**Кирило Журавель**

**(Харків, Україна)**

**УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМ РИЗИКОМ ПРИ ДОСЯГНЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Ціллю системи (підсистеми) управління господарським ризиком на підприємстві залізничного транспорту є оптимізація результатів його господарської діяльності в умовах дії зовнішніх і внутрішніх загроз, дослідження перспектив розвитку галузі на основі забезпечення системного підходу до прийняття управлінських рішень.

Сформульована таким чином ціль має на увазі перш за все підтримку досягнення планових показників господарської діяльності підприємств залізничного транспорту.

В плануванні діяльності підприємства залізничного транспорту доцільно виділити два рівні – стратегічний і оперативний. Стратегічні управлінські рішення можна поділити на рішення за окремими елементами стратегії підприємства. Оперативні управлінські рішення - на рішення в процесі реалізації будь якого конкретного проекту або іншого господарського заходу.

Такий традиційний розподіл управлінських рішень, що відображує їхню специфіку, потребує відокремленого аналізу господарського ризику при прийнятті стратегічних і оперативних рішень. Зосередимо увагу на питаннях урахування господарського ризику і управління ним при досягненні стратегічних цілей підприємства. При цьому поняття господарського ризику використовується як характеристика процесу та результату прийняття стратегічних рішень. Таким чином, у даному аспекті господарський ризик - це можливість таких наслідків стратегічних рішень, що прийняті, при яких поставлені цілі (генеральна мета підприємства або інші стратегічні цілі) частково або повністю не досягаються.

Стратегічною метою для підприємства залізничного транспорту може бути забезпечення та зміцнення його економічної безпеки, освоєння нового сектора ринку, принципово нової технології виробництва, тощо. Управління господарським ризиком у процесі досягнення стратегічних планових цілей підприємства базується, як відзначалось раніше, на концепції прийнятного ризику. При розробці стратегії підприємства варто прагнути до досягнення такого рівня господарського ризику, який можна вважати прийнятним для даної ситуації прийняття стратегічного рішення.

У ході розробки стратегії підприємства концепція прийнятного ризику реалізується у вигляді двостадійного комплексу процедур оцінки та управління ризиком. При цьому оцінка господарського ризику являє собою сукупність регулярних процедур аналізу ризику, ідентифікації джерел виникнення ризику, визначення можливих масштабів небажаних наслідків прояву факторів ризику та визначення ролі кожного джерела в загальному профілі ризику даного підприємства залізничного транспорту. Основою процедур оцінювання господарського ризику стратегії підприємства є всебічне соціально-економічне, технічне, технологічне вивчення діяльності підприємства та прогноз середовища його функціонування як джерел виникнення ризику. Крім того ці процедури базуються на аналізі та прогнозуванні складу та значущості зовнішніх і внутрішніх факторів господарського ризику, побудові та аналізі ланцюжків небажаного розвитку подій при дії тих або інших факторів ризику, визначенні показників оцінки рівня ризику, а також на встановленні механізмів і моделей взаємозв'язку показників і факторів ризику в довгостроковій перспективі.

Визначені таким чином оцінки рівня господарського ризику стратегії підприємства, можуть використовуватись подвійно. По-перше, для попереднього впорядкування за критерієм рівня господарського ризику варіантів стратегії розвитку підприємства або її елементів. По-друге, після вибору кращого в деякому розумінні варіанта стратегічного рішення, отримані оцінки «стартового» рівня господарського ризику використовуються в якості вихідних даних для управління ризиком, тобто при розробці заходів щодо зменшення господарського ризику в ході реалізації стратегії підприємства залізничного транспорту.

При стратегічному плануванні зміст управління господарським ризиком містить у собі розробку й реалізацію економічно обґрунтованих для даного підприємства рекомендацій і заходів, спрямованих на зменшення вихідного (для аналізованого стратегічного рішення) рівня господарського ризику до прийнятного фінального рівня. Управління господарським ризиком спирається на результати оцінки його рівня, техніко-технологічний і економічний аналіз стратегічного потенціалу та середовища функціонування підприємства, на нормативну базу господарювання, економіко-математичні методи, прийняття управлінських рішень.

Об'єктом оцінки та управління ризиком у даному випадку є стратегічні рішення підприємства, стратегічний план, що містить ряд тверджень щодо майбутнього розвитку зовнішнього середовища підприємства, рекомендацій з характеру дій керівництва та колективу підприємства в довгостроковій перспективі, прогнозних висловлень про реакції на заплановані стратегічні заходи споживачів продукції, постачальників сировини, конкурентів і ін.

Перспективні види стратегії підприємства (товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна, інтеграційна, фінансово-інвестиційна, соціальна і т.п.) націлені на зміну виробничого потенціалу підприємства. Тому показник рівня господарського ризику стратегічного рішення повинен характеризувати можливе відхилення від запланованого збільшення потенціалу підприємства, який обумовлений цим відхиленням. При розробці стратегії підприємства дослідження господарського ризику різниться за двома головними особливостями. Перша з них пов'язана з тим, що стратегічним рішенням властива значна віддаленість результатів реалізації запланованих стратегічних рішень і заходів від моменту їхнього розгляду до прийняття. Друга особливість полягає в опосередкованому характері впливу стратегічних рішень на результати діяльності підприємства тому, що стратегічні рішення реалізуються за допомогою прийняття та здійснення оперативних господарських рішень.

Отже, ці особливості істотно ускладнюють аналіз наслідків прийнятих стратегічних рішень і змушують обґрунтовувати показники рівня господарського ризику на значно зменшену перспективу. Відповідно тому більш складною стає кількісна оцінка ризику стратегічних рішень. Як показник ризику, наприклад, може використатися середньозважена оцінка величини збитку за всіма можливими ланцюжками небажаного розвитку подій та ін. У тих випадках, коли визначення інтегральної оцінки ризику являє значні математичні або технічні труднощі, можна скористатися побудовою профілю ризику, динаміка зміни якого може слугувати підставою для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Наведена вище процедура управління господарським ризиком досягнення стратегічних цілей підприємства ускладнюється ще низкою невирішених питань. Розгляд цих питань можна провести, аналізуючи розроблений алгоритм управління господарським ризиком, показаний на рис. 1.

Слід зазначити, що на рисунку виділено три області управління:

Перша область - раціональне управління, яка містить алгоритм управління господарським ризиком досягнення цілі тому, що раціональність має на увазі можливість формулювання правил і процедур, виконуваних на кожному кроці алгоритму.

Друга частина - ірраціональне управління, яка містить назви джерел, що здійснюють ірраціональний вплив на досягнення цілі. Ірраціональне управління є протилежністю раціонального і характеризується тим, що господарські рішення приймаються без урахування інформації, навіть при її наявності.

Третя область – зв’язки, де надані окремі аспекти взаємодії раціонального та ірраціонального управління, що мають істотний вплив на досягнення цілі.

Розглянемо послідовно зміст третьої області - області зв’язків.

Сформулювати ціль

Розрахувати план досягнення цілі

Побудувати профіль господарського ризику

Виконати план досягнення цілі

Прийняти заходи щодо зниження рівня господар-ського ризику

Рівень ризику прийнят-ний?

Традиційний розрахунок матеріальних ресурсів

Ні

*Знизити ризик можливо*

*Знизити ризик неможливо*

Початок

*Ціль досягнуто*

*Відмова від досягнення цілі*

Так

Сфери невизначеності оточуючого середовища

Психологія

людей

Тип цілі (амбіційна або не амбіційна)

Хаос та порядок

Мнимі та реальні фактори господарського ризику

Характеристика сприйняття суб'єктом рівня прийнятного ризику

Якість мотивації персоналу

Якість операційних систем

***Ірраціональне управління***

***Взаємодія раціонального і ірраціонального управління (зв’язки)***

***Раціональне управління***

Рис. 1 Алгоритм управління господарським ризиком при досягненні стратегічних цілей підприємства залізничного транспорту

Тип цілі може бути амбіційним або не амбіційним. Залежно від типу поставленої цілі, і того, як її сприймає персонал підприємства, багато в чому залежить зацікавленість і ретельність співробітників у її досягненні. Амбіційна ціль не значить, що вона є нереальною ціллю.

Процес планування починається з формулювання явних цільових настанов підприємства, які потім закладаються в основу розробки стратегії. Отже, ризик невірного формулювання власних цілей підприємства є досить істотним, тому що вся наступна розробка плану внаслідок цієї помилкової вихідної позиції може піти в помилковому напрямку.

Для вирішення ряду завдань урахування господарського ризику в процесі прийняття стратегічних рішень виявляється корисним використання теорії хаотичних (безладних) систем. Отже, хаос і невизначеність, надають менеджерам більш широкий вибір. Відомо, що в сучасному динамічному світі події відбуваються настільки безладно та хаотично, що той, хто здатний швидко та гнучко реагувати на них, може досягти успіху зовсім несподіваним чином. Зрозуміло, що для цього менеджери підприємств залізничного транспорту повинні володіти, щонайменше, знаннями про всі фактори ризику, які зустрічаються на практиці та існують взагалі.

Далі слід зазначити, що існує значний вплив на діяльність вітчизняних підприємств мнимих і реально-мнимих факторів господарського ризику. Цей факт пов'язаний з наслідками планової економіки, коли більшість кадрових робітників підприємства виявляються нездатними до рішення простих задач, щодо формулювання та досягнення цілей, адекватних вимогам ринкової економіки.

Виконання планових показників підприємством повинно базуватися на глибокому аналізі реально існуючих ризикових ситуацій. Рішення, що приймаються керівництвом на вищому рівні спираються на досвід та знання спеціалістів з управління господарським ризиком. Прерогативою керівництва підприємства є прийняття рішення про нормативне значення прийнятного рівня господарського ризику.

Задачі з досягнення поставлених цілей неможливо розглядати у відриві від завдання мотивації персоналу, оскільки люди є рушійною силою і тільки вони домагаються успіху. Індивіди - єдине джерело відновлення на підприємстві, а технічні системи є лише інструментом у досягненні цілей.

Сучасна тенденція переходу до широкого використання інформаційних систем управління в умовах інтелектуалізації більшості сфер діяльності переміщає конкуренцію в сферу управління персоналом. У сучасному менеджменті спостерігається перехід від управління персоналом до розвитку творчих ресурсів кожного працівника в рамках формування проектно-цільових груп і самоврядних команд. Висококваліфікований персонал і більш висока, ніж у конкурентів, культура виступають сьогодні найважливішими факторами, що дозволяють ефективно управляти різними видами ризиків.

Урахування вищеописаних аспектів у рамках роботи підсистеми управління господарським ризиком дозволяє досягати поставленої цілі з меншими витратами ресурсів.

**Література:**

1. Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском / Качалов Р. М. —М.: Наука, 2002. - 192 с.

2. Черняк О. І. Теорія хаосу в економіці : підручник / О. І. Черняк, П. В. Захарченко, Т. С. Клебанова.– Бердянськ : Ткачук О. В., 2014.– 287 с.

3. Журавель К. В. Удосконалення методів оцінки та управління господарським ризиком підприємства залізничного транспорту : дис. канд. екон. наук. : 08.00.04 / Журавель Кирило Володимирович. – Харків. – 2010. – 221 с.