

Капустник С.К.

## ПРОБЛЕМАТИКА ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ МАШИНОБУДУВАННЯ

*У статті уточнено поняття «ризик стратегічного рішення», запропоновані деякі науково-методичні рекомендації щодо процесу ідентифікації ризиків стратегічних рішень підприємств галузі машинобудування, зокрема: наведено етапи ідентифікації ризиків стратегічних рішень, запропоновано вирішення ряду завдань з метою встановлення внутрішнього і зовнішнього контексту підприємства, проведено PEST-аналіз машинобудівної галузі України, розроблено схему матричного типу, яка дозволяє здійснити позиціонування ідентифікованих ризиків для цілей їх подальшого аналізу і оцінювання.*

**Ключові слова:** стратегічні рішення, ідентифікація ризиків, ризик стратегічного рішення, машинобудування, стратегічне управління, ризик-менеджмент.

**Постановка проблеми.** Господарська діяльність підприємств машинобудування, яка включає зокрема й прийняття управлінських рішень, завжди пов'язана з певними ризиками через високий рівень невизначеності процесів, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Сучасна економіка України функціонує в умовах наростаючого дефіциту фундаментальних знань з управління і розвитку підприємництва. У зв'язку з цим складається ситуація постійного відставання розвитку вітчизняного машинобудування від відповідного світового рівня.

Забезпечення сталого розвитку таких суб'єктів господарювання безпосередньо пов'язане з розробкою і реалізацією стратегічних управлінських рішень, які характеризуються найбільшим рівнем невизначеності через довгостроковий часовий інтервал і суттєвий вплив наслідків на мету функціонування підприємства. Основними завданнями управління у таких випадках є зменшення імовірності виникнення несприятливих подій та уникнення негативних наслідків. Саме тому постає проблема ідентифікації ризиків стратегічних рішень підприємств машинобудування для цілей їх подальшого аналізу і оцінювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Представниками наукової думки, які вперше розглядали проблеми ризику як невід'ємного атрибуту будь-якої діяльності, були: Дж. М. Кейнс, Р. Кантільон, Ф. Найт, А. Сміт, Й. фон Тюнен. Подальшому дослідженню різних аспектів теорії ризику сприяли праці таких вчених, як: Дж. Анерлоф, Р. Боб, Г. Марковіч, О.Моргенштерн, Дж. фон Нейман, Р. Тобін,

Р. Хіт та ін. В останній час наукова та прикладна проблематика ризик-менеджменту отримала розвиток у наукових розробках багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: А. Альгіна, Т. Бартона, І. Балабанова, В. Вітлінського, Н. Внукової, В. Глуценка, В. Гранатурова, А. Дамодорана, Т. Клебанової, Г. Клейнера, А. Мура, І. Посохова, О. Раєвневої, О. Устенка, Є. Уткіна, К. Хлардена, М. Хохлова, В. Черкасової, Д. Штефаніча, О. Ястремського, та інших. Їх праці присвячені дослідженню сутності ризику, визначенню факторів і причин його виникнення, характеристиці методів оцінки та управління окремими видами ризику.

Недостатньо вирішеними залишаються питання ідентифікації ризиків, що виникають в процесі стратегічного управління на машинобудівних підприємствах з урахуванням специфіки їх діяльності.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є уточнення поняття «ризик стратегічного рішення» і розробка науково-методичних рекомендацій щодо процесу ідентифікації ризиків стратегічних рішень підприємств машинобудування.

**Опис основного матеріалу дослідження.** Під «ризиком» прийнято розуміти ймовірність (загрозу) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої та фінансової діяльності [10]. Це визначення, на думку Ю. Іванова, можна вважати еталонним підґрунтям для ідентифікації ризиків у бізнес-процесах промислових підприємств: маркетингу, логістики [4, с. 53].

Науковці В. Черкасова і А. Батенкова, досліджуючи ризик зі стратегічної точки зору, надають змістовне визначення поняття «стратегічний ризик», що складається з 3-х аспектів [11, с. 67]:

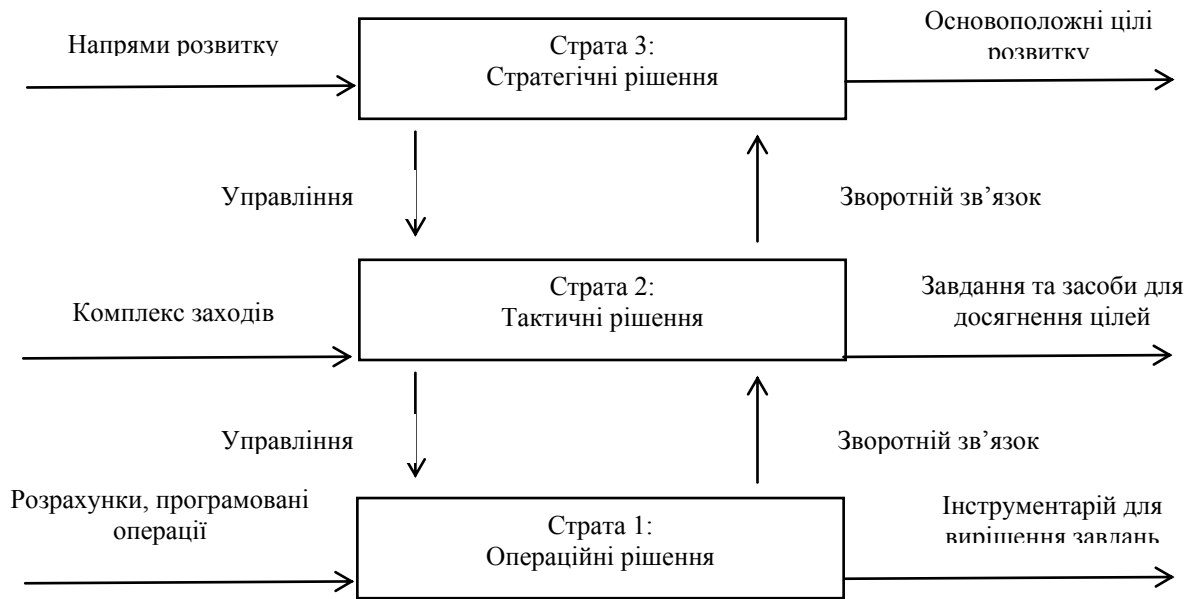
1) під стратегічними розуміються ризики, що пов'язані з розробкою невірних, неадекватних по відношенню до навколишнього середовища планів і моделей поведінки фірми;

2) до стратегічних відносять ризики, що пов'язані з настанням певних зовнішніх подій, які зроблять неможливим реалізацію обраної стратегії, зумовляють необхідність її модифікації або зміни;

3) стратегічні ризики обумовлені невірою реалізацією стратегії навіть за умов, якщо сама стратегія розроблена адекватно, а зовнішні умови є стабільними.

З цього визначення можна зробити висновок про те, що основна увага приділяється довгостроковому періоду і стратегічним цілям компанії. Однак слід зазначити, що поточні (операційні) і тактичні управлінські рішення в контексті їх впливу на довгостроковий розвиток підприємства, також пов'язані із стратегічними ризиками.

В роботі [5] автором було запропоновано стратифіковане відображення процесу стратегічного планування з метою виявлення взаємозв'язку всіх рівнів прийняття управлінських рішень (рис.1).



**Рис.1. Стратифіковане відображення процесу стратегічного планування\***

\* За матеріалами авторської розробки [5]

Для досягнення поставлених цілей та мінімізації негативних наслідків під час впровадження стратегічної моделі розвитку компанії важливим є підтримання постійного взаємозв'язку між усіма рівнями прийняття управлінських рішень, результати яких, у той чи іншій мірі, впливають на розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ризик, впливаючи на поточну господарську діяльність підприємства, також у певній мірі впливає на реалізацію стратегічних рішень.

А отже, стратегічні рішення пов'язані не лише з ризиками стратегічного характеру, а й з операційними, фінансовими та іншими видами ризиками.

На погляд автора, слід розмежовувати поняття «стратегічний ризик» і «ризик стратегічного рішення». Так, в якості підґрунтя для ідентифікації ризиків стратегічних рішень запропоновано наступне визначення поняття

«ризик стратегічного рішення» – це ризик настання збитків або інших негативних наслідків через невизначеність, яка обумовлена довгостроковим характером стратегічних рішень компанії.

Під стратегічним ризиком, в свою чергу, розуміється такий вид ризику, що має найбільший рівень впливу на розробку і наслідки від реалізації управлінських рішень підприємства, зокрема на стратегічному рівні.

Отже ризик стратегічного рішення безпосередньо пов'язаний з розробкою і реалізацією стратегічного плану розвитку підприємства і може проявлятися у вигляді не тільки стратегічного, а й фінансового, операційного чи інших видів ризику (або їх поєднання). Стратегічні ризики, на думку автора, є одним з видів ризику стратегічних рішень компанії.

Глобалізація економічних відносин як визначальна риса сучасного суспільного

розвитку характеризується і наявністю вагомих позитивних аспектів, і значними суперечностями. Фактично, слід визнати, що ускладнення процесів у глобальній економіці впливає на усіх без виключення економічних агентів, які діють в усіх сферах економіки. Відповідно, для кожного суб'єкта глобальної економіки постає питання про необхідність побудови ефективного процесу управління ризиками, який би в повній мірі давав можливість реагувати на ризики, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Підприємства машинобудівного комплексу України останнім часом утратили своє пріоритетне становище, ще донедавна виступаючи інструментом підвищення конкурентоспроможності, промислового потенціалу і рівня соціального розвитку держави [8, с. 38]. Головною причиною кризи даної галузі в країнах СНД є розрив єдиного машинобудівного комплексу колишнього СРСР. Його дроблення сприяло тому, що машинобудування було істотно потіснене крупними зарубіжними корпораціями як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, особливо в наукоємному секторі [9, с. 141].

В умовах сьогодення, враховуючи порушення зв'язків з Росією і розширення можливостей експорту в країни ЄС, у великих підприємств виникають деякі проблеми з переорієнтацією експорту виробленої продукції через невідповідність європейським стандартам, так і певні перспективи диверсифікації виробництва в майбутньому [7]. Отже реалізація стратегічних рішень на машинобудівних підприємствах, зокрема в сфері виробництва і збутової політики передбачає наявність різноманітних ризиків, які необхідно вчасно ідентифікувати з метою превентивного впливу, мінімізації негативних наслідків.

Ідентифікація ризиків є основоположною стадією ризик-менеджменту на підприємстві. В загальному вигляді реалізація цього етапу визначає, які ризики здатні вплинути на діяльність компанії. У Стандарті ISO 31010:2009 задекларовано наступне: «ідентифікація ризиків – це процес визначення елементів ризику, складання їх переліку і надання опису кожного з них» [13]. Мета ідентифікації ризиків визначається як: «складання переліку джерел ризику і подій, які можуть впливати на досягнення кожної з поставлених цілей організації і зробити реалізацію цих цілей неможливою» [13, с.25].

Для підвищення результативності процесу ідентифікації ризиків необхідно здійснити їх класифікацію. Під класифікацією слід розуміти

розподіл ризиків на конкретні групи за певними ознаками для досягнення поставлених цілей. Для цілей ідентифікації ризиків стратегічних рішень на підприємствах машинобудівного комплексу України доцільно використати класифікацію (рис. 2), розроблену провідними фахівцями з ризик-менеджменту, яка закріплена у Стандарті Федерації Європейських Асоціацій ризик-менеджерів (FERMA). Так, В. Дикань та І. Посохов вважають, що Стандарт FERMA слід використовувати корпораціям, в більшій мірі задіяним у виробничій сфері або в реальному секторі економіки [2, с. 317].

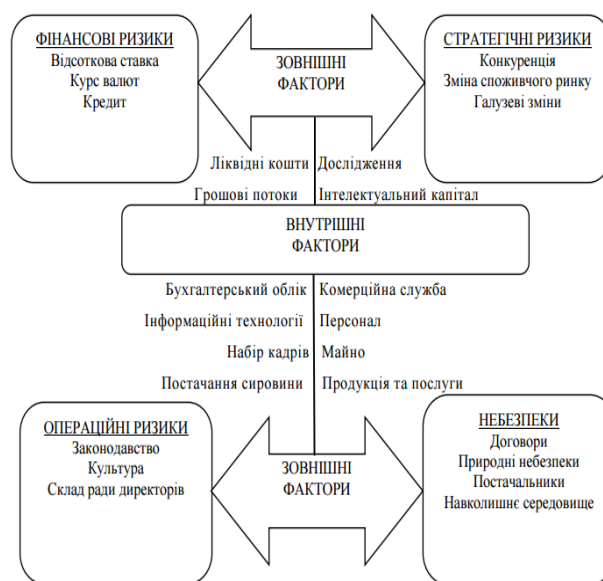


Рис. 2. Класифікація ризиків (Стандарт FERMA)\*

\* Адаптовано за матеріалами [15]

Використання положень стандартів ризик-менеджменту є усталеною практикою на багатьох провідних підприємствах в країнах ЄС, США та ін. державах. Водночас, вітчизняні суб'єкти господарювання не приділяють належної уваги проблемам управління ризиками, цей процес здійснюється здебільш фрагментарно, зокрема у випадках коли стратегія підприємства виявляється неадекватною реальним параметрам ринкового середовища. Впровадження стандартів (в т.ч. – Стандарту FERMA) управління ризиками надасть змогу здійснювати як оперативне реагування на ідентифіковані ризики, так і прогнозувати їх настання та приймати заходи превентивного впливу.

Виходячи з наведеної класифікації, яка містить види ризику (фінансові, стратегічні, операційні, безпеки) та джерела ризику, які обумовлені факторами внутрішнього та зовнішнього оточення суб'єктів господарювання, автором запропоновано (табл.1) вирішення ряду

завдань з метою встановлення внутрішнього і функціонування виробничо-господарської зовнішнього контексту підприємства. Під системи під впливом зовнішніх і внутрішніх контекстом підприємства слід розуміти чинників. встановлення існуючих параметрів

Таблиця 1

**Постановка завдань для цілей ідентифікації ризиків стратегічних рішень на машинобудівному підприємстві\***

Вид ризику	Завдання для ризик-менеджерів та інших стейкхолдерів	
	Дослідження внутрішніх факторів ризику	Дослідження зовнішніх факторів ризику
Фінансовий	аналіз фінансової звітності підприємства (Форма №1 «Баланс, Форма №2 «Звіт про фінансові результати», Форма №3 «Звіт про рух грошових коштів», Форма №4 «Звіт про власний капітал»)	дослідження зовнішніх (залучених) джерел фінансування підприємницької діяльності, аналітика валютного ринку, макроекономічний аналіз
Стратегічний	аналіз нематеріальних активів, оцінка науково-технічного потенціалу підприємства, SWOT-аналіз	аналіз конкурентних сил в галузі (за М. Портером), маркетингові дослідження (зокрема – на зовнішніх ринках), PEST-аналіз, визначення тенденцій, причин та наслідків галузевих трансформацій економіки
Операційний	дослідження документів бухгалтерського, податкового обліку і звітності (аудит, економічна експертиза), аналіз існуючого інформаційного забезпечення діяльності підприємства, аналіз кадрової політики, дослідження у сфері логістичного забезпечення	моніторинг законодавства України, аналіз регуляторних ініціатив, діагностика організаційної культури на підприємстві, дослідження управлінських, ментально-когнітивних та інших характеристик топ-менеджменту
Небезпеки	дослідження компетентностей кадрового персоналу підприємства, аналіз номенклатури товарної продукції, аналіз існуючого технологічного оснащення і устаткування виробництва, відповідність продукції підприємства міжнародним умовам стандартизації	Експертна оцінка укладених договорів, прогнозування обставин непереборної сили (форс-мажор), аналіз господарських взаємовідносин з контрагентами-постачальниками

\* Розроблено автором

Для виявлення факторів зовнішнього середовища, що впливають на вітчизняне машинобудування, запропоновано використати метод PEST-аналізу. Такий відомий маркетинговий інструмент є одним з базових і використовується для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства.

Спираючись на дослідження І. Лужецького [6], визначено складові, що на думку автора є найбільш значущими на сучасному етапі функціонування економіки держави, і проведено PEST-аналіз підприємств машинобудівного комплексу України (табл.2).

Слід зазначити, що результати PEST-аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT-аналізу з метою встановлення повного внутрішнього контексту для конкретного підприємства.

Під час ідентифікації ризиків стратегічних рішень на машинобудівному підприємстві необхідним є визначення його вразливих до ризиків сфер діяльності, окремих функцій та завдань, конкретних напрямів діяльності структурних підрозділів, які пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії розвитку компанії.

На думку автора, для більш якісного аналізу інформаційної бази необхідним є формування експертної групи з представників топ-менеджменту підприємства, існуючих або потенційних інвесторів, кадрових фахівців, які є компетентними з питань ризик-менеджменту і стратегічного управління. Акцентуючи увагу саме на ризиках стратегічних рішень, враховуючи великий часовий лаг і невизначеність такого управлінського впливу, доцільно залучити (на умовах громадсько-правових договорів) зовнішніх експертів з консалтингових фірм та наукової спільноти. Таким чином, знання внутрішньої специфіки підприємства у поєднанні з практичним

досвідом зовнішніх консультантів, з результативність процесу ідентифікації ризиків  
 урахуванням принципу наукової для цілей стратегічного управління  
 обгрунтованості, суттєво підвищать підприємством.

Таблиця 2

**PEST-аналіз підприємств машинобудівного комплексу України\***

<b>Політичні фактори (P)</b>	<b>Економічні фактори (E)</b>
проведення АТО в регіонах України, які є центрами машинобудування України	низький обсяг інвестицій в галузь машинобудування
суперечливе відношення суспільства до органів державної влади	низький попит на внутрішньому ринку
членство України в СОТ значно обмежує здійснення державного регулювання економічної конкуренції	високі темпи інфляційних процесів
велика питома вага приватизованих машинобудівних підприємств практично виключає державне втручання	нестача обігових коштів у підприємств
погіршення економічних зв'язків з РФ, реалізація політики імпортозаміщення в РФ	зростання цін на енергоресурси і сировину
	низька інноваційна активність підприємств
відміна ввізного мита в країні ЄС	висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків
	високий рівень матеріало- і енергоємності продукції
<b>Соціальні фактори (S)</b>	<b>Технологічні фактори (Т)</b>
міграція кваліфікованої робочої сили з промислових регіонів	моральний і фізичний знос активної частини основних фондів
наявність висококваліфікованих ІТ-фахівців	продукція, що випускається є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва
скорочення працездатного населення	незначна частка машинобудівних підприємств, які створюють і використовують ноу-хау
низька престижність інженерних спеціальностей та галузі машинобудування	залежність від постачань деталей та комплектуючих з інших країн
високий рівень безробіття	більшість технологічного оснащення і готової товарної продукції не відповідає міжнародним умовам стандартизації
значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	наявність високотехнологічного обладнання в деяких галузях

\* Складено автором на основі [6]

Логічним завершенням такого дослідження є етап складання переліку джерел ризику, який реалізується на підставі отриманої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище фірми. Перелік запропоновано складати у відповідності до вищенаведеної класифікації стандарту FERMA. Для візуалізації можна використовувати схематичне відображення (рис.2), сформувати базу даних (БД «Ризик-фактори стратегічних рішень») за допомогою програмного продукту Microsoft Access або подібних, згрупувати ризику у табличному вигляді.

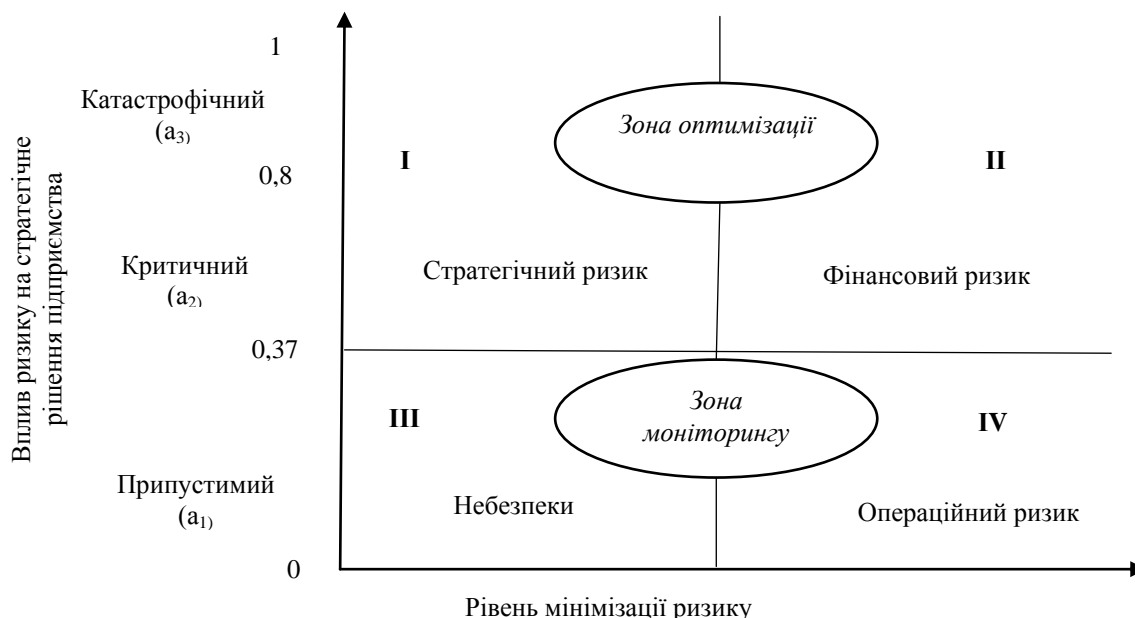
Для кожного конкретного стратегічного рішення, що знаходиться на стадії розробки або вже реалізується, формується окремий перелік джерел ризику. Це надасть змогу якісно сформувати комплексний стратегічний план розвитку підприємства.

Згідно класичної теорії менеджменту М.Мескона реалізація стратегічного проекту повинна передбачати розробку тактики. Тобто тактика розробляється для розвитку стратегії підприємства, результати якої не можуть бути повністю виявлені на протязі декількох років [14]. Цю тезу слід враховувати при складанні переліку і наданні опису джерел ризику, аналізуючи при цьому взаємозв'язок між усіма рівнями прийняття управлінських рішень (страхи 1-3 на рис. 1).

Надання опису кожному з джерел ризику слід здійснювати орієнтуючись як на поточні параметри функціонування підприємства, так і на прогностні тренди з метою оперативного внесення коригувань в стратегічний план компанії.

З метою складання так званої «карти ризиків» автором запропонована схема матричного типу (рис. 3), яку доцільно застосовувати при розробці і реалізації стратегічної моделі на машинобудівних підприємствах України. Використання запропонованої матриці у якості

аналітичного інструменту на етапах аналізу і оцінювання ризиків дозволить сформувати для кожної зони (квадранту) свій набір заходів, стратегій управління ризиками стратегічних рішень як у комплексі, так і за кожним видом ризику – окремо.



**Рис. 3. Матриця «Вплив ризику на стратегічне рішення – рівень мінімізації ризику»\***

\* Розроблено автором на основі [1], [12], [15]

Позиціонування ризик-факторів у квадрантах № 1, № 2 вищенаведеної матриці вказує на значний рівень впливу ризику на розробку і прийняття стратегічного рішення. Це зумовлює необхідність у невідкладному управлінському впливі щодо оптимізації наявних параметрів, який має здійснюватися на подальших етапах інтегрованого ризик-менеджменту. Особливої уваги потребує розробка методичного інструментарію стосовно управління стратегічним ризиком, який характеризується низьким рівнем мінімізації через високий рівень невизначеності.

Квадранти № 3 і № 4 вказують на необхідність моніторингу ситуації на предмет підвищення (зниження) рівня ризику, появи нових факторів ризику.

Лінгвістичний опис границь впливу ризику на стратегічні рішення підприємства запропоновано визначати на основі класифікації ризиків за наслідками (припустимий, критичний, катастрофічний), яку наведено у праці В. Грачова і Т. Коюди [1, с.57].

Числові інтервали значень по осі ординат встановлюються базуючись на функції бажаності Е. Харрінгтона [12], але з внесенням певних коригувань. Одним з результатів наукових досліджень цього дослідника є шкала, що будується на підставі функції бажаності, яка ґрунтується на пошуку відповідності між лінгвістичними оцінками бажаності для споживачів (респондентів) значення показника  $X$  та числовими інтервалами  $d(x)$ . В результаті розподілу за шкалою значення функції бажаності Харрінгтона  $d(x)$  коливаються в інтервалі від 0 до 1. При цьому значення  $d_i \approx 0$  відповідає абсолютно неприйнятній величині  $i$ -го показника,  $d_i \approx 1$  – найбільш бажаній (еталонній) величині.

Стосовно матриці «вплив ризику на стратегічне рішення – рівень мінімізації ризику» автор пропонує зробити шкалу Харрінгтона оберненою (табл. 4), тобто:  $d_i \approx 0$  – є найбільш бажаним значенням, а  $d_i \approx 1$  свідчить про практичну неможливість (небажаність) реалізації стратегічного рішення на підприємстві.

Таблиця 3

**Числові інтервали значень впливу ризику на стратегічне рішення (на основі функції бажаності Е. Харрінгтона)\***

За Е. Харрінгтоном		Інтерпретація для матриці (рис. 3)	
Лінгвістична оцінка бажаності об'єкта дослідження	Інтервали значень функції бажаності d(x)	Вплив ризику на стратегічне рішення (лінгвістична оцінка)	Інтервали значень
1	2	3	4
Дуже висока	0,8-1	Катастрофічний	0,8-1
Висока	0,64-0,8	Критичний	0,37-0,8
Середня	0,37-0,64		
Низька	0,2-0,37	Припустимий	0,0-0,37
Дуже низька	0,0-0,2		

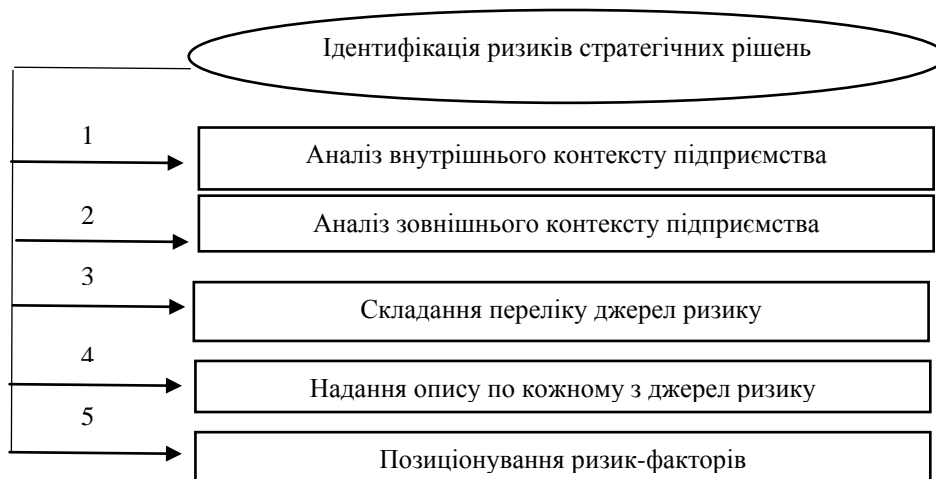
\* Розроблено автором на основі [1], [12]

Вплив ризику є припустимим, якщо  $a_1 \in [0;0,37)$ , критичним за умов  $a_2 \in [0,37;0,8)$ . Припустимий рівень впливу ризику на стратегічне рішення загрожує підприємству втратою прибутку та/або «деформацією» стратегічних цілей. У межах цієї зони реалізація стратегічного рішення зберігає свою економічну доцільність, тобто є імовірність втрат (негативних наслідків), але вони не перевищують розмір очікуваного прибутку. Зона критичного ризику характеризується небезпекою втрат, що перевищують очікуваний прибуток і в крайньому випадку можуть призвести до недосягнення стратегічних цілей підприємства та інших негативних факторів, в особливості фінансового характеру. У випадку, коли  $a_3 \in [0,8;1]$  вплив

ризику вважається катастрофічним, тобто наслідками стратегічних рішень можуть бути: втрата активів підприємства, доведення до банкрутства, повне «фіаско» стратегії компанії.

Автор відмічає, що наведене на рис.3 позиціонування є умовним, так як ризик є динамічним явищем, і в процесі ідентифікації деякі операційні ризики чи небезпеки цілком можуть трансформуватися у стратегічні ризики, тобто перейти із «зони моніторингу» у «зону оптимізації».

Таким чином, ідентифікацію ризиків стратегічних рішень на підприємствах машинобудування слід здійснювати дотримуючись послідовності запропонованих етапів (рис.4).



**Рис. 4. Етапи ідентифікації ризиків стратегічних рішень\***

\* складено автором на основі [13], [15]

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища в Україні та на експортних напрямках зумовлюють необхідність в інтеграції ефективного механізму ризик-менеджменту в систему стратегічного управління підприємств галузі машинобудування.

В статті надано визначення поняття «ризик стратегічних рішень», під яким розуміється ризик настання збитків або інших негативних наслідків, через невизначеність, яка обумовлена довгостроковим характером стратегічних рішень компанії.

В ході дослідження проведено PEST-аналіз галузі машинобудування України,

запропоновано класифікацію ризиків, яку слід застосовувати для ідентифікації ризиків стратегічних рішень на машинобудівних підприємствах. Процес ідентифікації ризиків має складатися з послідовності таких етапів:

- 1) аналіз внутрішнього контексту підприємства;
- 2) аналіз зовнішнього контексту підприємства;
- 3) складання переліку джерел ризику
- 4) надання опису по кожному з джерел ризику;
- 5) позиціонування ризик-факторів.

Деякі методичні рекомендації по реалізації визначених етапів наведені у викладі основного матеріалу статті. На основі результатів

дослідження запропоновано вирішення ряду завдань з метою встановлення внутрішнього і зовнішнього контексту підприємства, розроблено схему матричного типу, яка дозволяє здійснити позиціонування ідентифікованих ризиків для цілей їх подальшого аналізу і оцінювання.

В перспективі подальших досліджень планується апробація деяких отриманих наукових результатів на конкретних машинобудівних підприємствах України. З метою розробки методичного забезпечення оцінювання ризиків стратегічних рішень підприємства необхідною є інтенсифікація наукових досліджень з проблематики якісної і кількісної оцінки ризиків.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грачов В.І. Класифікація ризиків та управління ними / В.І. Грачов, Т.П. Коюда // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 56–61.
2. Дикань В. Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками / В. Л. Дикань, І. М. Посохов // Бізнес Інформ. – 2014. – №1. – С. 314–319.
3. Загорянська О. Л. Проблеми становлення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств в сучасних умовах розвитку / О. Л. Загорянська // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання – 2011. – №6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://economy.nauka.com.ua/index.php?nomer\\_data=6&data=2011](http://economy.nauka.com.ua/index.php?nomer_data=6&data=2011). – С. 1-7.
4. Іванов Ю. Б. Зниження маркетингових ризиків промислових підприємств на засадах управління поведінкою споживачів /Ю.Б. Іванов// Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 4 (9). – С. 52-57.
5. Капустник С. К. Стратегічні, тактичні і операційні рішення підприємства: відмінності та взаємозв'язок /С.К. Капустник// Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти», ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – Харків: НТМТ, 2016. – С. 3445-3450.
6. Лужецький А. І. Діагностика зовнішнього середовища машинобудівних підприємств України / А.І. Лужецький // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2015. – №11. – С. 314–319.
7. Машинобудування України: галузі та поточні тенденції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://поради.pp.ua/poradu/3571-mashinobuduvannya-ukrayini-galuz-ta-potochn-tendenci>
8. Смерічевський С. Ф. Ризик-менеджмент машинобудівних підприємств України в сучасних умовах господарювання /С. Ф. Смерічевський// Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2015. – № 4 (52). – С. 38-44.
9. Ткачова Н. П. Машинобудування України: сучасний стан та перспективи розвитку конкурентних переваг / Н. П. Ткачова // Вісник НТУ «ХПІ». – 2011. – №25. – С. 138–150.
10. Фінансові послуги з хеджування ризику – Економіко-правовая бібліотека Vuzlib [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.vuzlib.org/rfp\\_H/9.htm](http://www.vuzlib.org/rfp_H/9.htm)
11. Черкасова В. А. Влияние стратегических рисков на финансовые результаты компании /В.А. Черкасова, А. А. Батенкова// Корпоративные Финансы. – 2007. – № 3. – С. 64-76.
12. Harrington E. The desirability function // Industrial Quality Control. – 1965 – №21(10). – P. 494 – 498.
13. ISO 31000:2009 Risk management. Principles and guidelines [Electronic resource]. – Access mode: [http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/std/iso\\_31000-2009\(r\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/std/iso_31000-2009(r).pdf)
14. Mescon M. Management. 3rd Ed. / M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. – NJ.: Harper & Row, 1988. – 777 p.
15. Risk management Standard. Federation of European Risk Management Associations. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>

### REFERENCES

1. Hrachov, V.I. & Koyuda, T.P. (2002). *Klasyfikatsiya ryzykiv ta upravlinnya nymy [Risk Classification and Management]*. 10. 56–61. [in Ukrainian].
2. Dykan', V.L. & Posokhov I.M. (2014). *Doslidzhennya mizhnarodnykh standartiv upravlinnya ryzykamy [Research of international standards of management risks]*1. 314–319. [in Ukrainian].
3. Zahoryans'ka, O.L. (2011). *Problemy stanovlennya konkurentospromozhnosti mashynobudivnykh pidpryyemstv v suchasnykh umovakh rozvytku [Problems of becoming of competitiveness of machine-building enterprises in the*



modern terms of development] *Efektivna ekonomika. Elektronne naukove fakhove vydannya - Effective economy. Electronic scientific professional edition*, 6, Retrieved from [http://economy.nayka.com.ua/index.php?nomer\\_data=6&\\_data=2011](http://economy.nayka.com.ua/index.php?nomer_data=6&_data=2011). – С. 1-7. [in Ukrainian].

4. Ivanov, Yu.B. (2013). Znyzhennya marketynhovykh ryzykiv promyslovykh pidpryyemstv na zasadakh upravlinnya povedinkoyu spozhyvachiv [reduction of marketing risks of industrial enterprises on the basis of management consumer behavior]. *Ekonomika: realiyi chasu. Naukovyy zhurnal. – Economics: time realities. The scientific journal*. 4 (9). 52-57. [in Ukrainian].

5. Kapustnyk, S.K. (2016). Stratehichni, taktychni i operatsiyni rishennya pidpryyemstva: vidminnosti ta vzayemozv'yazok [Strategic, tactical and operational decisions: differences and correlations]. *Materialy Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi molodykh uchenykh ta studentiv «Rozvytok yevropeys'koho prostoru ochyma molodi: ekonomichni, sotsial'ni ta pravovi aspekty» – Proceedings from Ukrainian scientific-practical conference of young scientists and students «Development of the European space through the eyes of youth: economic, social and legal aspects»* (pp. 3445-3450). Kharkiv: NTMT [in Ukrainian].

6. Luzhets'kyi, A.I. (2015). Diahnostyka zovnishn'oho seredovyscha mashynobudivnykh pidpryyemstv Ukrayiny [Diagnostics of external environment of machine-building enterprises of Ukraine] *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. – Scientific Herald of International humanitarian University*. 11. 314–319. [in Ukrainian].

7. Mashynobuduvannya Ukrayiny: haluzi ta potochni tendentsiyi [The engineering industry: industry and current trends]. (n.d.). *pp.ua* Retrieved from <http://поради.pp.ua/poradu/3571-mashinobuduvannya-ukrayini-galuz-ta-potochn-tendentsiyi> [in Ukrainian].

8. Smerichevs'kyi, S.F. (2015). Ryzyk-menedzhment mashynobudivnykh pidpryyemstv Ukrayiny v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Risk management of engineering enterprises of Ukraine in modern conditions of managing]. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. – State and regions. Series : Economics and entrepreneurship*. 4 (52). 38-44. [in Ukrainian].

9. Tkachova, N.P. (2011). Mashynobuduvannya Ukrayiny: suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku konkurentnykh perevah [Mechanical engineering of Ukraine: modern state and prospects of development of competitive advantages]. *Visnyk NTU «KHPI». – Bulletin of NTU "KHPI"*. 25. 138–150. [in Ukrainian].

10. Finansovi posluhy z khedzhuvannya ryzyku [Finansov services s hajovna risiko] (n.d.). *vuzlib.org* Retrieved from [http://www.vuzlib.org/rfp\\_H/9.htm](http://www.vuzlib.org/rfp_H/9.htm) [in Ukrainian].

11. Cherkasova, V.A. & Batenkova A.A. (2007) Vlyyanye stratehicheskyykh ryskov na fynansovye rezul'taty kompanyy [the Impact of strategic risks on financial results of the company]. *Korporatyvnye Fynansy. – Corporate Finance*. 3. 64-76. [in Ukrainian].

12. Harrington E. The desirability function // *Industrial Quality Control*. – 1965 – №21(10). – P. 494 – 498.

13. ISO 31000:2009 Risk management. Principles and guidelines [Electronic resource]. – Access mode: [http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/std/iso\\_31000-2009\(r\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/std/iso_31000-2009(r).pdf)

14. Mescon M. Management. 3rd Ed. / M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. – NJ.: Harper & Row, 1988. – 777 p.

15. Risk management Standard. Federation of European Risk Management Associations. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>

Одержано 21.02.2017 р.