

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально-науковий інститут комп'ютерних наук та управління проектами

Кафедра управління проектами

«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри

д.т.н., проф. Чернов С.К.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему: «Розробка моделей управління ризиками в інноваційних проектах»

Виконав: студент групи 6172м

_____ Пилипенко І.Г.

Керівник роботи:

_____ д.т.н., професор Чернов С.К.

Миколаїв – 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Навчально-науковий інститут комп'ютерних наук та управління проектами

Кафедра Управління проектами

Спеціальність 122 Комп'ютерні науки

Освітня програма Управління проектами

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Зав. кафедри

_____ С.К. Чернов

«___» _____ 2021р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту Пилипенко Ігор Геннадійович

1. Тема магістерської роботи: «Розробка моделей управління ризиками в інноваційних проектах»

Керівник роботи д.т.н., професор Чернов С.К.

Затверджені наказом по університету № _____ від «___» _____ 2021 року.

2. Термін подання роботи _____ 2021р.

3. Вихідні дані по роботі _____

4. Перелік питань, які належать до розробки (найменування розділів)

Перелік презентаційних матеріалів _____

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання _____ 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обговорення та затвердження теми роботи		
2.	Написання першого розділу роботи		
3.	Написання другого розділу роботи		
4.	Написання третього розділу роботи		
5.	Надання роботи до кафедрального захисту		
6.	Захист роботи		
7.			

Студент _____

(підпис)

І.Г.Пилипенко

Керівник проекту _____

(підпис)

С.К. Чернов

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. Теоретичні засади управління ризиками на підприємстві.....	Error!
Bookmark not defined.	
1.1. Загальні положення управління інноваційними проектами.....	7
1.2. Ризик як економічна категорія. Класифікація ризиків.....	15
Розділ 2. Комплексні умови управління ризиками.....	35
2.1. Аналіз ризиків підприємства і методів мінімізації ризиків.	36
2.2. Процес управління ризиками на підприємстві.	43
2.3. Методи мінімізації ризиків.	57
Розділ 3. Розробка моделей управління ризиками	63
3.1. Сучасні методи та методики аналізу ризиків в проектах інноваційного розвитку підприємства та ризик-менеджмент.....	63
3.2. Інтегрована система управління якістю, як стратегія до мінімізації ризиків	78
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	83
РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	91
Висновки.....	94
Список використаних джерел.....	98
Додатки	101

ВСТУП

Ризик, будучи невід'ємною частиною економічної, політичної, соціального життя суспільства неминує супроводжує всі сфери діяльності та напрямки будь-якої організації, яка функціонує в умовах ринку. У зв'язку з цим головним і неодмінним критерієм нормальної дієздатності сучасного підприємства є вміння вищого керівництва, спираючись на строго наукову основу прогнозувати, проводити профілактику, раціонально контролювати і ефективно управляти ризиками. Ризик пов'язаний з управлінням і безпосередньо залежить від ефективності, обґрунтованості і своєчасності управлінських рішень.

Управління ризиками на підприємстві взаємопов'язане з поняттям «ризик-менеджмент».

Ризиком можна і необхідно управляти, тобто використовувати певні заходи, що дозволяють максимально прогнозувати настання ризикової події і застосовувати відповідні заходи до зниження ступеня ризику.

В даний час серед промислово розвинених країн набули поширення два методологічних підходи до управління ризиками на підприємстві. При старому підході керівники більшості організацій традиційно вважають ризик-менеджмент спеціалізованою та обґрунтованою діяльністю, це стосується управління страховими та валютними ризиками. Новий же підхід полягає в орієнтуванні всього складу службовців і менеджерів на весь ризик-менеджмент. На Україні ж, на мою думку, традиційно використовується старий підхід до управління ризиками на підприємстві, що суттєво перешкоджає розвитку підприємництва в цілому.

Підприємство, що прагне зайняти провідне місце на ринку і яке бажає отримувати максимум прибутку, не може залишитися осторонь від змін, нових поглядів і підходів до управління ризиками. В результаті цього необхідно розглянути всі ризики, як внутрішні, так і зовнішні, які можуть перешкодити організації досягти цілей.

Таким чином, актуальність дослідження в сфері управління ризиками на підприємстві обумовлена необхідністю розробки комплексного, всебічного підходу до ризик-менеджменту, який координується в рамках всієї організації. Здатність ефективно впливати на ризики дає можливість успішно функціонувати підприємству, мати фінансову стійкість, високу конкурентоспроможність і стабільну прибутковість. Актуальність проблеми, її недостатня розробленість зумовили вибір теми «Удосконалення механізмів управління ризиками в проектах інноваційного розвитку підприємств».

Об'єкт дослідження: інноваційний розвиток підприємства OU Tallinn Shipyard.

Предмет дослідження: процеси управління ризиками в проектах інноваційного розвитку у середовищі інтегрованої системи менеджменту.

Мета дослідження: Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення механізмів управління ризиками в проектах інноваційного розвитку у середовищі інтегрованої системи менеджменту якості.

Завдання дослідження:

- здійснити аналіз і оцінку існуючого поняття про ризики і способи управління ризиками;
- проаналізувати теоретичні аспекти оцінки ризиків вивчити методологічні підходи в теорії управління ризиками на підприємстві;
- проаналізувати наявні ризики і методику управління ризиками на прикладі OU Tallinn Shipyard;
- розробити комплекс заходів з управління ризиками на підприємстві OU Tallinn Shipyard.

Методи дослідження: Джерельну базу дослідження становили діючі законодавчі акти та нормативні документи, звітність, прийнята за основу при аналізі статистичних результатів діяльності OU Tallinn Shipyard, наукові

публікації вітчизняних і зарубіжних фахівців з теми дослідження. Основними джерелами інформації для аналізу служать звіти про прибутки і збитки, інформаційні дані рейтингових агентств та ін.

Дослідження проводилось на базі OU Tallinn Shipyard.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Загальні положення управління проектами

Управління проектами - це застосування знань, навичок, інструментів і методів до робіт проекту для задоволення вимог, що пред'являються до проекту. Управління проектами виконується за допомогою застосування та інтеграції логічно згрупованих 42 процесів управління проектами, об'єднаних в 5 груп процесів. Ці 5 груп процесів наступні:

- ініціація;
- планування;
- виконання;
- моніторинг і управління;
- завершення.

В управління проектами, як правило, входить:

- визначення вимог;
- задоволення різних потреб, вирішення проблем і задоволення очікувань різних зацікавлених сторін проекту в ході планування і виконання проекту;
- урівноваження конкуруючих обмежень проекту, серед інших: *зміст; якість; розклад; бюджет; ресурси; ризики.*

Кожен конкретний проект надасть вплив на обмеження, яким повинен приділяти увагу менеджер проекту.

Взаємовідношення між цими факторами таке, що якщо один з цих факторів зміниться, то з великою часткою ймовірності буде порушено як мінімум ще один фактор. Так, якщо стискається розклад, то часто виникає необхідність збільшення бюджету і включення додаткових ресурсів для виконання одного і того ж обсягу робіт у більш стислі терміни. Якщо збільшення бюджету неможливо, може бути скорочено зміст або знижено якість для постачання продукту в більш стислі терміни в межах встановленого бюджету. Думка зацікавлених сторін проекту з приводу того, який з чинників

більш важливий, можуть розділятися, що призводить до підвищення складності проекту. Зміна вимог, що пред'являються до проекту, може викликати додаткові ризики. Команда проекту повинна бути здатна оцінити ситуацію і зрівноважити вимоги з метою досягнення успіху проекту.

З причини можливої зміни план управління проектом носить ітеративний характер і проходить через послідовну розробку на різних стадіях життєвого циклу проекту. Іншими словами, у міру накопичення більш докладних і специфічних знань можна перейти до деталізації і поліпшенню плану. Послідовна розробка дозволяє команді управління проектом здійснюватиме управління на більш детальному рівні в міру розвитку проекту [1].

Визначення проекту

Проект - це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів. Тимчасовий характер проекту означає, що у будь-якого проекту є певний початок і завершення. Завершення настає, коли досягнуті цілі проекту; або визнано, що цілі проекту не будуть або не можуть бути досягнуті; або зникла необхідність в проекті. «Тимчасовий» не обов'язково передбачає коротку тривалість проекту. «Тимчасовий», як правило, не відноситься до створюваного в ході проекту продукту, послуги або результату. Більшість проектів робиться для досягнення стійкого, тривалого результату. Так, результатом проекту зі зведення монумента на центральній площі міста стане монумент, який буде прикрашати місто протягом століть. Проекти також можуть призводити до впливів на соціальну, економічну та екологічну середу, перевищують тривалість самого проекту.

Кожен проект призводить до створення унікального продукту, послуги або результату. Незважаючи на те, що в результатах проекту можуть бути присутніми елементи, що повторюються, їх наявність не порушує принципової унікальності робіт за проектом. Наприклад, офісні будівлі можуть будуватися з однакових матеріалів або однієї і тієї ж командою, але їх розташування може бути унікальним і відрізнятися архітектурою, обставинами, підрядниками і т. д.

Поточна діяльність, як правило, являє собою повторюваний процес, оскільки виконується у відповідності з існуючими в організації процедурами. І, навпаки, з причини унікального характеру проектів, можлива невизначеність у відношенні продуктів, послуг або результатів, створюваних в ході проекту. Завдання за проектом можуть бути новими для команди проекту, що обумовлює необхідність більш ретельного планування, на відміну від рутинних робіт. Крім того, проекти робляться на всіх рівнях організації. У проекті може брати участь одна людина, один структурний підрозділ або декілька структурних підрозділів організації.

В результаті проекту може вийти:

- продукт, що представляє собою елемент іншого виробу або кінцевий виріб;
- здатність надавати послуги (наприклад, бізнес-функції, що підтримують виробництво або дистрибуцію);
- результати, такі як наслідки або документи (наприклад, дослідницький проект виробляє дані, які можна використовувати для визначення наявності тенденції чи користі якогось нового процесу для суспільства).

Прикладами проектів можуть служити, серед іншого:

- розробка нового продукту або послуги;
- здійснення змін у структурі, кадрах і стилі організації;
- розробка чи придбання нової або вдосконаленої інформаційної системи;
- будівництво будівлі або споруди; або
- впровадження нової процедури чи нового процесу на підприємстві.

Зв'язки між управлінням проектами, управлінням програмами та управлінням портфелями

У зрілих організаціях, що здійснюють проектне управління, управління проектами існує в більш широкому контексті, який регулюється управлінням програмами і портфелями. На рис. 1-1 показано, що стратегії і пріоритети організації пов'язані між собою і мають зв'язку з портфелями і програмами, а також між програмами та окремими проектами. Організаційне планування має

вплив на проекти за допомогою встановлення пріоритетів проектів на підставі ризиків, фінансування та стратегічного плану організації. Організаційне планування може направляти фінансування і підтримку складових проектів на основі категорій ризиків, визначених напрямків, діяльності або загальних типів проектів[1].

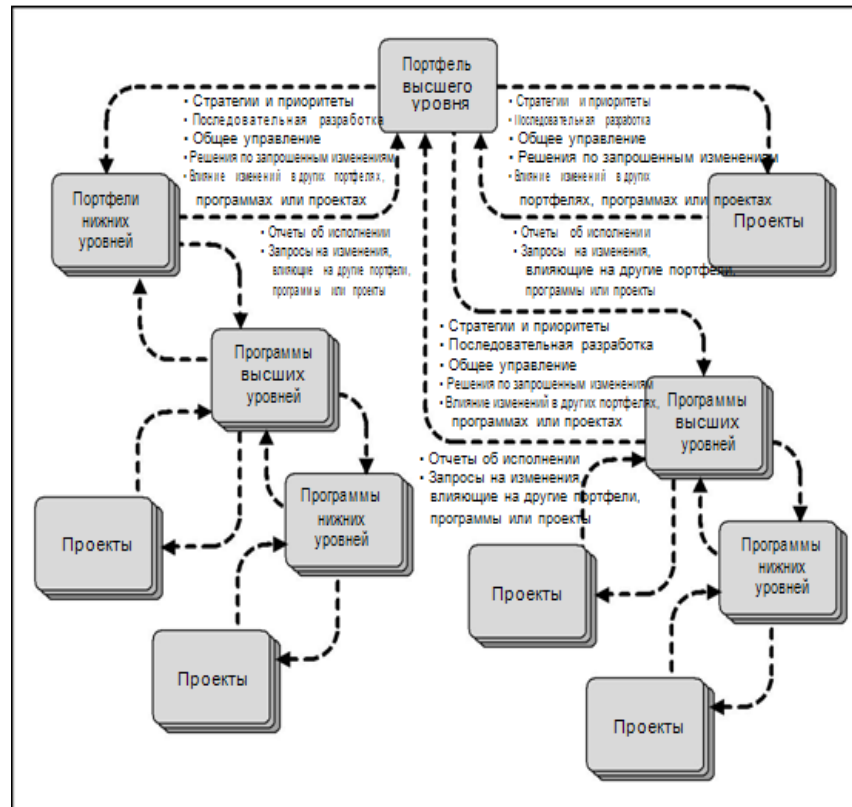


Рис. 1.1. Зв'язок між управлінням портфелями, управлінням програмами та управлінням проектами.

Управління портфелями

Портфель - це набір проектів або програм і інших робіт, об'єднаних разом з метою ефективного управління даними роботами для досягнення стратегічних цілей. Проекти і програми портфеля не обов'язково є взаємозалежними або безпосередньо пов'язаними. Так, компанія, що займається інфраструктурними об'єктами, що має стратегічну мету «збільшити рентабельність інвестицій», може скомпонувати портфель, що складається з різноманітних проектів у газо-і нафтовидобувної галузі, енергетичної галузі, водопостачанні, проектів для

дорожніх, залізничних об'єктів і аеропортів. З цього набору різноманітних проектів компанія може вибрати ряд суміжних проектів і включити їх в одну програму. Наприклад, всі проекти з будівництва об'єктів енергетичної інфраструктури можуть бути згруповані в програмі з розвитку інфраструктури енергетичної галузі. Аналогічно, всі проекти по будівництву об'єктів інфраструктури водопостачання можуть бути згруповані в програмі з розвитку інфраструктури водопостачання.

Управління портфелями відноситься до централізованого управління одним або декількома портфелями, що включає виявлення, встановлення пріоритетів, авторизацію, управління і контроль проектів, програм та інших пов'язаних робіт з метою досягнення певних стратегічних цілей. Управління портфелями передбачає забезпечення перегляду проектів і програм з метою встановлення пріоритетів при розподілі ресурсів та відповідності портфеля стратегії організації[2].

Таблиця 1.1.

Порівняльний огляд управління проектами, програмами і портфелями

	Проекти	Програми	Портфелі
Зміст	Проекти мають чіткі цілі, зміст послідовно уточнюється протягом життєвого циклу проекту.	Програми мають більш широкий зміст і приносять більш значні вигоди.	Портфелі мають бізнес-цілі і зміст, мінливий зі стратегічними цілями організації.
Зміни	Менеджери проектів очікують зміни і впроваджують процеси з метою управління змінами	Менеджери програм повинні очікувати зміни як зсередини, так і ззовні програми і бути	Менеджери портфелів безперервно керують змінами в більш широкому

	та контролю над ними.	готовими керувати ними.	середовищі.
Планування	Менеджери проектів послідовно деталізують інформацію високого рівня до докладних планів протягом життєвого циклу проекту.	Менеджери програм розробляють загальний план програми та створюють плани високого рівня з метою управління детальним плануванням на рівні компонентів.	Менеджери портфелів створюють і керують необхідними процесами і комунікаціями, що мають відношення до сукупного портфелю.
Управління	Менеджери проектів керують командою проекту з метою виконання завдань проекту.	Менеджери програм керують персоналом програми і менеджерами проектів, вони визначають загальний напрям діяльності і відіграють керівну роль.	Менеджери портфелів можуть керувати роботою персоналу, здійснюючих управління портфелем, або координувати її.
Успіх	Успіх вимірюється якістю продукту та проекту, своєчасністю, відповідністю	Успіх вимірюється ступенем, в якій програма задовольняє потреби і приносить	Успіх вимірюється сукупним виконанням компонентів портфеля.

	бюджету та ступенем задоволеності замовника.	вигоду, заради якої вона була зроблена.	
Моніторинг	Менеджери проектів здійснюють моніторинг та контроль робіт з виробництва продуктів, наданню послуг або досягненню результатів, заради яких проект був початий.	Менеджери програм здійснюють моніторинг ходу виконання компонентів програми з метою забезпечення досягнення загальних цілей, дотримання розкладу.	Менеджери портфелів здійснюють моніторинг сукупного виконання і показників вигоди і цінності.

Управління програмами

Програма - це ряд пов'язаних один з одним проектів, управління якими координується для досягнення переваг і ступеня керованості, недоступних при управлінні ними окремо. Програми можуть містити елементи робіт, що мають до них відношення, але лежачих за межами змісту окремих проектів програми. Проект може бути або не бути частиною програми, але програма завжди містить проекти.

Управління програмою визначається як централізоване, скоординоване управління групою проектів для досягнення стратегічних цілей та переваг програми. Проекти в рамках програм зв'язані за допомогою загального результату або спільних функціональних можливостей. Якщо зв'язок між проектами полягає тільки в наявності загального клієнта, продавця, технології або ресурсу, що робляться зусиллями слід керувати як портфелем проектів, а не програмою.

Управління програмами приділяє основну увагу взаємозалежності проектів і допомагає визначити оптимальний підхід до їх управління. Дії, пов'язані з цими залежностями, можуть включати:

- зняття обмежень по ресурсах і дозвіл конфліктів, що зачіпають кілька проектів в рамках системи;
- узгодження організаційного / стратегічного напрямку, що зачіпає цілі і завдання проекту і програми;
- вирішення питань та управління змінами в рамках загальної структури управління.

Як приклад програми можна привести нову супутникову систему зв'язку з проектами по створенню супутника і наземних станцій супутникового зв'язку, з будівництва кожної з них, по інтеграції системи і запуску супутника.

1.2. Ризик як економічна категорія. Класифікація ризиків.

Ризик — це діяльність, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якого є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі і відхилення від мети.

Економічний ризик — це ризик, що виникає при будь-яких видах підприємницької діяльності, спрямованих на одержання прибутку і пов'язаних з виробництвом продукції, товарів і послуг, їхньою реалізацією; товарно-грошовими і фінансовими операціями; комерцією, а також реалізацією науково-технічних проектів. Ризик виникає лише тоді, коли має місце невизначеність, відсутність вичерпної інформації про умови прийняття рішень. Якщо все відомо — ризик відсутній. Ризик відсутній також у випадку, коли немає зацікавленості в результатах прийняття рішень.

Складність класифікації ризиків полягає в їхньому різноманітті. Існують певні види ризиків, дії яких піддані усі без винятку організації, але поряд із загальними є специфічні види ризику, пов'язані з господарською діяльністю;

ризик, пов'язаний з особистістю підприємця, ризик, пов'язаний з недостатністю інформації про стан зовнішнього середовища. Ризик — об'єктивна необхідність, він органічно пов'язаний з фундаментальними інститутами сучасного суспільства. Джерела ризику досить різноманітні: науково-технічний прогрес, кон'юнктура ринку, внутрішня та зовнішня політична ситуація, погодні умови, наявність корисних копалин, природа людини та багато інших. У практичній діяльності ризики можуть бути настільки великими, що здатні зупинити виробничу роботу, змусити підприємця відмовитися від здійснення операцій, що вимагають великих початкових інвестицій і часу. У той же час наявність фактора ризику є для підприємця сильним стимулом для постійного здійснення режиму економії, змушує його ретельно аналізувати рентабельність проектів, розробляти інвестиційні кошториси, наймати відповідні кадри. У міру розвитку ринкових відносин у нашій державі буде посилюватися і підприємницький ризик. Усунути умови невизначеності майбутнього в підприємницькій діяльності неможливо, тому що вона є елементом об'єктивної діяльності. У цьому полягає об'єктивна сторона фінансових відносин в умовах невизначеності. Але існує і суб'єктивна сторона. Адже саме підприємець оцінює ситуацію, формує безліч можливих виходів і представляє імовірності їхнього здійснення, робить вибір з безлічі альтернатив. Сприйняття таких умов залежить від людини, її характеру, складу розуму, психологічних особливостей, рівня знань.

Відсутність однозначного тлумачення поняття й характеристики ризику та його класифікації пояснюється багатоаспектністю цього явища, ігноруванням його у чинному законодавстві, а у деяких випадках обмеженим застосуванням у реальній економічній практиці та управлінській діяльності підприємства. Ризик - це дуже складне явище, невід'ємний атрибут ринкової економіки і його необхідно враховувати у будь-якій сфері діяльності. Формування законодавчо-нормативної бази, методичних рекомендацій та іншої документації для ефективного управління ризиком потребує насамперед

чіткого, логічного та послідовного тлумачення поняття ризику, визначення основних факторів впливу та формування класифікації для суб'єкту господарювання.

Складність класифікації ризиків полягає в їхньому різноманітті. Існують певні види ризиків, дії яких піддані усі без винятку організації, але поряд із загальними є специфічні види ризику, які зв'язані з господарською діяльністю; ризик, який зв'язаний з особистістю підприємця, ризик, який зв'язаний з недостатністю інформації про стан зовнішнього середовища.

Узагальнену класифікація ризиків представлено на рис. 1.1.

За характером дії ризики поділяють на статичні (чисті) і динамічні (спекулятивні).

Статичні ризики - це ризики втрати реальних активів внаслідок завдання збитків власності, а також втрат доходу через недієздатність суб'єкта господарювання. Вони завжди несуть у собі втрати. В залежності від причини втрат статистичні ризики підрозділяються у свою чергу на такі групи: ймовірні втрати в результаті негативного впливу на активи фірми стихійних лих; ймовірні втрати в результаті злочинних дій; ймовірні втрати внаслідок прийняття несприятливого для підприємницької фірми законодавства; ймовірні втрати в результаті погрози власності третіх осіб, що приводить до змушеного припинення діяльності основного постачальника чи споживача; втрати внаслідок смерті чи недієздатності ключових робітників фірми або основного власника підприємницької фірми.



Рис. 1.2 - Узагальнена класифікація ризиків

Динамічний ризик - це ризик непередбачених змін вартості основного капіталу внаслідок прийняття управлінських рішень чи не передбачуваних змін ринкових або політичних обставин. Він несе в собі або втрати, або прибуток. Він є важким для управління. До них відносять різні види політичних ризиків, економічних ризиків, галузевих ризиків.

За терміном дії розглядають ретроспективні ризики (пов'язані з рішеннями, що були прийняті у минулому, але реалізуються тепер), поточні (співвідносяться з поточною діяльністю, змінюються під впливом постійно діючих факторів ризику), перспективні (пов'язані з можливими змінами умов

функціонування суб'єкту ризику нині, що в майбутньому може змінити ризикову ситуацію). За факторами виникнення розглядають політичні і економічні ризики.

Політичні ризики пов'язані з нестабільністю державного устрою, діяльність органів влади, етнічними, регіональними проблемами, поляризацією інтересів соціальних груп тощо.

Економічні ризики зумовлюються несприятливими змінами в економічній діяльності підприємства, країни, кон'юнктурі ринку, рівнях управління тощо.

Узагальнену класифікація економічних ризиків представлено на рисунку 1.2.

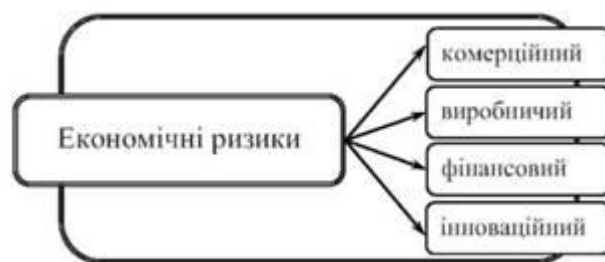


Рис. 1.3 - Класифікація економічних ризиків

Комерційний ризик - це ризик, що виникає в процесі реалізації товарів і послуг, що зроблені чи куплені підприємцем. Основні причини виникнення комерційного ризику: зниження обсягів реалізації внаслідок падіння попиту (потреб) на товар, реалізований підприємством, витиснення його конкуруючими товарами, введення обмежень на продаж; підвищення закупівельної ціни товару в процесі здійснення підприємницького проекту; непередбачене зниження обсягів закупівель у порівнянні з наміченими, що зменшує масштаб всієї операції й збільшує витрати на одиницю об'єму реалізованого товару (за рахунок умовно постійних витрат); втрати товару; втрати якості товару в процесі обертання (транспортування, зберігання), що приводить до зниження його ціни; підвищення витрат обертання в порівнянні з

наміченими в результаті виплати штрафів, непередбачених відрахувань, що приводить до зниження прибутку підприємства.

Комерційний ризик містить у собі такі різновиди:

- ризики, що зв'язані з реалізацією товару (послуг) на ринку;
- ризики, що зв'язані з транспортуванням товару (транспортний);
- ризики, що зв'язані з прийманням товару (послуг) покупцем;
- ризики, що зв'язані з платоспроможністю покупця;
- ризики, що зв'язані з форс-мажорними обставинами.

По структурній ознаці комерційні ризики поділяються на *майнові*, *виробничі* і *торгові*.

Майнові ризики - це ризики, що зв'язані з імовірністю втрат майна підприємця через крадіжку, диверсію, перенапруження технічної і технологічної систем тощо.

Виробничі ризики - ризики, що зв'язані зі збитком від зупинки виробництва унаслідок впливу різних факторів і, насамперед, із втратою чи пошкодженням основних і оборотних фондів (устаткування, сировина, транспорт і т.п.), а також ризики, що зв'язані з впровадженням у виробництво нової техніки і технології. Це ймовірність збитків чи додаткових витрат, які зв'язані з перебоями чи зупинкою виробничих процесів, порушенням технології виконання операцій, низькою якістю сировини чи роботи персоналу і т.п. До основних причин виробничого ризику відносяться:

- зниження намічених обсягів виробництва і реалізації продукції внаслідок зниження продуктивності праці, простою обладнання, втрат робочого часу, відсутності необхідної кількості вихідних матеріалів, підвищеного відсотка браку виробленої продукції; зниження цін, за якими планувалося реалізовувати продукцію (послугу) у зв'язку з її недостатньою якістю, несприятливим змінами ринкової кон'юнктури, підвищенням попиту;

- збільшення матеріальних витрат через перевитрату матеріалів, сировини, палива, енергії, а також за рахунок збільшення транспортних витрат, торгових витрат, накладних і інших додаткових витрат; ріст фонду оплати праці за рахунок перевищення наміченої чисельності або виплат більш високого, ніж заплановано, рівня заробітної плати окремим робітникам;

- збільшення податкових платежів й інших відрахувань підприємства;

- низька дисципліна постачань, перебої з паливом і електроенергією;
- фізичний і моральний знос устаткування.

Торгові ризики представляють собою ризики, які зв'язані зі збитком по перчині затримки платежів, відмовлення від платежу в період транспортування товару, непостачання товару тощо.

Окремо варто виділити транспортний ризик. В даний час транспортні ризики класифікуються в залежності від ступеню відповідальності в чотири групи: E, F, 3, D. Група E включає ситуацію, коли постачальник (продавець) тримає товар на власних складах (Ex Works). Ризик приймає на себе постачальник до моменту прийняття товару покупцем. Ризик транспортування від приміщення продавця до кінцевого пункту вже приймається покупцем. Група F містить три конкретні ситуації передачі відповідальності і ризиків: FCA означає, що ризик і відповідальність продавця переносяться на покупця в момент передачі товару в домовленому місці; FAS означає, що відповідальність ризику за товар переходять від постачальника до покупця у визначеному договором порту; FOB означає, що продавець знімає із себе відповідальність після відвантаження товару.

Група 3 включає ситуації, коли експортер, продавець укладають з покупцем договір на транспортування, але не приймають на себе ніякого ризику. Це такі конкретні ситуації:

CFK - продавець оплачує вартість транспортування до місця перебування, але ризик і відповідальність за схоронність товару і додаткові витрати бере на себе покупець;

CI - крім обов'язків, як у випадку CPK, продавець забезпечує й оплачує страховку ризиків під час транспортування;

CPT - продавець і покупець поділяють між собою ризики й відповідальність. У визначений момент (якийсь проміжний пункт транспортування) ризики цілком переходять від продавця до покупця;

CIP - ризики переходять від продавця до покупця у визначеному проміжному пункті транспортування, але, крім того, продавець забезпечує й оплачує вартість страховки товару.

Остання група термінів - В означає, що всі, транспортні ризики лягають на продавця. До цієї групи відносяться наступні конкретні ситуації:

DA - продавець приймає на себе ризики до певного державного кордону, а далі ризики приймає на себе покупець;

DE - передача ризиків продавцем покупцю проходить на борті судна;

DE - передача ризиків відбувається в момент перебування товару в порт.

Фінансовий ризик - це ризик, що виникає при здійсненні фінансового підприємництва чи фінансових угод, виходячи з того, що у фінансовому підприємстві в ролі товару виступають або валюта, або цінні папери, або кошти. До фінансових ризиків відносяться:

- валютний ризик,
- кредитний ризик,
- інвестиційний ризик.

Валютний ризик - це імовірність фінансових втрат у результаті курсу валют у період між зміною курсу валют у період між змінами контракту з фізичними особами та виробництвом і розрахунків по ньому. Валютний курс,

що установлюється з урахуванням купівельної здатності валют, дуже рухливий. Серед основних факторів, що впливають на курс валют потрібно виділити наступні:

- стан платіжного балансу;
- рівень інфляції;
- міжгалузеву міграцію короткострокових капіталів.

У цілому на рух валютних курсів впливає співвідношення попиту та пропозиції кожної валюти. Крім економічних на валютний курс впливають політичні фактори. У свою чергу від валютного курсу безпосередньо залежить зовнішньоекономічна діяльність країни. Рівень валютного курсу значною мірою визначає конкурентоздатність країни на світових ринках. Занижений валютний курс дозволяє одержати додаткові вигоди при експорті і сприяє припливу іноземного капіталу, одночасно де стимулює імпорт. Протилежна економічна ситуація виникає при завищеному курсі валюти (зниження ефективності експорту і росте ефективність імпорту). Значні непередбачені коливання, відрив валютного курсу від купівельної спроможності підсилюють напруженість у валютно-фінансовій сфері, порушують нормальний міжнародний обмін. Розрізняють три різновиди валютного ризику: економічний, переводу, угод.

Економічний валютний ризик для підприємства полягає в тому, що вартість його активів і пасивів може мінятися у більшу чи меншу сторону (у національній валюті) через майбутні зміни валютного курсу. Це також відноситься до інвесторів, закордонні інвестиції яких - акції чи боргові зобов'язання - приносять дохід в іноземній валюті.

Валютний ризик переводу має бухгалтерську природу і зв'язаний з різноманітням в обліку активів і пасивів підприємства в іноземній валюті. У випадку, якщо відбувається падіння курсу іноземної валюти, у якій виражені активи підприємства, вартість цих активів зменшується.

Варто мати на увазі, що ризик переводу являє собою бухгалтерський ефект, але мало чи зовсім не відбиває економічний ризик угоди. Більш важливим з економічної точки зору є ризик угоди, який розглядає вплив зміни валютного курсу на майбутній потік платежів, а отже, на майбутню прибутковість підприємства в цілому.

Ризик угод - це ймовірність наявних валютних збитків по конкретним операціях в іноземній валюті. Такий ризик виникає через невизначеність вартості у національній валюті інвалютної угоди в майбутньому. Даний вид ризику існує як при укладенні торгових контрактів, так і при одержанні чи наданні кредитів. Він складається в можливості зміни величини надходжень чи платежів при перерахуванні в національній валюті.

Валютний ринок - це механізм, за допомогою якого встановлюються правові й економічні взаємовідношення між споживачами і продавцями валют. Попит на іноземну валюту зв'язаний із залежністю економіки від імпорту й обумовлений конвертованістю валюти. Таким чином, при укладенні контрактів необхідно враховувати можливі зміни валютних курсів.

Одним з найважливіших видів ризиків діяльності підприємства в умовах ринкової економіки є кредитний ризик. Він зв'язаний з можливістю невиконання підприємством своїх фінансових зобов'язань перед інвестором у результаті використання для фінансування діяльності підприємства зовнішньої позики. Отже, кредитний ризик виникає в процесі ділового спілкування підприємства з його кредиторами: банком і іншими фінансовими установами; контрагентами; постачальниками і посередниками, а також із акціонерами.

Розмаїтість видів кредитних операцій визначає особливості і причини виникнення кредитного ризику:

несумлінність позичальника, що одержав кредит; погіршення конкурентного положення конкретного підприємства, який одержав комерційний чи банківський кредит; несприятлива економічна кон'юнктура; некомпетентність керівництва підприємства і т.д.

Будь-яка фінансова діяльність є ризиковою. Багато фінансових відносин будуються в умовах невизначеності, коли необхідно вибирати напрямок дій з декількох варіантів, здійснення яких складно прогнозувати. Господарське середовище стає усе більш ринковим, вносить у господарську діяльність додаткові елементи невизначеності, розширює зони ризикових ситуацій. Звідси і з'являються умови невизначеності, тобто неясності і невпевненості в одержанні очікуваного кінцевого результату.

Значний ріст збиткових підприємств дозволяє зробити висновок про те, що без оцінки фактора невизначеності фінансових відносин у господарській діяльності не обійтися, без цього складно одержати адекватні реальним умовам результати діяльності.

Кредитний ризик - це ймовірність того, що партнери - учасники контракту виявляться не в змозі виконати договірні зобов'язання як у цілому, так і по окремих позиціях. Зменшити вплив даного ризику можна шляхом обговорення контракту на попередньому етапі, аналізу можливих вигод і утрат від його висновку.

Фінансові відносини завжди сполучені з невизначеністю економічної кон'юнктури, що витікають з мінливості попиту-пропозиції на товари, гроші, фактори виробництва, з різноманітних сфер пропозиції капіталів і розмаїтості критеріїв інвестування засобів, з обмеженості знань в області бізнесу і комерції й інших обставин. Кожен учасник фінансових відносин споконвічно позбавлений заздалегідь відомих однозначних заданих параметрів, гарантій успіху: забезпеченої частки участі в господарській діяльності, допустимості до виробничих ресурсів за фіксованими цінами, стійкості купівельної спроможності грошових одиниць, незмінності норм і нормативів і ін.

Процентний ризик виникає через коливання процентних ставок, що приводить до зміни витрат на виплату чи відсотків доходів на інвестиції, а виходить, - до зміни величини прибутку (чи втрат) у порівнянні з очікуваним. З цим видом ризиків зіштовхуються банки, страхові і інвестиційні компанії, а також не

фінансові підприємства, що займають кошти чи вкладають їх в активи, які приносять відсотки (державні цінні папери, облігації підприємств і т.д.). Методи управління процентним ризиком - опціони, ф'ючерсні операції і т.д.

Процентний опціон являє собою фінансовий інструмент, створений і використовуваний як спосіб хеджування процентних ризиків і засіб одержання прибутку від зміни процентних ставок. Це дуже вигідно власнику опціону. Опціон захищає власника від самого гіршого варіанта змінювання процентної ставки і разом з тим забезпечує виграш від позитивних змін її на ринку. Головний недолік опціону - його висока вартість.

Найпростіший вид фінансової угоди - однократне надання в борг певної суми з умовою її повернення через певний час. Для визначення ефективності такої угоди застосовуються показники: відносний ріст і відносна знижка. Ці величини характеризують збільшення капіталу кредитора, віднесене або до початкового внеску, або до кінцевої суми.

Кожен цінний папір засвідчує фінансову операцію. Особи, які приймають участь в операції, повинні чітко уявляти її результати, вигідність і ефективність. Існують загальні схеми і поняття, що дозволяють визначити ефективність операції, порівняти різні операції і вибрати найбільш ефективні з них.

Багато фінансових контрактів, у тому числі контракти по цінним паперам передбачають однократну виплату в кінцеву дату і багаторазові виплати в різні проміжки часу. Для будь-якої фінансової операції з чітко обговореними термінами і сумами взаємних платежів як міру її ефективності може бути установлений відсоток. Вибираючи між різними варіантами можливих фінансових операцій, інвестор завжди орієнтується на операцію з вищою ефективною ставкою.

Ринок фінансових ресурсів поєднує кредитний і валютний ринки, а також ринок інструментів власності. Ринок інструментів власності і частина кредитного ринку, утворюють ринок цінних паперів. На кредитному ринку

установлюються взаємини між підприємствами і громадянами, що мають потребу у фінансових коштах, і організаціями і громадянами, що їх можуть надати на певних умовах.

Ринок фінансових ресурсів - це загальне позначення тих ринків, де виявляються попит на різні платіжні засоби і їхню пропозицію.

Ринок цінних паперів поєднує частину кредитного ринку і ринок інструментів власності. Він охоплює операції по випуску і обертанню інструментів позики й інструментів власності. До інструментів позики ми відносимо векселі, облігації, сертифікати; до інструментів власності - усі види акцій і інші види цінних паперів. Ринок інструментів позики як елемент кредитного ринку має справу з позиковим капіталом, у той час як ринок інструментів власності - із власним капіталом.

На кожному з цих ринків здійснюється фінансово-економічна діяльність і проводяться операції і угоди, яким притаманні фінансові ризики. Ризики виникають у зв'язку з рухом фінансових потоків і виявляються на ринках фінансових ресурсів у виді *процентного, валютного, кредитного, комерційного (бізнес-ризик), і інвестиційного* ризиків.

Ринок цінних паперів породжує інвестиційний ризик, сутність якого полягає в ризику утрати вкладеного капіталу й очікуваного доходу. На ринку цінних паперів покупці фінансових інструментів можуть бути або інвесторами, або спекулянтами, або гравцями. Інвестор вкладає гроші на тривалий термін, розраховує на одержання доходу у вигляді дивідендів чи відсотків і намагається мінімізувати ризик утрати вкладеного капіталу. Спекулянти розраховують на одержання доходу за рахунок одномиттєвих угод на ринку. Володіючи повною інформацією про стан ринку, вони практично виключають ризик. Гравці йдуть на ризик, сподіваючись угадати тенденції і "зробити гроші" на очікуваній зміні курсу фінансових інструментів.

При інвестуванні інвестор виходить у першу чергу з розуміння безпеки і лише у другу чергу - з розрахунків одержання майбутнього прибутку. Ринковий ризик визначається можливою втратою первинного капіталу.

Інноваційний ризик - це ймовірність втрат, що виникають при вкладанні підприємством коштів у виробництво нових товарів (послуг), які можливо не знайдуть очікуваного попиту на ринку. Інноваційний ризик виникає за таких умов: при впровадженні більш дешевого методу виробництва товару чи послуги в порівнянні з уже тим, що використовується. Подібні інвестиції будуть приносити підприємству тимчасовий надприбуток доти, поки воно є єдиним власником даної технології. У подібній ситуації підприємство зіштовхується лише з одним видом ризику - можливою неправильною оцінкою попиту на вироблений товар; при створенні нового товару (послуги) на старому устаткуванні. У цьому випадку до ризику неправильної оцінки попиту на новий товар чи послугу додається ризик невідповідності якості товару (послуги) у зв'язку з використанням старого обладнання; при виробництві нового товару (послуги) за допомогою нової техніки і технології. У даній ситуації інноваційний ризик включає в себе ризики: того, що новий товар (послуга) може не знайти покупця; невідповідність нового обладнання і технології необхідним вимогам для виробництва нового товару (послуги); неможливості продажу створеного устаткування, тому що воно не підходить для виробництва іншої продукції у випадку невдачі.

В умовах ринкової економіки ризик є ключовим елементом підприємництва. У Законі України "Господарський кодекс України" сказано, що підприємництво - це самостійна ініціатива, систематична на власний ризик діяльність, спрямована на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг і здійснення торгівлі з метою одержання прибутку. Однак процес прийняття відповідальності - одночасно є і процесом прийняття на себе ризику. Отже, здатність і готовність до ризику - якість, що притаманна підприємцю.

Взагалі виникнення підприємницького ризику - це, по суті справи, зворотний бік економічної волі, своєрідна плата за неї. Волі одного підприємця супроводжує одночасно і воля інших підприємців, отже, у міру розвитку ринкових відносин у нашій країні будуть зростати невизначеність і підприємницький ризик. Усунути невизначеність майбутнього в підприємницькій діяльності неможливо, тому що вона є елементом об'єктивної дійсності. Ризик притаманний підприємництву і є невід'ємною частиною його економічного життя. Об'єктивність ризику пов'язана з наявністю факторів, існування яких у кінцевому рахунку не залежить від дії підприємців. Однак сприйняття ризику залежить від кожної конкретної людини з її характером, складом розуму, психологічними особливостями, рівнем знань в області його діяльності.

Таким чином, підприємницький ризик можна розуміти як економічну категорію, яка кількісно та якісно виражається в невизначеності результату наміченої до здійснення підприємницької діяльності, що відбиває ступінь поразки або/та успіху діяльності підприємця (фірми) в порівнянні із заздалегідь планованими результатами. Іншими словами, ризик - це ймовірність настання несприятливої події, а діяльність в умовах ризику - це кількісно визначений образ дій в умовах невизначеності, що веде в кінцевому результаті до переваги успіху над невдачею.

Підприємницький ризик зв'язаний, насамперед, з вибором і ухваленням управлінського рішення на різних рівнях структури управління: галуззю, чи прийняттям його підрозділами.

Підприємницький ризик, крім елементів господарського ризику, включає специфічні види ризику, які зв'язані з особистими майновими грошовими внесками в створення даного підприємства. Підприємницький ризик включає ризик повної чи часткової втрати майна чи грошового внеску, у тому числі і ризик банкрутства, характерний для ринкових відносин.

Залежно від розуміння змісту і сфери підприємництва, в економічній фаховій літературі пропонуються різноманітні підходи до визначення підприємницьких ризиків.

У широкому значенні підприємницькі ризики - це ризики, які характеризуються ймовірністю майнових втрат у процесі здійснення підприємницької діяльності.

Так, В.Гранатуров підприємницькі ризики поділяє на політичні та економічні. При цьому до *політичних* ризиків він відносить:

- валютний, який пов'язаний з втратою купівельної спроможності валюти;
- податковий, який пов'язаний з ймовірністю збільшення податкових ставок;
- ризик форс-мажорних обставин, тобто природних катастроф, громадських страйків тощо;
- ризик країни, що залежить від політико-економічної стабільності країн-імпортерів, експортерів.

До *економічних* ризиків, за В.Гранатуровим, належать:

- кредитний ризик, або ризик неповернення позичальником суми основного боргу та відсотків за ним; інноваційний ризик, що пов'язаний з фінансуванням і використанням науково-технічних розробок;
- портфельний ризик, що пов'язаний з вкладенням коштів у цінні папери; ресурсний ризик, який спричинений відсутністю запасу міцності щодо ресурсів у разі зміни ситуації;
- організаційний ризик, який зумовлений недоліками в організації роботи, маркетингової діяльності та нестійкого фінансового стану суб'єкта господарювання.

Одним із важливих видів підприємницького ризику є ризик утрати майна. Цей вид ризику можна підрозділити на наступні підвиди:

- ризик, який зв'язаний із втратою майна в результаті стихійних лих;

- ризик, який зв'язаний із втратою майна в результаті крадіжки, у тому числі крадіжки зі зломом, викраденням транспортних засобів тощо;
- ризик, що зв'язаний із втратою майна в результаті аварії на виробництві;
- ризик утрати майна під час транспортування; ризик, що зв'язаний з відчуженням майна внаслідок неправомірних дій місцевих органів влади.

Підприємницький ризик - це ризикованість вкладень у активи підприємства, що не має боргів. Цей ризик характеризують як невизначеність в одержанні майбутнього валового прибутку від операційної діяльності. Підприємницький ризик зумовлений низкою факторів:

- коливаннями вартості матеріальних ресурсів;
- здатністю підприємства змінювати ціни на свою продукцію залежно від умов ринку;
- варіативністю попиту на продукцію підприємства;
- зниженням конкурентоспроможності продукції;
- високим рівнем операційного важеля (левериджу).

Важливість кожного із факторів залежить від галузі господарювання, розвитку зовнішнього середовища тощо. Але особливе місце серед факторів, що визначають підприємницький ризик, займає операційний леверидж, сутність якого полягає у тому, що прибуток від основної діяльності залежить від рівня постійних витрат у собівартості продукції. За сучасних умов виробництва високий рівень постійних витрат спостерігається у високотехнологічних та капіталомістких виробництвах із високою питомою вагою кваліфікованого персоналу. При спадах виробництва прибуток підприємства з високим рівнем постійних витрат є більш чутливим до зміни обсягів реалізації продукції і зміни ринкової ніші. Чим вищий рівень постійних витрат, тим більшим є підприємницький ризик за інших однакових умов. З цього випливає, що підприємницький ризик є обов'язковою складовою будь-якої підприємницької діяльності, а основна частина прибутку, що отримало підприємство, - це

винагорода за ризик. У разі втрати прибутку, до чого призводять постійні та неконтрольовані фінансові ризики, підприємства стають неплатоспроможними, фінансово нестійкими, що породжує фінансові ризики для успішно працюючих суб'єктів господарювання - його партнерів. Концепція компромісного співвідношення між ризиком та прибутком є невід'ємною складовою фінансової діяльності, тому всі рішення, що приймаються у сфері фінансів, так чи інакше зіштовхуються з проблемою співвідношення між ризиком та доходом - чим більший ризик, тим вищий очікуваний дохід.

Причини виникнення підприємницького ризику:

- непередбачені зміни в зовнішньому середовищі, що відображаються або можуть відбитися на діяльності ринкового суб'єкта (зміни цін, зміни в податковому законодавстві, коливання валютного курсу, зміни в соціально-політичній ситуації і т.п.);
- зміни відносин підприємства з її контрагентами. Ці зміни можуть бути викликані як самим підприємством, так і її контрагентами (можливість укласти більш вигідний договір, подовження або скорочення терміну договору, більш привабливі умови діяльності, зміна орієнтації партнерів, зміни в умовах переміщення товарних, фінансових і трудових ресурсів між учасниками ринку і т.п.), що спричинить за собою зміни досягнутих раніше домовленостей, або відмовлення від них;
- зміни, що проходять всередині самого підприємства, або інші причини внутрішнього походження (невідповідність рівня кваліфікації працівників фірми запланованим виробничим завданням, раптовим вихід з ладу основних виробничих фондів і т.п.);
- зміни, що проходять унаслідок науково-технічного прогресу, результатом чого є формування нової системи орієнтації (наприклад, зміни відносини до ручної праці після виникнення машинного).

Метою будь-якої підприємницької діяльності є здобуття максимальних доходів при мінімальних витратах капіталу в умовах конкурентної боротьби.

Реалізація зазначеної мети вимагає порівняння розмірів вкладеного у виробничо-торгівельну діяльність капіталу з фінансовими результатами цієї діяльності. В той же час, при здійсненні будь-якого виду підприємницької діяльності об'єктивно існує небезпека, а саме ризик втрат, обсяг яких обумовлений специфікою конкретної діяльності підприємства, можливості правильно оцінити конкретну ризикову ситуацію, знайти оптимальний варіант виходу з неї, враховуючи наявні у розпорядженні підприємства ресурси. Для прийняття обґрунтованих бізнес рішень ОПР необхідно враховувати наявність різних економічних ризиків. При прийнятті господарських рішень необхідно обов'язково враховувати потенційні ризики.

Складність врахування потенційних ризиків в підприємницькій діяльності пов'язана, перш за все, з їх багатоаспектністю, взаємозалежністю в умовах, що часто змінюються, складністю формалізації і багатьма іншими факторами. Щоб вижити за цих складних умов підприємствам необхідно приймати нетрадиційні та сміливі рішення, але це теж підвищує ступінь економічного ризику. В свою чергу підприємствам потрібно не уникати можливого ризику, а вміти правильно оцінювати його ступінь і безпосередньо управляти ним з метою його обмеження, необхідно своєчасне врахування чинників ризику при прийнятті управлінських рішень, кваліфікована організація процесу управління ризиковою ситуацією, що спрямована на забезпечення адаптації діяльності підприємства до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Господарський ризик - це невід'ємна частина господарської діяльності будь-якого підприємства незалежно від форми власності. Його можна визначити як діяльність суб'єктів підприємств, яка зв'язана з подоланням невизначеності в ситуаціях неминучого вибору, у процесі якого мається можливість оцінити імовірність досягнення бажаного результату чи невдачі, відхилення від мети.

У практичній діяльності господарські ризики можуть бути настільки великими, що здатні зупинити виробничу роботу, змусити підприємця

відмовитися від здійснення операцій, що вимагають великих початкових інвестицій і часу. У той же час наявність фактору господарського ризику є для підприємця сильним стимулом для постійного здійснення режиму економії, змушує його ретельно аналізувати рентабельність проектів, розробляти інвестиційні кошториси, наймати відповідні кадри.

Господарський ризик у підприємницькій діяльності можна підрозділити на види:

- ризик утрати майна в результаті стихійних лих;
- ризик виникнення цивільної відповідальності за збиток, який нанесено навколишньому середовищу;
- ризик утрати прибутку;
- ризик, що зв'язаний з реалізацією продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- технічний ризик, який зв'язаний з експлуатацією обладнання, будівельно-монтажних споруджень тощо;
- комерційні ризики, що викликані недопоставкою продукції, невиконанням фінансових зобов'язань;
- валютний ризик, що зв'язаний з розширенням сфери зовнішньоекономічної діяльності.

Більш широкий перелік господарських ризиків запропонував Олексюк О.С. Аналіз умов господарювання на рівні окремих підприємств дав йому можливість крім згаданих вище ризиків виділити:

- ризик дисконту, що пов'язаний з визначенням дисконтної ставки, тобто такої відсоткової ставки, яка могла б застосовуватися до майбутніх платежів з врахуванням ризику й непевності, які пов'язані із фактором часу;

- операційний ризик, що пов'язаний з курсами обміну валют, коли майбутні надходження в іноземній валюті знецінюються у зв'язку з падінням курсу, перш ніж операцію буде реалізовано;
- діловий ризик, що виникає з невизначеності прогнозів майбутніх доходів від основної діяльності;
- ризик трансляції, що пов'язаний з курсами обміну валют, коли треба визначити активи і пасиви іноземної філії у валюті своєї країни;
- податковий ризик, що пов'язаний з неможливістю гарантувати податкову пільгу, втрату або недоотримання очікуваного доходу через зміни податкового законодавства;
- ризик зниження доходів через короткотермінове падіння попиту на продукцію чи зниження ринкових цін через перевиробництво.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНІ УМОВИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

2.1. Аналіз ризиків підприємства і методів мінімізації ризиків. Аналіз та класифікація.

Інноваційна діяльність без ризику не буває, але він обов'язково повинен максимально прораховуватися. Управління ризиком — дуже широке поняття, яке охоплює різноманітні проблеми, пов'язані практично з усіма напрямками й аспектами управління.

Ринкові операції характеризуються багатоваріантністю. Важливо не боятися помилок, а не повторювати їх, оперативно коригувати систему дій з позицій максимізації прибутку. Менеджер повинен передбачати додаткові можливості для опанування ринкових змін. Ризик передбачає можливу небезпеку втрат, яка виникає зі специфіки тих чи інших явищ природи і видів діяльності людини. Як економічна категорія ризик є подією, яка може відбутися або не відбутися. У разі здійснення такої події можливі три результати: негативний (програш, збиток, втрати); нульовий; позитивний (виграш, вигода, прибуток). Звичайно, можна уникнути ризику, тобто просто уникати заходу, пов'язаного з ризиком. Проте для підприємця уникнення ризику означає здебільшого відмову від можливого прибутку. Основні завдання ризик-менеджера: виявити сферу підвищеного ризику, оцінити його ступінь, розробити і вжити заходів для попередження ризикових ситуацій, а у разі, коли збиток уже є — вжити заходів для його мінімізації. Практика підтверджує, що підвищений ризик спостерігається при різноманітних обставинах, а саме внаслідок неправильного управлінського рішення, незадовільного виконання завдань підлеглими, невдалого вибору виконавця, у разі відмови керівництва прийняти радикальну пропозицію менеджера.

Підходи до вирішення управлінських завдань можуть бути різними, тому ризик-менеджмент є багатоваріантним, передбачаючи поєднання стандарту і неординарності фінансових комбінацій, гнучкості і неповторності тих чи інших

способів дій у конкретній ситуації. Основне в ризик-менеджменті — правильна постановка цілі, яка відповідає економічним інтересам об'єкта управління.

Перш ніж прийняти рішення щодо ризикованого викладення капіталу, менеджер повинен:

- визначити максимально можливий обсяг збитків такого ризику;
- співставити його з обсягом капіталу, який вкладається;
- співставити його з усіма власними фінансовими ресурсами і визначити, чи така втрата капіталу не призведе до банкрутства інвестора.

Обсяг збитків від вкладеного капіталу може дорівнювати обсягу цього капіталу, бути меншим або більшим. Проте з урахуванням купівельної спроможності грошей в умовах інфляції обсяг втрат може бути більшим, ніж сума можливих грошових збитків.

Науковці вважають, що оптимальний коефіцієнт ризику становить 0,3, а коефіцієнт ризику, що призводить до банкрутства інвестора — 0,7 і більше. Прогнозуючи максимально можливий обсяг збитків, визначають імовірність ризику й ухвалюють рішення про відмову від ризику, узяття ризику під власну відповідальність або передачу його на відповідальність іншій особі.

Ефективність організації управління ризиком неабияк залежить від класифікації ризиків. Під класифікацією ризиків треба розуміти їх розподіл на окремі групи за певними ознаками для досягнення визначених цілей. Науково обґрунтована класифікація ризиків дозволяє чітко визначити місце певного ризику в їх загальній системі. Вона створює можливості для ефективного застосування відповідних методів і прийомів управління ризиком.

В економічній літературі з проблем підприємницької діяльності немає єдиної системи класифікації підприємницьких ризиків. Існує багато підходів до класифікації ризиків, до того ж, усі види взаємопов'язані.

Інноваційний ризик — це ймовірність неотримання визначеного результату під час здійснення заходу при використанні всього організаційно-технічного і наукового потенціалу підприємства, за стадіями виявлення поділяється на різновиди:

— пов'язаний з певним етапом реалізації інвестиційного проекту: виведення товару на ринок (період окупності інвестицій), етап росту, етап зрілості, етап насичення, вихід з ринку;

— пов'язаний з господарською діяльністю підприємства.

Також інноваційний ризик можна поділити на *фінансовий* і *комерційний*. Фінансовий ризик складається з таких типів: *валютний, кредитний, процентний і ринковий*. Комерційний ризик поділяють на *маркетинговий* і *діловий*.

Валютний ризик є імовірністю отримання валютних доходів чи втрат, пов'язаних із зміною курсу національної валюти відносно іншої, в тому числі у разі зовнішньоекономічної кредитної операції. Фірми усіх типів передбачають ризик унаслідок коливань обмінних курсів валют і процентних ставок.

Чинники, які виливають на валютні ризики:

- статистика платіжного балансу;
- фінансові рішення;
- державна фінансова і монетарна політика;
- збільшення різниці між офіційними і ринковим курсами;
- наслідки зміни валютних курсів.

Кредитний ризик — це ймовірність отримання певного результату кредитором після сплати (несплати) боржником кредиту і відсотків від нього відповідно до термінів і умов кредитного договору. Кредитний ризик поділяється на такі типи:

- ризик неповернення кредиту;
- депозитний ризик;
- лізинговий;
- факторинговий тощо.

Процентний ризик, спричинений імовірністю зміни процентних ставок, які виплачуються від залучених засобів, над ставками кредитів, які надаються. Відповідно, процентний ризик впливає як на прибуток, отриманий від процентів, так і на баланс кредитної організації загалом. Причини процентного ризику:

- зміни у процентній політиці НБУ;
- встановлення єдиного процента на весь термін користування кредитом;
- відсутність у кредитній організації стратегії процентної політики;
- неточне визначення розміру процентної ставки.

Ринковий (портфельний) ризик пов'язаний з операціями випуску, розміщення і купівлі-продажу цінних паперів. Будь-який портфель є певним набором акцій, облігацій з різним ступенем забезпечення і ризику. Інвестор намагається отримати найвищу ефективність портфеля і забезпечити вкладення з найменшим ризиком.

Чинники, які впливають на маркетинговий і діловий ризики, — це правові аспекти, конкуренція, досвід і контроль, складність продукції. Фірми, продукція яких продається на ринках з суттєвими коливаннями цін, підлягає вищим ризикам, ніж такі самі, але зі стабільнішими цінами на продукцію. Підприємства, які мають дуже нестабільний рівень витрат, підлягають значному підприємницькому ризику, до того ж, чим вища здатність підприємства змінювати ціну продукції, тим нижчий ступінь підприємницького ризику.

За часом утворення ризику розподіляють на ретроспективні, поточні, перспективні. Аналіз ретроспективних ризиків, їх характер і способи зниження дають змогу точніше прогнозувати поточні і перспективні ризики.

За чинниками виникнення ризику поділяють на політичні та економічні (комерційні). Політичні ризики зумовлені зміною політичної ситуації, яка впливає на господарську діяльність (закриття кордонів, військові дії тощо).

Економічні ризики зумовлені несприятливими змінами в економіці підприємства чи економіці країни. Найпоширенішим видом економічного ризику є зміна кон'юнктури ринку, незбалансована ліквідність (несвоєчасне виконання платіжних зобов'язань), зміна рівня управління тощо.

За способом урахування ризики поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх відносять ризики, які безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства або його контактною аудиторією. На рівень зовнішніх ризиків впливає чимало чинників: політичні, економічні, демографічні, соціальні, географічні тощо. До внутрішніх належать ризики, зумовлені діяльністю самого підприємства. На їх рівень впливають ділова активність керівництва, вибір маркетингової стратегії, політики і тактики та інші чинники.

Класифікаційний підхід *Е. С. Стоянової* охоплює категорії, групи, види, підвиди і різновиди ризиків (рис. 2.1).

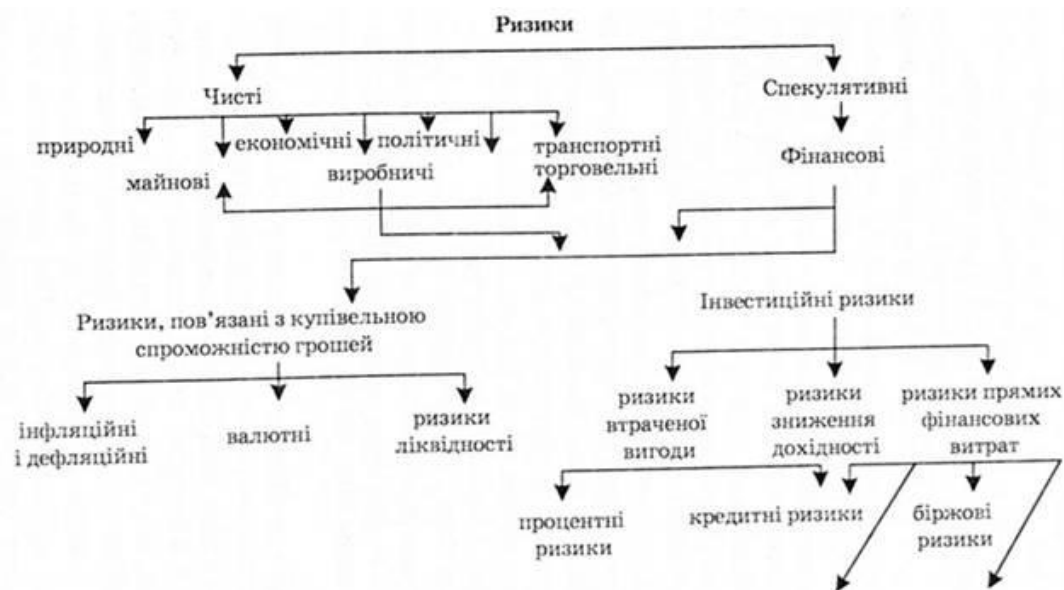


Рис. 2.1. Класифікаційний підхід ризиків за Е.С. Стояною

Ці різновиди допомагають краще зрозуміти суть і тенденції ризику, що забезпечує ефективність управлінської діяльності, тобто правильність прийняття рішень.

Науково-технічний прогрес формує нову систему орієнтацій людини, радикально змінює предметне середовище, якісно іншими стають значення та співвідношення продуктивної інноваційної діяльності. Створюється атмосфера необхідності в новаторських, сміливих рішеннях, відбувається пошук принципово нових, таких, які раніше не використовувались, неординарних шляхів вирішення складних сучасних завдань.

За таких умов менеджери різних рівнів управління вимушені ризикувати. Науково-технічний прогрес надає діяльності багатьох менеджерів творчого характеру. Тобто ризик, пов'язаний з творчою діяльністю, що характеризується неповторністю, оригінальністю, унікальністю, зумовлений суттю творчого процесу, особливостями впровадження нового у практику, необхідністю вирішення суперечностей між націями та процесами, що виникають у суспільстві, і панівними способами соціального регулювання. Крім того, ринкове середовище вносить додаткові елементи невизначеності, розширює межі ризикових ситуацій. За цих умов виникає не детермінованість та невпевненість щодо отримання кінцевого результату, а отже, зростає і сутність ризику. Ринок — досить жорстка система, що вимагає значної фізичної та інтелектуальної віддачі. Менеджер-новатор обов'язково ризикує, йому притаманні такі риси як незалежність та нестандартність дій, новацій щодо досягнення мети, сміливість та винахідливість, орієнтація на досягнення якомога кращих результатів.

У літературі існують три основні думки, які визнають або суб'єктивну, або об'єктивну, або суб'єктивно-об'єктивну природи ризику. При цьому переважає остання — суб'єктивно-об'єктивна. Ризик пов'язаний з *вибором певних альтернатив, розрахунком ймовірностей їх результатів*, — у цьому полягає його суб'єктивний бік. Одночасно вона проявляється і тим, що люди неоднаково сприймають одну й ту саму величину ризику внаслідок відмінності психологічних, ідеологічних орієнтацій, принципів, установлень тощо.

Проте ризик має й об'єктивний бік. Об'єктивна наявність ризиків зумовлює ймовірність існування багатьох природних, соціальних і технологічних процесів, багатоваріантність матеріальних та ідеологічних відносин, в які вступають суб'єкти ризику.

Об'єктивність ризиків полягає в тому, що це поняття відображає реально існуючі в житті явища, процеси діяльності. Ризик існує незалежно від того, усвідомлюють його наявність, чи ні, враховують, чи ігнорують його.

Суб'єктивно-об'єктивна природа ризиків визначається процесами як суб'єктивного характеру, так і процесами, незалежними від волі та свідомості людини.

На рис. 2.2 наведена схема, за якою можна аналізувати ризик, зумовлений внутрішніми та зовнішніми відносно об'єкта (господарської системи) причинами.

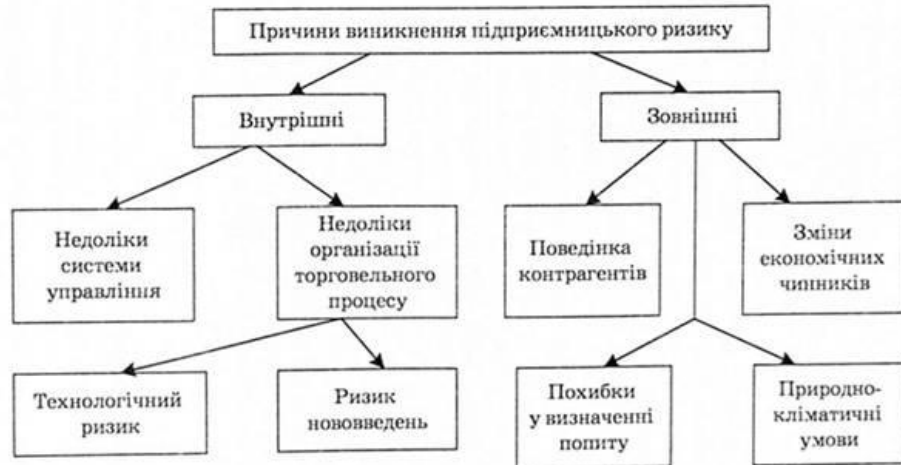


Рис. 2.2. Схема аналізу ризику

Невизначеність вноситься в процес формування керуючої інформації через інформаційні компоненти. Роль різноманітних інформаційних компонентів у процесі формування керуючої інформації визначає специфіку впливу невизначеності відповідних компонентів на невизначеність систем управління загалом. Так, невизначеність цілей системи управління не дозволяє однозначно

оцінювати переважання ситуацій, що виникають. Система управління не може повністю здійснити раціональний, формально оптимальний вибір найкращого з існуючих в її розпорядженні варіантів поведінки. Невизначеність системи моделей не дозволяє однозначно формувати ланцюжки причинно-наслідкових зв'язків. Відповідно, система управління не має можливостей точно і однозначно передбачити всі суттєві для неї наслідки різних подій, у тому числі і повні наслідки власних команд. Невизначеність первісної інформації не дозволяє однозначно оцінювати реальну ситуацію на об'єкті керування і в зовнішньому середовищі. Але, незважаючи на дію чинника інформаційної невизначеності, будь-яка система управління завжди формує певну керівну інформацію, яка повинна впливати на об'єкт і змушувати його діяти для досягнення цілей, які поставив суб'єкт управління. Отже, дослідження чинників і джерел ризику пояснює природу певних ризикових ситуацій. Саме вивчення джерел і чинників ризику дозволяє менеджеру кваліфіковано передбачати і правильно оцінювати ризикові ситуації. Діяльність у ринкових умовах передбачає втрати, але їх розмір і наслідки залежать тільки від уміння правильно ухвалювати управлінські рішення.

2.2. Процес управління ризиками на підприємстві.

Управління ризиками - це частина діяльності керівника організації, спрямована на її економічний захист від небажаних свідомих або випадкових обставин, що наносять шкоду її діяльності.

Мета управління ризиками - виявляти, аналізувати і впливати на всі ризики, з якими стикається організація, з позиції використання сприятливих можливостей для збільшення вартості її активів.

З цією метою менеджер повинен проводити якісний і кількісний аналіз ризику, визначати його джерело фактор, імовірність та передбачати наслідки.

Управління ризиком можна розглянути на методологічній основі процесу розробки і реалізації ризикових управлінських рішень. Ризиковими є рішення

при відомій імовірності досягнення результату. При цьому функції управління ризиком повинні виконувати на відповідному рівні всі підрозділи фірми.

Наприклад, в управлінні ризиком

- бухгалтерія виконує функцію допомоги в розробці бюджету;
- відділ маркетингу - робить прогноз небезпечних властивостей продукції;
- відділ кадрів - займається питаннями праці, інструктує та навчає персонал, оформляє компенсації і т.ін.

Серед способів усунення ризиків фахівці виокремлюють:

- уникнення ризику - ухилення від заходів, пов'язаних з ризиком;
- утримання ризику - залишення ризику за інвестором, тобто на його відповідальність;
- передача ризику - це означає, що інвестор передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії;
- зниження ступеня ризику - зменшення імовірності та обсягу втрат.

В.О.Василенко диференціює основні заходи зниження ризику наступним чином:

1) диверсифікація - процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою. Диверсифікація дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності. Наприклад, придбання інвестором акцій п'яти різних акціонерних товариств замість акцій одного товариства збільшує імовірність отримання їм середнього доходу в п'ять разів, і відповідно, в п'ять разів знижує ступінь ризику. Так, наприклад, промислові організації у складі фінансово-промислових груп (ФПГ) купляють акції банку, тим самим захищаючи свої активи і отримуючи пільги за кредитами. Банківська структура у складі ФПГ скуповуючи акції промислових організацій, тим самим спонукає їх розвиток і здійснює контроль за їх діяльністю. Тут мова повинна йти про ефективне

використання договірної права, дотримання прийнятих зобов'язань перед партнером, формування відносин довіри і надійності;

2) здобування додаткової інформації (більш повна інформація дозволяє зробити чіткий прогноз і знизити ризик, що робить інформацію товаром, причому дуже цінним). Використовується новий погляд на відношення з конкурентами. Великі компанії, наприклад автомобільні корпорації США Ford, Chrysler, General Motors, приходять до взаємовигідного співробітництва та інтеграції в автомобільному бізнесі. В Росії подібний процес відбувається між крупними корпораціями паливно-енергетичного та нафтогазового комплексів. Інформація про потенційного партнера, конкурента чи клієнта повинна містити відомості про можливі ризики у взаємовідносинах. У закордонній практиці така інформація міститься в бізнес-довідках, які пропонуються ринком інформаційних послуг;

3) лімітування - встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту тощо; лімітування застосовується банками для зниження ступеня ризику при видачі позик, господарюючими суб'єктами - для продажу товарів в кредит, визначення сум вкладення капіталу і т.п.;

4) самострахування - підприємець віддає перевагу підстрахуванню самого себе, ніж купляти страховку в страховій компанії; самострахування являє собою децентралізовану форму створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо в господарюючих суб'єктах, особливо в тих, чия діяльність підлягає ризику; головне завдання самострахування складається в оперативному подоланні тимчасових перешкод фінансово-комерційної діяльності;

5) страхування - захист майнових інтересів господарюючих суб'єктів і громадян при настанні певних подій за рахунок грошових фондів, які формуються з виплачених ними страхових внесків. Страхування являє собою економічну категорію, сутність якої складається в розподілі збитків між усіма учасниками страхування. Страхування виконує чотири функції: ризикову,

запобіжну, заощаджуючу, контролюючу. Ризикова функція виражається в перерозподілі грошової форми вартості між учасниками страхування у зв'язку з наслідками випадкових страхових подій. Призначенням запобіжної функції являється фінансування за рахунок коштів страхового фонду заходів по зменшенню страхового ризику. Зміст функції заощадження складається в тому, що за допомогою страхування зберігаються кошти. Контролююча функція виражається в контролі за чітко цільовим формуванням і використанням коштів страхового фонду. Отже, не буває підприємництва без ризику. Найбільший прибуток приносять ринкові операції з високим ступенем ризику. Проте в усьому має бути міра. Ризик обов'язково має бути розрахований. Головна мета менеджменту - досягти максимального ступеня керованості ризиком. Тому особливу увагу приділяється постійному удосконаленню управління ризиком в різних ситуаціях. Управлінський ризик як багатофакторна категорія менеджменту досліджується в динаміці цілеспрямованого циклічного процесу управління, що має інформаційні, часові, організаційні, економічні, соціальні і правові параметри.

Виділяють наступні стадії процесу розробки та реалізації ризикових рішень:

1) *інформаційний аналіз* містить роботи з моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення нових джерел ризику і корегування відомих факторів, прояв яких залежить від мінливих умов;

2) *діагностика ситуації* визначається специфікою поставленого завдання, основний акцент робиться на урахування причин, що викликають зміни ризику, їх ранжируванні й оцінці втрат (вигод) при визначених параметрах ситуації. На даній стадії використовуються різні методи виміру й оцінки ризику (математичні, статистичні, інтуїтивні);

3) *розробка варіантів рішень* як стадія процесу управління характеризується тим, що для кожного варіанту рішення розглядаються межі можливого негативного прояву ризику. Оцінка подається за всіма змістовними

асpekтами ризику: економічним, соціальним, екологічним, організаційним, іміджевим, правовим;

4) *прийняття рішення* містить комплексне обґрунтування як самого рішення, так і прийнятої разом з ним ймовірності та параметрів допустимого ризику. Передбачається розробка системи відповідальності з питань управління ризиком.

5) *організація і реалізація* включають види управлінської діяльності з реалізації ризик-рішення, у процесі якої виявляються нові аспекти прояву організаційного ризику (невиконання, затримок тощо), що вимагає оперативних заходів. Контроль змін у параметрах ризику і корегування можуть мати істотне значення в ситуаційному менеджменті. Своєчасність реакцій і дій менеджера - головна умова стабілізації ситуації і зниження погрози втрат.

Водночас менеджер при управлінні ризиком застосовує ризик-стратегію, яка забезпечує правомірність і допустимість ризику конкретного виду в ризикових рішеннях щодо конкретних соціально-економічних систем і ситуацій, а також орієнтується на критерії вибору ризик-рішення, що передбачають розробку меж ризику і динаміку зміни втрат залежно від обсягу продажів, розміру витрат, зміни цін, інфляції тощо.

Отже, розробка шляхів і засобів мінімізації втрат, нейтралізації і компенсації негативних наслідків ризик-рішень, страхування й інші можливості захисту від ризику розглядаються в ситуаційному менеджменті як необхідні умови формування і реалізації ризик-рішень та використовуються, у тій чи іншій мірі, при виконанні робіт на кожній стадії процесу управління ризиком.

Діяльність підприємця з управління ризиками називається політикою ризику. Під політикою ризику розуміється сукупність різного роду заходів, що мають на меті знизити небезпеку помилкового прийняття рішення в момент самого його прийняття і скоротити можливі негативні наслідки цих рішень.

Основні етапи процесу управління підприємницькими ризиками представлений на рис. 2.3

У ході аналізу ризику найчастіше вивчаються показники базових періодів, виявляються відхилення від намічених цілей та їх причини. Оперативний аналіз ризику дозволяє своєчасно реагувати на виниклі труднощі у здійсненні господарської діяльності і в міру можливості зменшувати вартість ризику. Однак результати оперативного аналізу не забезпечують розробку попереджувальних заходів, оскільки не володіють властивістю випереджаючого відображення. Це можливо лише в рамках перспективного аналізу, проведеного у процесі розробки плану.

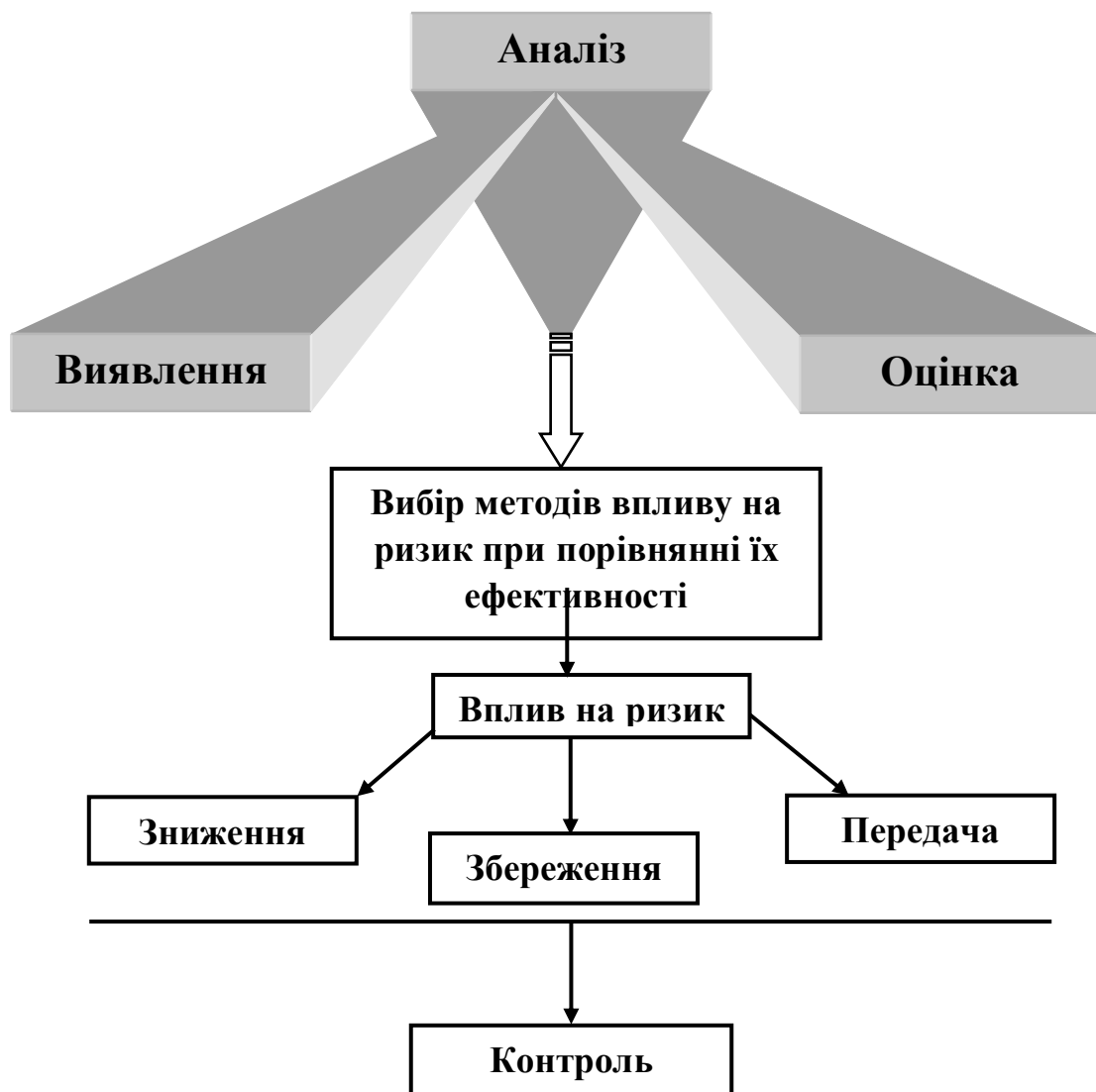


Рис.2.3. Етапи процесу управління ризиком на підприємстві.

Для кількісної оцінки підприємницького ризику можуть використовуватися дві групи методів. Перша група побудована на попередніх висновках, що базуються на теоретичних положеннях і вимогах до результатів певних рішень на основі логічного міркування. Друга група методів заснована на емпіричних висновках, коли при визначенні очікуваного ризику використовують моделювання та екстраполяцію на базі минулого досвіду, явищ та чинників. Проте розподіл методів в деякій мірі умовно, тому що на практиці всі вони взаємопов'язані і доповнюють один одного. Це впливає з того, що жоден з них сам по собі не може забезпечити необхідний ступінь достовірності і точності оцінки. Застосовувані в поєднаннях, вони виявляються дуже ефективними, так як переваги одного методу компенсують недоліки іншого.

Головні інструменти статистичного методу розрахунку ризику - варіація, дисперсія та стандартне (середньоквадратичне) відхилення.

Управління ризиком спирається на результати оцінки ризику, техніко-технологічний і економічний аналіз потенціалу та середовища функціонування підприємства, що діє і прогнозовану нормативну базу господарювання, економіко-математичні методи, маркетингові та інші дослідження.

Для управління складними ризиками застосовують спеціальні схеми. В основному існують бальні методи оцінки ризиків (банківська справа) або матриці ризиків (підприємство). Матриця ризиків дозволяє здійснити аналіз і допомагає розробити програми заходів з управління ризиком.

У реальних господарських ситуаціях, в умовах дії різноманітних факторів ризику можуть використовуватися різні способи зниження рівня ризику, що впливають на ті чи інші сторони діяльності підприємства.

Різнманіття вживаних у господарській практиці підприємств методів управління ризиком можна розділити на чотири типи:

- методи ухиляння від ризику;
- методи локалізації ризику;

- методи дисипації ризику;
- методи компенсації ризику.

Методами ухилення від ризику користуються підприємці, які віддають перевагу діяти напевно, не ризикуючи.

Керівники цього типу відмовляються від послуг ненадійних партнерів, прагнуть працювати тільки з переконливо підтвердили свою надійність контрагентами - споживачами і постачальниками, намагаються не розширювати коло партнерів і т.п. Щоб уникнути ризику зриву виробничої програми через порушення графіків поставок сировини, матеріалів і комплектуючих, підприємства відмовляються від послуг сумнівних або невідомих постачальників.

Господарюючі суб'єкти, які дотримуються тактики "ухилення від ризику", відмовляються від інноваційних та інших проєктів, впевненість у здійсненності або ефективності яких викликає хоча б найменші сумніви.

Інші можливості ухилення від ризику полягають у спробі перенести ризик на яке-небудь третю особу. З цією метою вдаються до страхування своїх дій або пошуку "гарантів", повністю перекладаючи на них свій ризик. Страхування ймовірних втрат служить не тільки надійним захистом від невдалих рішень, що саме по собі дуже важливо, але також підвищує відповідальність керівників підприємств, примушуючи їх серйозніше ставитися до розробки і прийняття рішень, регулярно проводити превентивні захисні заходи відповідно до страхового контрактом.

У більш широкому плані підприємство може навіть виступити з ініціативою створення регіональної системи страхування фінансово-господарських операцій та відповідної системи перестрахування тощо.

Разом з тим варто відзначити, що такі популярні механізми ухилення від ризику як страхування незастосовні в багатьох ситуаціях, з якими стикаються виробничі підприємства. Це перш за все характерно для підприємств, які освоюють нові види продукції або нові технології, так як для таких

випадків страхові компанії ще не мають у своєму розпорядженні статистичних даних, необхідних для проведення актуарних розрахунків, і тому не страхують ці види ризиків. Тому вибір дій для зниження ризику слід починати зі з'ясування, чи є даний фактор ризику предметом страхування чи ні. При ризику, який не застраховується, слід звернутися до розгляду інших методів нейтралізації ризику.

Метод "пошуку гаранта" використовується як дрібними, так і великими підприємствами. Тільки функції гаранта для них виконують різні суб'єкти: перші "просяться під крило" до великих компаній (наприклад, банкам, страховим товариствам, асоціаціям, фондам і т.п.), другі - до органів державного управління. При цьому, однак, виникає питання, чим можна оплатити придбану захищеність від ризикованих ситуацій. Загальної відповіді, мабуть, немає, але принцип рівної взаємної корисності повинен бути дотриманий. Бажаного гаранта можна зацікавити унікальними послугами, політичною підтримкою, безвідмовної благодійністю і т.п. - Резерви фантазії невичерпні. Але, як і в інших випадках, важливо зіставити плату і придбані вигоди. А це вимагає структуризації і конкретного аналізу ситуації, розробки, оцінки та зіставлення варіантів набуття надійності функціонування підприємства.

Методи локалізації ризику використовують в тих порівняно рідких випадках, коли вдається досить чітко і конкретно виокремити й ідентифікувати джерела ризику. Виділивши економічно найбільш небезпечний етап або ділянка діяльності, можна зробити його контрольованим і таким чином знизити рівень фінального ризику підприємства. Подібні методи давно застосовують багато великі виробничі компанії, наприклад, при впровадженні інноваційних проектів, освоєнні нових видів продукції, комерційний успіх яких викликає великі сумніви. Як правило, це такі види продукції, для освоєння яких потрібні інтенсивні і дорогі НДДКР або використання новітніх наукових досягнень, ще не апробованих промисловістю. Для реалізації таких високоризикованих

проектів створюють дочірні, так звані венчурні (ризикові) підприємства. Найбільш ризикована частина проекту при цьому локалізується в межах новоствореної і порівняно невеликої автономної фірми; в той же час зберігаються умови для ефективного підключення наукового і технічного потенціалів "материнської" компанії.

У менш складних випадках можна замість самостійної юридичної особи утворити в структурі підприємства спеціальний підрозділ, наприклад з виділенням урахуванням по балансу.

Методи *дисипації* (розподілу) ризику являють собою більш гнучкі інструменти управління. Один з основних методів дисипації полягає у розподілі загального ризику шляхом об'єднання (з різним ступенем інтеграції) з іншими учасниками, зацікавленими в успіху спільної справи. Підприємство має можливість зменшити рівень власного ризику, залучаючи до вирішення спільних проблем в якості партнерів інші підприємства і навіть фізичні особи. Для цього можуть створюватися акціонерні товариства, фінансово-промислові групи, підприємства можуть придбавати акції один одного та ділитися ними, вступати в різні консорціуми, асоціації, концерни. Інтеграція може бути або вертикальної (або діагональної) - об'єднання декількох підприємств одного підпорядкування або однієї галузі для проведення узгодженої цінової політики, для поділу зон господарювання, для спільних дій проти "піратства" і т.п., або горизонтальній - по послідовності технологічних переділів, операцій постачання і збуту.

У деяких випадках буває можливим розподіл загального ризику за часом або за етапами реалізації деякого довгострокового проекту або стратегічного рішення.

До цієї ж групи методів управління ризиком належать різні варіанти диверсифікації:

- диверсифікація діяльності, що розуміється як збільшення числа використовуваних або готових до використання технологій, розширення

асортименту продукції, що випускається чи спектра послуг, що надаються, орієнтація на різні соціальні групи споживачів, на підприємства різних регіонів і т.п. - Досить добре вивчений в теорії спосіб зниження ризику, здобуття економічної стійкості і самостійності;

- диверсифікація ринку збуту, тобто робота одночасно на декількох товарних ринках, коли невдача на одному з них може бути компенсована успіхами на інших; розподіл поставок між багатьма споживачами, при цьому бажано прагнути до рівномірного розподілу часток кожного контрагента в загальному обсязі випуску, щоб відмова кількох з них не зірвав виробничо-збутову програму в цілому;
- диверсифікація закупівель сировини і матеріалів припускає взаємодію з багатьма постачальниками, дозволяючи послабити залежність підприємства від його "оточення", від ненадійності окремих постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих; при порушенні контрагентом графіка поставок по самим різним, в тому числі і з об'єктивних, причин (аварії, банкрутство, форс-мажорні обставини тощо) підприємство зможе безболісно перейти на роботу з іншим постачальником того ж або аналогічного субпродукту.

Такі методи пом'якшення наслідків ризику ускладнюють роботу відділів матеріально-технічного постачання і збуту і швидше за все викличуть їх явне або приховане опір. Саме тому керівництво підприємства, використовуючи методи дисипації ризику з метою підтримки своєї економічної стійкості, повинна систематично контролювати такі показники, як кількість партнерів і частка кожного з них у загальному обсязі закупівель і поставок даного підприємства, стимулюючи постійне розширення кола партнерів і рівномірність розподілу обсягів матеріальних потоків між ними і підприємством.

При формуванні інвестиційного портфеля підприємства відповідно до методами дисипації ризику рекомендується віддавати перевагу програмам реалізації кількох проектів відносно невеликий капіталомісткості перед

програмами, що складаються з єдиного інвестиційного проекту, який, поглинувши практично всі резерви підприємства, не залишить можливостей для маневру. Такий метод управління ризиком можна назвати диверсифікацією інвестицій.

Якщо ж підприємство все-таки змушене вести роботи по реалізації одного великого і довгострокового проекту спільно з одним-двома партнерами, то для зменшення небезпеки невдачі бажано розподілити і розосередити ризик, про що вже говорилося вище. У цьому випадку необхідно простежити за тим, щоб при поділі робіт проводилося чітке розмежування (наприклад, у багатосторонньому договорі) сфер дій та відповідальності кожного учасника, були ретельно описані і узгоджені "стики", тобто умови переходу робіт і відповідальності від одного учасника до іншого. Неодмінною вимогою має бути відсутність етапів, операцій або робіт з розмитою або неоднозначною відповідальністю.

Нарешті, слід чітко, юридично закріпити відповідальність за виконання окремих частин проекту за певними виконавцями. У певному сенсі цей метод є природним розвитком методу "локалізації ризику". Таким же чином доцільно розподіляти і фіксувати ризик за часом виконання довгострокового проекту або господарського заходу. Це помітно поліпшує спостережність і контрольованість процесу реалізації стратегії або проекту і дозволяє при необхідності по ходу робіт порівняно легко коригувати свої дії, керуючи фінальним рівнем ризику.

Аналогічні диверсифікаційні прийоми зниження ризику можливі й стосовно інших напрямків діяльності або елементів стратегії підприємства.

Методи компенсації ризику виду впливу відносять до випереджувальним методів управління. На жаль, ці методи, як правило, більш трудомісткі, вимагають великої попередньої аналітичної роботи, від повноти і ретельності якої залежить ефективність їх застосування.

До найбільш ефективних методів цього типу відноситься використання в діяльності підприємства стратегічного планування. Як засіб компенсації

ризиків стратегічне планування дає ефект в тому випадку, якщо процес розробки стратегії пронизує буквально всі сфери діяльності підприємства. Повномасштабні роботи зі стратегічного планування, яким зазвичай передують вивчення потенціалу підприємства, можуть зняти велику частину невизначеності, дозволяють передбачити появу вузьких місць у виробничому циклі, випередити ослаблення позицій підприємства в своєму секторі ринку, заздалегідь ідентифікувати специфічний профіль факторів ризику даного підприємства, а отже, завчасно розробити комплекс компенсуючих заходів, план використання і підключення резервів.

Різновидом цього методу можна вважати прогнозування зовнішньої економічної обстановки. Суть цього методу полягає в періодичній розробці сценаріїв розвитку та оцінці майбутнього стану середовища господарювання для даного підприємства, у прогнозуванні поведінки можливих партнерів чи дій конкурентів, змін у секторах і сегментах ринку, на яких підприємство виступає продавцем або покупцем і, нарешті, в регіональному та загальноекономічному прогнозуванні.

Зрозуміло, ці прогнози немислимі без відстеження поточної інформації про відповідні процеси. Тому назвемо ще один важливий і ефективний метод - "Моніторинг соціально-економічної та нормативно-правового середовища". Істотною підмогою тут може стати інформатизація підприємства - придбання актуалізуються комп'ютерних систем правової та нормативно-довідкової інформації, підключення до мереж комерційної інформації, наприклад, за допомогою мережі Інтернет, проведення власних прогнозно-аналітичних досліджень, замовлення відповідних послуг консультаційних фірм і окремих консультантів і т. п. Отримані в результаті дані дозволяють уловити нові тенденції у взаєминах господарюючих суб'єктів, завчасно підготуватися до нормативних нововведень, передбачити необхідні заходи для компенсації втрат від зміни правил ведення господарської діяльності, "на ходу" скоригувати тактичні та стратегічні плани.

Метод "створення системи резервів" дуже близький до страхування, але зосередженому в межах самого підприємства. У цьому випадку на підприємстві створюються страхові запаси сировини, матеріалів і комплектуючих, резервні фонди грошових коштів, формуються плани їх розгортання в кризових ситуаціях, не задіюються вільні потужності, встановлюються як би про запас нові контакти і зв'язки.

Треба відзначити, що в даний час виявляється явну перевагу фінансовим резервам, які можуть виступати у формі накопичення власних грошових страхових фондів, підготовки "гарячих" кредитних ліній на випадок непередбачених витрат, використання застав і т.п. Отже, для підприємства актуальними стають вироблення фінансової стратегії, політики управління своїми активами і пасивами, організація їх оптимальної структури та забезпечення достатньої ліквідності вкладених коштів.

У планах розгортання резервів має бути задіяна і використання резервів внутрішнього середовища підприємства, можливостей його самовдосконалення - від навчання і тренінгу персоналу відповідно до його схильності до ризику до вироблення специфічної корпоративної культури. Керівники підприємства повинні з'ясувати власний психологічний тип і, якщо він не відповідає вимогам роботи в умовах невизначеності і ризику, постаратися змінити його. Якщо керівник змінює ставлення до ризику, то вже одне це може стати чинником вивільнення внутрішніх ресурсів керівного персоналу, що підвищує успішність роботи підприємства.

Підприємство, що вирішило реалізувати в якості засобів боротьби з ризиком метод активного цілеспрямованого маркетингу, повинно "агресивно" формувати попит на свою продукцію. Для цього використовуються різні маркетингові методи і прийоми: сегментація ринку, оцінка його ємності; організація рекламної кампанії, включаючи всебічне інформування потенційних споживачів та інвесторів про найбільш сприятливих властивості продукції та підприємства в цілому; аналіз поведінки конкурентів, вироблення

стратегії конкурентної боротьби, розробка політики і заходів управління витратами і т.п.

Застосування перерахованих методів зазвичай здійснюється комплексно і залежить від конкретної економічної ситуації в країні, а також від внутрішніх установок господарюючих суб'єктів.

2.3. Методи мінімізації ризиків.

Мінімізація фінансових ризиків

Механізм нейтралізації фінансових ризиків ґрунтується на використанні сукупності методів і прийомів зменшення можливих фінансових втрат (рис.2.4.).

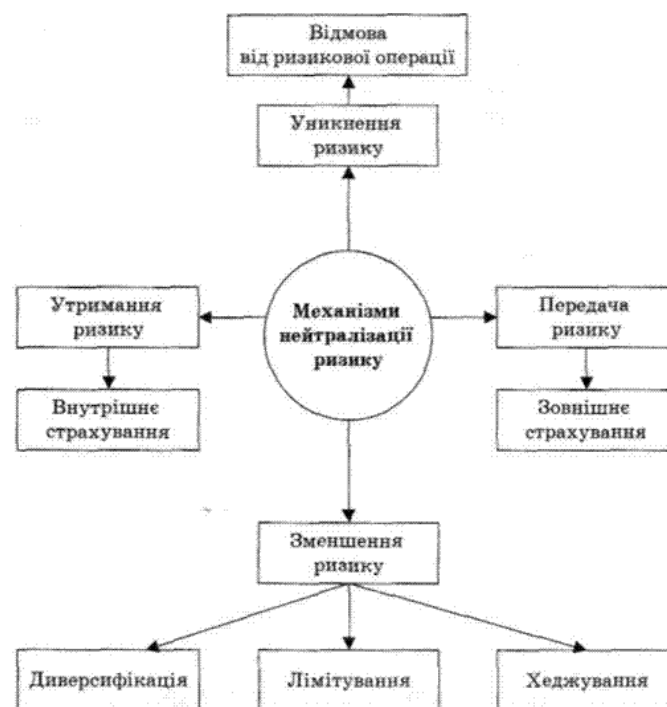


Рис. 2.4. Механізм мінімізації (нейтралізації) ризиків.

Їх вибір у процесі ризик-менеджменту значною мірою залежить від специфіки підприємницької діяльності суб'єкта господарювання, стратегії досягнення пріоритетних цілей, конкретної ситуації.

До основних механізмів нейтралізації фінансових ризиків відносять: уникнення ризику; утримання ризику (в поєднанні з внутрішнім страхуванням); мінімізація ризиків (шляхом *диверсифікації*, *лімітування*, *хеджування*); передача ризику (тобто зовнішнє страхування). Розглянемо згадані вище методи і прийоми більш детально.

Уникнення ризику полягає у розробці внутрішніх заходів характеру, які повністю виключають конкретний вид фінансового ризику. До таких заходів перш за все слід віднести відмову від здійснення фінансових операцій з надмірно високим рівнем ризику. Але, водночас, при цьому підприємство втрачає запланований дохід і прибуток від операції, тобто виникає ризик упущеної вигоди. Тому використання такого способу уникнення ризику повинно здійснюватися дуже виважено з урахуванням наведених умов (рис.2.5.).

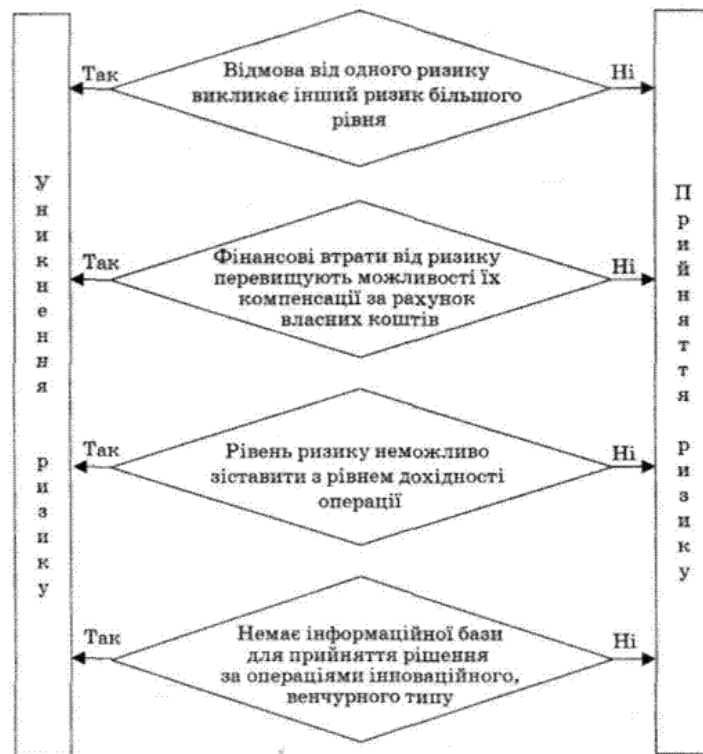


Рис.2.5.

Для уникнення окремих видів фінансових ризиків можуть використовуватися специфічні заходи, спрямовані на нейтралізацію самої

причини виникнення ризикової ситуації. Так, для нейтралізації ризику втрати фінансової стійкості необхідно відмовлятися від надмірного позикового фінансування. Для уникнення ризику неплатоспроможності потрібно утримуватися від створення надмірних неліквідних активів.

Депозитного і процентного ризиків можна уникнути шляхом відмови від зберігання грошових коштів на депозитних рахунках та їх вкладення у короткострокові цінні папери (але при цьому виникає не тільки ризик упущеної вигоди, а й інфляційний ризик).

Диверсифікація фінансових ризиків полягає у зменшенні рівня їх концентрації. Цей *метод ризик-менеджменту* використовується лише для уникнення негативних наслідків несистематичних (специфічних) ризиків, які залежать від самого підприємства. Незалежно від того, який ризик мінімізується за допомогою диверсифікації, принцип ризик-менеджменту єдиний — максимально розподілити грошові вкладення між різноманітними активами для того, щоб уникнути значних фінансових втрат у випадку, коли окремі активи стають збитковими під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Залежно від конкретних напрямків і видів діяльності підприємство може використовувати диверсифікацію з метою зменшення таких видів ризику:

- *виробничий ризик* (диверсифікація видів діяльності й асортименту продукції); депозитний ризик (диверсифікація депозитного портфеля шляхом розміщення вільних залишків грошових коштів не в одному, а декількох банках);
- *кредитний ризик* (диверсифікація кредитного портфеля шляхом надання відстрочок платежу більшому колу покупців продукції з одночасним лімітуванням обсягу кредиту в розрахунку на одного клієнта);
- *валютний ризик* (диверсифікація валютного портфеля шляхом формування "валютного кошика" з метою уникнення ризику вибору валюти);
- *ризик фінансового інвестування* (диверсифікація портфеля цінних паперів

за видами фінансових інструментів, строками інвестицій, галузями та регіонами діяльності емітентів тощо);

— *ризик реального інвестування* (диверсифікація портфеля інвестиційних проектів за строками, регіонами, галузями і т. ін.).

Разом із тим, диверсифікація не виключає можливості фінансових втрат у випадку зміни політичної і економічної ситуації, законодавства, ринкової кон'юнктури, підвищення рівня інфляції та ін.

Лімітування здійснюється шляхом встановлення відповідних фінансових нормативів (лімітів) за окремими напрямками фінансової діяльності з метою фіксації можливих фінансових втрат на допустимому для підприємства рівні. Перелік нормативів (лімітів) залежить від виду ризику, що лімітується.

У практиці ризик-менеджменту найчастіше лімітуються такі види фінансових ризиків:

— *ризик втрати фінансової стійкості* (шляхом встановлення граничного розміру і частки позикового капіталу на різних стадіях життєвого циклу підприємства);

— *ризик неплатоспроможності* (шляхом лімітування мінімального обсягу і частки активів у вигляді готових засобів платежу і високоліквідних фінансових інструментів);

— *кредитний ризик* (шляхом встановлення граничної суми комерційного (товарного) кредиту в розрахунку на одного клієнта та максимально можливої суми дебіторської заборгованості підприємства з урахуванням обсягу сформованого резервного капіталу);

— *депозитний ризик* (шляхом встановлення максимальної величини вкладу, що може розміщуватися в одному банку);

— *інвестиційний ризик* (шляхом лімітування максимального обсягу вкладень в цінні папери одного емітента).

Хеджування фінансових ризиків передбачає зменшення імовірності їх

виникнення за допомогою деривативів або похідних цінних паперів (ф'ючерсів, опціонів). Механізм хеджування полягає у проведенні протилежних фінансових операцій з ф'ючерсними контрактами та опціонами на товарній і фондовій біржах. Схему здійснення хеджування з використанням ф'ючерсних контрактів зображено на рис.2.6.



Рис.2.6. Етапи хеджування.

У випадку хеджування за допомогою опціона обсяг можливих фінансових втрат лімітується на рівні премії (ціни опціона). Сплата премії дає право вибору: здійснювати операцію на заздалегідь встановлених умовах або відмовитися від неї і таким чином нейтралізувати ризик.

Розподіл ризиків здійснюється шляхом часткової передачі ризиків окремим партнерам, задіяним у проведенні ризикової операції. Як правило, контрагентам передаються ті ризики, які від них залежать. Умови розподілу ризиків регламентуються відповідними угодами. За допомогою розподілу можна мінімізувати такі ризики:

- *інвестиційний ризик* (шляхом передачі підрядчикам ризиків, пов'язаних з будівництвом; банкам — ризиків, пов'язаних зі своєчасним кредитуванням

та ін.);

- *комерційний ризик* (шляхом передачі постачальникам сировини частини ризиків, пов'язаних з її можливими втратами під час доставки);
- *виробничі ризики* (при застосуванні оперативного лізингу лізинговій компанії передається ризик фізичного та морального старіння основних виробничих засобів);
- *кредитний ризик* (при рефінансуванні дебіторської заборгованості за допомогою факторингу, обліку векселів, форфейтингу ризик неповернення боргів передається банку чи факторинговій компанії).

Розглянуті методи профілактики дають змогу зменшити імовірність виникнення фінансових ризиків, але при цьому не створюються спеціальні фонди і резерви для компенсації можливих фінансових втрат, у випадку, коли ризикова подія настала. Така роль відводиться страхуванню (внутрішньому і зовнішньому).

Внутрішнє страхування полягає у формуванні підприємством ризикового капіталу у формі:

- резервного фонду;
- спеціальних цільових резервних фондів (фонду уцінки товарів, фонду погашення безнадійної дебіторської заборгованості тощо);
- резервних статей у капітальних і поточних бюджетах;
- страхових резервів за окремими видами оборотних активів;
- залишку нерозподіленого прибутку минулого і звітного року.

Крім того, часткова компенсація можливих втрат може здійснюватися за рахунок отриманих штрафних санкцій, а також шляхом вимоги додаткового доходу (премії за ризик) від контрагентів за високого рівня ризику.

Якщо сформованих резервів власних грошових коштів не вистачає для компенсації можливих фінансових втрат, ризик утримувати недоцільно. Його краще передати страховій компанії. У випадку зовнішнього страхування

ризиків фінансовий менеджер повинен обґрунтувати прийнятне для підприємства співвідношення між страховою премією (платою за страхування ризику) і страховою сумою (сумою страхового відшкодування за договором страхування). При цьому потрібно враховувати розмір франшизи — мінімальної суми збитку страхувальника, що не компенсується страховиком.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

3.1. Сучасні методи та методики аналізу ризиків в проектах інноваційного розвитку підприємства та ризик-менеджмент.

Чинники формування ризиків в інноваційній діяльності підприємства.

Для об'єктивності аналізу розгляд ризиків інноваційних проектів слід вести з позицій конкретних суб'єктів інноваційного процесу. Однак, з огляду на те, що з позицій кожного із них інших суб'єктів можна розглядати як фактори зовнішнього середовища (мікросередовища), а фактори макросередовища впливають на ризики всіх суб'єктів, правомірним буде розгляд інноваційних ризиків з позицій товаровиробника-інноватора, який часто може поєднувати в собі і розробника, і інвестора.

У загальному сенсі існують такі основні причини невизначеності і спричиненого нею ризику щодо розробки й виведення нового товару на ринок:

- неточність, неповнота і суперечливість інформації, які стали базою для прийняття інноваційних рішень;
- несподівані або випадкові зміни умов інноваційної діяльності і
- господарювання загалом, зумовлені чинниками зовнішнього і
- внутрішнього середовища;
- активна протидія з боку інших контрагентів ринку.
- Ризики інноваційних проектів для підприємства-інноватора часто
- проявляються в тому, що нова продукція не реалізується у визначених обсягах та за визначеними цінами, збільшуються терміни реалізації інноваційного проекту, через що має місце недоотримання прибутку або ж збитки.
- Джерелом ризику інноваційної діяльності підприємства є вплив факторів мікро- і макросередовища, а також факторів внутрішнього середовища. Ризики, спричинені впливом факторів макросередовища поділяються на:
- економічні, оскільки зміна економічної ситуації може привести до втрати

- конкурентоспроможності інноваційної продукції;
- політико-правові, які проявляються у вигляді можливих несприятливих
- змін суспільного або правового середовища підготовки або реалізації
- інноваційних проектів;
- соціально-демографічні, які виникають через конфлікт інтересів різних соціальних груп населення, що може спричинити несприйняття інновації на початку інноваційного процесу або після виведення інновації на ринок;
- екологічні, які проявляються як потенційні втрати товаровиробників
- через екодеструктивні наслідки споживання або виробництва товарів;
- технологічні, які виникають через можливі зміни в науково-технологічному прогресі.
- В практиці діяльності підприємств мінімізація ризиків, спричинених
- впливом чинників макросередовища здійснюється через диверсифікацію виробництва й збуту, раціоналізацію відбору видів господарської діяльності
- шляхом максимального використання сприятливих можливостей і уникнення впливу деструктивних факторів.
- Ризики, спричинені впливом факторів мікросередовища поділяються на:
- конкурентні, які виникають унаслідок випереджаючих щодо інноваційної
- діяльності дій конкурентів;
- постачальницькі, що зумовлені складністю отримання нових видів
- ресурсів для виробництва інноваційної продукції;
- комерційні, які виникають внаслідок змін умов взаємодії з торговельними і збутовими посередниками, які не завжди можуть у повній мірі адекватно та швидко відреагувати на зміну асортименту підприємства-товаровиробника;

- споживчі, які виникають через дію раціональних очікувань споживачів та зміни у їх запитах;
- стейкхолдерні, які зумовлені причиняються змінами взаємодії з різними групами зацікавлених сторін організації, інтереси яких стосовно інновацій можуть бути прямо протилежними.

Для мінімізації цих ризиків необхідно аналізувати здійснювати стратегічний діалог зі стейкхолдерами підприємства та приводити характеристики інновації у відповідність з ними. За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000, «стейкхолдер» або заінтересована сторона – це:

- особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації.
- група людей, яка так чи інакше впливає на діяльність підприємства та навпаки;
- заінтересовані сторони (партнери, співробітники, клієнти, громадськість, громадські організації, громади, державні органи);
- всі, хто має певне відношення до продукції підприємства або до його діяльності.

З цією метою доцільно здійснювати аналіз стейкхолдерів. Аналіз стейкхолдерів – це процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість ключових груп людей або організацій, які здатні вплинути на діяльність. Основним алгоритмом дій при аналізі стейкхолдерів є:

- визначення групи людей та організації, що впливають на діяльність організації;
- з'ясування точки зору цих груп;
- допомога кожній групі зрозуміти погляди на інноваційний процес інших груп заінтересованих сторін;
- визначення спільного бачення результатів інноваційної діяльності

- підприємства, що відповідатимуть якомога більшій кількості побажань стейкхолдерів;
- розробка стратегії для отримання підтримки інноваційної діяльності та усунення перешкод на шляху успішного впровадження інноваційної діяльності підприємства.

У процесі аналізу стейкхолдерів організації використовують матрицю стейкхолдерів.

Вирізняють 5 етапів заповнення матриці стейкхолдерів:

Етап 1. Потрібно визначити людей та організації, на які впливатиме інноваційна діяльність підприємства загалом або її окремі проекти;

Етап 2. Потрібно визначити специфічні інтереси, які може мати кожна група стейкхолдерів (вигоди або шкода для стейкхолдерів)

Етап 3. Потрібно визначити, наскільки важливі інтереси стейкхолдерів і наскільки сильний їх вплив, при цьому потрібно врахувати:

- роль, яку мають відігравати стейкхолдери для успішної інноваційної діяльності підприємства;
- силу впливу негативного ставлення стейкхолдерів до інноваційної діяльності організації.

Етап 4. Визначення ризиків і прогнозів щодо стейкхолдерів, бо успіх інноваційної діяльності підприємства значною мірою залежить від прогнозів зроблених щодо різних груп стейкхолдерів.

Етап 5. Необхідно дати відповіді на ряд запитань:

- яку саме інформацію потрібно надати різним групам стейкхолдерів;
- наскільки є важливим залучення стейкхолдерів до процесів прийняття рішень в організації;
- чи є певні групи осіб, які можуть вплинути на стейкхолдерів для підтримки інноваційної діяльності або окремих інноваційних ініціатив підприємства.

В інноваційному процесі відокремлюють суб'єктивні ризики, які

диференціюються залежно від етапів інноваційного процесу:

- ризик на етапі аналізу відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які генеруються зовнішнім середовищем, який полягає в загрозі вибору напрямку інноваційного розвитку, неадекватного зовнішнім і внутрішнім умовам;
- ризик на етапі генерації та вибору ідей інновацій, що проявляється як можливість генерації та відборі неконкретних, неприйнятних для реалізації інноваційних ідей;
- ризик на етапі розробки задуму нового товару і його перевірки, який проявляється як неоднозначне формулювання та недостатнє проектування інноваційного задуму, що може бути помилково зрозумілим розробниками інноваційного проекту або споживачами;
- ризик на етапі аналізу ринку й розробки інструментарію маркетингу через неврахування нових трендів розвитку ринку на який виводиться інноваційна продукція та застосування неефективних маркетингових заходів;
- ризик на етапі розроблення нового товару, що полягає в неможливості розробки товару внаслідок недостатності інноваційного потенціалу підприємства;
- ризик на етапі ринкових випробувань нового товару через помилки вибору часу, місця й методики його випробувань.

Рівень суб'єктивних ризиків залежить від професійних та особистісних характеристик осіб, що приймають рішення на етапах інноваційного процесу. При цьому факторами суб'єктивного ризику для всіх етапів інноваційного процесу є досвід, кваліфікація, мотивація осіб, що залучені до інноваційного процесу, узгодженість їх дій і інтересів та ступінь їх поінформованості щодо сили впливу та динаміки середовища функціонування підприємства.

Цілком очевидно, що ці ризики є керованими, оскільки їх можна мінімізувати через підвищення рівня кваліфікації та ступеня проінформованості осіб, що залучені до інноваційного процесу. Негативний вплив суб'єктивних

чинників можна значно мінімізувати через замовлення послуг консалтингових фірм та залучення досвідчених фахівців-експертів.

В управлінні ризиками інноваційної діяльності підприємства значну увагу приділяють внутрішнім ризикам підприємства-інноватора, величина якого обумовляється специфікою діяльності підприємства та рівнем його менеджменту. Внутрішні ризики інноваційної діяльності підприємства посідають проміжне місце між об'єктивними і суб'єктивними ризиками, оскільки мають елементи обох груп.

Основними факторами внутрішнього інноваційного ризику є:

- система управління підприємством і ступінь її гнучкості;
- ступінь узгодження інтересів внутрішніх стейкхолдерів підприємства;
- ступінь резервування виробничих площ, виробничі потужності і їх
- гнучкість;
- систему управління якістю та використовувані технології;
- маркетинг;
- систему підготовки і перепідготовки кадрів;
- структуру кадрів за рівнем освіти, кваліфікації і віком;
- місцерозташування підприємства щодо ринків збуту, джерел сировини, транспортного сполучення;
- форму господарювання і форму власності;
- імідж.

На ці фактори можна здійснювати управлінський вплив, зокрема, через ретельне опрацювання прийнятих інноваційних рішень, проведення системної кадрової політики, суворе дотримання техніко-технологічної дисципліни на підприємстві тощо.

Для оцінки суб'єктивних та внутрішніх ризиків інноваційної діяльності підприємства можуть бути застосовані статистичний метод, метод аналогій та багатфакторної оцінки.

Методи аналізу ризику при оцінюванні доцільності інноваційних проектів.

Інноваційна діяльність пов'язана з ризиком, оскільки основною функцією інновацій і інноваційної діяльності є зміни, а зміни завжди пов'язані з певною невизначеністю щодо очікуваних результатів а, отже, з ризиком. Враховуючи це, раціональною вважається поведінка менеджера, яка при розробці та виконанні інноваційних проектів не ігнорує ризик, а враховує або керує ним. Існують різні підходи до врахування ризику при оцінці ефективності і обґрунтуванні доцільності реалізації інноваційних проектів. Основними з яких є наступні:

1. Врахування ризику при визначенні норми дисконту через коригування норми дисконту залежно від обраного напрямку інноваційного розвитку. У процесі аналізу визначається, до якої класифікаційної групи відноситься існуючий ризик реалізації певного інноваційного проекту, після цього здійснюється переоцінка, наприклад, прибутковості із врахуванням підвищення відсоткової ставки на величину премії за ризик. При цьому необхідно враховувати, що чим вищий рівень ризику, тим більшою повинна бути прибутковість проекту, щоб компенсувати ризик.

2. Метод сценаріїв, за яким при аналізі можливого розвитку подій на ринку визначають декілька сценаріїв, наприклад, оптимістичний, песимістичний і реальний. Після чого експертним методом визначають ймовірності настання сценаріїв розвитку подій та майбутні ефекти залежно від комбінацій та сили факторів впливу. Отримане інтегральне значення потенційного ефекту може бути використане як критерій оцінки доцільності реалізації інноваційного проекту.

3. Аналітичний метод, який передбачає оцінку ризику альтернативних інноваційних проектів через використання показників чистого приведенного доходу NPV, періоду окупності PP, індексу доходності (рентабельності) PI, внутрішньої норми доходності IRR. Загалом економічна ефективність інноваційного проекту визначається розміром чистого прибутку, отриманого за

рахунок реалізації інновації протягом життєвого циклу проекту. При розрахунку економічної ефективності враховується зміна вартості грошей у часі, оскільки від вкладення інвестицій до отримання прибутку минає певний проміжок часу. Отже, потрібно враховувати дисконтування як перерахунок вигод і витрат для кожного розрахункового періоду за допомогою норми дисконту, що ґрунтується на використанні методики розрахунку складних процентів.

4. Метод, що передбачає побудову дерева рішень, гілки якого відображають різні варіанти розвитку подій під час реалізації інноваційного проекту. Гілки дерева оцінюють відповідно до суб'єктивних або об'єктивних оцінок можливості реалізації певних подій і впливу на них прийнятих управлінських рішень. Таким чином, за допомогою комбінування оцінок можна проаналізувати кожен варіант реалізації інноваційного проекту. Отже, можна знайти оптимальні рішення й одночасно проранжувати різні варіанти дій.

5. Методи теорії ігор, що дозволяють описати можливі сценарії зовнішнього і внутрішнього середовища по ходу реалізації інноваційного проекту і знайти оптимальні рішення в умовах протидії або незворотності вибору.

Дані методи дозволяють прийняти обґрунтовані рішення в умовах визначеності відносно предмету рішення і його майбутніх наслідків.

Для інноваційних проектів з високим ступенем ризику застосовують методи його зниження. Основними з них є наступні:

- страхування як метод зниження ризику через перетворення випадкових збитків у відносно невеликі постійні або разові витрати. Головною умовою ефективності страхування є те, щоб ризики застрахованих були незалежними один від одного, або були різноспрямованими;
- розподіл ризику як метод зниження ризику, при якому ймовірний збиток розподіляється між декількома суб'єктами господарювання таким чином, щоб можливі втрати кожного були порівняно невеликі;

- об'єднання ризиків через об'єднання незалежних ризиків декількох інноваційних проектів таким чином, що загальний ризик зменшується;
- диверсифікація як метод зниження ризику через розподіл коштів між декількома інноваційними з метою, щоб потенційне підвищення ризику для одного, як правило, означає зниження ризику для іншого;
- збір додаткової інформації для підвищення проінформованості про інноваційний проект;
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат шляхом створення резерву коштів на покриття непередбачених витрат, розмір якого визначається шляхом порівняння очікуваного значення потенційних втрат та витрат на їх запобігання, зниження чи компенсацію.

На практиці описані вище методи можуть застосовуватися як поодиночі, так і одночасно. Ось що пише у своїй роботі «Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві» Пастушенко М.В.:

З розвитком ринкових відносин здійснення підприємницької діяльності відбувається в умовах зростаючої невизначеності. Саме невизначеність стану зовнішнього та внутрішнього середовища змушує підприємця приймати на себе ризик, який може обумовлювати як виграш, так і втрати. Відсутність повної інформації, існування протидіючих тенденцій, елементи випадковості та інші нові економічні умови господарювання обумовлюють важко-прогнозованість процесу управління, оскільки більшість управлінських рішень підприємства приймається в умовах ризику [1]. Будь-який підприємець прагне вести свою діяльність таким чином, щоб звести до мінімуму можливу величину збитків, та до максимуму – величину прибутків. Щоб досягти успіху в цьому бажанні необхідно в рамках підприємства використовувати здобутки науки у сфері управління ризиками та передовий досвід тих, хто досить успішно впровадили систему управління ризиками на підприємстві. Володіння інструментарієм управління ризиком дає суб'єкту підприємництва можливість адекватно реагувати на загрози, через розробку і реалізацію ефективних стратегій

поведінки, здійснення відповідних антикризових заходів. Об'єкти та методи дослідження Об'єктом дослідження є процес управління ризиками підприємств. Проблемам управління ризиками на підприємстві та методів їх удосконалення присвячено багато наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема: Дж. М. Кейнса, Дж. Міда, Дж. Неймана, В.В. Вітлінського, І.Т. Балабанова, А.М. Дуброва, А. О. Старостіної В. А. Кравченка, В.М. Гранатурова, І.Ю. Івченко та ін. Для проведення дослідження було використано метод збору, аналізу та синтезу інформації. Постановка завдання Метою даної роботи являється дослідження процесу управління ризиками підприємства, виявлення головних ризиків, які негативно впливають на діяльність організації, а також розробка рекомендацій щодо їх оптимального управління. Відповідно до зазначеної мети основними завданнями даного наукового дослідження є: - розглянути сутність економічних категорій “ризик”, “управління ризиками”; - розглянути механізм управління ризиками на підприємстві; - визначити основні принципи управління ризиками на підприємстві. Результати та їх обговорення Ризики є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації, тому ефективне управління ризиками повинне сформувати адекватну систему виявлення, ідентифікації, оцінювання та нейтралізації відповідних ризиків у фінансового-господарській діяльності підприємства. Ризик – це ймовірність загрози втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи поява додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності [2]. Управління ризиками – центральна частина стратегічного управління організацією. Це процес, слідуючи якому організація системно аналізує ризики кожного виду діяльності з метою максимальної ефективності кожного кроку і, відповідно, всієї діяльності підприємства загалом. Об'єктом управління ризиками є здійснення економічної діяльності за умов невизначеності і економіко-правові відносини, ще виникають між господарчими суб'єктами у процесі усунення чи реалізації ризику. Суб'єкт такого управління – це група менеджерів підприємства та/або фахівців

спеціалізованих компаній, які через різноманітні варіанти комбінованих дій здійснюють цілеспрямовану диверсифікацію ризиків для ефективної економічної діяльності. Ризики мають бути в центрі уваги власників підприємств. Саме вони найбільше зацікавлені в тому, щоб було виявлено всі ризики, розроблено та виконано програму управління ризиками. Логіка тут проста і зрозуміла: чим краще управління ризиками, тим вища ефективність бізнесу, а відповідно і більше (за інших рівних умов) багатство власників компанії. Зв'язок прибутковості бізнесу, його ризиків і ринкової вартості компанії добре розуміють лідери світового бізнесу, які масштабно впроваджують ризик-менеджмент у рамках усього підприємства [3]. Задача ризик-менеджменту – ідентифікація ризиків та управління ними. Він має являти собою постійний процес, який аналізує розвиток підприємств, бути інтегрований у загальну культуру організації, прийнятий і схвалений керівництвом. Процес управління ризиками при обґрунтуванні господарських рішень включає виконання таких процедур: планування управління ризиками; ідентифікація ризиків; якісна оцінка ризиків; кількісна оцінка; планування реагування на ризики та моніторинг і контроль ризиків (рис.1.1). Встановлення контексту ризику передбачає визначення стратегічних та тактичних цілей компанії. Ідентифікація ризиків визначає, які ризики здатні вплинути на діяльність підприємств. Ідентифікація ризиків не буде ефективною, якщо вона не буде проводитися регулярно протягом реалізації прийнятого господарського рішення. Ідентифікація ризиків повинна залучати якнайбільше учасників: менеджерів проекту, замовників, користувачів, незалежних фахівців. Оцінка ризику – опис виявлених ризиків, у процесі якого визначають такі їх характеристики, як імовірність і розмір можливих наслідків. Якісна оцінка ризиків – це представлення якісного аналізу ідентифікації ризиків і визначення ризиків, що вимагають швидкого реагування. Така оцінка ризиків визначає ступінь важливості ризику й вибирає спосіб реагування. Доступність супровідної інформації допомагає легше розставити пріоритети для різних

категорій ризиків. Якісна оцінка ризиків – це оцінка умов виникнення ризиків і визначення їх впливу стандартними засобами та методами. Використання цих засобів допомагає частково уникнути невизначеності, яка часто зустрічається в проекті. Протягом життєвого циклу проекту повинна відбуватися постійна переоцінка ризиків. Процес управління ризиками [4] Кількісна оцінка ризиків визначає ймовірність виникнення ризиків і вплив наслідків ризиків на проект, що допомагає групі управління проектами вірно ухвалювати рішення й уникати невизначеностей. Вплив на ризик – застосування конкретних способів впливу на ризики компанії для мінімізації та нейтралізації їх наслідків. Мінімізація ризиків передбачає розробку технологій та методів зниження негативного впливу ризиків на діяльність компанії. Ця процедура процесу управління ризиками містить у собі ідентифікацію й розподіл кожного ризику по категоріях. Ефективність розробки реагування прямо визначить, чи будуть наслідки впливу ризику позитивними або негативними. Моніторинг і контроль ризиків – це процес ідентифікації, аналізу, планування нових ризиків, слідування за ідентифікованими ризиками, а також за тими, які занесені в список для постійного нагляду, перевірки і виконання операцій реагування на ризики. Для цього створюються органи керування ризиком на даному господарському об'єкті. Органом керування може бути фінансовий менеджер по ризиках, відповідний апарат керування. Для ефективного функціонування системи управління ризиками на підприємстві необхідно, щоб здійснювалось постійне забезпечення інформацією всіх сфер функціонування підприємства. Обмін інформацією між різними відділами та відділом фінансів повинен виконуватись одночасно. Встановлення контексту ризику: стратегічні й організаційні цілі компанії Ідентифікація ризику Якісна та кількісна оцінка ризику Вплив на ризик: методи і стратегія Комунікація і консультування Моніторинг і контроль Ефективність управління ризиками залежить від точної інформації, наданої різними відділами, тому ризик-менеджеру необхідно в якості джерел досліджувати такі документи: - технічну документацію; -

первинні документи управлінської та фінансової звітності; - дані щоквартальних та річних фінансових звітів; - бухгалтерську звітність; - результати інспекційних перевірок структурних підрозділів фірми; - висновки експертів (внутрішніх – головних спеціалістів, начальників відділів, головного бухгалтера, юристів; та зовнішніх – аудиторів та інших спеціалістів). Система управління ризиками в структурі управління підприємством Обмін інформацією між різними відділами та відділом фінансів повинен виконуватись одночасно. Ефективність управління ризиками залежить від точної інформації, наданої різними відділами, тому ризик-менеджеру необхідно в якості джерел досліджувати такі документи: - технічну документацію; - первинні документи управлінської та фінансової звітності; - дані щоквартальних та річних фінансових звітів; - бухгалтерську звітність; - результати інспекційних перевірок структурних підрозділів фірми; - висновки експертів (внутрішніх – головних спеціалістів, начальників відділів, головного бухгалтера, юристів; та зовнішніх – аудиторів та інших спеціалістів). Для виявлення ризиків необхідно здійснити розрахунок коефіцієнтів фінансового аналізу, що є показниками-індикаторами ризику. За допомогою системи показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, обрано такі найвагоміші індикатори: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт автономії. Фінансові показники-індикатори ризику підприємства

Назва показників	Способи розрахунку	Нормативні значення
Поточна ліквідність	Поточні активи / Поточні зобов'язання	$> 0,7 - 0,8$
Абсолютна ліквідність	Грошові засоби / Поточні зобов'язання	$> 0,2 - 0,25$
Маневреність власних коштів	Поточні активи / Власний капітал	$> 0,5$
Фінансова незалежність	Власний капітал / Загальні зобов'язання	$> 0,2$
Автономія	Власний капітал / Валюта балансу	$> 0,5$

Після розгляду всієї вище переліченої документації та аналізу показників-індикаторів ризик-менеджер повинен оцінити загальну ситуацію на підприємстві, дослідити які ризикові події вже сталися та можливі ризики, які можуть мати місце у

майбутньому. Система управління ризиками має містити програму контролю за виконанням установлених завдань, оцінку ефективності заходів, що проводяться, а також систему заохочень на всіх рівнях організації. Управління ризиками охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства та мінімізацію можливих збитків у процесі здійснення його діяльності. Обов'язковою умовою дієвої системи управління ризиками є дотримання таких принципів: - усвідомлення прийняття ризиків; - особиста відповідальність кожного учасника ризик-менеджменту; - точне формулювання мети управління ризиками; - достовірність, об'єктивність, точність, надійність інформації; - охоплення управління ризиком усіх ієрархічних рівнях управління; - незалежність управління окремими ризиками; - мінімізація величини можливих ризикових подій та ступінь їх впливу; - врахування фактору часу в управлінні ризиками. Необхідною умовою досягнення успіхів у сфері діяльності, яка характеризується підвищеною ризикованістю, є створення та вдосконалення систем управління ризиками, що дозволяють виявити, оцінити, локалізувати та проконтролювати ризик. Механізм прийняття рішень повинен не тільки ідентифікувати ризик, але й дозволити оцінити, які ризики і якою мірою може брати на себе підприємство, а також визначати, чи виправдає очікувана дохідність відповідний ризик. Виправданий або допустимий ризик – необхідна складова стратегії і тактики ефективного менеджменту. Щоб удосконалити систему управління ризиками, необхідно:

1. Здійснити інтеграцію оцінки ризиків у стратегічні й оперативні процеси. Оскільки процес управління ризиками стає невід'ємною частиною оперативного управління, менеджери стають обачнішими, приймаючи управлінські рішення.

2. Впровадити ефективну аналітичну техніку та техніку раннього попередження. Виявлення ризиків на рівні бізнес-процесів приводить до прийняття більш зважених управлінських рішень.

3. Поліпшити вимірювання та моніторинг конкретних ризиків. Підготовка звітів про ключові ризики дозволить обмінюватися знаннями за різними аспектами системи управління ризиками. Висновки Беззаперечною умовою ефективної діяльності суб'єкта господарювання має стати формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. У зарубіжних країнах менеджмент ризиків господарювання вже давно став невід'ємною складовою системи управління підприємством у цілому. Адже ґрунтовний аналіз, проведення ідентифікації, оцінки та подальшого коригування ступеня ризику необхідні для прийняття стратегічних, інноваційних, інвестиційних рішень; прогнозування кон'юнктури ринку, маркетингових досліджень тощо. Ризик-менеджмент – це серйозний правлінський інструмент, що дозволяє вчасно виявляти і попереджувати прояви та масштабність можливих ризиків. До того ж всі процедури системи управління ризиками повинні мати циклічний характер, якщо суб'єкт господарювання хоче досягти позитивного результату від системи ризик-менеджменту на підприємстві.

3.2. Інтегрована система управління якістю, як стратегія до мінімізації ризиків

Порівнюючи діяльність промислових підприємств можна стверджувати, щоб досягти цілей й дотримуватися певної стратегії кожне підприємство має *розвиватись* і з тим впроваджувати *інноваційні* рішення, які базуються на певних принципах *якості*. Саме тому ці три складові тісно пов'язані і виконують одну з ключових функцій у діяльності підприємства: інновація; розвиток; якість.

Судноремонтне підприємство OU TALLINN SHIPYARD (далі TSY) є чудовим прикладом постійного вдосконалення, застосування сучасних методів та інструментів до подолання ризиків та впровадження інноваційних рішень.

На прикладі діяльності підприємства OU TALLINN SHIPYARD, використовуючи статистичні данні, можна провести оцінку та можливе

удосконалення методів управління ризиками та окремими процесами виробництва.

Інтегрована Система Менеджменту - Система Менеджменту Якості - встановлена відповідно до Міжнародного стандарту EN ISO 9001: 2015-го, EN ISO 14001: 2015 року, OHSAS 18001: 2007 стандартом НАТО AQAP 2120, документована і впроваджена в Tallinn Shipyard, є сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою наступних елементів :

- цілей для виконання політики концерну, спрямованої на задоволення всіх зацікавлених сторін;
- процесів;
- організаційної структури;
- документації;
- ресурсів.

Процеси і процедури Системи, на які в робляться посилання, застосовуються до всієї діяльності TSY і, в тому числі, для забезпечення цілей проектів / контрактів. Ієрархія цілей, їх взаємозв'язок з місією, політикою, проектами / контрактами і процесами показана на рис. 3.1



Рис. 3.1. Ієрархія цілей

Процеси (фази) управління проектами / контрактами судноремонту, які, в свою чергу, містять процеси Системи, і відповідальні особи за досягнення цілей (запланованих результатів) представлені на рис. 3.2.

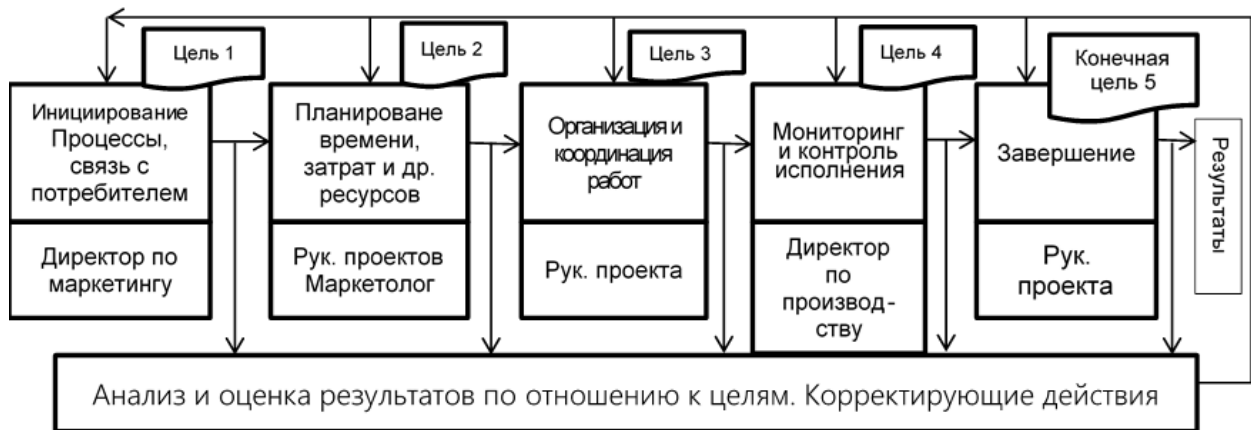


Рис.3.2. Фази УП

Мета 1 - наявність контрактів з узгодженими обсягами робіт, термінами, вимогами до якості і цінами, відповідних ресурсів, запланованим витратам і встановленими показниками рентабельності для кожного проекту / контракту.

Мета 2 - охоплення плануванням усіх процесів, необхідних для виконання контракту, наявність в плані робіт резерву часу і ресурсів для процесів, що мають підвищений ризик, виходячи з аналізу та оцінки ризиків.

Мета 3 - відсутність втрат часу і непродуктивних витрат в ході виконання робіт (дотримання графіку робіт і бюджету).

Мета 4 - ефективний моніторинг, що дозволяє виявляти тенденції відхилень від цілей до їх виходу за допустимі межі, протягом всього запланованого періоду часу на виконання контракту (за термінами, витратами і якістю робіт), і своєчасно прийняті рішення та ефективні запобіжні дії.

Кінцева мета 5 - виконання всіх вимог контракту і запланованих економічних показників. Задоволений замовник / споживач і його бажання подальшої співпраці з TSY.

На стадії завершення проекту / контракту TSY проводить:

- офіційну передачу замовнику виконаних робіт за контрактом;

- аналіз і оцінку реально отриманих результатів шляхом порівняння їх із запланованими цілями, виявленням основних причин відхилень і прийняття заходів для поліпшення ефективності і економічності Системи на всіх етапах життєвого циклу проекту при реалізації наступних проектів / контрактів.

Дані моніторингу, аналізу та оцінки результатів при досягненні цілей 1 - 5, коригувальні та запобіжні дії підтверджуються записами, які повинні бути доступні для аудиторів Системи, ППОК і / або Покупця. Визначення об'єктів моніторингу і порядок ведення записів, згідно з яким посадові особи ведуть моніторинг, відстежують тенденції, що ведуть до появи проблем, приймають рішення і здійснюють запобіжні дії, встановлює Керівник підприємства.

Відповідальність за визначення цілей, облік плануванням всіх критичних чинників і можливих ризиків, і за результати досягнення цілей визначена в посадових і робочих інструкціях, в процедурах, в планах, наказах і розпорядженнях по TSY. Адміністративна структура наведена у додатку А. Структура Служби Якості підприємства наведена у додатку Б.

Політика в області якості

Вищим керівництвом концерну затверджена єдина Політика в області якості для всіх підприємств, яка приведена в Посібнику з якості QM BLRT GRUPP. Політика роз'яснена на всіх рівнях TSY і доступна всьому персоналу шляхом її наочної демонстрації в підрозділах. TSY приймає на себе зобов'язання виконувати Політику, для чого щорічно встановлює свої вимірювані цілі. Приклад постановки цілей для Служби Якості корпусного виробництва приведений у додатку В. У додатку Г наводяться підсумкові данні по досягнутим цілям та заходам.

Статистичні данні та бізнес-показники підприємства

У формуванні статистики ключову роль відіграє відгук клієнта при анкетуванні на фінішній стадії виконання замовлення підприємством. Це дає змогу аналізувати та корегувати певні показники Далі формується матриця та

робиться оцінка показників та порівняння із запланованими. Занесені до таблиці данні підсумовуються та аналізуються (Додаток Д).

З наведених даних стає зрозуміло, що певні пункти мають низьку оцінку, а отже потребують вирішення.

За допомогою таких інструментів аналізу стає можливою розробка або удосконалення методів управління ризиками, які впливають на діяльність підприємства та утворюють низькі показники. Одним з таких є впровадження нових інформаційних та програмних рішень. Одним з таких це SmartSheet (Додаток Е).

Ця платформа дозволяє керівникам проектів планувати та корегувати строки виконання робіт та виводити загальну інформацію у різному вигляді. На базі цієї платформи функціонує і система обліку та реєстрації інспекцій з контролю якості як на об'єктах судноремонту так і загальних обходів.

Інноваційні рішення, як засіб покращення окремих бізнес-показників.

Останнім часом на підприємстві велику увагу приділяють інноваційним рішенням та впровадженням, які мають покращити бізнес-показники.

До таких можна віднести розробку та впровадження власного програмного забезпечення управління виробництвом «KORABEL», однією з особливостей якої має стати створення робочих груп проектів, для оптимізації обміну інформацією та поліпшення документообігу. Це дозволить скоротити час обробки виробничих питань та прийняття рішень в рамках конкретного судноремонтного проекту та надасть змогу всім учасникам робочої групи мати доступ та формувати звітні документи в короткий проміжок часу, а програмне забезпечення для смартфонів даватиме змогу оперативно реагувати та завжди залишатись в курсі.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

Закон України "Про охорону праці" прийнятий Верховною Радою України 14 жовтня 1992 року і введений в дію 24 жовтня 1992 року. Він визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи і організації або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок.

У Законі враховано основні вимоги конвенцій і рекомендацій Міжнародної Організації Праці щодо безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, регулювання відносин охорони праці в передових промислово розвинених країнах, досвід охорони праці в Україні в попередні роки.

За час, що минув з моменту набрання чинності цього Закону, розроблено, затверджено і введено в дію понад тридцять положень, інструкцій та інших підзаконних актів, прийнято ряд постанов уряду, рішень міністерств, інших центральних органів державної виконавчої влади, спрямованих на забезпечення виконання Закону України "Про охорону праці".

Таким чином, кардинальні зміни в галузі охорони праці, вкрай необхідні в умовах впровадження ринкових відносин і перебудови всього нашого суспільства, одержали необхідну нормативну базу.

Закон характеризує численні нововведення, що відповідають сучасним умовам. Ним, зокрема, передбачено:

- впровадження економічних методів управління охороною праці (замість адміністративно-командних), утворення спеціальних фондів охорони праці на державному, галузевому, регіональному рівнях і на госпрозрахункових підприємствах, застосування ряду штрафних санкцій, а також пільг щодо оподаткування;

- створення чіткої системи органів державного управління і нагляду за охороною праці та системи організації цієї роботи безпосередньо на підприємствах, в установах і організаціях незалежно від форм власності;
- суттєве розширення прав і соціальних гарантій працівників, насамперед осіб, які потерпіли від нещасного випадку на виробництві або професійного захворювання, та сімей загиблих;
- визначення місця і ролі колективного договору підприємства у вирішенні завдань поліпшення умов і безпеки праці, забезпечення встановлених законом прав і соціальних гарантій працівників, у тому числі на пільги й компенсації;
- визначення правового статусу служб охорони праці на підприємствах і в органах державного управління всіх рівнів;
- забезпечення навчання населення з питань охорони праці, введення цього спеціального предмета в усіх навчальних закладах системи освіти України, початок підготовки фахівців з охорони праці у вищих технічних навчальних закладах;
- забезпечення активної участі профспілок та інших громадських формувань, широких кіл трудящих у вирішенні проблем охорони праці, створення необхідних передумов для заснування нових громадських інститутів і можливості обрання комісій охорони праці підприємства та уповноважених трудового колективу з цих питань тощо.

На виконання вимог Закону і з метою забезпечення комплексного управління охороною праці на державному рівні утворено Національну раду з питань безпечної життєдіяльності населення при Кабінеті Міністрів України та Державний комітет України по нагляду за охороною праці. Почали діяти Національний науково-дослідний інститут охорони праці та Науково-інформаційний і навчальний центр охорони праці цього Комітету. Вперше в Україні з липня 1994 р. видається науково-виробничий журнал "Охорона праці".

Державний комітет України по нагляду за охороною праці має повноваження здійснювати на території України державний нагляд за дотриманням законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці, координувати роботу міністерств, інших центральних органів державної виконавчої влади, об'єднань підприємств у галузі безпеки та гігієни праці та виробничого середовища.

Закон "Про охорону праці" поширюється на всі підприємства, установи, організації незалежно від форм власності і видів їх діяльності, в тому числі на кооперативні, акціонерні, орендні, фермерські господарства, на окремих наймачів. Закон "Про охорону праці" поширюється також на іноземних громадян та осіб без громадянства, якщо вони працюють на території України. Трудящі цих категорій мають такі ж права на охорону праці, як і громадяни України.

Закон визначає основні принципи державної політики в галузі охорони праці, чільна роль серед яких належить пріоритету життя і здоров'я працівників по відношенню до результатів виробничої діяльності підприємств, принципам повної відповідальності власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві або від професійних захворювань.

Вперше в законодавче регулювання охорони праці Закон увів поняття моральної шкоди і встановив обов'язок власника або уповноваженого ним органу відшкодувати потерпілому моральну шкоду, якщо небезпечні або шкідливі умови праці призвели до порушення нормальних життєвих зв'язків працівника і вимагають від нього додаткових зусиль для організації свого життя.

Закон "Про охорону праці" встановлює новий, більш високий рівень захисту працівників, причому цей захист починається з моменту прийняття його на роботу. В інтересах працівника запроваджено норму, за якою він має право відмовитися від дорученої роботи, якщо створилася виробнича ситуація,

небезпечна для його життя чи здоров'я або для оточуючих його людей і навколишнього природного середовища.

Значно підвищена захист працівників при нещасних випадках на виробництві. Зокрема, встановлено виплату одноразової допомоги потерпілому (його сім'ї та утриманцям померлого). У разі смерті потерпілого розмір одноразової допомоги повинен бути не менше 5-річного заробітку працівника, який виплачується його сім'ї, і, крім того, не менше річного заробітку на кожного утриманця померлого.

Окремі статті Закону "Про охорону праці" присвячені регулюванню охорони праці жінок, неповнолітніх, інвалідів. Встановлено, зокрема, заборона на використання праці жінок і неповнолітніх на підземних роботах, а також залучення жінок і неповнолітніх працівників до підймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми.

Система управління охороною праці

Система управління охороною праці (надалі - СУОП) – частина загальної системи правління виробництвом, яка сприяє запобіганню нещасним випадкам та професійним захворюванням на виробництві, а також небезпеці для третіх осіб, що виникають у процесі виробничої діяльності, і включає в себе комплекс взаємопов'язаних заходів на виконання вимог законодавчих та нормативно-правових актів з промислової безпеки та охорони.

СУОП створено на підставі Кодексу законів про працю України, Закону України „Про охорону праці” та іншого діючого законодавства щодо охорони праці та передбачає підготовку, прийняття та реалізацію завдань щодо здійснення організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я та працездатності найманих працівників у процесі їх трудової діяльності.

Товариство діє на підставі відповідного розробленого та затвердженого Положення про СУОП, яке розроблено з урахуванням Рекомендацій щодо побудови системи управління охороною праці на виробництві, Затверджених

Наказом МНС України від 27 червня 2006 року № 398. Вимоги Положення є обов'язковими для виконання всіма найманими працівниками.

Основними функціями СУОП є :

- облік, аналіз та оцінка умов праці;
- планування, організація, координація;
- контроль за виконанням та стимулюванням заходів з охорони праці та промислової безпеки.

Товариство розробляє Положення про службу охорони праці, що має відповідати Типовому положенню про службу охорони праці (НПАОП 0.00-4.35-04), затверджене наказом Держнаглядохоронпраці України від 15.11.2004 N255, зареєстрованому в Мін'юсті України 01.12.2004 за N 1526/10125.

На підприємстві утворюється різні виробничі відходи: 1-го (ртутьмісткі люмінесцентні лампи), 3-го (макулатура, обтиральне ганчір'я) і 4-го (побутове сміття) класів небезпеки.

Лампи відпрацьовані люмінесцентні представляють собою лампу низького тиску, внутрішня поверхня якої покрита спеціальним светосоставом. Лампи призначені для роботи у відповідних світильниках.

Відходи комунальні змішані, у тому числі сміття з урн (тверді побутові відходи). До твердих побутових відходів ставляться папір, картон, харчові залишки, дерево, метал, скло, каміння і т.д.

Макулатура утворюється при списанні архівної документації.

Безпечність виробничих технологічних приміщень, засобів виробництва, технологічних процесів.

Порядок забезпечення безаварійної експлуатації будівель і споруд, організації служби доглядача та системи планово-попереджувальних ремонтів викладено у нормативних документах з питань обстежень, паспортизації, безпечної та надійної експлуатації виробничих будівель і споруд згідно з вимогами Положення про безпечну та надійну експлуатацію виробничих

будівель і споруд, затвердженого спільним наказом Держбуду України та Держнаглядохоронпраці України від 27.11.97 за N 32/288, зареєстрованого у Мін'юсті України 6 липня 1998 р. за N 424/2864.

Вимоги до обладнання та технологічних процесів встановлено у нормативно-правових документах, які регламентують безпечність виробничого обладнання та його використання (стандартах, технічних умовах, технологічних регламентах тощо).

Організація робочого місця.

Ефективним заходом для правильної організації робочих місць є атестація робочих місць за умовами праці, яка проводиться згідно з Порядком проведення атестації робочих місць за умовами праці, затвердженого постановою КМУ від 1 серпня 1992 р. N442.

Санітарно-гігієнічні вимоги. Вимоги до приміщення.

Площу приміщень, в яких розташовують персональні комп'ютери, визначають згідно з чинними нормативними документами з розрахунку на одне робоче місце, обладнане ПК:

- площа – не менше 6,0 кв.м.;
- обсяг – не менше 20 куб.м., з урахуванням максимальної кількості осіб, які одночасно працюють у зміні;
- робочі місця повинні бути розташовані на відстані не менше ніж 1 м. від стіни з вікном;
- відстань між бічними поверхнями комп'ютерів має бути не меншою за 1,2 м;
- відстань між тильною поверхнею одного комп'ютера та екраном іншого не повинна бути меншою 2, 5 м;
- прохід між рядами місць має бути не меншим за 1 м.

У приміщеннях з персональними комп'ютерами слід щоденно проводити вологе прибирання.

Також в цих приміщеннях повинні бути медичні аптечки першої допомоги та система автоматичної пожежної сигналізації з димовими пожежними

сповіщувачами та переносними вуглекислотними вогнегасниками з розрахунку 2 шт. на кожні 20 кв.м площі приміщення.

Пожежна безпека.

Заземлені конструкції, що знаходяться в приміщеннях (батарей опалення, водопровідні труби, кабелі із заземленим відкритим екраном тощо), мають бути надійно захищені діалектичними щитками або сітками від випадкового дотику.

Лінія електромережі для живлення персональних комп'ютерів, їх периферійних пристроїв (принтер, сканер тощо) виконується, як окрема групова провідна мережа, шляхом прокладання фазового, нульового робочого та нульового захисного провідників. Нульовий захисний провідник використовується для заземлення (занулення) електроприймачів. Використання нульового робочого провідника забороняється. Нульовий захисний провідник прокладається від стійки групового розподільного щита, розподільчого пункту до розеток живлення[11]. Не допускається підключення на щиті до одного контактного затискача нульового робочого та нульового захисного провідників.

Приклад:

Розрахунок кількості світильників для освітлення офісу.

Основні вихідні дані використовувані при будь-якому розрахунку - це, оцінка:

- Приміщення, яке необхідно освітлити - довжина (a), ширина (b), висота (h), коефіцієнти відбиття стелі, стін і підлоги,
- Світильники - коефіцієнт використання світильника, розрахункова висота (відстань між світильником і робочою поверхнею)
- Лампи - тип лампи і потужність
- Норми - необхідна освітленість

Розрахункові формули:

визначення площі приміщення: $S = a \cdot b$,

визначення індексу приміщення: $\phi = S / ((h_1 - h_2) \cdot (a + b))$,

визначення кількості світильників: $N = (E \cdot S \cdot 100 \cdot K_3) / (U \cdot n \cdot \Phi_l)$, де

E - необхідна освітленість горизонтальної площини, лк;

S - площа приміщення, м.кв.;

Kз - коефіцієнт запасу;

U - коефіцієнт використання освітлювальної установки;

Фл - світловий потік однієї лампи, лм;

n - число ламп в одному світильнику.

Вихідні дані:

Офіс, підвісні стелі Армстронг (Armstrong), світлі стіни, сірий ковролін. Приміщення $a = 9 \text{ m}$, $b = 6 \text{ m}$, $h = 3,2 \text{ m}$, Вибір світильників - світильник растровий вбудований на 4 люмінесцентні лампи 18 Вт тип ARS / R 4x18 W, лампи люмінесцентні 18 Вт, в одному Вбудовуванні растрові світильники 4 лампи $\Phi = 1150 \text{ лм}$ (для люмінесцентної лампи виробництва Philips TLD 18/54), норми освітленості $E = 300 \text{ лк}$ на рівні 0,8 м від підлоги (робоча поверхня столу), коефіцієнт запасу $Kз = 1,25$, коефіцієнт відбиття стелі - 50, стін - 30 , підлога - 10.

Розрахунок:

1. Визначення площі приміщення:

$$S = a \cdot b = 9 \cdot 6 = 54 \text{ м. кв.},$$

2. Визначення індексу приміщення:

$$\phi = S / ((h_1 - h_2) \cdot (a + b)) = 54 / ((3,2 - 0,8) \cdot (6 + 9)) = 1,5$$

3. Визначення коефіцієнта використання, виходячи з значень коефіцієнтів відбиття й індексу поменщення:

$$U = 51$$

4. Визначення необхідної кількості світильників:

$$N = (300 \cdot 54 \cdot 100 \cdot 1,25) / (51 \cdot 4 \cdot 1150) = 8,63 \sim 9 \text{ світильників.}$$

Ми бачимо, що для такого приміщення на підприємстві потрібно 9 світильників.

РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

ЗУ «Про охорону навколишнього середовища» визначає правові, економічні, соціальні та організаційні основи діяльності, пов'язаної з об'єктами підвищеної небезпеки і спрямований на захист життя і здоров'я людей і навколишнього середовища від шкідливого впливу аварій на цих об'єктах шляхом запобігання їх виникненню, обмеження розвитку і локалізації наслідків.

Еколого-правове регулювання ґрунтується на нормах Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25 червня 1991р., Який передбачає мету, завдання, принципи та механізми забезпечення ефективного природокористування, охорони навколишнього середовища, екологічної безпеки.

У Законі визначені такі принципи охорони навколишнього середовища:

- гарантування екологічно безпечного середовища для життя і здоров'я людей;
- екологізація матеріального виробництва;
- збереження просторової та видової різноманітності і цілісності природних об'єктів і комплексів;
- науково обґрунтоване нормування впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє середовище;
- стягнення плати за спеціальне використання природних ресурсів, за забруднення навколишнього природного середовища та зниження якості природних ресурсів;
- вирішення проблем охорони навколишнього природного середовища на основі широкого міжнародного співробітництва.

Закон закріплює екологічні права та обов'язки громадян України:

- право на безпечне для життя і здоров'я навколишнє природне середовище;
- участь у проведенні громадської екологічної експертизи;
- отримання повної і достовірної інформації про стан навколишнього природного середовища та її вплив на здоров'я населення;

- право на звернення до суду з позовами проти державних органів, підприємств, установ, організацій і громадян про відшкодування шкоди, заподіяної їх здоров'ю та майну внаслідок негативного впливу на навколишнє природне середовище.

Громадяни України зобов'язані:

- берегти природу, охороняти, раціонально використовувати її багатства; здійснювати діяльність з дотриманням вимог екологічної безпеки, екологічних нормативів;
- не порушувати екологічні права і законні інтереси інших суб'єктів;
- вносити плату за спеціальне природокористування;
- компенсувати шкоду, заподіяну забрудненням та іншим негативним впливом на навколишнє природне середовище.

Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» визначає поняття екологічної безпеки та заходи щодо її забезпечення, екологічні вимоги до розміщення, проектування, будівництва, реконструкції, введення в дію підприємств та інших об'єктів, застосування мінеральних добрив, засобів захисту рослин, токсичних хімічних речовин; передбачає заходи щодо охорони навколишнього природного середовища від шкідливого біологічного впливу, шкідливого впливу фізичних факторів та радіоактивного забруднення, від забруднення виробничими, побутовими та іншими відходами.

Закон передбачає, що в Україні громадянам гарантується право загального використання природних ресурсів для задоволення життєво необхідних потреб (естетичних, оздоровчих, рекреаційних, матеріальних тощо).

Верховною Радою України були прийняті такі закони в частині охорони навколишнього середовища:

Закон України «Про охорону атмосферного повітря» від 16 жовтня 1992р;

Закон України «Про природно заповідний фонд України» від 16 червня 1992р;

Закон України «Про тваринний світ» від 3 березня 1993р;

Закон України «Про екологічну експертизу» від 9 лютого 1995р;

Закон України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку» від 8 лютого 1995р;

Закон України «Про поводження з радіоактивними відходами» від 30 червня 1995р;

Закон України «Про захист рослин» від 14 жовтня 1998р;

Закон України «Про рослинний світ» від 19 січня 1999р;

Закон України «Про зону надзвичайної екологічної ситуації» від 13 червня 2001р;

Закон України «Про Загальнодержавну програму формування національної екологічної мережі України на 2000 2015 роки» від 21 вересня 2000р;

Охорона і використання окремих природних ресурсів регулюються відповідними кодексами.

Заходи з охорони навколишнього середовища

Охорона атмосферного повітря:

- Інвентаризація джерел викиду забруднюючих речовин в атмосферне повітря.
- Розробка документів для отримання дозволу на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря.
- Інструментальний контроль викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря із стаціонарних джерел.
- Паспортизація газоочисних і пилоуловлювальні установок.

Охорона і раціональне використання водних ресурсів:

- Розробка поточних індивідуальних балансових норм водоспоживання та водовідведення з обґрунтуванням ліміту водоспоживання підприємства.
 - Підготовка та погодження клопотань на отримання дозволів на спецводокористування (СВП).
 - Лабораторний контроль стічних вод підприємств.
- Управління промвідходами:
- Інвентаризація відходів виробництва.
 - Розробка лімітів на розміщення відходів.

- Технічна паспортизація промислових відходів.
- Розробка реєстрових карт.
- Розробка нормативів гранично допустимих скидів (ГДС) забруднюючих речовин.
- Визначення оцінки впливу підприємств на навколишнє середовище (ОВНС).
- Обстеження підприємств і визначення їх впливу на навколишнє середовище.

Підсумовуючи, у даному розділі проаналізовано небезпечні та шкідливі фактори, характерні для праці на підприємстві. Також був проведений розрахунок штучного освітлення, в результаті якого було визначено, що для освітлення офісу необхідно встановити 9 світильників та описані заходи, щодо охорони навколишнього середовища.

ВИСНОВКИ

Пропрацювавши теоретичні основи управління проектами та проектними ризиками, а також проаналізувавши данні діяльності підприємства OU TALLINN SHIPYARD можна робити висновок, що в сучасному світі велику роль відіграє внутрішня система управління.

Розглянуто теоретичні основи управління ризиками на основі дослідження наукових робіт. Визначено, що управління ризиками є процесом достатньо складним за специфікою і змістом рішень, що приймаються та реалізуються, за наявності системи розвинутих внутрішніх взаємозв'язків, що й обумовлює відносну його відокремленість як сфери діяльності менеджерів. Запропоновано систему управління ризиками, що дозволяє забезпечити безперебійність процесу управління ризиками на підприємстві, а отже, послабити дію негативних ризикових факторів чи взагалі деяких з них уникнути. Управління ризиками на підприємстві є одним із вирішальних факторів забезпечення сталої динаміки його економічного розвитку. Низький рівень управління ризиками неминуче призводить до суттєвого зниження динаміки виробництва, незалежно від ступеню його розвитку.

Наукові уявлення щодо ризику склалися поетапно. Це явище почали вивчати статисти, економісти, юристи, математики. Поняття ризику з'явилося у військових, економічних, демографічних, медичних, отологічних, правових та інших дисциплінах. Приблизно з 60 - х років XX століття ризик став предметом міждисциплінарних досліджень, набуває статусу загальнонаукового поняття, яке виходить за межі тієї чи іншої конкретної науки. Виникла нова галузь знань - ризикологія.

Цілісна теорія управління ризиком у вітчизняній економічній науці тільки формується. Це природно, адже будь-яка теорія є науковим узагальненням реального досвіду та визнається лише тоді, коли пройшла практичну апробацію (схвалення).

Ризик - невід'ємна складова частина людського життя. Він породжується невизначеністю, відсутністю достатньо повної інформації про подію чи явище, та неможливістю прогнозувати розвиток подій. Ризик виникає тоді коли рішення вибирається з декількох можливих варіантів і немає впевненості, що воно найефективніше.

Неминучість ризику зумовлюється такими чинниками:

- свободою дій підприємця;
- орієнтацією підприємницької діяльності на одержання високого прибутку;
- діяльністю фірм у конкурентному середовищі.

Наявність ризику змушує підприємців виробляти певну стратегію поведінки в ринковій економіці. Вона полягає не в пошуку справи із заздалегідь відомим результатом, без ризику, а в умінні своєчасно його відчувати, правильно оцінити, розробити заходи щодо зменшення рівня ризику або навіть підвищення результативності діяльності фірми. Стратегія зумовлює тактику, тобто сукупність методів, які спираються на належний фундамент інформації, на науково розроблену теорію прийняття управлінських рішень і механізму їхньої реалізації [2].

На підготовчому етапі організації управління господарським ризиком визначається мета цього управління. Основна мета господарського ризику, на який свідомо йде підприємець, - отримання підприємницького доходу. Але для реалізації цієї головної мети слід сформулювати супутні цілі - запобігання певних видів ризику, зменшення небезпеки несприятливої дії цих видів на результати господарської діяльності, мінімізація збитку від такої дії, швидка ліквідація відповідних втрат тощо.

При прийнятті більшості управлінських рішень рекомендується дотримуватися середнього рівня ризику, при якому можливі втрати заплановано прибутку не перевищують 50%. Після визначення допустимого рівня ризику розробляється власне система управління ризиком, яка включає підсистему адаптації до ризикових ситуацій, тобто комплекс заходів щодо:

усунення несприятливого впливу на результати підприємницького ризику; запобігання можливих втрат від нього; ліквідації збитку від впливу форс-мажорних ризиків; реалізації можливості та шансів збільшення розміру підприємницького доходу та прибутку ризикової діяльності.

Для ефективності управління ризиком підприємницьким структурам різних форм власності доцільно мати стратегічні, середньострокові, короткострокові та поточні (оперативні) плани і можливі сценарії розвитку подій. Всі вони повинні носити багатоваріантний характер з урахуванням дій на результати відтворення змінних чинників. У таких планах слід мати спеціальні розділи, присвячені питанням управління ризиком.

Незважаючи на це, і досі не існує єдиного підходу до тлумачення даної категорії, загальноприйнятої класифікації ризиків та універсального методу управління ними. Це пояснюється складністю та багатогранністю даних питань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. М.В. Карпунцов. Ризикостійкість підприємства//Актуальні проблеми економіки. – 2008. – С. 71-76
2. Ризики в підприємництві: оцінювання та управління: Навч.посіб./ А.В. Шегда, М.В. Голованенко; за ред. А.В. Шегди. – К.: Знання, 2008. – 271 с. 3. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. – К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. – 200 с.
4. Лук’янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: Навч.посіб. - К.: Академвидав, 2007. - 464 с.
5. Івченко І.Ю. Економічні ризики: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 304 с.
6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Четвертое издание (Руководство РМВОК)/. Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2008.
7. Дитхелм Герд Управление проектами. СПб, Бизнес-пресса, 2003, Том 1 "Основы", 390 с., Том 2 "Особенности", 274 с.
8. Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов. – М.: Изд-во «Консалтинговое Агентство «КУБС Групп – Кооперация, Бизнес-Сервис», 2001.
9. Щедровицкий Г.П. Организация. Руководство. Управление. (Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. Курс лекций / из архива Г.П. Щедровицкого. Т.4). М.: "Путь", 2000 - 384 с.
10. Щедровицкий Г.П. Организация. Руководство. Управление. (Методология и философия оргуправленческой деятельности. Курс лекций / из архива Г.П. Щедровицкого. Т.5). М., 2003 - 288 с.

11. Путеводитель по основным понятиям и схемам методологии Организации. Руководства и Управления: Хрестоматия по работам Г.П.Щедровицкого. М.: Дело, 2004, 208 с.

12. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами (справочник для профессионалов). М.: "Высшая школа", 2001 - 880 с.

13. Под ред. Скворцова Ю.В., Некрасова Л.А. Организация и планирование машиностроительного производства. М.: "Высшая школа", 2003, 472 с.

14. Ипатов М.И., Туровец О.Г. Экономика, организация и планирование технической подготовки производства. М.: "Высшая школа", 1987 - 320 с.

15. Под ред Решке Х., Шеллс Х. Мир управления проектами. М.: "Аланс", 1994 - 303 с.

16. Чепурных Н.В., Новоселов А.Л. Экономика и экология: развитие, катастрофы. М.: Наука, 1996, 272 с.

17. Арчибальд Рассел Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами. М.: АЙТИ системный интегратор, Изд-во ДМК, 2002, 464 с.

18. Ким Хелдман. Профессиональное управление проектами. — «Бином» «Москва», 2005. — С. 517

19. Бурков В.Н., Квон О.Ф., Цитович Л.А. Модели и методы мультипроектного управления. – М.: Институт проблем управления РАН, 1997. – 62 с.

20. Гламаздин Е.С., Новиков Д.А., Цветков А.В. Управление корпоративными программами: информационные системы и математические модели. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 159 с.

16. Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов. – М.: ПМСОФТ, 2005. – 206 с.

21. Брехов А.М. Автоматизированная система управления производством судостроительных предприятий. – Л.: Судостроение, 1978. – 220 с.

22. Кошкин К.В. Организация компьютерных интегрированных производств в судостроении: Монография. – Николаев: УГМТУ, 1999. – 220 с.

23. Мацкевич В. Д. Технология судостроения. – Л.: Технология судостроения, 1971.

24. Основы технологии судостроения: Учебник/В. Л. Александров, Г. В. Бавыкин, В. П. Доброленский, А. В. Догадин, В. Д. Мацкевич, В. Ю. Лейзерман, А. С. Рашковский, В. Ф. Соколов. Под общ. ред. В. Ф. Соколова. – СПб.: Судостроение, 1995. – 400 с.

25. Арью А.Р. Комплексная подготовка производства в судостроении. – Л.: Судостроение, 1988. – 336 с.

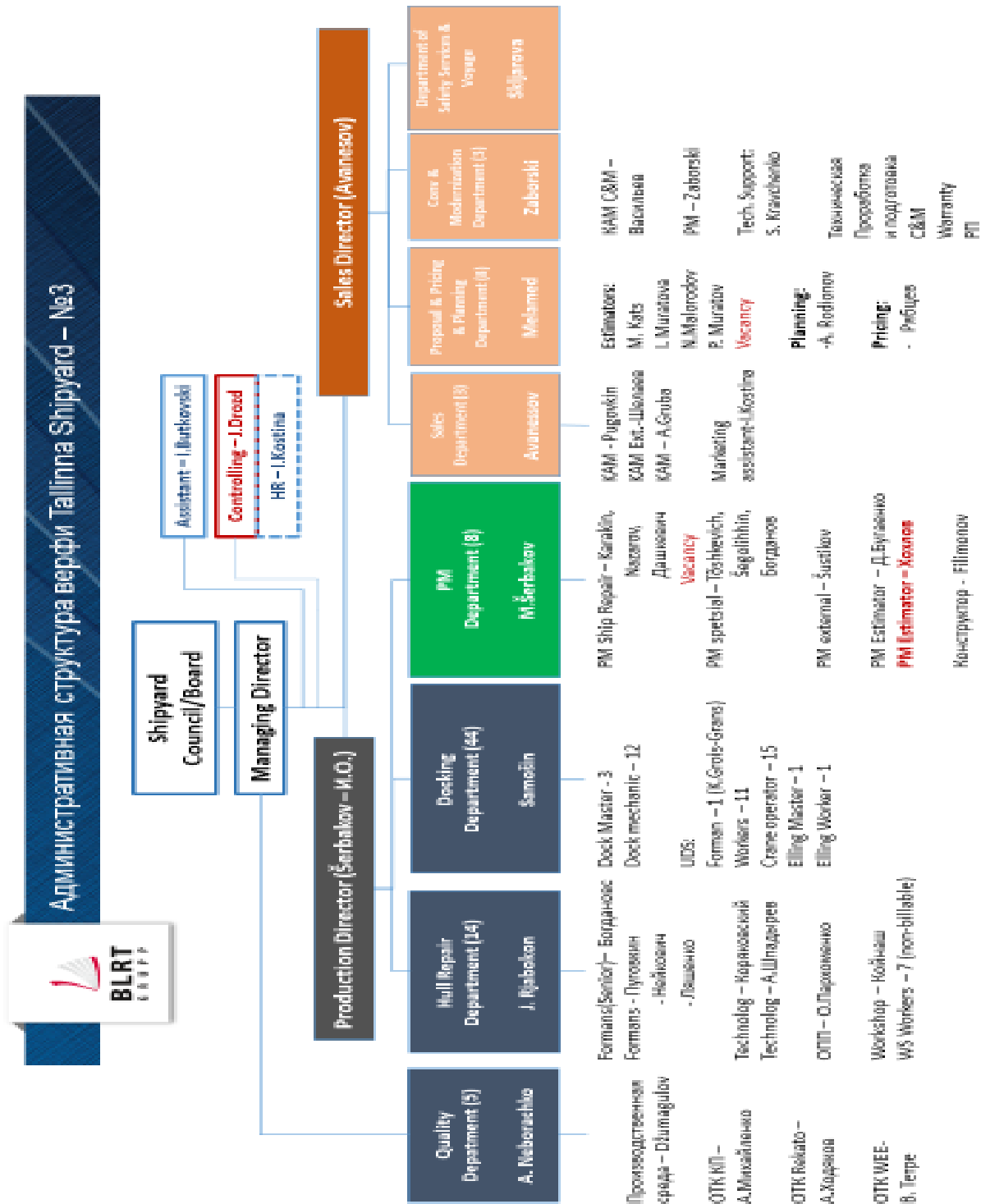
26. Григорян Т.Г., Фатеев Н.В. Модель производства в системе автоматизированного проектирования технологических процессов: Зб. наук. пр. – Миколаїв: Вид-во УДМТУ. – 2000. – №6 – С. 35-40.

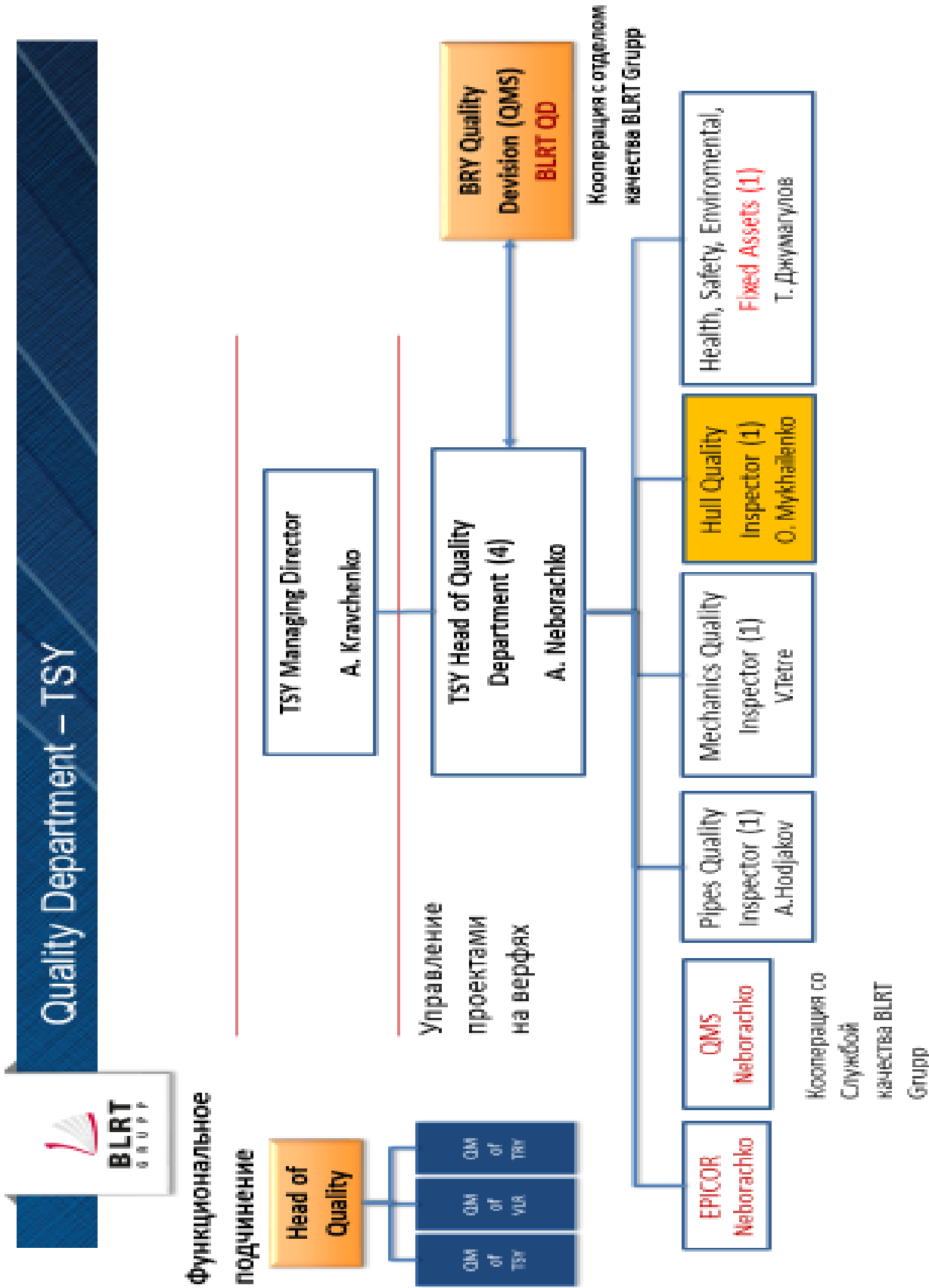
27. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. – СПб., ИД «Питер», 2001 г. – с.54.

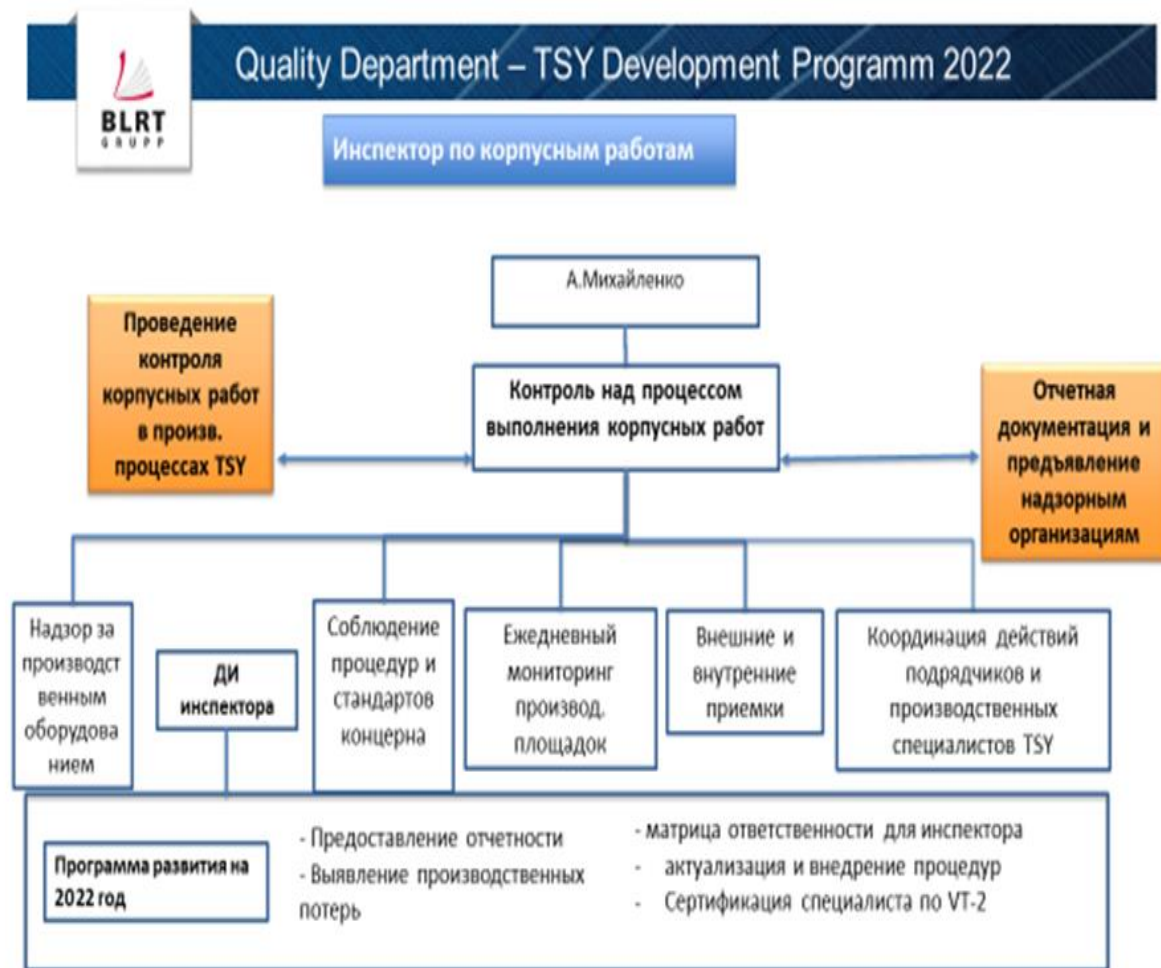
28. Діючі внутрішні нормативні документи, статистичні та звітні данні підприємства OU TALLINN SHYPPYARD

ДОДАТКИ

Додаток А







Додаток Г

№ 1	Описи цілей Загальні питання	Заходи по досягненню цілей	Планування бюджету (євро)	Прогнозоване виконання
1	Виконання бюджетних зобов'язань, 100%	1. Ефективне планування 2. Ефективна підготовка виробництва 3. Дотримання графіків виконання виробничих процесів	1. Реалізація – 27768 тис.євро 2. Прибуток – 938 тис.євро 3. Маржинальна рент. – 21,6 % 4. Накладні витрати – 5293,6 тис. євро	1. Реалізація – 24 378,2 тис.євро 2. Прибуток – 204,6 тис.євро 3. Маржинальна рент. – 21,7 % 4. Накладні витрати – 5217,2 тис. євро
2	Задоволеність замовників	1. Забезпечити цільові показники 2. Співробітництво с ВВК 3. Дотримання технологічної дисципліни з контролюванням процесів на всіх етапах	Підвищити рівень задоволеності клієнтів: Promotion index – 4,0 Business index – 7,5 Performance – 4,0 Comparison – 7,5	Досягнути рівень задоволеності клієнтів Січень – серпень 2021р.: Promotion index – 4,68 Business index – 8,06 Performance – 4,11 Comparison – 7,77
3	Управління персоналом	1. Розробити та впровадити систему мотивації персоналу 2. Виконати план навчання на 2021 рік 3. Розробити та впровадити політику по підвищенню задоволеності персоналу	Програма інвестування на 2021 рік Навчання – 56,12 тис.євро	1. Розробка 2021, впровадження 2022 2. Планується виконання 3. Виконано
4	Дотримання вимог законів по охороні навколишнього середовища	1. Виконання програми по охороні навколишнього середовища на 2021 рік 2. Введення в експлуатацію системи фільтрації вод після обмива судна 3. Моніторинг даних по викидам в атмосферу і утилізації небезпечних відходів 4. Впровадження тренувальних заходів по реагуванню на НП і розробка документів по виявленню ризиків НП	Програма інвестування на 2021 рік	1. Планується виконання 2. Завершення виконання жовтень 2021 3. Виконується регулярно 4. Виконується
5	Дотримання вимог законів по гігієні та безпеці праці на виробництві	1. Виконання програми по гігієні та БП на 2021 рік 2. Регулярне навчання по БП 3. Розробка інформаційної брошури по гігієні і БП	Внутрішні ресурси	1. Виконується 2. Виконується регулярно 3. Планується виконання

Додаток Г (продовження)

№ 2	Описи цілей	Заходи по досягненню цілей	Планування бюджету 2021 р.	Прогнозоване виконання
1	Виконання бюджетних зобов'язань	Забезпечення виконання встановлених показників	1. Turku – 50 тис.год. 2. Витрати на 1 зм/г. – 11,2євро 3. Вартість 1 зм/г підрядника – 12 євро/год. 4. Накладні витрати -х 834,6 тис.євро	1. Прогнозоване виконання – 40% 2. Прогнозоване виконання 3. Прогнозоване виконання 4. Прогноз – 847 тис. євро
2	Підвищення продуктивності праці	1. Відстеження втрат і розробка заходів по їх зменшенню 2. Розвиток технологічного відділу 3. Впровадження універсального газорізного обладнання Впровадження універсального складального обладнання	1. Коефіцієнт ефективності – 0,98 2. Заохочення кваліфікованих технологів 3. Бюджет – 6 тис.євро 4. Бюджет – 30 тис.євро	1. 0,97 за 6 місяців 2021 року 2. Виконано 3. Виконано 4. Виконується
3	Програма 7.0.5	1. Перегляд нормативної бази 2. Розвиток технологічного відділу 3. Розвиток відділу підготовки виробництва 4. Впровадження змінно-добових завдань, відрядна оплата праці	1. Зниження нормативів на 6% 2-3 Заохочення кваліфікованого персоналу	1. Виконано вересень 2021 року. (ефект 11,3 тис.євро) 2. Виконано 3. Виконано 4. Виконується
4	Реалізація інвестиційних проєктів	1. Переїзд корпусного виробництва у будівлю Рекато 2. Центральне газозабезпечення причалів № 9 - 15	1. Реалізація червень 2021 року 2. Реалізація березень 2021 року	1. Реалізація лютий 2022 року. 2. Реалізація жовтень 2021 року
5	Підвищення кваліфікації виробничого персоналу	1. Навчання і сертифікація зварювальників	Бюджет 17 тис.євро	1. Прогнозоване виконання 16 тис.євро
6	Відсутність рекламацій	1. Підвищення контролю якості виконання робіт 2. Поліпшення технологічної проробки проєктів	Відсутність рекламацій	За вісім місяців рекламацій - 0
7	Задоволеність замовників	1. Покращення комунікацій з Клієнтом 2. Розвиток технологічного відділу 3. Розвиток інституту майстрів	1. Досягнути – 4,0 бал. 2. Заохочення кваліфікованих інженерно-технічних працівників	Досягнутий рівень задоволеності клієнтів січень – серпень 2021 року – 4,1

Додаток Г (продовження)

№ 3	Описи цілей Докове виробництво	Заходи по досягненню цілей	Планування бюджету (євро)	Прогнозоване виконання
1	Виконання бюджетних зобов'язань, 100%	Забезпечення виконання встановлених показників	1. Валовий показник – 25 тис. 2. Коефіцієнт продуктивності – 0,98 3. Фонд заробітної плати 1 зм/год. – 10,3 євро	1. Валовий показник – 22 тис. 2. Коефіцієнт продуктивності – 1,04 3. Фонд заробітної плати 1 зм/год. – 10,3 євро
2	Реструктуризація виробництва	1. Скорочення особового складу на 6 осіб 2. Відокремлення кранового сервісу	Програма 7.0.5	Прибуток – 58,3 тис.євро
3	Задоволеність замовників	За переглядасмий період оцінка 4,0		Досягнутий рівень задоволеності клієнтів січень – серпень 2021 року – 4,1
4	Реалізація інвестиційних проектів	1. Ведення в експлуатація системи фільтрації вод після обмива судна 2. Модернізація порталних кранів	Програма інвестицій 2021	Прогнозоване виконання на 75%

CUSTOMER SATISFACTION QUESTIONNAIRE 2023 Q4												
Vessel name	Wilson Thames	Wilson Borg	Frio Mogami	Coneste	ALASKABORG	AMAZONEBORG	FEED STAVANGE	FEED HALTEN	MILA	BBC ADRIATIC	ABNORLEX EK SK	Q4result
Type of repair (R-repair, M-modern)	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	
Date	02.11.17	17.04.17										
Customer	WilsonShipmar	WilsonShipmar	BALTMED	Romy Shipping	WAGENBORG	WAGENBORG	HALTEN AS	HALTEN AS	ESE SCHIFFA	ESE SCHIFFA	ЛУКОЙЛ	
Responsible person	V.Fedoroff	A.Vokhminov	N.Geradis	Mihail Osotov	J.W PLOEG	J.W PLOEG	HANS TORP	HANS TORP	ZIMMERMAN	ZIMMERMAN	КОРЯКОВ	
Project Manager	Nazarov	N.Daskevits	N.Daskevits	D.Karakin	Nazarov	Nazarov	N.Daskevits	N.Daskevits	A.Nazarov	V.Tychkevich	D.Karakin	
Estimator	G.Avanesov	G.Avanesov	G.Avanesov	G.Avanesov	G.Avanesov	G.Avanesov	G.Avanesov	G.Avanesov	G.Avanesov	G.Avanesov	G.Avanesov	
Repair Period	16.09-23.10.17	14.09-23.10.17	18.09-05.10.17	10.10-11.11.17	11.10-17.10.17	11.10-02.11.17	20.10-10.11.17	24.11-15.12.17	22.11-30.11.17	03.12-13.12.17	11.12-25.12.17	
Project duration (days)	38	30	18	34	7	12	21	22	9	11	25	
PROMOTION (1-5)	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,7
BUSINESS VALUE (1-3)												8,0
SY IS EASY TO DO BUSINESS WITH	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0
IMPORTANCE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
SATISFACTION	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
SY UNDERSTANDS YOUR NEEDS	6	4	9	9	6	9	9	9	4	4	9	7,1
IMPORTANCE	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	
SATISFACTION	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	
SY DELIVERS WHAT PROMISED	6	9	9	9	9	9	9	9	9	4	9	8,3
IMPORTANCE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
SATISFACTION	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
PERFORMANCE AREAS (1-5)												
OVERALL SATISFACTION		4	4		4	4			4		5	4,2
Dry dock service	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4		3,8
Steel works	4	1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3,7
Pipe works	5	3	4	4	4	3	4	4	4		5	4,0
Valves repair works:	5	3	4	4	3		4	4	4	4		3,9
Exhaust & Auxiliary Boilers	4	3	4		3	3			4	4		3,6
Propulsion works	5			5	4	4	4	5		3		4,3
Main engine, auxiliary engines works	3	3	4				4					3,5
Auxiliary mechanism works	4		4	4	4		4	4				4,0
Painting works	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4,1
Electrical works "Generators, el.motors"	5	4		4	3		4	4				4,0
Electrical works "Fitting works"	4	4		4	3		4	4			4	3,9
Cargo hold hatches and ramps	3	3		5	4		4	5		1		3,6
Maintenance of safety equipment (ELMEX)	3	3					4				4	3,5
Safety, Health, Environment	3	4	4	4	3			4				3,7
Work area cleanup	3	4	5	4	3		4	4	1	1	4	3,3
Fire safety service	4	3	5	4	3	3	4	4	4			3,8
Supply of materials, equipment, sp	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3		3,5
Yard logistics	3	3	4		3		4		3	3		3,3
Reporting documentation	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
Engineering department (skill level)	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4,0
Overall project management	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4,1
Communication with estimator	4	4	4	5							5	4,5
Communication with project manager	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4,3
Project duration	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3,7
	3,8											

		Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
1	Dry dock service	4,1	4,1	4,3	3,8
2	Steel works	4,2	3,8	4,2	3,7
3	Pipe works	4,3	4,1	4,4	4,0
4	Valves repair works:	4,1	4,1	4,6	3,9
5	Exhaust & Auxiliary Boilers	4	4,1	4	3,6
6	Propulsion works	4,6	4	3,6	4,3
7	Main engine, auxiliary engines works	4,2	3,9	3,8	3,5
8	Auxiliary mechanism works	4,3	4,2	4	4,0
9	Painting works	3,4	4,1	4	4,1
10	Electrical works "Generators, el.motors"	4,2	4,4	4,3	4,0
11	Electrical works "Fitting works"	4,4	4,3	4,3	3,9
12	Cargo hold hatches and ramps	4,2	4	3,8	3,6
13	Maintenance of safety equipment (ELMEX)	3,7	4,1	4	3,5
14	Safety, Health, Environment	4,2	4	4,5	3,7
15	Work area cleanup	3,7	3,5	4	3,3
16	Fire safety service	3,8	4	4	3,8
17	Supply of materials, equipment, sp	3,7	3,9	4,4	3,5
18	Yard logistics	4,4	4,1	4,1	3,3
19	Reporting documentation	4,2	4	4,3	4,0
20	Engineering department (skill level)	4,2	4	4,3	4,0
21	Overall project management	4,4	4,6	4,3	4,1
22	Communication with estimator	4,3	4,2	4	4,5
23	Communication with project manager	4,8	4,7	4,4	4,3
24	Project duration	4,2	4,1	3,8	3,7
Average		4,3	4,1	4,1	3,8

Готово

11.135.000134 Dios (Только просмотр)

0

≡

№	Имя задачи описание процесса	ИСП	Пре	Дли	Начало	Готово	Дата	Состояние	%	Отвл.	Комментарии
25	Эскиз №1(2шт) - очистка, газоанализ	ВР						Завершено	100%		
26	Топл.т.№1(2шт), №2(2шт), №3(2шт) - очистка, газоанализ	ВР						Завершено	100%		
27	Корпусные работы КП	КП		69д	11.12.17	17.02.18			33%		
28	Эскиз 1Т палуба	КП		12д	15.01.18	26.01.18		Завершено			
29	Эскиз 4Т 2е дно	КП		4д	13.02.18	16.02.18		Завершено			
30	Эскиз №5Т	КП						Завершено			
31	Эскиз №6Т	КП						Исключено			
32	Эскиз №7Т	КП						Исключено			
33	Эскиз№8Т ахтерлик	КП		5д	15.01.18	19.01.18		Завершено			
34	Эскиз№9Т ахтерлик	КП		5д	15.01.18	19.01.18		Завершено			
35	Эскиз№10Т	КП		5д	15.01.18	19.01.18		Завершено			
36	Эскиз№11Т WBТN№1	КП		5д	13.02.18	17.02.18		Выполняется			
37	Эскиз№12Т WBТN№1	КП		5д	13.02.18	17.02.18		Выполняется			
38	Эскиз№13Т WBТN№1	КП		5д	13.02.18	17.02.18		Выполняется			
39	Эскиз№14Т WBТN№1	КП		5д	13.02.18	17.02.18		Выполняется			
40	Эскиз№15Т WBТN№1	КП		5д	13.02.18	17.02.18		Выполняется			
41	Эскиз№16Т WBТN№1	КП		5д	13.02.18	17.02.18		Выполняется			

Виде сетки

↺

↻

🔍