

неджмента – ОСМ (Organization Change Management).

Нельзя сформулировать универсальные правила управления организационными изменениями, однако, можно определить некоторые рекомендации, которые позволят более эффективно внедрять новые информационные системы и интегрировать их с уже имеющимися на предприятиях. К ним можно отнести следующие:

-максимальная стандартизация бизнес-процессов для корпораций с территориально-распределенными сетями офисов и филиалов;

-максимальное внимание к вопросам обучения сотрудников, с учетом языковых барьеров и локальных особенностей;

-использование системы ключевых показателей результативности отдачи от внедрения систем, которые складываются из ключевых показателей результативности отдельных структурных подразделений компании;

-подготовка к организационным изменениям, которая включает анализ новых ролей и процессов, предвидение возможных вариантов сопротивления нововведениям и разработку мероприятий для преодоления сопротивлений.

Кроме того, так как одним из основных результатов внедрения информационных систем и технологий является то, что они преобразуют неструктурированные процессы в частично структурированные и структурированные, наблюдается положительная обратная связь: внедрение систем структурирует и формализует бизнес-процессы, что, в свою очередь, способствует более успешному внедрению новых информационных систем и технологий

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Laudon K.C. Management Information Systems, New Approaches to organization and technology. / K. Laudon, J.Laudon — Ney Jersey: PrenticeHall, 1998. — 395 p.

2. Кемерон Э. Управление изменениями. / Э. Кемерон, М.Грин — М.: Добрая книга, 2006. — 360 с.

3. 2008, 2010 ERP Software Report Finds Both Budgets and Overall Satisfaction are Down As Belts Tighten, ERP Implementation Benefits Decrease. [Электронный ресурс] — Режим доступа : <http://panoramaconsulting.com/resource-center/2010-erp-report> — Загл. с экрана. — Яз. англ.

4. Левин К. Теория поля в социальных науках /К. Левин. — СПб.: Речь, 2000. — 430 с.

5. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И.Фишер — СПб.: Книжная палата, 2002. — 380 с.

УДК 338.462 : 366.42

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

*Цона Н.В.*

*Выявлены особенности социального управления рисками в сфере услуг. Рассмотрены существующие концептуальные подходы к управлению рисками предприятий сферы услуг. Предложена концептуальная модель управления рисками предприятия сферы услуг с учетом степени осязаемости услуги и управляемости фактора.*

**Ключевые слова:** *риск, концептуальные подходы, управление риском, сфера услуг.*

В современных рыночных условиях функционирование каждого предприятия связано с веде-

нием хозяйственной деятельности в ситуации неопределенности и риска. Существующие подходы к управлению риском не раскрывают в достаточной мере сущность этого процесса. Некоторые авторы под управлением риском понимают управленческую деятельность, направленную на классификацию рисков, идентификацию, анализ и оценку, разработку путей защиты от риска. В качестве основного методологического принципа управления рисками используется концепция сопоставимости оценки полезности и меры риска за счет измерения обоих этих показателей в соразмерных единицах измерения [1 с. 18-19, с. 273-274.].

Другой концептуальный подход к управлению риском заключается в: выявлении возможных последствий предпринимательской деятельности в рискованной ситуации; разработке мер, не допускающих, предотвращающих или уменьшающих ущерб от воздействия до конца не учтенных рискованных факторов, непредвиденных обстоятельств; реализации такой системы адаптирования предпринимательства к рискам, при помощи которой могут быть не только нейтрализованы или компенсированы негативные вероятные результаты, но и максимально использованы шансы на получение высокого предпринимательского дохода [2, с. 23]. Однако данная концепция правомерна лишь для управления хозяйственным риском отдельного предпринимателя.

Целью статьи является обоснование концепции к управлению рисками предприятий сферы услуг, базирующегося на принципе адаптивного управления, с учетом степени осязаемости услуги и управляемости фактора, использование которого позволит предотвращать появление рисков в будущем.

Если мы обратимся к сущности самого термина «управление» в целом, а не только рисками, то это, в первую очередь, «сознательное воздействие человека на объекты, процессы и их участников, осуществляемое для достижения поставленных целей» [3, с. 5]. Если же рассматривать управление в зависимости от областей, на которые направлено управляющее воздействие, то оно подразделяется на три класса: управление техническими системами (вещами), управление социальными системами (людьми), управление биологическими системами (организмами). С позиции современного менеджмента, управление рисками можно отнести к социальному управлению [3, с. 5]. Схематично место управления рисками в зависимости от классов общего процесса управления представлено на рис. 1 [составлено на основе 1, с. 6 с авторскими изменениями].

На рисунке 1 к существующим группам (подвидам) социального управления с точки зрения отраслевой направленности добавлено управление сферой услуг, а транспортный менеджмент и менеджмент связи исключен, так как эти отрасли входят в сферу услуг.

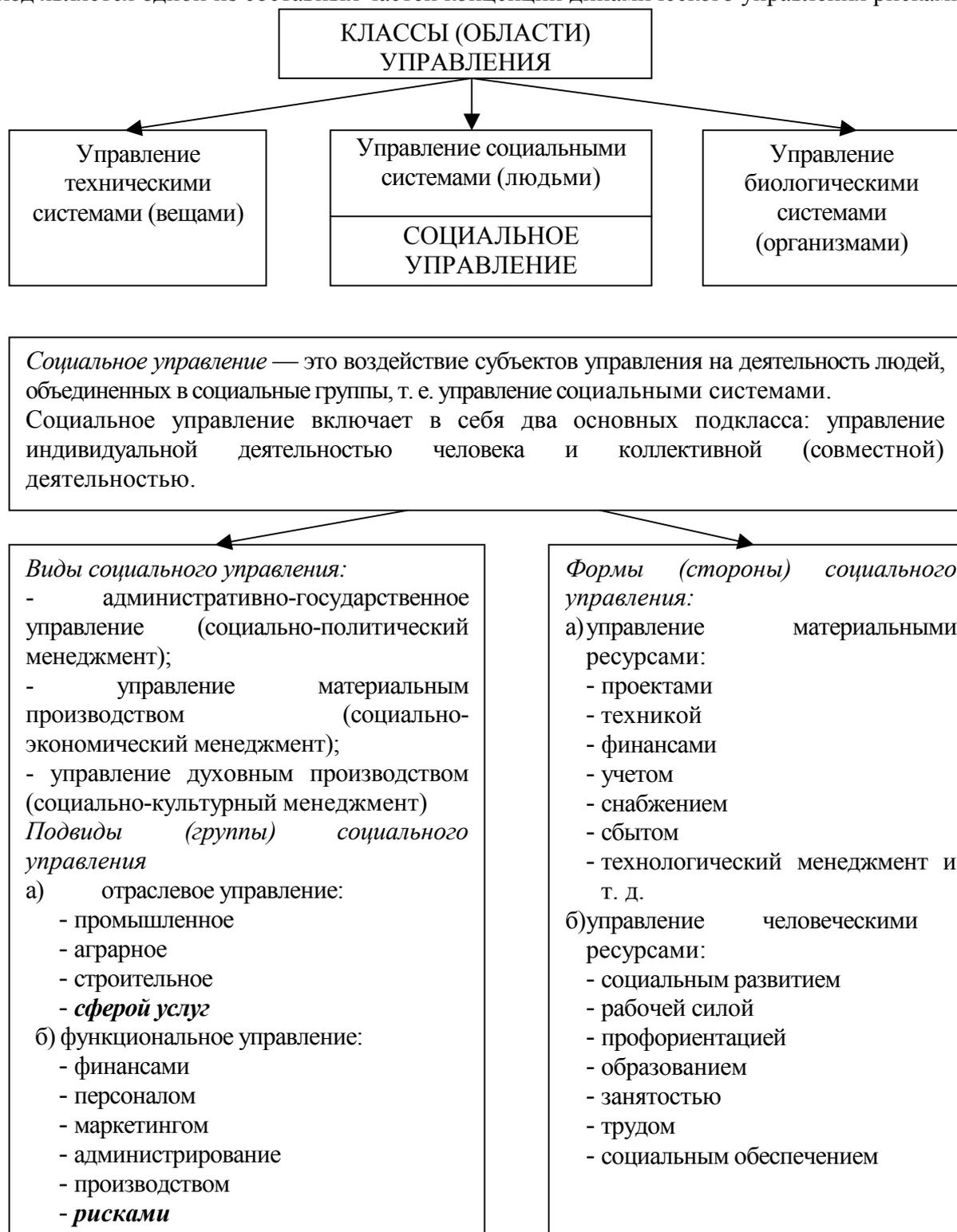
С точки зрения функциональной направленности в отдельную группу выделено управление рисками. Как видно из представленной схемы, управление рисками сферы услуг является подклассом социального управления (коллективной деятельностью людей), а также подвигом функционального управления. Поэтому можно констатировать тот факт, что управление рисками является частью процесса управления, а соответственно преследует ту же глобальную цель, что и управление в целом.

Хохлов Н.В. считает, что управление риском заключается только лишь «в уменьшении или компенсации ущерба для объекта при наступлении неблагоприятных событий» [4, с. 16.]. В то же время, рассматривая общую схему процесса управления риском, он включает в нее и этап анализа риска, и выбор методов снижения риска, и контроль результатов [4, с. 16-23.].

Уткин Э.А. управление риском рассматривает как специальный вид менеджерской деятельности, нацеленный на смягчение воздействия риска на результаты работы предприятия [5, с. 7]. Используемый им подход к управлению рисками сводится лишь к уменьшению риска, что является узкой характеристикой риск-менеджмента.

В свою очередь, Гранатуров В.М. считает, что управление риском можно охарактеризовать как совокупность методов, приемов, мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий [6, с. 29]. То есть мы видим более широкую трактовку управления риском, которое подразумевает не только снижения неблагоприятных причин, но и прогнозирование будущих рискованных событий. Как будет рассмотрено дальше, такой

подход является одной из составных частей концепции динамического управления рисками.



**Рис. 1. Классификация управления**

По мнению Макаренко И.О., управление риском – процесс принятия и выполнения управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние убытков (на лицо или организацию), вызванных случайными событиями [7].

Достаточно широко рассматривает управление риском отечественный автор Устенко О.Л., который под управлением рисками понимает такой процесс воздействия на субъект хозяйственной деятельности, при котором обеспечивается максимально широкий диапазон охвата возможных рисков, их разумное (обоснованное) принятие и сведение степени их влияния на него до минимально возможных пределов, а также разработка стратегии поведения данного субъекта в

случае реализации конкретных видов рисков [8, с. 43]. В соответствии с данным определением понятия управления рисками он выделяет следующие принципы управления рисками:

- 1) принцип масштабности. Суть этого принципа состоит в том, что хозяйствующий субъект должен стремиться к наиболее полному охвату возможных сфер возникновения рисков. Таким образом, этот принцип обуславливает сведение степени неопределенности до минимума. Это означает, что неопределенность в возникновении риска будет продолжать существовать (т.е. риск может реализоваться или не реализоваться), но неопределенность в том, что он может реализоваться, исчезает;
- 2) принцип минимизации. Этот принцип означает то, что предприятия стремятся минимизировать, во-первых, спектр возможных рисков, а во-вторых, степень их влияния на свою деятельность. Минимизация риска может быть реализована по нескольким направлениям, которые, по мнению большинства авторов, состоят в лимитировании рисков, их хеджировании и страховании;
- 3) принцип адекватности реакции. Суть данного принципа сводится к тому, что хозяйствующий субъект должен ответно и быстро реагировать на внутренние и внешние изменения, которые выражаются в реализации риска, т.е. в тех ситуациях, когда он становится реальностью. Данный принцип может быть реализован как посредством постоянного и непрерывного маркетинга, так и посредством эффективной организации работ по разработке стратегии развития предприятия;
- 4) принцип разумного принятия. Этот принцип означает, что только в том случае, когда риск обоснован, предприятие может принять его.

Балабанов И.Т. рассматривает риск как финансовую категорию, а риск-менеджмент как систему управления финансовыми отношениями, возникающими в процессе такого управления, т.е. риск-менеджмент он считает частью финансового менеджмента [9, с. 40-66]. Тем самым он сужает границы управления риском, сводя его только к управляющему воздействию на финансовые отношения. Управление риском, это более широкая категория в отличие от риск-менеджмента, оно осуществляется на различных уровнях и во всех сферах экономики. Однако в рекомендуемых им схемах организации риск-менеджмента [9, с. 47] присутствуют только этапы анализа вариантов по рисковому вложению, выбор стратегии управления риском, приемов снижения риска, контроль за выполнением намеченной программы.

Рассматривая проблемы риска в управленческой деятельности, в одноименной работе, Черкасов В.В. вводит понятие «управленческий риск», подразумевая под ним «осуществление управленческой деятельности в условиях неопределенности, когда причинно-следственный результат не позволяет принять оптимальное решение по достижению поставленной цели» [10, с. 70]. Придерживаясь сформулированного определения, автор, по сути, рассматривает проблемы управления риском, однако сужает объект исследования, ограничиваясь непосредственно управленческой деятельностью. Предлагая механизм комплексного анализа и экономической оценки степени управленческого риска [10, с. 234-262], автор сводит его к построению кривой вероятности риска, количественной оценке риска с построением зон риска по результатам финансового анализа и анализу некоторых качественных характеристик риска. В сущности, предлагаемый механизм включает в себя общеизвестные методические подходы к оценке и анализу риска [11], и не раскрывает в достаточной степени особенностей управленческого риска. Ведь для глубокого анализа управленческого риска необходимо изучить структуру персонала, его количественные (например, темпы роста продуктивности труда, часть прироста продукции за счет изменения роста производительности труда, коэффициент полезного использования фонда рабочего времени, трудоемкость единицы продукции, зарплатоемкость единицы продукции и т.д.) и качественные характеристики, а предлагаемый механизм основан только на анализе финансового состояния и типа финансовой устойчивости баланса предприятия. В связи с этим можно констатировать тот факт, что проблема управления риском не рассмотрена глубоко и в данной научной работе.

Наиболее четко дефиницию управления риском рассматривают Витлинский В.В. и Наконечный С.И., отмечая, что «процес управління ризиком покликаний забезпечити відповідний механізм

розв'язання проблеми ризику» [11, с. 62]. При этом авторы предлагают обобщающую схему управления риском, которая включает следующие этапы: анализ и идентификация риска, качественная оценка риска, количественная оценка риска, контроль степени риска, выбор методов снижения риска. Следует отметить, что критический обзор отечественной и некоторой зарубежной экономической литературы показывает, что в основе большинства предлагаемых блок-схем управления риском практически всегда лежит схема управления, предложенная Витлинским В.В. и Наконечным С.И. [11, с. 63], иногда даже без соответствующих ссылок на первоисточник [1, с. 274; 2, с. 285; 4, с. 17; 6 с. 34; 12, с. 265]. В основе блок-схемы лежит оценка риска, контроль за ним и выбор соответствующих методов его снижения.

В стратегическом риск-менеджменте используются четыре основных метода управления риском [2, с. 23-25]: устранение, предотвращение риска; уменьшение неблагоприятного влияния факторов на деятельность предприятия; передача риска; овладение риском

Однако, как показывает опыт, не все методы управления риском применимы на практике. Например, устранить или предотвратить риск от стихийных бедствий (землетрясения, наводнения, засухи, глобальное потепление или похолодание и т. д.) вообще невозможно. Также достаточно тяжело заблаговременно определить изменения в поведении конкурентов на рынке.



**Рис. 2. Динамическая концепция управления рисками предприятий сферы услуг**

Уменьшение неблагоприятного влияния тех или иных факторов на результаты производства и предпринимательской деятельности предполагает: повышение качества планирования, организации и управления производством; использование гибких технологий и создание системы резервных фондов и т.д. Передача, перевод риска включает в себя формирования эффективной системы страхования всех видов риска, а также создание хозяйственных обществ (ПАО, ЧАО, ООО) и иных аналогичных действий. В случае, когда потенциальные потери незначительны и делается все возможное для предупреждения или снижения ущерба от воздействия непредвиденных обстоятельств, когда четко выявлены шансы на получение высокого предпринимательского дохода возможно и овладение риском. Однако в такой ситуации необходимо располагать достаточной информацией

для принятия такого решения.

Интересную идею управления рисками предлагает ряд российских ученых [13, с. 209-211]. Управление рисками в предпринимательстве, на их взгляд, «мало чем отличается от классического процесса управления самим бизнесом», соответственно включает в себя: формулирование целей и задач, сбор информации и прогнозирование рисков, измерение основных характеристик полезного эффекта, а также масштабов и возможностей проявления риска [13, с. 205]. Они делают такое заключение: на смену концепции статического управления рисками приходит концепция активного динамического использования рисков как возможностей для увеличения акционерной стоимости. Динамическая концепция управления рисками базируется на более точной и оптимистической оценке перспектив, требует значительно больших ресурсных возможностей (интеллектуальных и материальных), а также привлечения более совершенных административных усилий.

Наиболее адекватной концепцией для управления рисками в сфере услуг является динамическая концепция. Данная концепция базируется на принципе адаптивного управления, который требует подстраиваться под ошибки прогноза и в режиме активного управления уменьшать возникающие разногласия. Сущность адаптивного принципа – устранение опасностей, которые заранее не были спрогнозированы и приняты во внимание, т.е. это процесс активного демпфирования риска, который протекает параллельно основной предпринимательской деятельности. Графически такая модель представлена на рис. 2 [составлено на основе 13, с. 211 с авторскими изменениями].

Особенностью динамической концепции современного управления рисками является то, что реализуется она не как однократный акт, а как процесс. Предлагаемая концепция включает в себя процесс обратной связи, обозначенный стрелками, на основании чего можно предотвращать появление рисков в будущем. Динамическая концепция управления рисками является достаточно универсальной и может использоваться не только для предприятий сферы услуг.

Используя такую концепцию при управлении предприятиями, оказывающими услуги необходимо учитывать внутренние и внешние факторы риска в зависимости от степени управляемости фактора и величины последствий риска. С этой целью используют модифицированную матрицу факторов риска, в которой услуги условно разделены по степени осязаемости на три группы: группа А - осязаемые услуги, к которым отнесены три секции сферы услуг (транспорт и связь (I), торговля (G), деятельность отелей и ресторанов (Y)); группа В - услуги с промежуточной степенью осязаемости, в эту группу включены менее осязаемые услуги (операции с недвижимостью (K), услуги домашней прислуги (P), коллективные, общественные и личные услуги (O), охрана здоровья и социальная помощь (N)); группа С - неосязаемые услуги: образование (M), финансовая деятельность (J), государственное управление (L) [14].

## ВЫВОДЫ

Применение отечественными предприятиями сферы услуг усовершенствованного концептуального подхода к управлению рисками позволит оперативно учитывать факторы риска, присутствующие данной сфере в зависимости от степени осязаемости услуги и управляемости фактора. Предлагаемая концепция должна реализовываться в системе стратегического и тактического управления предприятием, кроме того в дальнейших исследованиях нуждаются вопросы построения интегрированной системы управления рисками предприятий сферы услуг.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риск. Оценка, управление, портфель инвестиций: моногр. / А.С. Шапкин. -М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 544с.
2. Тэпман Л.Н. Риски в экономике: [учеб. пособие] / под ред. проф. В.А. Швандара. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 380 с.
3. Сладкевич В.П. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2003. – 152 с.
4. Хохлов Н.В. Управление риском: [учеб. пособие] / Н.В. Хохлов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с.

5. Уткин Э.А. Риск-менеджмент / Э.А. Уткин. – М.: Экмос, 1998. – 288 с.
6. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: [учеб. пособие] / В.М. Гранатуров. – М.: «Дело и Сервис», 1999. – 112 с.
7. Макаренко И.О. Учет факторов экономического риска при принятии решений на предприятии / И.О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №1. – С. 69–75.
8. Устенко О.Л. Теория экономического риска: моногр. / О.Л. Устенко. – К.: МАУП, 1997. – 164 с.
9. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. – М.: «Финансы и статистика», 1996. – 192 с.
10. Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности: моногр. / В.В. Черкасов. – К.: «Ваклер», «Рефл-бук», 1999. – 288 с.
11. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. – К.: ТОВ «Борис-фен – М», 1996. – 336 с.
12. Івченко І.Ю. Економічні ризики: навч. посібник / І.Ю. Івченко. – К.: „Центр навчальної літератури”, 2004. – 304 с.
13. Воробьев С.Н. Управление рисками в предпринимательстве: моногр. / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2006. – 772 с.
14. Цопа Н.В. Сущность и особенности идентификации факторов риска в сфере услуг / Н.В. Цопа // Экономика и управление. – 2010. – № 4. – С. 67–71.

УДК 330. 322. 341.1: 664 (477)

## ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

*Зернюк О.В., Заїка О.С*

*Проведено загальний аналіз здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності на підприємствах харчової промисловості України. Виявлено основні причини зниження рівня інвестиційно-інноваційної активності вітчизняних суб'єктів господарювання та визначені можливі шляхи його підвищення.*

**Ключові слова:** *інвестиційна діяльність, інноваційна діяльність, джерела інвестиційних ресурсів, харчова промисловість.*

Загальновідомим і доведеним є той факт, що в складних, ринкових умовах господарювання важливою умовою розвитку економіки України є ефективне ведення інвестиційно-інноваційної діяльності як на макро-, так і мікрорівні, що дозволить суттєво підвищити конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити соціально-економічне становище суб'єктів господарювання. Вступ України до СОТ – ще одна причина яка зумовлює необхідність проведення оцінки інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств, особливо харчової промисловості.

Дослідженню проблем інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку провідних секторів економіки, зокрема харчової промисловості, присвячено низку наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених та дослідників, зокрема праці Л.І.Федулової з проблем формування інвестиційних ресурсів для структурно-технологічної модернізації харчової промисловості України, яка б відповідала вимогам постіндустріального суспільства [5].

Дослідження щодо пошуку резервів зростання ефективності діяльності підприємств харчової промисловості; розроблення ефективного організаційно-економічного механізму у продовольчій сфері з урахуванням технологічних особливостей виробництва харчових продуктів; підвищення