Рисунок 1 – Порівняльний аналіз основних форм участі підприємства на міжнародних ринках [4]

З позицій міжнародного бізнесу критично важливим є також вибір базисної стратегії, що визначає характер продукції, яка просувається на ринок іншої країни. Альтернативні товарні стратегії передбачають формування стратегії для існуючих та нових товарів, призначених для реалізації в умовах існуючих та нових ринків. Серед них виділяють стратегію проникнення на ринок, стратегію розширення (розвитку) ринку, стратегію розробки нового товару, стратегію диверсифікації.

Література:

1. Навчальний посібник для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. Рекомендовано МОН / Дикань Н.В., Борисенко І.І. – К., 2008. – 389 с.
2. Козак Ю. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Навчальний посібник; 3–тє вид.] / Ю. Г. Козак. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.
3. Кузьміна Т.О. Міжнародна система стандартизації та сертифікації. [Навчальний посібник] / Т.О. Кузьміна. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 450 с.
4. Багиев Г. Л. Международный маркетинг [Текст] / Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. – СПб, 2011. – 512 с.
5. Стратегія диверсифікації [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.refine.org.ua

ОЦІНКА РИЗИКУ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Г.А. Дорошук, к.е.н., доцент
Г.О. Граціотова, аспірант
Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

В сучасних умовах особливого значення набуває здійснення змін на підприємствах, що сприяє їх сталому розвитку та створює умови для прискореного зростання національної економіки. Однак впровадження змін характеризується підвищеним ризиком, який є стримуючим чинником для реалізації підприємствами свого інноваційного потенціалу. При відмові від змін виникає ризик невикористаних можливостей, що також негативно позначається на економічних показниках діяльності підприємства. Це зумовлює потребу у впровадженні змін на підприємстві положень сучасної ризикології, які передбачають активну позицію, спрямовану на комплексне обмеження ризику в управлінні змінами.

Вивченням ризиків при управлінні змінами займались такі вітчизняні та зарубіжні вчені як Ансофф І. [1], Бланк І.А. [2], Віханський О.С. [3], Гурнак О.В. [4], Диба М.І. [5], Дорошук Г.А., Камінський А.Б. [6], Крилов С.І. [7], Кузьмін О.Є. [8], Піскунов Р.О. [9], Таран О.В. [10]. Але ця проблема не є цілком вирішеною: немає чітко розроблених рекомендацій щодо зниження ризиків в процесі впровадження змін. Мета роботи – проаналізувати поняття «ризик змін», види ризиків змін, етапи оцінки ризиків змін, методи оцінки ризиків змін, інструменти та підходи оцінки ризиків змін.

Ризик змін – ризик, що виникає при будь–яких видах діяльності, пов'язаних з процесами управління змінами на підприємстві: виробництвом нової продукції, товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально–економічних і науково–технічних проектів і т.д [1].

Залежно від сфери змін можна виділити наступні види ризиків: техніко–технологічні, соціальні, фінансові, маркетингові, екологічні. В залежності від характеру змін, ризики, що виникають можна розділити на дві групи: 1) ризики, які мають пошуковий характер і пов'язані з імовірністю вірного вибору нової ідеї, нововведення; 2) реалізаційні ризики, що виникають неминуче при перекладі нововведення в виробниче нововведення.

По відношенню до процесу змін ризики можна розділити: – на стратегічні ризики, які мають перспективну важливість, глобальне для підприємства значення; – операційні (поточні, процедурні) ризики, що впливають на процес реалізації змін, ефективність їх проведення;

По відношенню до процесу управління змінами як замкнутій системі розділимо ризики на зовнішні і внутрішні. Зовнішні ризики безпосередньо не пов'язані з проведенням змін, але можуть виступати їх причинами і (або) впливати на результати змін. Внутрішні ризики стосуються перш за все внутрішнього середовища підприємства, в якій проводяться зміни. Джерело виникнення внутрішніх ризиків – саме підприємство і конкретні зміни [3].

Мета керівника підприємства в управлінні змінами полягає в зниженні небезпеки прийняття неправильних управлінських рішень, запобігання впливу небажаного розвитку подій, скорочення можливих негативних наслідків при проведенні змін. Управління ризиками змін направлено на досягнення результату змін при прийнятному ризику їх проведення.

Управління ризиками змін включає в першу чергу виявлення і оцінку різних видів ризиків при проведенні змін, в другу чергу – розробку і реалізацію заходів щодо попередження / зниження ризику на основі вибору методів управління ризиками.

Загальна послідовність оцінки ризиків типова, вона складається з п'яти етапів, що включають наступні дії [10]: 1) виявлення джерел і причин ризику, етапів і робіт, при виконанні яких виникає ризик; 2) ідентифікація всіх можливих ризиків, властивих даного проекту; 3) оцінка рівня окремих ризиків і ризику проекту в цілому, що визначає його економічну доцільність; 4) визначення допустимого рівня ризику; 5) розробка заходів щодо зниження ризику.

В процесі управління змінами підприємства стикаються з сукупністю різних ризиків. Головне завдання, що стоїть перед підприємством, яке намагається управляти змінами – це оцінка ризику від змін на підприємстві.

Існує безліч способів, підходів, методів та інструментів оцінки ризиків. Розглянемо деякі з них.

Оцінка ризику є найважливішою складовою загальної системи управління ризиком. Вона являє собою процес визначення кількісним або якісним способом ступеня ризику. Головним завданням якісного аналізу, крім виявлення можливих видів ризиків, є також визначення та опис причин і факторів, що впливають на рівень даного виду ризику [4, с. 102].

Виділяють наступні методи якісного аналізу ризику [6, с. 284]:

1. Метод експертних оцінок – комплекс логічних і математичних процедур, спрямованих на отримання висновку експерта з певного кола питань. Перевагою даного методу є можливість використання для прийняття оптимальних управлінських рішень досвіду і інтуїції компетентного фахівця, характеристики ризику можуть встановлюватися експертним шляхом. Крім того, немає необхідності в точних даних і дорогих програмних засобах. Але головним недоліком даного методу є суб'єктивний характер оцінок, а також труднощі в залученні незалежних експертів. Експерти, що залучаються для оцінки ризиків, повинні мати доступ до всієї наявної в розпорядженні розробника інформації про проект, бути вільними від особистих переваг, а також мати достатній рівень креативності мислення та необхідними знаннями у відповідній предметній області. Можна виділити наступні основні методи експертних оцінок, що застосовуються для аналізу ризиків: запитальники, SWOT–аналіз, троянда і спіраль ризиків, метод Дельфі.

2. Метод рейтингових оцінок заснований на формалізації отриманих оцінок. Якщо для цього залучаються фахівці, то даний метод вважається різновидом методу експертних оцінок. Однак останнім часом нерідко використовуються напівформалізоване процедури, тому даний метод вважається самостійним. Однією з найпростіших форм рейтингової оцінки є ранжування. Результатом даного методу є заповнена таблиця «рейтинг ризиків» [7, с. 11–13].

3. Контрольні списки джерел ризиків – це метод, суть якого полягає в використанні відомостей історичного характеру. Він базується на тому, що використовуються списки ризиків, складені раніше для попередніх проектів або діяльності. В рамках даного методу аналізуються минулі події, фактори ризиків, збитки, які вони викликали. Після реалізації кожного проекту в цей список вносяться доповнення, тому він постійно розширюється [5, с. 135–136].

4. Метод аналогій – це знаходження і використання подібності, подоби явища, предметів, систем. Тобто аналізуються всі наявні дані, що стосуються здійснення фірмою аналогічних проектів або угод в минулому з метою розрахунку ймовірностей виникнення втрат. Найбільше застосування метод аналогій знаходить при оцінці ризику часто повторюваних проектів, наприклад, в будівництві.

Розглядаючи методи кількісного аналізу ризиків, можна скласти наступну класифікацію методів [2, с. 123]:

1. Аналітичні методи: – аналіз чутливості (відбувається при «послідовно–одиничному» зміні кожної змінної: тільки одна з змінних змінює своє значення, наприклад NPV або IRR); – аналіз сценаріїв (метод прогнозування висококваліфікованими експертами декількох можливих варіантів розвитку ситуації та пов'язаної з цим динаміки основних показників діяльності підприємства).

2. Ймовірносно–теоретичні методи: – імітаційне моделювання (метод симуляцій Монте–Карло, метод історичних симуляцій); – моделювання ситуацій на основі теорії ігор; – методи побудови дерев (дерева подій, дерева відмов, події–наслідки).

3. Нетрадиційні методи: – системи штучного інтелекту (нейронні мережі); – моделювання на основі апарату нечіткої логіки (дозволяє не тільки моделювати ймовірність настання ризику, а й приймати орієнтовні, виконавчі рішення по управлінню ризиками) [8].

Інструменти оцінки ризиків – це організаційні засоби зменшення ймовірності ризику, які ґрунтуються на професійних знаннях та навичках управлінців. До основних та найбільш сучасних інструментів управління ризиками можна віднести створення системи ризик–менеджменту, виключення ризику, хеджування, диверсифікація ризику, формування резервів, забезпечення зобов'язань, страхування ризиків, встановлення ліміту ризику, управління грошовими потоками підприємства [9, с.76–80].

Незважаючи на теоретичні розбіжності, в різних наукових та практичних роботах застосовують приблизно одні й ті ж підходи до оцінки ризиків змін: підхід, орієнтований на якісний аналіз ризику змін; підхід, орієнтований на облік факторів ризику; підхід, орієнтований на облік невизначеності у вигляді поправок до ставки дисконту; неможливість повного врахування факторів ризику; обставини, пов'язані з отриманням інформації про зміни.

Процес проведення змін є багатогранним та нелінійним, и значну роль в успішності проведення змін є процес їх впровадження в практику підприємства. Теоретичні узагальнення управління ризиками змін, можуть бути корисними для вітчизняних підприємств у сфері вирішення проблем щодо формування ефективного, гнучкого та системно орієнтованого механізму виявлення, оцінювання та управління ризиками.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 463 с.
2. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками. – К.: Ника–Центр, 2005. – 600 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
4. Гурнак О. В. Кількісна оцінка ризику структури капіталу підприємства / О. В. Гурнак // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5 (71). – С. 99–104.
5. Диба М. І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризик– менеджменту підприємства / М. І. Диба // Вісник національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – № 635. – С. 134–140.
6. Камінський А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання: Посібник для студентів економічних спеціальностей вузів. – К.: ІМФ при Київському національному університеті ім. Т.Шевченка, 2002.
7. Крылов С.И. Методика анализа оборотных активов коммерческой организации / С.И. Крылов // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2010. – № 3. – С. 10 – 15.
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. – 2–ге вид. [перероб. і доп.]. – Львів: НУ "Львівська політехніка", "Інтелект–Захід", 2003. – 352 с.
9. Піскунов Р. О. Обгрунтування вибору методів і моделей щодо управління фінансовими ризиками грошових потоків / Р. О. Піскунов // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2010. – № 1. – С. 75–81.
10. Таран О.В. Сучасні питання проблематики ризиків фінансової сфери діяльності підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз / О.В. Таран. – Харків: Константа, 2004. – 108 с.

АКТУАЛЬНІСТЬ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

О.І. Продіус, к.е.н., доцент
М.І. Скалозуб, магістр
Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Турбулентність національної та світової економіки, інтенсивність конкуренції, перенасиченість ринку товарами – все це значно ускладнює ведення підприємницької діяльності для господарюючих суб'єктів. З кожним роком підприємствам необхідно проявляти все більшу винахідливість та адаптованість до мінливого