменту [1, с. 135-141; 2, с. 397-401]

Компонента	Опис
Ідентифікація	формування цілісної картини ризиків, що загрожують діяльності підприємства;
Оцінка	повний аналіз ризику як за масштабом його впливу, так і по можливості настання;
Вибір стратегії	визначення конкретної стратегії щодо управління ризиками діяльності (обережна, ризикована або зважена);
Зниження ступеню ризику	вибір методів впливу на ризик з метою мінімізувати розмір можливого збитку або ймовірність настання несприятливих подій;
Контроль	спостереження за ефективністю застосування методів управління ризиками, моніторинг поточної обстановки, виявлення нових обставин, змінюють рівень ризику.

Формалізація зумовлює активне управління ризиками в організації, яке включає постійне проведення заходів з обліку і контролю впливу ризиків, створення стабільно розвиваючої, динамічної системи ризик-менеджменту з використанням сучасних наукових технологій оцінки та управління ризиками. Підхід до активного управління ризиками ґрунтується на раціональному використанні всіх видів існуючих ресурсів (виробничі, кадрові, матеріальні, інформаційні та ін.). При цьому формування системи активного управління ризиками в підприємницьких структурах має ґрунтуватися на виборі та встановленні прийнятного рівня ризику.

Інтегративна програма управління ризиками повинна містити такі розділи: уявлення про систему управління ризиками, місія, стратегічні установки підприємства і його політика у сфері управління ризиками; політика захисту від стратегічного ризику; підпрограма захисту від нищівних ризиків; підпрограма управління в особливих ситуаціях; підпрограма захисту безперервності виробництва; підпрограма рутинного ризик-менеджменту; підпрограма особливих проектів; підпрограма фінансування управління ризиками; призначення відповідальних з управління ризиками; порядок контролю за виконанням програми.

Таким чином, формалізація процесу управління ризиками організації повинна змістити існуючий підхід до управління ризиками від фрагментарної, епізодичної, обмеженої моделі до інтегрованої, безперервної і розширеної. Управління ризиками є однією з найважливіших логічних складових організованого процесу функціонування господарюючого суб'єкта, і тому воно має бути інтегроване в даний процес, мати науково обґрунтовану стратегію, тактику і операційну реалізацію. При цьому необхідно не тільки здійснювати управління ризиками, а й постійно вдосконалювати інструментарій його реалізації.

В даний час широке поширення набула ідея про інтеграцію інструментарію ризик-менеджменту та збалансованої системи показників (BSC). Ідея даної системи ґрунтується на двох ключових положеннях:

1. Використання в управлінні одних лише фінансових показників не дозволяє успішно досягати довгострокової мети максимізації вартості підприємства.

2. Добре організована реалізація вибраних стратегій набагато важливіше, ніж якість самих стратегій. Збалансована система показників спрямована на формування механізму розробки стратегії створення вартості, який базується на чотирьох складових (табл. 2):

Таблиця 2

**Складові механізму розробки стратегії створення вартості [3, с. 392]**

Складова	Описання
<i>Фінанси</i>	стратегія зростання прибутковості та управління ризиками з точки зору акціонерів;
<i>Клієнти</i>	стратегія створення вартості і диференціювання з позиції задоволення потреб споживача;
<i>Внутрішні бізнес-процеси</i>	ефективна організація бізнес-процесів та їх операційна ефективність;
<i>Навчання і зростання</i>	здатність організації до змін, до прийняття нових ідей, гнучкість і орієнтація на постійні поліпшення.

Класична BSC не має на увазі окремого обліку фактору ризику. Однак у збалансованої системи показників є ряд точок дотику з ризик-менеджментом, що створює передумови для інтеграції останнього в BSC. Істотною перевагою інтеграції інструментарію BSC і ризик-менеджменту є те, що питання, пов'язані з фактором ризику, розробляються при такому підході не ізольовано, а в контексті політики прийняття стратегічних рішень – це сприяє забезпеченню фінансової безпеки в умовах кризи в поєднанні із збереженням стратегічного потенціалу фірми.

Одним із критеріїв ефективності ризик-менеджменту є повнота врахування ризиків, яка має на увазі, що всі області потенційних ризиків повинні бути вивчені з метою визначення всіх релевантних для підприємства ризиків. У цій ситуації BSC виявляється досить корисною, оскільки чотири блоки показників (так звані «напрями» [3, с. 392]), в яких відображаються основні положення стратегії, формують поле для пошуку і подальшої класифікації ризиків. Стратегічні цілі, які відображаються в чотирьох блоках BSC, служать відправною точкою для систематичного визначення ризиків. Крім цього, BSC наочно показує розриви між проведеною стратегією і існуючими ресурсами. Ці розриви вже самі по собі представляють ризики для компанії. Таким чином, класична BSC надає підтримку в процесі визначення ризиків підприємства, які могли б виявитися непоміченими при ізольованому ризик-менеджменті. Додатковою перевагою BSC є наявність в її структурі як фінансових, так і нефінансових показників, оскільки така структура в цілях обліку фактору ризику дозволяє відображати як кількісно вимірювані, так і кількісно не вимірювані ризики. Співвіднесення цілей BSC з конкретними ризиками, визначення показників-індикаторів ризику та їх прикордонних значень сприяє тому, що вплив ризиків на стратегічні цілі буде своєчасно враховано, інформація про ризики буде доведена до керівництва компанії, а стратегія фірми в разі необхідності буде скорегована.

У свою чергу, ризик-менеджмент надає підтримку BSC. У процесі аналізу ризиків він дає рекомендації з формування стратегії, а інформація про поточні зміни ризиків стає відправною точкою для модифіка-

ції передумов планування, закладених в BSC, і подає своєчасні сигнали до перегляду стратегії та її відображенню в BSC.

Таким чином, BSC при інтегрованому підході виконує не тільки функції інформаційного забезпечення, планування та контролю, а й функцію ризик-менеджменту.

Інтеграція обліку фактору ризику в BSC веде до того, що потенціал компанії та шанси розглядаються в поєднанні з ризик-потенціалом фірми і його впливом на стратегічні цілі компанії, що, без сумніву, є більш кращим варіантом для ефективного керівництва компанією порівняно з ізольованим існуванням як ризик-менеджменту, так і BSC.

Вивчення практики ряду провідних консалтингових фірм дозволило виділити чотири принципово різних підходи до інтеграції ризик-менеджменту і збалансованої BSC, використання яких, дозволяє приймати більш обґрунтовані фінансові рішення в умовах кризової ситуації. Розглянемо ці підходи більш докладно.

#### 1. Розширення функцій класичної BSC

Цей підхід передбачає введення обліку фактора ризику безпосередньо в кожному блоці класичної BSC – фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і зростання. Для кожної стратегічної мети визначається не тільки показник і його цільове значення, а й ризики, які можуть надати вплив на досягнення мети.

Такий варіант BSC отримав назву Balanced Scorecard Plus [4, с. 478]. BSC Plus розробляється як для підприємства в цілому, так і його окремих оперативних одиниць, при цьому кожен з блоків BSC доповнюється показниками шансів, ризиків і факторів їх впливу. Облік ризиків у BSC Plus здійснюється на основі симетричного розуміння ризиків, тобто ризики і шанси розглядаються рівноцінно [4, с. 478]. На основі інформації, отриманої в результаті аналізу ризиків і шансів, формулюється ризик-стратегія компанії. Вона визначає поведінку з шансами та ризиками на оперативному і стратегічному рівнях. При цьому закріплюються граничні значення показників по окремих групах ризику для конкретних підрозділів фірми.

Перевагою даного підходу є його простота і мінімальні витрати на реалізацію. Крім цього, віднесення ризиків до кожного з чотирьох блоків BSC дозволяє закріпити відповідальність по контролю показників ризику за менеджерами, відповідальними за кожен блок BSC. Проте існує ймовірність появи неврахованих факторів ризику, виникнення яких обумовлено неповнотою системи цілепокладання при розробці відповідних стратегій.

2. Встановлення спеціального блоку управління ризиками в структуру класичної BSC.

Мета даного підходу полягає в збереженні функцій класичної збалансованої системи показників. При цьому облік всіх релевантних для ризик-менеджменту цілей, показників їх нормативних та цільових значень, а також відповідних заходів виносяться в спеціальний додатковий блок.

У порівнянні з попереднім підходом додавання спеціального блоку для врахування ризиків має серйозну перевагу, оскільки воно гарантує більш повне їх відображення, в тому числі і тих, які в BSC-Plus могли виявитися неврахованими в силу неможливості їх віднесення до однієї із стратегічних цілей і, відповідно, до одного з чотирьох блоків BSC. Проблематичним в даному підході є визначення особистої відповідальності співробітників за конкретні ри-



зики, оскільки останні згруповані в окремий блок. У зв'язку з цим поряд консультативних фірм пропонується використання модифікованої системи показників, заснованої на збалансованості шансів і ризиків підприємства (Balanced Chance-and Risk-Scorecard).

### 3. Balanced Chance-and Risk-Scorecard

Даний підхід базується на модифікації BSC, яка полягає в тому, що замість орієнтації на чотири блоки BSC, що відображають стратегічні цілі компанії, ключовим елементом даної системи стають стратегічні фактори успіху компанії. Споконвічна гіпотеза, на якій будується концепція, полягає в тому, що успішна реалізація стратегії фірми, що означає її конкретизацію і ефективне проведення на більш низьких рівнях управління, залежить від більш-менш обмеженого числа так званих «стратегічних факторів успіху» [4, с. 478]. У даному підході фактори успіху стають сполучною ланкою між стратегічними цілями компанії і системою показників BSC. Перевагою даної концепції є те, що підприємство при розробці BSC може звернутися до стандартних реєстрів, в яких зібрані релевантні для окремих галузей фактори успіху.

Шляхом паралельного порівняння BSC для шансів і BSC для ризиків компанії концепція Balanced Chanceand Risk-Scorecard забезпечує менеджмент агрегованою і повною інформацією про поточний стан підприємства та ступеня досягнення стратегічних цілей компанії. Крім цього, заміна чотирьох блоків класичної BSC стратегічними факторами успіху полегшує оцінку індивідуальної для кожного окремого підприємства системи причинно-наслідкових взаємозв'язків показників BSC і стратегічних цілей, покладених в її основу. Особливу увагу управлінню ризиками приділено в даному підході за рахунок роз-

робки власної BSC для ризиків. Співвіднесення ризиків зі стратегічними факторами успіху покращує розуміння співробітниками взаємозв'язків між ризиками і кінцевими результатами діяльності фірми і підвищує свідомість персоналу в контролі ризиків. Як недолік даного підходу необхідно відзначити досить високі витрати на його реалізацію.

**Висновки.** Вищевикладене дозволяє зробити висновок про необхідність врахування особливостей діяльності підприємницької структури при виборі відповідного механізму управління ризиками. У разі якщо фірмою прийнято рішення на основі BSC здійснювати управління ризиками, необхідно спочатку оцінити реальні ресурси компанії, зважити переваги і недоліки підходів до інтеграції з позиції потреби компанії і особливостей її діяльності і на основі цієї інформації робити вибір на користь одного з варіантів інтеграції BSC і ризик-менеджменту.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Карліна Є. П., Потапова І. І. Управління ризиками підприємницької діяльності // Укр. Астрахан. держ. техн.ун-та. – 2006. – № 4(33). – С. 135-140.
2. Мітченко І. А., Потапова І. І. Теоретичні аспекти формування системи ризик-менеджменту в підприємницькій діяльності // Управління змінами та інновації в економічних системах / під ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Глухова, д-ра екон. наук, проф. А. В. Бабкіна : міжвуз. зб. наук. пр. – СПб. : Изд-во політехн. ун-ту, 2006. – С. 397-401.
3. Каплан Р. Організація, орієнтована на стратегію. Як в новому бізнес-середовищі процвітають організації, які застосовують збалансовану систему показників. – М. : Олімпік-Бізнес, 2005. – 392 с.
4. Впровадження збалансованої системи показників / Horvat & Partners. – М. : Альпіна Бізнес Бук, 2006. – 478 с.

УДК 330.341.1:334.75

**Жигалкевич Ж.М.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту*

*Національного технічного університету України*

*«Київський політехнічний інститут»*

## ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КЛАСТЕРІВ

Стаття присвячена розв'язанню проблем створення кластерів взаємодіючих підприємств; визначено роль інституалізації кластерних процесів; подано характерні ознаки та виявлено переваги кластерів; розроблено модель інституційно-організаційно-забезпечення кластероутворення; визначено структуру ідеального кластера та подано її в графічному вигляді.

**Ключові слова:** кластер, інституційне забезпечення, інституційний механізм, формування, розвиток, модель.

### **Жигалкевич Ж.М. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ КЛАСТЕРОВ**

Статья посвящена решению проблем создания кластеров взаимодействующих предприятий; определена роль институализации кластерных процессов; поданы характерные признаки и выявлены преимущества кластеров; разработана модель институционально-организационного обеспечения создания кластеров; определена структура идеального кластера и представлена в графическом виде.

**Ключевые слова:** кластер, институциональное обеспечение, институциональный механизм, формирование, развитие, модель.

### **Zhygalkevych Zh.M. INSTITUTIONAL DEVELOPMENT FOR THE ESTABLISHMENT AND CLUSTERS**

The article is dedicated to solving the problems of creation the clusters of interacting enterprises; outlined the role of institutionalization of cluster processes; posted typical signs and advantages of clusters; worked out the model of institutional and organizational support cluster's creation; outlined the basic elements of the cluster's ideal structure and developed its model graphically.

**Keywords:** cluster, institutional support, institutional mechanism, formation, development, model.

**Постановка проблеми.** Основними завданнями активізації інноваційної діяльності в науково-технічній та промисловій сферах є підвищення ефек-

тивності виробництва та конкурентоспроможності продукції (послуг), диверсифікація і вдосконалення структури виробництва та експорту. Нині багато