

## РОЗРОБКА ПІДХОДУ ДО АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Лесько О. Й., Причепя І. В., Лесько Т. В.

### 1. Вступ

В період стрімких ринкових змін управління ризиками є одним із найважливіших завдань для господарюючих суб'єктів. За сучасних умов перед вітчизняними підприємствами постають складні протиріччя та серйозні виклики висококонкурентних європейських і світових ринків: зростають рівень невизначеності, ризиків, загроз і втрат, що підсилюються соціально-економічною та політичною нестабільністю в країні. Разом з тим, усунення зовнішньоторговельних бар'єрів відкривають перед господарюючими суб'єктами нові можливості для економічного зростання, формування та зміцнення своїх конкурентних позицій, реалізації ефективних та успішних реформ в національній економічній системі. Наскільки вдало та успішно господарюючі суб'єкти скористаються можливостями, мінімізуючи можливі ризики та втрати, залежить від обґрунтованості та виваженості стратегічних орієнтирів в підприємницькій діяльності та підходах до управління відповідними ризиками на диверсифікованих глобальних та європейських ринках.

### 2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

Об'єктом дослідження є управління ризиками на підприємстві за умов невизначеності.

Варто зауважити, що проблеми ризиків, маючи давнє коріння, не є новими для суспільства та бізнесу. Ризиковані ситуації можуть виникати в будь-якій сфері життя людини, функціонування та розвитку організації, що обумовлює посилену увагу до проблем ризиків. Разом з цим, сучасні умови господарювання є досить динамічними та непередбачуваними, що вимагає постійної уваги підприємств до змін і врахування все нових і нових вимог висококонкурентного ринкового середовища.

За умов глобалізації та євроінтеграції конкуренція стала глобальним явищем і конкурентоспроможність підприємства повинна відповідати вимогам глобального ринку, а отже – формуватись на якісній основі та ґрунтуватись на нових підходах до вирішення складних завдань. Це, в свою чергу, не дає можливості уникнути ризиків, адже будь-яке нововведення несе певний рівень новизни, що збільшує невизначеність та непрогнозованість майбутнього, зростає необхідність розробки та впровадження дієвих механізмів управління ризиками.

Світова практика розробила ряд стандартів, проте вони мають узагальнений характер і надають лише рекомендації щодо управління підприємницькими ризиками, не враховуючи особливостей національної економічної системи. Найвідомішими з них є: Австралійсько-новозеландський стандарт з ризик-менеджменту AS/NZS 4360, Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту, документи Базельського комітету: стан-

дарт достатності капіталу «Базель-2» і стандарти управління кредитними, фінансовими та операційними ризиками тощо [1].

Процеси глобалізації та євроінтеграції стають джерелами все нових ризиків і тільки посилюють невизначеність, що зумовлює необхідність пошуку ефективних підходів до управління ними. Проблемним залишаються питання зменшення невизначеності зовнішнього середовища господарювання, ранньої діагностики ризикованих ситуацій і прийняття адекватних рішень щодо мінімізації впливу загроз та використання можливостей для розвитку підприємства. Ефективна система управління ризиками в умовах нестабільної економічної ситуації та посилення невизначеності стає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства за сучасних умов господарювання.

### **3. Мета та задачі дослідження**

Метою дослідження є розробка комплексного підходу до управління ризиками підприємства, що ґрунтується на засадах антисипативного управління.

Для досягнення поставленої мети дослідження визначено такі наукові завдання:

- 1) проаналізувати причинно-наслідкові зв'язки між ризиком та невизначеністю;
- 2) розкрити основні принципи управління ризиками на підприємстві за сучасних умов;
- 3) охарактеризувати основні засади антисипативного управління підприємством;
- 4) розробити комплексний підхід до антисипативного управління ризиками підприємства за умов невизначеності.

### **4. Дослідження існуючих рішень проблеми**

Дослідження небезпеки, загроз і ризиків мають тривалу історію та привертали увагу людства здавна. Зміна підходів до розуміння ризиків тісно пов'язано із світоглядом суспільства в окремій історичній епосі, методами пізнання та відображає ставлення людини до майбутнього, до можливостей впливу на нього: від абсолютної незалежності майбутнього від людини (все вирішує воля богів) до появи відповідальності за свої дії (майбутнє визначається поведінкою людини, прийнятими рішеннями та відповідними діями).

З виникненням та розвитком ринкової економіки почали з'являтися різні теорії ризиків, основні з них розкрито в працях [2–8]. Як наука теорія ризиків сформувалась наприкінці ХХ ст. завдяки практичній потребі в забезпеченні стабільного соціально-економічного розвитку суспільства, поглибивши своє значення та ставши провідною теорією в наукових дослідженнях ХХІ ст.

Вагомий внесок у формування сучасної теорії та практики управління ризиками здійснили як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники. Значна кількість наукових праць присвячена дослідженням сутності та змісту поняття ризику, його співвідношенню з поняттями невизначеності, небезпеки та загроз [9–13]. Автор [9] дослідив історичний генезис поняття «ризик» та узагальнив множину існуючих підходів до розуміння сутності та змісту поняття ризику, зробивши висновок, що найчастіше під поняттям «ризик» розуміють елемент невизначеності господарсь-

ких операцій, небезпеку отримання негативного результату та вказують на його ймовірнісний характер. Спільні риси та відмінності в розумінні змісту ризиків, загроз і небезпек в управлінській діяльності узагальнено в роботах [11–13].

Чимало наукових доробок присвячено проблемам розуміння сутності ризик-менеджменту та формуванню системи управління ризиками на підприємстві [1; 14–20]. Аналіз показав, що найпоширенішим підходом є розуміння ризик-менеджменту як системи управління ризиком та економічними, точніше фінансовими відносинами, які виникають у процесі управління [14]. Значну увагу в наукових дослідженнях приділено концептуальним підходам до формування ефективної системи управління ризиками на підприємствах. В роботі [15] вказано на необхідності комплексного підходу до управління ризиками на підприємствах за сучасних умов, що тим самим набуває всебічного характеру та координується в рамках всієї організації. Частина дослідників [16–18] наголошують на необхідності прямих і зворотних зв'язків між етапами управління ризиками з метою контролю та корегування даного процесу. В роботі [19] вказано на існування проблеми вибору найбільш прийнятного рішення, що обумовлено існуванням різноманітних напрямів і методів регулювання ступеня ризику. Автор наголошує, що найкращим варіантом вибору напряму оптимізації ризику є обґрунтована комбінація декількох методів, а основним критерієм вибору виступає наявність оптимального співвідношення між досягнутим ступенем зниження ризику та необхідними для цього витратами.

Вивчення превентивних підходів до управління підприємствами перебуває під увагою як закордонних, так і вітчизняних дослідників [21–26]. В науковій праці [21] охарактеризовано перспективно-орієнтоване управління складними економічними системами та запропоновано комплексний підхід до реалізації даного виду управління на практиці. Автор вказує на необхідність раннього виявлення можливих загроз засобами дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища на предмет пошуку слабких сигналів, що покладено в основу антисипативного управління загалом. На важливості систематичності антисипативного управління із застосуванням сучасних підходів і методів прийняття управлінських рішень наголошено в роботі [22]. Саме такий підхід до управління забезпечує господарюючих суб'єктів конкурентними перевагами за сучасних динамічних умов функціонування.

В роботі [23] наголошено, що завданням антисипативного управління є не тільки визначення можливостей та загроз в середовищі господарювання підприємства, але й, що не мало важливо, визначення здатності підприємства скористатися цими потенційними можливостями.

Досить складним і трудомістким завданням є ідентифікація слабких сигналів у зовнішньому середовищі господарювання підприємства. Для вирішення цих проблем в роботі [24] здійснено групування слабких сигналів за видами діяльності підприємства, що надає змогу керівникам і фахівцям відповідних тематичних структурних підрозділів ідентифікувати потенційні можливості і загрози на ранніх етапах виникнення у конкретній сфері їхньої роботи з метою прийняття управлінських рішень щодо випередження настання потенційних явищ.

Важливе значення має вибір методичного підходу до антисипативного управління підприємством. Заслуговує на увагу запропонований авторами [25]

метод перспективної діагностики слабких сигналів за видами діяльності підприємства, який спрямований на ідентифікування, оброблення та рейтингове впорядкування слабких сигналів, інтерпретування подальшого розвитку пріоритетних слабких сигналів до конкретних явищ та ймовірнісне оцінювання впливу визначених подій за слабкими сигналами на результативність конкретного виду діяльності підприємства.

Досить ґрунтовне узагальнення теоретико-методичних засад антисипативного управління проведено групою дослідників для машинобудівних підприємств [26]. Ними розроблено теоретико-методологічні та методико-прикладні основи антисипативного управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів. Розкрито сутнісно-функціональне наповнення антисипативного управління, відображено його специфічні властивості й охарактеризовано слабкі сигнали середовища функціонування як інформаційного підґрунтя для здійснення цього виду управління.

Незважаючи на певні здобутки в питаннях вивчення ризиків та антисипативного управління підприємствами, проблемою залишається узгодження взаємодії ризик-менеджменту підприємства та превентивного управління ризиками за умов невизначеності. Цього завдання можливо досягти саме засобами антисипативного управління в системі ризик-менеджменту сучасного підприємства, що потребує подальшого вивчення та поглиблення даних досліджень.

## **5. Методи досліджень**

Для вирішення поставлених в роботі завдань були застосовані такі методи: критичний аналіз і синтез, індукція та дедукція, логічне узагальнення, порівняння.

Теоретичною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної науки у сфері управління ризиками та антисипативного управління підприємствами.

## **6. Основні результати дослідження**

Багатогранність природи поняття ризику може проявлятися в суспільно-історичному, економічному, психологічному, правовому, політичному, філософському, природному та інших аспектах. Різноманітність проявів і зростання масштабів ризиків, що супроводжуються посиленням невизначеності та непрогнозованості факторів впливу, підкреслюють важливість їх вивчення та потребує формування системи управління ризиками на підприємствах з урахуванням сучасних вимог господарювання.

Історично ризик є усвідомленням людиною певного рівня (ймовірності настання) небезпеки і будь-яка підприємницька діяльність має ризиковану природу. Річард Кантильон, який ввів в науковий обіг термін «підприємництво», вважав, що функція підприємництва – діяти у невизначеності, в ній знаходити джерело задоволення своїх матеріальних потреб, а підприємець – це індивідум, який діє в умовах ризику та невизначеності [20].

Поняття ризику безпосередньо співвідносять із невизначеністю, непередбачуваністю життя та діяльності, які є наслідком стохастичного виникнення,

взаємодії факторів зовнішнього середовища та внутрішніх елементів, недостатності вхідної інформації або обмеженого доступу до неї.

Невизначеність є невід'ємною складовою життя та будь-якої господарської діяльності, особливо гострою вона є для ринкового бізнес-середовища. Причинами невизначеності є неможливість абсолютного знання про майбутнє, яке визначатиметься реальним протіканням різних процесів, випадковістю сполучення параметрів і факторів впливу, недетермінованими результатами їх взаємодії та можливої протидії, що призводить до виникнення непрогнозованих станів у майбутньому. Наслідками такої непередбачуваної взаємодії та сполучення факторів, явищ, процесів, поведінки суб'єктів на ринку є недостатність і неповнота інформації при прийнятті бізнес-рішень, наявність різних альтернатив досягнення визначених цілей, невпевненість в досягненні поставлених завдань та отриманні запланованих результатів.

Невизначеність характеризується неможливістю заздалегідь виміряти та повністю спрогнозувати ймовірність настання тієї або іншої ситуації, того чи іншого стану. Ризик же передбачає можливість визначення результатів з певною ймовірністю настання (ненастання) відповідних подій та їх наслідків для підприємства. Невизначеність – це неоднозначність майбутнього, а ризик відображає імовірність настання тих чи інших загроз (можливостей), які породжуються цією невизначеністю, і ведуть до відхилення реальних результатів від запланованих[13].

Важливо наголосити, що відхилення фактичних результатів від запланованих може мати як негативний (деструктивний), так і позитивний (конструктивний) характер. Ризик оцінює ймовірність настання певних перешкод цілям і завданням підприємця або ж виникнення можливостей, скориставшись якими можна покращити результати господарювання та освоїти перспективні напрями діяльності. У відповідності до цього ризиком можна управляти, а невизначені ситуації потрібно вчасно ідентифікувати та адекватно реагувати на них.

Відповідно до проведених досліджень вважаємо, що під ризиком слід розуміти імовірність (можливість) настання невизначеного результату (невдачі (ненастання очікуваних подій) або успіху) в результаті прийняття відповідних рішень (обраних із можливих альтернативних варіантів) і/або впливу випадкових подій, чинників, обставин.

Зрозуміло, що повне виключення невизначеності та ризиків є бажаним, однак неможливим завданням для підприємців. З іншого боку, саме ризиковані ситуації можуть стати джерелом завоювання конкурентних переваг для підприємства. Тому важливо навчитись приймати рішення в умовах невизначеності та ризику.

Ефективне управління ризиками може стати дієвим інструментом в сучасній конкурентній боротьбі та джерелом розвитку підприємства за умови розробки та впровадження надійної системи ризик-менеджменту усіх процесів господарювання та на усіх рівнях управління ними.

Управління ризиками передбачає вибір та реалізацію сукупності методів, прийомів, інструментів щодо виявлення, аналізування та оцінювання ризиків з відповідною розробкою комплексу дій і заходів щодо регулювання діяльності у відповідності до виявлених загроз і можливостей для підприємства.

Згідно із загальновідомою в науці аксіомою про потенційну небезпеку будь-яка діяльність небезпечна, тим самим досягти нульового ризику (або абсолютної безпеки) неможливо, тому говорять про доцільність досягнення мінімального (або соціально прийнятного) ризику. Однак і перестраховування (ризик зводиться до нуля) і авантюризм (максимально можливий ризик) мають негативний характер. Так, перестраховування може привести до заниженого ефекту, авантюризм – до неотримання запланованого результату, викликаного надмірним ризиком. Необхідним є оптимальне рішення, яке повинно містити обґрунтований розрахунок ризик. Виправданий ризик майже завжди корисний. Він підвищує ефективність будь-якої діяльності [10].

Отже при управлінні ризиками відповідні дії повинні спрямовуватись не на мінімізацію, а на оптимізацію допустимих ризиків і дотримання балансу між стабільністю бізнесу та рівнем ризикованості ситуації, оскільки вони є також джерелом і нових можливостей, що створюють передумови для розвитку підприємства за рахунок освоєння нових напрямків зростання та пошуку нетрадиційних джерел вирішення проблем.

Управління ризиками повинно мати системний характер, бути неперервним, цілеспрямованим, систематичним, направленим на досягнення стабільності та перспективного розвитку підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності на глобальному ринку. Важливим завданням в системі ризик-менеджменту підприємства за сучасних умов має стати вчасна ідентифікація можливих загроз (можливостей) в мало прогнозованому глобальному бізнес-середовищі та швидка адекватна реакція системи менеджменту на можливі зміни. Це завдання ускладнюється високими темпами змін в сучасному середовищі господарювання та інформаційно-часовими обмеженнями при прийнятті відповідних рішень. Ефективним інструментом у вирішенні даної проблеми може стати формування перспективно-орієнтованої системи управління ризиками підприємства, що ґрунтуватиметься на принципах антисипативного управління.

Антисипативне управління спрямоване на розроблення сукупності управлінських заходів щодо розв'язання потенційної проблеми ще до її фактичного настання. Концепція антисипативного управління базується на тому, що будь-яка потенційна подія характеризується певним періодом свого розвитку від слабких до сильних сигналів, які повідомляють про виникнення явища. Слабкі сигнали – це інформаційні повідомлення кількісно-якісного характеру, які вказують на початкові зміни тенденцій розвитку потенційних явищ або виникнення нових тенденцій у середовищі функціонування організації. Коректно ідентифіковані та належним чином оброблені сигнали формують базу для розроблення та прийняття превентивних управлінських рішень щодо випередження настання потенційних явищ внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [24].

Обґрунтованість вибору саме такого підходу до управління ризиками за сучасних умов обумовлено тим, що антисипативне управління спрямоване на завчасне виявлення потенційних ризиків на ранніх етапах їхнього виникнення з метою прийняття відповідних превентивних управлінських заходів. Крім того, такий підхід до управління ризиками зменшує часові обмеження щодо прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формує базу для інформаційного

забезпечення управлінців щодо реалізації виявлених можливостей та усунення потенційних загроз в діяльності підприємства.

В узагальненому вигляді система антисипативного управління ризиками підприємства за умов невизначеності повинна включати комплекс взаємопов'язаних етапів (рис. 1):

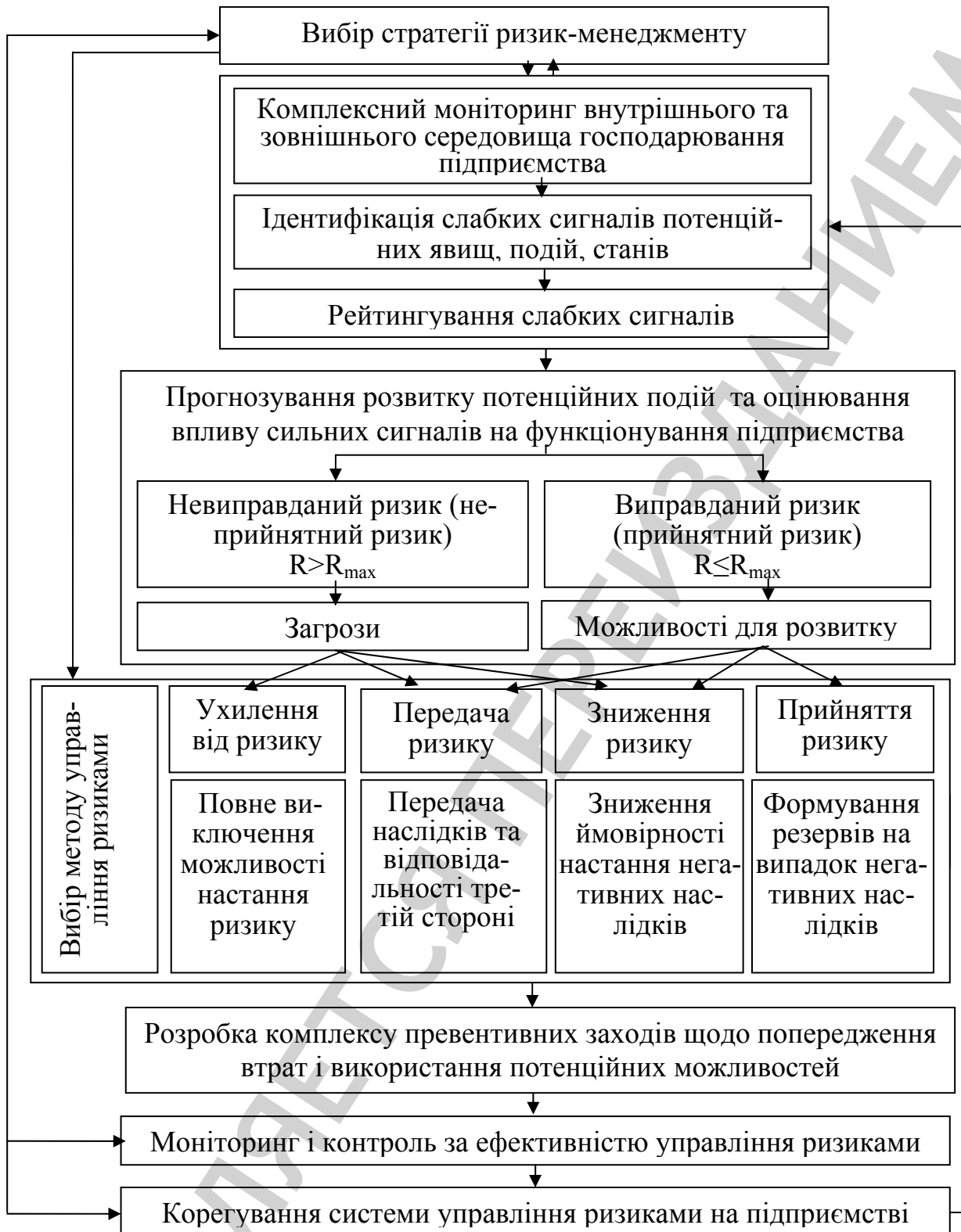
1. Вибір стратегії ризик-менеджменту у відповідності до базової стратегії підприємства.
2. Комплексний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання підприємства.
3. Ідентифікація слабких сигналів потенційних явищ, подій, станів, які можуть вплинути на досягнення тактичних і стратегічних цілей діяльності.
4. Рейтингування слабких сигналів.
5. Прогнозування розвитку потенційних подій та оцінювання впливу сильних сигналів на функціонування підприємства.
6. Вибір методу управління потенційними ризиками.
7. Розробка комплексу превентивних заходів щодо попередження втрат та використання потенційних можливостей.
8. Моніторинг і контроль за ефективністю управління ризиками, зіставлення реальних результатів із запланованими.
9. Корегування системи управління ризиками на підприємстві.

Вибір стратегії управління ризиками є важливим і відповідальним етапом. Обрана стратегія повинна узгоджуватись із базовою стратегією діяльності підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку, особливостей діяльності та фінансового стану підприємства.

Комплексний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання підприємства проводиться з метою якісного розпізнавання та ідентифікування слабких сигналів потенційних явищ. Під час моніторингу необхідно враховувати, що слабкі сигнали містять інформацію лише про можливість виникнення потенційних змін умов функціонування та джерела їхнього виникнення, а тому вони потребують подальшого оброблення та інтерпретації з метою формування завершеного бачення майбутньої ситуації [21; 25].

Ідентифікація передбачає виявлення та детальний опис сигналів ризиків на ранніх етапах виникнення, які можуть супроводжувати діяльність підприємства, впливаючи на досягнення визначених цілей. Важливим завданням на даному етапі має стати виявлення джерел реальних і потенційних ризиків, особливостей ризиків і результатів їх взаємовпливу.

Специфіка антисипативного управління інтенсифікує важливість вхідного інформаційного ресурсу як джерела даних про слабкі сигнали потенційних можливостей і загроз середовища функціонування та вимагає формування характерної інформаційної бази, яка здатна вказувати на ранні ознаки виникнення можливих подій, надавати достатній масив даних для передбачення їхнього розвитку, прийняття обґрунтованих управлінських рішень тощо. Інформаційний ресурс може слугувати цінним джерелом для підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості чи використання інших перспектив умов функціонування, а також уникнення різноманітних загроз діяльності підприємств тощо [26].



**Рис. 1.** Комплексний підхід до антисипативного управління ризиками підприємства

Процедура ідентифікації ризиків повинна стати безперервним процесом, який супроводжуватиме всі наступні етапи системи управління ризиками підприємства.

Оскільки ідентифікованих сигналів може бути безліч, то за результатами проведеної ідентифікації доцільно провести їх рейтингування, отримавши картину пріоритетності уваги щодо потенційних загроз або сприятливих можливостей для розвитку підприємства.



Прогнозування розвитку слабких сигналів передбачає логічне та обґрунтоване формулювання на основі характеристик слабого сигналу усіх альтернативних варіантів їх розвитку до сильних сигналів, що повідомляють про виникнення можливості чи загрози у середовищі функціонування підприємства. На основі встановлених сильних сигналів, що чітко вказують на виникнення певної події, визначають усі можливості, загрози або стани підприємства [26].

Аналіз сильних сигналів (ризиків або можливостей) передбачає визначення їх складності, можливих термінів матеріалізації та важкості можливих негативних наслідків. Важливим завданням є визначення ймовірності настання активних ризиків.

Ідентифікацію та аналізування слабких сигналів можна проводити з використанням методів експертного оцінювання, залучаючи фахівців індивідуально та для роботи в групах. Доцільність використання саме експертних методів обґрунтовано тим, що потенційні події важко піддаються формалізації, причому ці методи аналізування досить зручні в умовах неповного забезпечення інформацією або обмеженого доступу до неї. Оцінювання впливу на підприємство виявлених сильних сигналів доцільно проводити засобами імітаційного моделювання, яке дозволяє визначити вплив різних змін на ефективність діяльності підприємства.

Варто зауважити, що при дослідженні впливу потенційних ризиків на діяльність підприємства доцільно застосувати комплексний підхід: оцінювання проводити як кількісно, так і якісно. Використання декількох методів дослідження дозволяє підвищити рівень об'єктивності та точності проведеного аналізу та зроблених прогнозів.

Важливим моментом у системі управління ризиками є вибір критеріїв для їх оптимізації. На нашу думку, основним критерієм при виборі стратегії та методів управління ризиками є рівень допустимого (максимально прийнятного) ризику ( $R_{\max}$ ), який визначатиметься встановленими граничними лімітами на витрачені ресурси для управління ризиками, часом для превентивного впливу на ризики, а також гранично допустимим рівнем отриманого (недоотриманого) прибутку.

Рівень допустимого ризику ( $R \leq R_{\max}$ ) визначає межу прийнятності ризику, яку підприємство має визначити самостійно із урахуванням визначених цілей. Неприйнятні ризики ( $R > R_{\max}$ ) є необґрунтованими та мають переважно негативні прогнози від реалізації управлінських рішень. Прийнятні ризики є обґрунтованими та допустимими для отримання максимальної вигоди від реалізації прийнятого ризикованого рішення (негативні прогнози не перевищують допустимий рівень). Щоб бути успішними та розвиватись, необхідно вміти приймати ризики та управляти ними. Важливе місце в системі управління ризиками займає вибір адекватного змінам середовища господарювання методу управління ними.

За сучасних умов практичне застосування знайшли чотири основні групи методів управління ризиками [13–15; 20]:

1. Ухилення від ризику, що передбачає повне виключення можливості матеріалізації ризику (відмову від ризикованих дій, уникнення впливу негативних подій, відмова від ненадійних контактів тощо). Такий спосіб впливу на ризики є найпростішим і найпоширенішим в практиці господарювання, однак він не дозволяє максимізувати вигоду, або є відмовою від прибутку загалом.

2. Передача ризику передбачає передавання наслідків матеріалізації ризику та відповідальності третій стороні (аутсорсинг ризиків, надання гарантій, страхування, хеджування ризиків тощо).

3. Зниження ризику – зниження ймовірності матеріалізації та негативних наслідків від настання потенційних подій (зменшення розмірів збитків, зниження частоти негативних наслідків, диференціація ризиків тощо).

4. Прийняття ризиків передбачає формування резервів на випадок негативних наслідків. Можливим є поглинання ризиків (визнання збитків та відмова від їх страхування при допустимих розмірах потенційних втрат), лімітування (визначення гранично допустимих сум втрат). Дана група методів відноситься до превентивних щодо управління ризиками, однак потребує і найскладнішої процедури оцінювання та прогнозування розвитку майбутніх подій.

На практиці доцільним є комплексний підхід до застосування різних методів управління ризиками, що дозволяє максимізувати ефект від їх практичної реалізації, мінімізувавши витрати на виконання завдань, на управління ризиками зокрема.

Неможливо уявити будь-яку систему управління без чіткого контролю, що дозволяє вчасно виявити відхилення від запланованих цілей і скорегувати діяльність підприємства у відповідному напрямку. Тому важливими етапами в розробленому підході до управління ризиками є так званий супровід (моніторинг та контроль) та відповідне корегування системи управління ризиками, діяльності підприємства в цілому. Процедури моніторингу та контролю передбачають збір та аналіз інформації про успішність реалізованих заходів щодо управління ризиками, оцінювання ефективності відповідних дій, виявлення нових змін в середовищі господарювання та внесення відповідних коректив в систему управління ризиками підприємства.

Варто зауважити, що важливим моментом в системі управління ризиками є забезпечення зворотного зв'язку між окремими етапами ризик-менеджменту, що дозволяє забезпечити чіткість, цілеспрямованість та узгодженість усіх процесів управління.

В умовах агресивного середовища господарювання від обраного підходу до управління ризиками залежить успішність діяльності та перспективи зростання сучасного підприємства. Ефективна система превентивного управління ризиками може стати не тільки інструментом попередження негативних наслідків, але й каталізатором конкурентоспроможного зростання за умов невизначеності.

## **7. SWOT-аналіз результатів досліджень**

*Strengths.* Сильною стороною у проведеному дослідженні є те, що запропонований підхід дозволяє зменшити рівень невизначеності сучасного середовища господарювання, максимізувати час для підготовки суб'єкта господарювання до потенційних подій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на вирішення потенційної проблеми ще до її фактичного настання, дозволяє вчасно виявити та скористатись перспективними можливостями для розвитку підприємства.

*Weaknesses.* Слабкою стороною є те, що практичне застосування превентивного підходу до управління потребує значних трудових і часових витрат на

ідентифікацію слабких сигналів, обробку зібраної інформації та прогнозування відповідних сценаріїв розвитку. Проблемним є дефіцит достовірної інформації в невизначеному бізнес-середовищі.

*Opportunities.* Можливостями для подальших досліджень є необхідність удосконалення методичного забезпечення даного підходу та доцільність його практичної апробації на вітчизняних підприємствах.

*Threats.* Загрозами для результатів проведеного дослідження є високий рівень невизначеності умов господарювання, наявність безлічі різноманітних слабких сигналів зовнішнього середовища та ще більша кількість сценаріїв їх майбутнього розвитку, що не забезпечує повний захист від загроз та безумовну можливість своєчасної реакції на зміни зовнішнього середовища.

## **8. Висновки**

1. Проаналізовано причинно-наслідкові зв'язки між ризиком та невизначеністю. Дослідження показало, що на практиці досить важливо розрізняти ризик та невизначеність. Першопричиною ризику є невизначеність. Невизначеність – це неоднозначність майбутнього, а ризик – імовірність настання тих чи інших загроз (можливостей), які породжуються цією невизначеністю, і ведуть до відхилення реальних результатів від запланованих.

2. Розкрито основні принципи управління ризиками за сучасних умов. При управлінні ризиками відповідні дії повинні спрямовуватись не на мінімізацію, а на оптимізацію допустимих ризиків та дотримання балансу між стабільністю бізнесу та рівнем ризикованості ситуації, оскільки вони є також джерелом і нових можливостей, що створюють передумови для розвитку за рахунок освоєння нових напрямків зростання та пошуку нетрадиційних джерел вирішення проблем. Управління ризиками повинно мати системний характер, бути неперервним, цілеспрямованим, систематичним, направленим на досягнення стабільності та перспективного розвитку підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності на глобальному ринку.

3. Охарактеризовано основні засади антисипативного управління, яке спрямоване на розроблення сукупності управлінських заходів щодо розв'язання потенційної проблеми ще до її фактичного настання. Будь-яка потенційна подія характеризується певним періодом свого розвитку від слабких до сильних сигналів, які повідомляють про виникнення явища. Коректно ідентифіковані та належним чином оброблені сигнали формують базу для розроблення й прийняття превентивних управлінських рішень щодо випередження настання потенційних явищ внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

4. Розроблено комплексний підхід до антисипативного управління ризиками підприємства за умов невизначеності, який є досить дієвим інструментом забезпечення ефективності ризик-менеджменту, зменшення рівня невизначеності сучасного середовища господарювання та максимізації часу для підготовки суб'єкта господарювання до потенційних подій. Такий підхід дозволяє максимізувати ефект від взаємодії ризик-менеджменту та середовища господарювання підприємства завдяки ранній ідентифікації потенційних подій, прогнозування їх майбутнього розвитку та прийняття відповідних превентивних заходів щодо мінімізації впливу загроз та використання можливостей для розвитку під-

приємства. Вибір такого підходу за сучасних умов обґрунтовано необхідністю ідентифікації ризиків на ранніх етапах їх виникнення з метою ефективного управління ними.

### Література

1. Semenova, K. D. Systema upravlinnia ryzykamy pidpriemstva [Text] / K. D. Semenova, K. I. Tarasova // Materialy chetvortoi mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Ekonomika pidpriemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky». – Odesa: Atlant, 2015. – P. 203–205.
2. Marshall, A. Principles of Economics [Electronic resource] / A. Marshall. – London: Macmillan and Co., Ltd, 1920. – Ed. 8. – Available at: \www/URL: <http://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html>
3. Knight, F. Risk, Uncertainty and Profit [Electronic resource] / F. Knight. – Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co., 1921. – Available at: \www/URL: <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP1.html>
4. Mill, J. Elements of Political Economy [Electronic resource] / J. Mill. – London: Henry G. Bohn, 1844. – Ed. 3. – Available at: \www/URL: <http://www.econlib.org/library/MillJames/mljElm.html>
5. Smith, A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations [Electronic resource] / A. Smith. – London: Methuen & Co., Ltd, 1904. – Ed. 5. – Available at: \www/URL: <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html>
6. Keynes, J. M. The General Theory of Employment, Interest, and Money [Text] / J. M. Keynes. – Stellar Classics, 2016. – 168 p.
7. Schumpeter, J. A. The Theory of Economic Development [Text] / J. A. Schumpeter. – Oxford University Press, 1962. – 255 p.
8. Markowits, H. M. Portfolio Selection [Text] / H. M. Markowits // Journal of Finance. – 1952. – No. 1. – P. 71–91.
9. Koroliuk, T. M. Istorychnyi henezys poniattia «ryzyk»: oblikovo-ekonomichnyi aspekt [Electronic resource] / T. M. Koroliuk. – 2011. – Available at: \www/URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Vlca\\_ekon/2011\\_36/43.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vlca_ekon/2011_36/43.pdf)
10. Vdovichenko, O. V. Minimizatsiia neopravdannogo riska [Electronic resource] / O. V. Vdovichenko. – 2009. – Available at: \www/URL: [http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO\\_5\\_2009/1\\_ra\\_zdel/vdovigh.htm](http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_5_2009/1_ra_zdel/vdovigh.htm)
11. Sukhanova, N. Risks and threats in enterprise management in crisis situations: similarities and differences [Electronic resource] / N. Sukhanova // Efektyvna ekonomika. – 2011. – No. 12. – Available at: \www/URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2544>
12. Rudnichenko, E. Threats, risks, dangers: nature and relationship with the system of enterprise economic security [Text] / E. Rudnichenko // Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo. – 2013. – Vol. 25, No. 1. – P. 188–195.
13. Vishniakov, Ya. D. Obshchaia teoriia riskov [Text]: Handbook / Ya. D. Vishniakov, N. N. Radaev, K. A. Kirsanov. – Moscow: Akademiia, 2008. – 368 p.
14. Balabanov, I. T. Risk-menedzhment [Text] / I. T. Balabanov. – Moscow: Finansy i statistika, 1996. – 192 p.

15. Verbitska, I. I. Risk management as a modern risk management system of enterprise structures [Text] / I. I. Verbitska // *Stalyi rozvytok ekonomiky*. – 2013. – No. 5. – P. 282–291.
16. Lopatovskiy, V. H. Otsinka neobkhidnosti vykorystannia protsesu upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Text] / V. H. Lopatovskiy // *Herald of Khmelnytskyi national university. Economic Sciences*. – 2008. – Vol. 6, No. 1. – P. 105–108.
17. Shpandaruk, V. O. Vdoskonalennia upravlinnia ryzykamy pidpriemstv na zasadakh realizatsii preventyvnykh zakhodiv [Text] / V. O. Shpandaruk // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. – 2010. – Vol. 3, No. 1. – P. 241–244.
18. Starostina, A. O. Ryzyk-menedzhment: teoriia ta praktyka [Text] / A. O. Starostina, V. A. Kravchenko. – Kyiv: Kondor, 2009. – 200 p.
19. Mostenska, T. Risk management as a management tool, economic risks enterprise [Text] / T. Mostenska, N. Skopenko // *Visnyk of Zaporizhzhya National University. Economic Sciences*. – 2010. – No. 3 (7). – P. 77–85.
20. Tebekin, A. V. Metody priniatiia upravlencheskih reshenii [Text]: Handbook / A. V. Tebekin. – Moscow: Yurait, 2015. – 572 p.
21. Rudenskii, R. A. Antisipativnoe upravlenie slozhnyimi ekonomicheskimi sistemami: modeli, metody, instrumenty [Text]: Monograph / R. A. Rudenskii; ed. by Yu. G. Lysenko. – Donetsk: Yugo-Vostok, 2009. – 257 p.
22. Ashley, W. C. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making [Text] / W. C. Ashley, J. L. Morrison // *The Futurist*. – 1997. – Vol. 31, No. 5. – P. 47–50.
23. Harper, S. C. Anticipatory management can not be compromised [Electronic resource] / S. C. Harper, D. J. Glew // *Industrial Engineer*. – 2008. – P. 34. – Available at: \www/URL: <https://www.entrepreneur.com>
24. Melnyk, O. G. Anticipatory enterprise management based on weak signals [Text] / O. G. Melnyk, M. Y. Adamiv // *Actual Problems of Economics*. – 2013. – No. 1 (139). – P. 32–41.
25. Kuzmin, O. Y. Method of Prospective Diagnosis of Weak Signals of Potential Phenomena by Types of Company Activity [Text] / O. Y. Kuzmin, M. Y. Adamiv // *Business Inform*. – 2013. – No. 2. – P. 69–74.
26. Kuzmin, O. Ye. Antysypatyvne upravlinnia mashynobudivnyh pidpriemstvamy na zasadakh slabkykh syhnaliv [Text]: Monograph / O. Ye. Kuzmin, L. H. Lypych, O. H. Melnyk et al. – Lutsk: Vezha-Druk, 2014. – 224 p.