

показуватиме отримувачам інформації думку організації про них, їхню про організацію та про обговорювану проблему. І, як наслідок, це стане ще однією формою передавання інформації працівниками, яка може мотивувати або демотивувати їх відповідно до їх сприйняття навколишніх подій. Це, своєю чергою, стане психологічним фактором зміцнення лояльності чи зневірення, спонукатиме до подальшого розвитку чи звільнення.

Перспективи подальших досліджень

Запропоновані у статті підходи до визначення взаємозв'язків та взаємовпливів лояльності працівників організації та розвитку персоналу організації, а також до оцінки персоналу організації матимуть продовження у майбутніх дослідженнях авторів, зокрема для формування моделі компетенцій працівника системи управління знаннями в організації.

1. Андреев А.Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании // *Маркетинговые исследования*. – 2003. – № 2. – С. 16. 2. Ахмедов Н.А., Широценская И.П. *Маркетинг социально значимой проблемы (“Cause Related Marketing”) как новое направление в повышении лояльности по отношению к компании и ее торговым маркам // Маркетинг в России и за рубежом*. – 2003. – № 1. – С. 3–10. 3. Бойдаченко П.Г. *Служба управления персоналом*. – Новосибирск: ЭКО, 1997. 4. Гаудж П. *Исследование мотивации персонала (Определение и повышение уровня лояльности сотрудников методом консультирования)* – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с. 5. Глазов М.М., Фиров И.П., Истомина О.Н. *Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента*. – М.: Андреевский издательский дом, 2007. – 251 с. 6. Грабская И. *Мотивация персонала: непростая арифметика в условиях кризиса: [Идетесь про формування лояльності персоналу в умовах кризи] / И. Грабская // Менеджер по персоналу*. – 2009. – № 6. – С.55–59. 7. Сиглиано Джеймс, Джорджиадис Маргарет. *Цена лояльности // Вестник McKinsey, № 1*. – 2004. – С. 18–24. 8. Доминьяк В. *Как предсказать организационную лояльность: модель оценки / В. Доминьяк // Управление персоналом*. – 2006. – № 13. – С.62–68. 9. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. *Управление персоналом: Учеб. пособие / Под. ред. А.Я. Кибанова*. – М.: ПРИОР, 1998. 10. Егоришин А.П. *Управление персоналом: Учебник для вузов*. – М.: ИНФРА-М, 2002. 11. Кибанов А.Я. *Основы управления персоналом: Учебник*. – М.: ИНФРА-М, 2003. 12. Ковров А.В. *Лояльность персонала*. – М.: Бератор, 2004. – 165 с. 13. Мухаровський М. *Персонал – новый объект подтверждения соответствия // Персонал*. – 2002. – № 7. – С.90–95. 14. Чистякова Т.Н., Моисеенко Н.В. *О лояльности, организационных конфликтах и развитии организации (заметки на полях исследования)*. – *Новая перспектива*. – 2000. <http://www.rekruting.ru/pochitat.html?s=9> (февраль 2006).

УДК 658

К. Водарські

Шльонська політехніка, Республіка Польща

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

© Водарські К., 2010

Охарактеризовано сутність і поняття ризику, а також запропоновано підхід до управління ризиком інноваційних робіт, який охоплює застосування певних методів ідентифікації, вимірювання та оцінки ризику. Доведено, що ризик є неминучим атрибутом будь-яких інноваційних заходів, реалізація яких відбувається найчастіше поза межами знань і проектного, виробничого і торгового досвіду.

Ключові слова: сутність і поняття ризику, методи ідентифікації, вимірювання і оцінки ризику інноваційних заходів.

Essence and risk concept is described in the article, and also offered approach to the management the risk of innovative works, which engulfs application of certain methods of authentication, measuring and risk estimation. Proved, that risk is the inevitable attribute of any innovative measures realization of which takes a place more frequent all out of borders of knowledges and project, production and point-of-sale experience.

Keywords: essence and risk concepts, methods of authentication, measuring and estimation of risk of innovative measures.

Постановка проблеми

Управлінські кадри на підприємствах часто уникають реалізації інноваційних заходів через ризик, який їх супроводжує. Це зумовлено незнанням та/або переконанням, що вони не зможуть справитись із ймовірними наслідками події, ризик настання якої передбачався. Підкреслимо, що менеджери не повинні

унікати ризику, але повинні ним управляти. Мета управління ризиком інноваційних заходів – збільшення ймовірності досягнення їх успіху, а також зменшення ймовірності розвитку подій у негативному руслі.

Найзагальніше характеризуючи поняття “управління ризиком”, його можна окреслити як систему методів і дій, які прямують до зниження ризику та до прийняття, з цією метою, оптимальних рішень [17, с.91]. За усієї різноманітності визначень у них можна знайти деякі спільні елементи, до яких належать: ідентифікація ризику, вимірювання і оцінка ризику, вироблення можливих плану дій відносно ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання управління ризиком в господарській діяльності розглянуто у наукових працях багатьох, зокрема польських, вчених, серед яких можна виділити П. Була, М. Серпінську, Т. Яхна, Т. Пшчоловського, С. Находко та ін. Зазначимо, що у літературі предмета поняттю ризику надаються різні значення. Більшість вчених-економістів, серед яких і П. Була, обмежують його суть до негативного фактичного стану, трактуючи як можливість настання небажаної події, зазнавання збитку [2]. М. Серпінська та Т. Яхна під ризиком розуміють також небезпеку недосягнення цілі, закладеної на етапі прийняття певного рішення [3, с. 387]. “Адже в господарській діяльності недосягнення цілі може означати не лише зазнання збитків, але також отримання нижчого, ніж закладений, результату”.

Звернемо увагу, що в науковій літературі поняття ризику часто пов’язується з поняттям ймовірності. Зокрема, Т. Пшчоловський ризик визначає як: “ймовірність настання події, оціненої негативно, ... ступінь ймовірності настання випадків, незалежних від діючого суб’єкта, яких він не може точно передбачити і яким не можна повною мірою запобігти, але які – через зменшення корисних результатів і/або через збільшення витрат – зменшили рівень результативності/ корисності/ економічності діяльності” [4, с. 416]. Своєю чергою, С. Находко зазначає, що ризик “повинен пов’язуватися з ймовірністю настання певних господарських подій, які відображаються за допомогою відповідної моделі” [5, с. 42].

Однак у наукових працях вищезазначених авторів не повною мірою висвітлено аспекти управління ризиком інноваційних заходів, що й зумовило актуальність цієї статті.

Постановка цілей

Цілями статті є:

- розкрито сутність поняття “управління ризиком інноваційних заходів”;
- висвітлити специфіку діяльності з управління ризиком у процесі реалізації заходів інноваційного характеру.

Виклад основного матеріалу

Аналізуючи природу ризику, варто її обдумати в контексті поняття можливості. Ризик означає можливість того, що результат дії не завжди збігається з очікуваннями. Деякі автори ризик і можливість трактують як випадки, оцінені негативно: неотримання запланованих ефектів від господарської діяльності, зазнавання незапланованих збитків або витрат, вищих від передбачуваних [6, с. 456–457; 7, с. 19], чи виникнення відхилень від запланованих ефектів діяльності, причому ці відхилення підпорядковуються правилу “великих чисел” і можуть бути передбачені за допомогою розрахунку їх ймовірності [8].

Неодноразово поняття ризику вживали як заміник поняття “непевненість”. Проте ці поняття не є синонімами і тому ними не можна взаємозамінювано визначати ідентичні явища [9, с. 15; 10, с. 81; 11, с. 55]. Адже ці категорії стосуються фаз того самого процесу прийняття рішення, які хронологічно настають одна за одною [12, с. 26; 13, с. 54]. Ризик прийняття певного рішення змінюється разом з непевністю інформації. Чим більшим є діапазон непевності інформації, тим більшим є ризик прийняття рішення і навпаки. Вищезгадані твердження ведуть до тези, що непевність інформації впливає на поведінку того, хто приймає рішення, через ризик прийняття рішення, якого є джерелом [11, с. 57]. Стан непевності зумовлює певний тип поведінки того, хто приймає рішення, які є результатом його особистих рис, а також оцінки ситуації в категоріях шансів і загроз. Поведінка того, хто приймає рішення, зумовлює оцінку результатів прийнятих рішень у контексті успіху або невдачі. Цей етап змін непевності веде до поняття ризику.

Запропонований Ф. Найтом підхід до розрізнення категорій ризику та непевності відокремлює поняття так званої вимірної непевності та невимірної непевності [14, с. 19]. Основним критерієм ідентифікації непевності та ризику в такому разі є можливість здійснення вимірювання. Ризик ідентифікується як вимірна непевність. Він виникає тоді, коли результат певної дії або рішення буде відрізнятися від очікуваного або запланованого і може бути оцінюваний за допомогою величини ймовірності. Поняття невимірної непевності пов’язано з відхиленням від очікуваного або планованого стану, якого ніяк не можна оцінити.

Відношення між непевністю і ризиком означає те, що існують підстави не тільки для ідентифікації ризику, але також для його емпіричної верифікації із застосуванням відповідних методів вимірювання. В оцінці рішень, які приймаються, як непевність, так і ризик є функціями кількості та якості інформації, яка є в розпорядженні того, хто приймає рішення, а також змінності умов виконання прийнятих рішень.

Треба зазначити, що:

- невпевненість має інформаційний характер, а її причиною є бар'єр доступу до інформації або також її низька достовірність;
- ризик має матеріальний або фінансовий вимір, оскільки можна здійснити його вимірювання стосовно можливості оцінки наслідків прийнятих рішень.

Важливою рисою невпевненості та ризику є їхній динамічний і економічний характер [15]:

- невпевненість і ризик пов'язані з часом і зростають разом з видовженням горизонту часу, в якому реалізуються рішення;
- невпевненість і ризик впливають на фінансові потоки, а у порівняно довгий період часу – на змінність вартості грошей у часі; це означає, що імовірність досягнення іншої норми повернення від очікуваної вартості зростає разом з часом;
- приймаючи рішення, пов'язані з вищим ризиком, ми можемо отримати або втратити більше ніж у разі рішення з нижчим ризиком;
- ризик має свою “ціну”, яка залежить від видів ризику і методів її встановлення: ціною ризику може бути процентна ставка, яка виражає ризик, на який йдуть в обмін на відповідний дохід за надані надлишки капіталу [3, с. 389].

Безсумнівно, приймаючи рішення, ми повинні прагнути до заміщення невпевненості ризиком, для якого відношення між імовірністю досягнення запланованої цілі та витратами, є чітко визначеним.

Наведені міркування доводять подане вище твердження, що поняттю ризику надаються різні значення. Однак зазначимо, що сенс поняття ризику є загальновідомим і в науковій площині не точиться суперечка щодо місця ризику в процесах прийняття рішень. Натомість джерелом поділу серед авторів публікацій, які займаються цим питанням, є саме визначення поняття ризику. На цьому етапі складається враження, що чисельність визначень ризику зумовлене потребами господарської практики.

Численні дискусії щодо визначень дають підстави щодо окреслення основних висновків, які стосуються природи ризику, а саме [16]:

1. Ризик не є чимось однорідним, а отже, неможливо подати одне універсальне й однозначне визначення цього поняття.
2. Ризик виступає щонайменше у двох аспектах: об'єктивному та суб'єктивному.
3. Ризик може бути поданий в різних контекстах, наприклад, як безпека, азарт, невпевненість, імовірність.
4. Ризик є чимось змінним і студійним, тобто є скоріше процесом, аніж станом середовища.

Тому, здійснюючи спробу визначення ризику, зазначимо, що ризик стосується майбутнього, пов'язується з невпевненістю і з імовірністю, а також може створювати небезпеку.

Ідентифікація ризику

Ідентифікація ризику полягає у визначенні можливих загроз для інноваційного заходу, що розглядається, які можуть бути спричинені як внутрішніми чинниками, так і зовнішніми. Метою ідентифікації ризику є визначення можливих загроз – чинників, які можуть виступити як перешкоди в досягненні визначених цілей заходу. Важливо знайти чинники ключового ризику, який становить основну причину можливих проблем. В ідентифікації йдеться про відповідь на питання “Де шукати ризик?” Натомість, не розглядається проблема встановлення величини ризику (вимірюваного, зазвичай, через імовірний або максимальний збиток, який може виникнути як результат настання події, яка розглядалась у межах поля ризику), ні, тим більше, його імовірності. Чітке відокремлення пізнавальної (якою є ідентифікація загроз) та технічної процедури (яким є їх вимірювання) має свій глибокий сенс. Адже ризик можна виміряти тільки тоді, коли чітко визначено предмет вимірювання, що отримується в результаті ідентифікації ризику [17, с. 59].

Для ідентифікації чинників ризику необхідні детальні знання у сфері рис, процедур, засобів та іншої інформації про інноваційний проект, що розглядається. Потрібні також знання про ринкові загрози і можливості та, зокрема, про правові, суспільні, технічно-технологічні, політичні та культурні передумови, які впливатимуть на цей інноваційний захід.

Потенційно чинників ризику інноваційних заходів може бути дуже багато. У найзагальнішому поданні вони виникають [18, с. 79] із:

- специфіки інноваційних заходів;
- інформаційних розривів про події і процеси, які сталися в минулому та мають вплив на майбутнє;
- неповного розпізнання та опису інноваційних заходів.

Для ідентифікації чинників ризику можна застосовувати багато методів. Кожний з них вимагає залучення фахівців. Особливо корисними в цьому випадку можуть бути:

- методи, які використовують групову думку експертів [19; 20; 17; 21] (експертні анкети, групова думка експертів, метод “Дельфі”, метод мозкового штурму, метод списку контрольних питань);

- метод SWOT [22, с. 234–246; 23, с. 269–273; 24, с. 78–80; 25, с. 75];
- методи побудови сценаріїв [26].

Методи, які використовують групову думку експертів, дуже часто застосовуються для ідентифікації ризику, оскільки:

- вони дають змогу ідентифікувати сфери, які можна охарактеризувати як обтяжені ризиком;
- результати анкет є підставою для перетворення якісних даних на кількісні оцінки ризику.

Метод SWOT уможливує ідентифікацію ризику інноваційного заходу в ширшому контексті. У цьому методі чинники ризику треба шукати в категоріях:

- зовнішніх позитивних – тобто в можливостях;
- зовнішніх негативних – тобто в загрозах;
- внутрішніх позитивних – тобто в сильних сторонах;
- внутрішніх негативних – тобто в слабких сторонах.

Порівняння можливостей і загроз із сильними і слабкими сторонами уможливує оцінку заходу з погляду його здатності до виживання і розвитку в ринковому оточенні.

Методи побудови сценаріїв можуть допомогти зрозуміти те, що може трапитися, і формулюванні найкращого судження про те, що це може означати, завдяки аналізу наслідків, що виникають з різних можливих напрямів змін середовища. Це не усуне ризику з таких ситуацій, однак допоможе менеджерам раціонально оцінити, чи певне рішення буде стійким до умов, створених різними можливими варіантами майбутнього. У такий спосіб менеджери можуть зробити висновок, чи певний ризик є прийнятним, чи ні.

Вимірювання і оцінка ризику

Вимірювання й оцінка ризику не дуже широко описуються в літературі предмета, хоча останнім часом це питання стає предметом наукових розробок. У науковій літературі, яка стосується проблематики оцінювання різних заходів з погляду економічної ефективності [3, с. 387; 18, с. 208], наведено методи, які опосередковано або безпосередньо враховують ризик. Ці методи можна застосувати для оцінки інноваційних заходів невеликого масштабу (матеріального діапазону), що характеризуються коротким періодом реалізації і функціонування та вимагають порівняно низьких капітальних витрат.

Методи, які опосередковано враховують ризик, – це, передусім, аналіз сценаріїв, аналіз імовірності, аналіз чутливості чи аналіз дерева прийняття рішень. Ці методи не визначають ризику, а уможливають тільки детальніше визначення економічних ефектів інноваційного заходу, які можуть бути отримані у разі виникнення різних можливих ситуацій в майбутньому.

Методи, які безпосередньо враховують ризик, – це, насамперед, метод еквівалента надійності, а також пробабілістичний метод, що враховує рахунок імовірності. Підставою першого з вищезазначених методів є так званий еквівалент впевненості, що визначається як вартість, отримана з надійністю, що має таку корисність, як очікувана вартість ненадійного рішення. Стосовно оцінки економічної ефективності й ризику реалізації інноваційного заходу можна визначити еквівалент надійності грошового переміщення. Це частина вартості грошового переміщення, одержана з надійністю, яку менеджер оцінює з таким самим ступенем, як очікувану вартість цього переміщення. Своєю чергою, пробабілістичний метод, що враховує рахунок імовірності, спирається на відмову від детермінованого підходу в оцінюванні грошових переміщень, пов'язаних з заходом, що реалізується. Застосовуючи цей метод, треба оцінити декілька можливих значень грошових переміщень нетто кожний рік і присвоїти їм певну імовірність настання. Оцінювання економічної ефективності і ризику реалізації інноваційного заходу на підставі встановлених грошових переміщень вимагає застосування статистичних мір. Зокрема, вимірювання і оцінку ризику здійснюють на підставі: очікуваної вартості, варіації, стандартного відхилення, а також коефіцієнта змінності.

У вимірюванні й оцінюванні ризику інноваційних заходів, що потребують значних матеріальних ресурсів та багатолітнього періоду реалізації, а також функціонування, можна застосувати методи, використувані для вимірювання і оцінки ризику стратегії. Цікавий підхід в цій сфері пропонує Л. Берлінські [27, с. 40]. Проблема ризику він розглядає як поняття, протилежне до поняття безпеки. Теоретичною підставою визначення безпеки, тобто відношення надійності до її ненадійності, є імовірність їх настання. Безпека визначається як відношення імовірності надійності та імовірності ненадійності. Приймаючи за стратегію інноваційний захід, можна стверджувати, що захід, який реалізується, є безпечним, якщо це відношення має значення, більше від “1”. Ризик заходу є, своєю чергою, зворотним відношенням, ніж у випадку його безпеки. Безпека пов'язується завжди з імовірністю настання певної події у вигляді рішень, дій, а також їх наслідків. Своєю чергою, ризик пов'язується завжди з імовірністю ненастання певної події. Оцінку безпеки заходу виконують з використанням розрахунку імовірності на етапі стратегічного аналізу. Однак сумнівним у застосуванні цього методу є спосіб визначення імовірностей надійності та ненадійності. Вважаємо, що прийнятий метод визначення імовірностей не відповідає правилу великих чисел [28]. Визначення імовірності здійснюють, спираючись на аналіз основних чинників, які детермінують позитивно і негативно поточний та

майбутній стан функціонування заходу, а також на підставі оцінки сили впливу цих чинників на його подальшу успішність.

На особливу увагу заслуговують також міркування над проблематикою ризику, подані Й. Земке [29; 15; 30]. Він виходить з сутності управління як процесу прийняття рішення відносно ідентифікованих сфер підприємства (яке в цьому випадку можна трактувати як інноваційний захід), а саме: виробництва, закупівель – постачання, управління технологією, маркетингу, фінансів, управління людськими засобами. Рішення, що належать до цих сфер, об'єднує істотна ознака. Їх результат – остаточний вигляд реалізованих цілей. З процесом досягнення цих цілей пов'язаний ризик провадження діяльності.

Проблему визначення ризику “вирішено”, приймаючи так звані аксіоми ризику:

- аксіома I – ризик існує;
- аксіома II – ризик є багатовимірною випадковою змінною;
- аксіома III – ризик можна вимірювати.

Формулювання і прийняття аксіоми існування є надзвичайно важливим для способу сприйняття та розуміння ризику. Аксіома передусім звільняє від необхідності вибору визначення ризику та пов'язаного з ним обґрунтування такого вибору. Фундаментальною проблемою для вирішення є вказання тих сфер рішень і джерел ризику (чинників ризику), пов'язаних з ними, які є причиною відмінностей між метою або множиною запланованих цілей та досягненими результатами.

Очевидною стає необхідність ідентифікації ризику в сферах рішень, сприйнята в перспективі управління ризиком. Якість процесу управління залежатиме від однозначної ідентифікації об'єктів, якими управляють, що означає те, що ідентифікацію чинників ризику треба пов'язати зі сферою рішень.

Ризик як багатовимірна випадкова змінна є відношенням між його рисами. На практиці ці риси пов'язують ризик зі сферами, відносно яких приймають рішення. Через це ризик стає поняттям з однозначно визначеними рисами, які визначають профілі чинників ризику.

Можливість вимірювання ризику є наслідком прийняття аксіоми II. Фундаментальним поняттям, на яке спирається система вимірювання ризиків, є функція густини імовірності ризику, що є, згідно з прийнятою аксіомою II, багатовимірною випадковою змінною: $R^i(X_1^i, X_2^i, \dots, X_k^i)$, з функцією густини імовірності $f^i(x_1^i, x_2^i, \dots, x_k^i)$, а $p^i(x_1^i, x_2^i, \dots, x_k^i)$ є функцією розкладу імовірності. Складові $\{X_1^i, X_2^i, \dots, X_k^i\}$ є рисами ризику і визначають профіль і-го ризику. Визначення умовного розкладу риси X_j^i відносно інших рис $(X_1^i, X_2^i, \dots, X_{j-1}^i, X_{j+1}^i, \dots, X_k^i)$ профілю ризику R^i дає змогу оцінити умовні математичні надії та умовну варіацію випадкової змінної. Визначені міри дають змогу відповісти на питання, що стосуються динаміки змін параметрів ризику, особливо про імовірність ризику, що визначається як випадкова змінна, а також середнє значення, варіацію, крайні розклади. Ці розрахунки дають повну можливу оцінку прийнятого ризику. Крім того, підкреслимо практичне значення умовних надій, а також варіації випадкової змінної X_j^i , коли інші риси $(X_1^i, \dots, X_{j-1}^i, X_{j+1}^i, \dots, X_k^i)$ набувають певних встановлених значень $(x_1^i, \dots, x_{j-1}^i, x_{j+1}^i, \dots, x_k^i)$. Сформульовані міри можуть становити цінний інструмент в процесах симуляції змін мір профілів чинників ризику, що закладають різні сценарії внутрішніх передумов і середовища.

У вимірюванні та оцінці ризику інноваційних заходів можна також використати інший метод – управління ризиком стратегії [31], приймаючи за стратегію інноваційний захід. Зокрема, для вимірювання ризику інноваційного заходу можна використати метод, який спирається на двовимірну випадкову змінну $R_t(Z_t, V_t)$, складовими якої є показник результативності реалізації заходу – Z і вартість – V , досягнута в результаті його реалізації. Складові $\{Z_t, V_t\}$ є функціями критичних чинників ризику. Щоб встановити розклади імовірності цих функцій, можна використати симуляцію Монте-Карло. Отримані в її результаті розклади імовірностей функцій Z і V дають змогу розрахувати очікувані значення показників Z і V і їх стандартні відхилення, що є підставою оцінки ризику. При оцінюванні ризику за основу треба брати метод, який використовує діаграму прийняття рішень з встановленими нормами прийняття рішень, що дають змогу стверджувати, за яких умов захід втратить риси результативності й економічної ефективності. З цією метою визначається мінімальний допустимий рівень показника результативності реалізації – Z^A , а також мінімальна допустима вартість – V^A . Мінімальні значення Z^A, V^A визначають пункт A на діаграмі, від якої в напрямі зростання значень Z і V визначається простір так званих допустимих станів реалізації заходу – простір РЕАЛІЗУВАТИ. Тут можливі два випадки:

- 1) очікувана реалізація заходу $R_t(Z_t, V_t)$ розміщується у просторі РЕАЛІЗУВАТИ – захід є результативним і економічно ефективним;
- 2) очікувана реалізація заходу $R_t(Z_t, V_t)$ не розміщується у просторі РЕАЛІЗУВАТИ – захід є нерезультативним та/або економічно неефективним.

Визначений прийнятний стан реалізації заходу дає підстави для розроблення методу поведінки стосовно ризику. В цій сфері існують принципово дві можливості:

- 1) коли очікувана реалізація заходу розміщується в просторі РЕАЛІЗУВАТИ, може бути прийняте рішення про його реалізацію;
- 2) коли очікувана реалізація заходу розміщується в просторі НЕ РЕАЛІЗУВАТИ, рішення про його реалізацію не повинно бути прийняте.

Висновки

Щодо останнього етапу управління ризиком зазначимо, що в літературі виділяється багато дій відносно ризику. До найважливіших належать [32; 5]: уникання ризику, запобіжні дії, трансфер ризику і взяття на себе ризику.

Уникання ризику в практиці зводиться до припинення дій, обтяжених ризиком. Запобігання ризику охоплює різного роду дії, що запобігають негативним випадковим подіям. Це не виключає ризику, але зменшує імовірність настання "ризикової" події та пом'якшує її наслідки. Трансфер ризику полягає у перенесенні безпосередніх наслідків настання шкоди або її фінансових наслідків на іншого суб'єкта, яким може бути, наприклад, страхова компанія. Основною формою цього виду захисту є страхування. У разі загроз, пов'язаних з силами природи, це є також найчастіше єдиний можливий метод трансферу. Так зване прийняття ризику, тобто його затримка або ретенція, є свідомим рішенням менеджера про взяття на себе наслідку випадкових подій у разі їх настання. Найчастіше таке рішення приймають, коли як зменшення ризику, так і його трансфер є неможливими або нерентабельними з фінансового погляду. Цьому методу прийняття ризику повинні передувати особливо точні розрахунки. Одночасно треба уникати занадто малої ретенції ризику, оскільки це, почасти, означатиме марнотратство доступних засобів. Ретенція ризику означає:

- створення спеціального внутрішнього фонду на покриття збитків або іншої, власної гарантії у разі виникнення шкоди (так звана активна ретенція);
- очікування на шкоду без створення особливої системи гарантії, якщо можливе її покриття з поточних, вільних засобів (так звана пасивна ретенція).

Перспективи подальших досліджень

Темою для подальших наукових досліджень повинно стати розроблення адекватної до сучасних умов господарювання методики оцінювання рівня ризику запланованих інноваційних заходів, результати розрахунків згідно з якою слугували б інформаційним підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо доцільності трансферу/ретенції ризику.

1. Nahotko S. *Efektywność i ryzyko w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz 1996, s.77; za: W. Kasprzyk, *Innowacje od koncepcji do produkcji*, Instytut Wyd. CRZZ, Warszawa 1980. 2. Buła P. *Polityka ryzyka w przedsiębiorstwie*, Przegląd Organizacji 1994 nr 7. 3. Sierpińska M., Jachna T. *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004. 4. Pszczółowski T. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978. 5. Nahotko S. *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Wyd. OPO, Bydgoszcz 2001. 6. Ehrlich A. *Ryzyko gospodarcze [w:] Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981. 7. Wilimowska Z. *Czynniki ryzyka działalności przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2001 nr 1. 8. Kasyk-Rokicka H. *Statystyka nie jest trudna. Mierniki statystyczne*, Wyd. II, PWE, Warszawa 1994. 9. Sadowski W. *Decyzje i prognozy*, PWE, Warszawa 1977. 10. Marcinek K. *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000. 11. Zachorowska A. *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006. 12. Arrow K.J. *Eseje z teorii ryzyka*. PWN, Warszawa 1979. 13. Jędralska K. *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1992. 14. Knight F.H. *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, Boston, New York 1921. 15. Zemke J. *Determinants of the Risk Management Model in Bussines*, *Materiały Międzynarodowej Konferencji w Sienie – Italy*, Clute Institute for Academic Research Littleton, USA 2006. 16. *Podstawy ubezpieczeń*, pod redakcją J. Monkiewicz, Wyd. Poltex, Warszawa 2000. 17. Nahotko S. *Ryzyko w działalności gospodarczej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2001. 18. Nahotko S. *Efektywność i ryzyko w procesach innowacyjnych. (modele i przykłady)*, TNOiK, OPO, Bydgoszcz 1996. 19. Orzeł J. *Rola metod heurystycznych, w tym grupowej oceny ekspertów oraz prawdopodobieństwa subiektywnego w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym*, *Bank i kredyt*. Maj 2005. 20. Pritchard C.L. *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2001. 21. Kaczmarek T.T. *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydanie drugie rozszerzone, Difin, Warszawa 2006. 22. Gierszewska G., Romanowska M. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003. 23. Moszkowicz M. *Zarządzanie strategiczne, Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005. 24. Romanowska M. *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004. 25. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witeczak H. *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007. 26. Van der Heijden K. *Planowanie scenariuszowe*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000. 27. Berliński L., Penc-Pietrzak I. *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004. 28.

Luszniewicz A. *Metody wnioskowania statystycznego. Seria: Statystyka w praktyce, PWE, Warszawa 1973. 29. Zemke J. Ryzyko - wielowymiarowa zmienna losowa, artykuł opublikowany w materiałach 6 Międzynarodowej Konferencji Zarządzania Finansami – Biznes, Bankowość i Finanse na Rynkach Wschodzących, Międzyzdroje 11 – 13 maj 2005. 30. Zemke J. Ryzyka nazwane obszarów decyzyjnych w procesie zarządzania organizacją [w:] Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – wpływ otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, Pod red. J. Bizon – Górecka, TNOiK, Bydgoszcz 2005. 31. Wodarski K. Zarządzanie ryzykiem w procesie planowania strategicznego w górnictwie węgla kamiennego, Monografia, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009. 32. Nowa strategia kreowania rynkowej wartości przedsiębiorstw górniczych. Pod red. K. Wanielisty, Wyd. IGSMiE PAN, Kraków 2007.*

УДК 658.012.7(075.8)

Л.О. Волонтир, С.В. Качуровський
Вінницький національний аграрний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ

© Волонтир Л.О., Качуровський С.В., 2010

Контролінг як цілісна концепція управління фінансово-економічними процесами і результатами діяльності підприємства стає все поширенішим у практиці українських підприємств. У статті послідовно викладено теоретичні, методологічні та практичні питання формування та організації системи контролінгу на підприємстві, її інтеграції до загальної системи управління, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, збільшення гнучкості та адаптивності підприємства до динамічних умов ринкового середовища.

Ключові слова: контролер, місія контролера, самоконтролінг, стратегія, функціонування контролінгу, підсистема, зворотний зв'язок.

Controlling as an integral concept of control of economic-financial process and results of activity of the enterprise becomes more wide spread than before. The article deals with theoretical, methodological and practical questions of organization system of controlling inside the enterprise and the integration of it to the common system of increase efficiency control and acceptance of administrative decisions, increase of flexibility and adaptability of the enterprise with dynamic conditions of the market environment.

Keywords: inspector, mission of inspector, selfcontrolling, strategy, functioning of controlling, subsystem, reverse connection.

Постановка проблеми

Концепція контролінгу упродовж останніх 20 років постійно удосконалювалась. Сьогодні контролінг – це функція управління, без якої неможливо уявити роботу жодної сучасної компанії. Однак і в теорії, і в практиці існують різні думки і уявлення про поняття “контролінг”. Дуже часто цілком помилково контролінг ототожнюється з контролем. Однак контролінг – це значно більше, це – комплексна міжфункціональна концепція управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення. Контролер в певному сенсі є “економічною совістю” підприємства.



Рис. 1. Контролінг як перетин діяльності менеджера та контролера