

У роботі було обґрунтовано актуальність розвитку особистої компетентності керівника в умовах гуманістичного підходу до управління, уточнено сутність особистісної компетентності керівника та визначено її структуру.

У подальшому автори планують здійснити кількісно-якісну оцінку особистої компетентності керівників, визначити напрями та розробити індивідуальні програми її розвитку. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. **Маслов В. Н.** Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. Н. Маслов. – М. : Изд. «Финпресс», 2004. – 288 с.
2. **Карамушка Л. М.** Психология управления: [навч. посіб.] / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
3. **Ефимчик Е. Е.** Человеческий фактор в управлении : [конспект лекций] / Е. Е. Ефимчик. – Минск : БГАТУ, 2008. – 174 с.
4. **Ширяева В. А.** Формирование универсальной ключевой компетентности средствами ТРИЗ : [учеб.-методич. пособ.] / В. А. Ширяева. – Саратов : Издательский центр «Наука», 2009. – 88 с.
5. **Комендант А. Г.** Психологические проблемы профессиональной деятельности руководителя / А. Г. Комендант, Г. С. Михайлов. – М. : Народное образование, 2001 – 192 с.
6. **Жилина А. И.** Эталонная модель профессиональной компетентности менеджера (руководителя). Книга 3 / А. И. Жилина. – СПб. : ИОВ РАО, 2002. – 228 с.
7. **Національний освітній глосарій: вища освіта** / авт.-уклад.: І. І. Бабин, Я. Я. Болюбаш, А. А. Гармаш й ін.; за ред. Д. В. Табачника і В. Г. Кременя. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2011. – 100 с.
8. **Равен Д.** Педагогическое тестирование: Проблемы, заблуждения, перспективы ; пер. с англ. / Д. Равен. – М. : Когито-Центр, 1999. – 124 с.
9. **Зимняя И. А.** Общая культура и социально-профессиональная компетентность человека / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2005. – № 11. – С. 14 – 20.
10. **Лайл М. Спенсер-мл.** Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер ; Пер. с англ. – М. : НРРО, 2005. – 384 с
11. **Витвицкая Л. А.** Компетентностный подход в университетском образовании / Л. А. Витвицкая // Вестник ОГУ. – 2011. – № 11 (130). – С. 176 – 182
12. **Маркова А. К.** Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Знание, 1996. – 308 с.
13. **Кириллов Л.** Направления совершенствования рабочей мотивации / Л. Кириллов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : // <http://kmssoft.ru/LD/C009/102/4113427952.html>
14. **Скібіцька Л. І.** Менеджмент : [навчальн. посібн.] / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
15. **Гримак Л. П.** Общение с собой: начала психологии активности / Л. П. Гримак. – М. : Изд. политической литературы, 1991. – 230 с.

УДК 338.24

## СУЧАСНИЙ СТАН МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КОРПОРАЦІЙ

ПОСОХОВ І. М.

УДК 338.24

### Посохов І. М. Сучасний стан методичного забезпечення управління ризиками корпорацій

У результаті дослідження зроблено висновок, що кожен з методів управління ризиком має свої особливості. У той же час, наявність великої кількості методів управління ризиком, кожен з яких має свої переваги і недоліки, а також свою область найбільш ефективного застосування, порушує питання про сполучення різних заходів. Поєднання вибраних методів оформлюється у формі програми управління ризиком. Проведене дослідження вказує на недостатнє дослідження методів управління ризиками, відсутність класифікації методів управління ризиками, підтверджує необхідність створення класифікації методів управління ризиками.

**Ключові слова:** ризик, управління, методи управління ризиком, корпорація.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 6.

**Посохов Ігор Михайлович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра організації виробництва та управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** dglaz04@mail.ru

УДК 338.24

### Посохов И. М. Современное состояние методического обеспечения управления рисками корпораций

В результате исследования сделан вывод, что каждый из методов управления риском имеет свои особенности. В то же время, наличие большого количества методов управления риском, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки, а также свою область наиболее эффективного применения, ставит вопрос о сочетании различных мероприятий. Сочетание выбранных методов оформляется в форме программы управления риском. Проведенное исследование указывает на недостаточное исследование методов управления рисками, отсутствие классификации методов управления рисками, подтверждает необходимость создания классификации методов управления рисками.

**Ключевые слова:** риск, управление, методы управления риском, корпорация.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 6.

**Посохов Игорь Михайлович** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра организации производства и управления персоналом, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** dglaz04@mail.ru

UDC 338.24

### Posokhov I. M. The Current Status of Methodological Support of Corporations Risk Management

The study concluded that each of the methods of risk management has its own characteristics. At the same time, a large number of methods of risk management, each of which has its advantages and disadvantages, as well as its domain the most effective use, raises questions about the combination of different measures. The combination of selected methods is made in the form of software risk management. This study indicates insufficient research risk management techniques, lack of classification of risk management techniques, confirms the need for a classification of risk management techniques.

**Key words:** risk, risk management, risk management practices, the corporation.

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 6.

**Posokhov Igor M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of the Organization of Production and Personnel Management, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** dglaz04@mail.ru

**Н**а сучасному етапі посткризового розвитку вітчизняних корпорацій та розвитку процесів їх інтеграції у світове господарство підвищується актуальність ефективного управління ризиками корпорацій. Для вдосконалення процесу управління ризиками вітчизняних корпорацій необхідно провести дослідження сучасного стану методичного забезпечення управління ризиками корпорацій.

Ризики є предметом дослідження багатьох науковців, а саме: В. В. Вітлінського [1], Н. М. Внукової [2], Р. М. Качалова [5], В. В. Лук'янової [6], А. К. Покровського [7] та інших. Однак, незважаючи на виконані наукові дослідження, методичне забезпечення управління ризиками корпорацій недостатньо досліджено, тому це питання потребує наукових досліджень у даному напрямку.

Метою статті є проведення дослідження сучасного стану методичного забезпечення управління ризиками корпорацій.

В. В. Вітлінський виділяє такі методи управління ризиками: уникнення ризику, попередження ризику, прийняття (збереження чи збільшення) ступеня ризику, розподіл ризику, страхування ризику, лімітування; диверсифікація; створення запасів та резервів; здобуття додаткової інформації [1, с. 331 – 335]. Н. М. Внукова та В. В. Лук'янова досліджували методи оцінки ризику діяльності підприємств [2, с. 6]. Р. М. Качалов визначив методи управління господарським ризиком, що засто-

суються на виробничих підприємствах, що, як ми вважаємо, можуть бути використані корпораціями для підвищення ефективності управління даним видом ризику (табл. 1). Д. Лисенко аналізує основні відомі методи, що застосовують ризик-менеджери компанії для управління ризиками (рис. 1). [9].

Покровський А. К. виділяє такі основні методи управління ризиками (рис. 2) [7]. До числа найбільш використовуваних методів фінансування ризику або покриття збитку відносять такі методи: покриття збитку з поточного доходу; покриття збитку з резервів; покриття збитку за рахунок використання позики; покриття збитку на основі самострахування; покриття збитку на основі страхування; покриття збитку на основі нестрахового пулу; покриття збитку за рахунок передачі цього фінансування на основі договору; покриття збитку на основі підтримки державних та (або) муніципальних органів; покриття збитку на основі спонсорства.

Перші чотири методи складають процедуру скорочення ризику, а останні п'ять – процедуру передачі ризику.

Наявність великої кількості методів управління ризиком, кожен з яких має свої переваги і недоліки, а також свою область найбільш ефективного застосування, актуалізує питання про сполучення різних заходів по боротьбі з несприятливими наслідками реалізації ризиків (табл. 2).

Таблиця 1

Методи управління господарським ризиком, що застосовуються на виробничих підприємствах [5, с. 8]

| Типи методів управління ризиком | Методи управління ризиком на виробничому підприємстві   |
|---------------------------------|---|
| Методи ухилення від ризику      | Відмова від ненадійних партнерів<br>Відмова від інноваційних проектів<br>Страхування господарської діяльності<br>Створення регіональних або галузевих структур взаємного страхування і систем перестрахування<br>Пошук «гарантів»   |
| Методи локалізації ризику       | Виділення «економічно небезпечних» ділянок в структурно або фінансово самостійні підрозділи (внутрішній венчур)<br>Освіта венчурних підприємств<br>Послідовне розукрупнення підприємства  |
| Методи дисипації ризику         | Інтеграційний розподіл відповідальності між партнерами з виробництва (освіта фінансово-промислових груп, акціонерних товариств, обмін акціями, тощо)<br>Диверсифікація видів діяльності<br>Диверсифікація ринків збуту та зон господарювання (розширення кола партнерів-споживачів)<br>Розширення закупівель сировини, матеріалів, тощо<br>Розподіл ризику за етапами роботи (за часом)<br>Диверсифікація інвестиційного портфеля підприємства  |
| Методи компенсації ризику       | Впровадження стратегічного планування<br>Прогнозування зовнішньої економічної обстановки в країні, регіоні господарювання, тощо<br>Моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища<br>Створення системи резервів на підприємстві<br>Активний цілеспрямований («агресивний») маркетинг<br>Створення спілок, асоціацій, фондів взаємовиручки і взаємної підтримки, тощо<br>Лобіювання законопроектів, нейтралізуючих або компенсуючих передбачувані фактори ризику<br>Емісія конвертованих привілейованих акцій<br>Боротьба з промислово-економічним шпигунством |

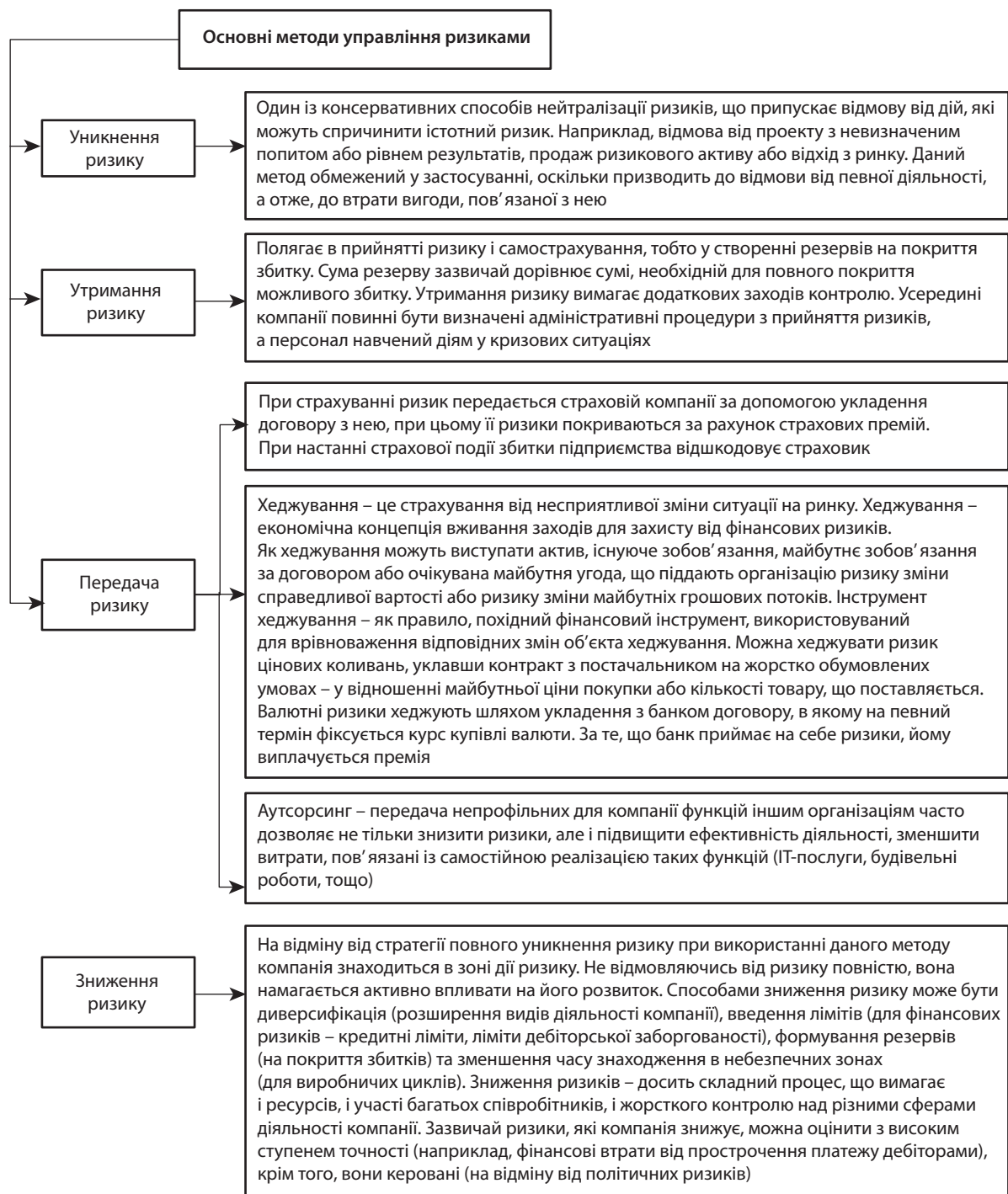
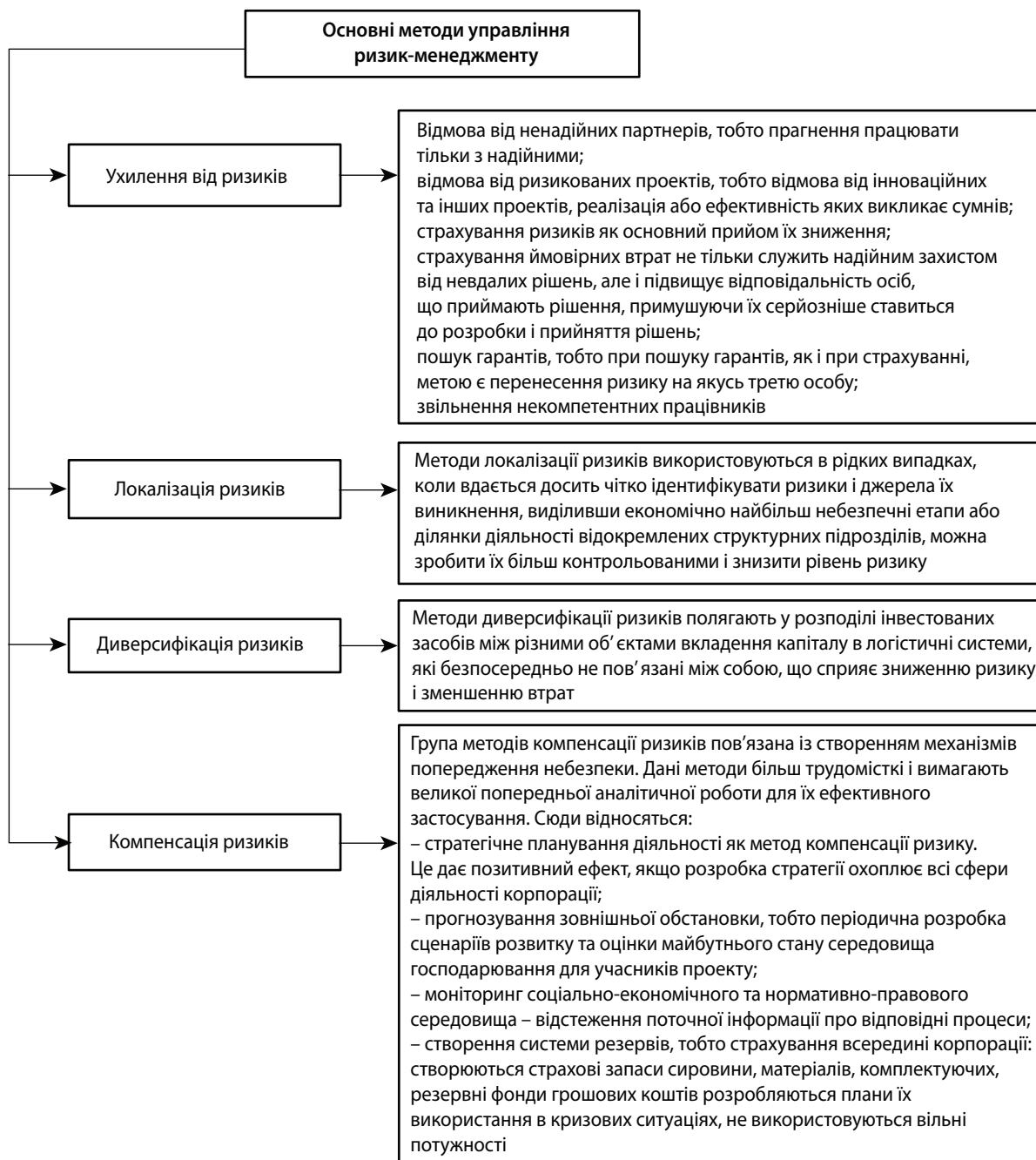


Рис. 1. Основні методи управління ризиками

Складено автором на основі джерела [9].

Найкраще поєднання методів залежить від впливу різних факторів: цільових ризиків, на подолання наслідків яких спрямовані пропоновані заходи; характеру співвідношень і взаємодії різних методів; специфіки критеріїв і обмежень вибору методів; особливостей оцінки ефективності, тощо. Деякі з перерахованих факторів відіграють ключову роль в визначенні змісту управління ризиком. Необхідно підкреслити, що не всі ризики, з якими має справу корпорація, однаково небезпечні для проведення операцій і забезпечення прибутковості

бізнесу. Тому перше питання, яке має вирішити менеджер, полягає в тому, щодо яких ризиків варто проводити відповідні заходи в рамках ризик-менеджменту, а у відношенні яких – ні. У першому випадку говорять про активну стратегію управління ризиком (власне планування та реалізацію відповідних заходів), у другому випадку – про пасивну стратегію (реакція на подію, що відбулася, часто без попереднього планування). Поєднання активної і пасивної стратегій при управлінні ризиком є важливою особливістю процесу ризик-менеджменту.



**Рис. 2. Основні методи управління ризиками**

Складено автором на основі джерела [7].

Далі розглянемо заходи, розроблені в рамках активної стратегії. Основний критерій вибору активної стратегії для боротьби з відповідним ризиком полягає в наявності негативних наслідків, що помітно впливають на діяльність корпорації. Уявлення менеджера про те, які ризики вимагають застосування активної стратегії, можуть сильно змінюватися в часі залежно від впливу таких обставин, як стратегія бізнесу, особливості технології, бюджетні обмеження, вимоги законодавства, зміна загальноприйнятої практики, тощо. У свою чергу, зміна списку ризиків, для яких використовується активна стратегія, може призвести до суттєвого перегляду складу і змісту застосовуваних методів управління ризиком.

Взаємодія заходів з управління ризиком має складний і не завжди зрозумілий характер. У кожному конкретному випадку аналіз його особливостей буде визначатися конкретними обставинами. Однак слід прагнути до того, щоб обрані методи якнайкраще доповнювали один одного.

Чим більше проблем в управлінні ризиком в корпораціях, тим більша ймовірність настання несприятливої події. Дана ідея полягає в тому, що помилки або недоліки в корпорації самі по собі ще не є джерелом настання несприятливої події. Необхідне поєднання декількох факторів. Аналіз ефективності управління ризиком залежить від: комплексності програми управлін-



## Найбільш використовувані методи фінансування ризику

| Назва методу  | Кратка характеристика  |
|---|--|
| Метод покриття збитку з поточного доходу                      | Покриття збитків здійснюється у міру їх виникнення за рахунок поточних грошових потоків корпорації. Використання даного методу доцільно в тих випадках, коли величина потенційних збитків незначна (до 0,1), так що відшкодування збитку істотно не спотворює грошових потоків. Переважно метод використовується в тих випадках, коли ймовірність несприятливих подій невелика. Збільшення кількості ризиків обмежує можливість використання даного методу, оскільки сукупний збиток може стати досить великим для того, щоб спотворити грошові потоки корпорації. При виборі цього методу необхідно враховувати, що передбачувані збитки можуть відбутися протягом короткого періоду часу або протягом періоду, коли корпорація має низькі доходи. Тому фінансові можливості корпорації є ключовим чинником вибору цього методу |
| Метод покриття збитку з резервів                              | Поточний збиток покривається за рахунок коштів резервних фондів, спеціально створених для цих цілей. Основна відмінність методу покриття збитку з резервів від попереднього полягає в більшому розмірі збитків (до 0,2), що, власне, і вимагає створення зазначених резервних фондів. Однак треба враховувати, що занадто малі резерви не дозволяють захиститися від ризиків, занадто великі – не виправдано відвернуть значні фінансові кошти від основної сфери діяльності корпорації  |
| Метод покриття збитку (до 0,3) за рахунок використання позики | Застосовується в тому випадку, якщо корпорація може розраховувати на отримання позики на покриття збитків. Для оцінки ефективності даного методу використовуються ті ж підходи, що і для аналізу банківських кредитів. Однак при цьому більше уваги приділяється вивченню ліквідності і зворотності позики, тобто його умови практично завжди виявляються досить жорсткими.  |
| Самостраховування   | Як форма страхування реалізується в рамках корпорації (до 0,4) через створення кептивних страхових компаній. Суть цього методу полягає у створенні поряд корпорацій власних страхових фондів, призначених для покриття збитків, за типом фондів страхових і перестраховальних компаній. При цьому як таке самостраховування працює з великим числом однорідних ризиків   |

ня ризиком, кількості неврахованих проблем в системі управління ризиком; складності зазначених проблем. Це дозволяє наочно визначити проблеми в управлінні ризиком і запропонувати основні напрями його вдосконалення. Вони полягають у тому, щоб зменшити кількість недоліків тих чи інших заходів управління ризиками, а також помилок прийняття і виконання рішень. Сукупність вибраних методів управління ризиком – це програма управління ризиком. Вона уявляє собою цілісний опис заходів, які необхідно вжити, їх інформаційне і ресурсне забезпечення, критерії ефективності їх виконання, систему розподілу відповідальності за прийняті рішення та ряд інших відомостей, без яких неможливо організувати управління ризиком. Склад і структура програми управління ризиком можуть бути різними в різних фірмах в залежності від особливостей документообігу. Але цей факт не зменшує її центральної ролі в менеджменті корпорації.

Така програма є основою для всієї роботи в сфері ризик-менеджменту. З одного боку, програма відображає уявлення вищого керівництва корпорації про єдину систему заходів з управління ризиком, що розробляється в рамках інтегрованого підходу. З іншого боку, це робочий документ, що фіксує, що повинно бути зроблено, ким і в які терміни. Поеднання стратегічних і тактичних аспектів робить програму особливо цінним інструментом прийняття та реалізації управлінських рішень.

Управління ризиком не може розглядатися як глибоко обґрунтоване рішення. У разі швидко мінливих обставин функціонування бізнесу така статична точка зору

суперечила б принципу результативності. Тому управління ризиком уявляє собою динамічний процес. Це означає, що програма управління ризиком як інструмент менеджменту повинна регулярно переглядатись залежно від мінливих умов. Саме таке ставлення до програми буде відповідати всім вимогам динамічності та гнучкості, що пред'являються до прийняття бізнес-рішень.

Причинами зміни програми управління ризиком можуть бути такі обставини: аналіз зміни кількості та якості доступної інформації; поява нових інструментів аналізу даних (статистичних методів і математичних моделей); більш точне врахування впливу зовнішніх чинників на виникнення та розмір збитків; результати застосування тих чи інших методів управління ризиком; особливості (свого і чужого) досвіду подолання кризи; розподіл витрат, пов'язаних з управлінням ризиком, за основними підрозділами фірми і напрямками бізнесу. Робота над вдосконаленням програми управління ризиком повинна здійснюватися постійно – це відображення безперервного, динамічного характеру самого ризик-менеджменту.

## ВИСНОВКИ

1. Кожен з методів управління ризиком має свої особливості. Методи трансформації ризиків орієнтовані на різні аспекти управління – модифікацію схильності ризику, вразливості, тощо. Методи фінансування ризиків розрізняються тільки джерелом грошових коштів для покриття збитків.

2. Наявність великої кількості методів управління ризиком, кожен з яких має свої переваги і недоліки,

а також свою область найбільш ефективного застосування, порушує питання про сполучення різних заходів по боротьбі з несприятливими наслідками реалізації ризиків. Взаємодія заходів з управління ризиком має складний і не завжди зрозумілий характер. У кожному конкретному випадку аналіз його особливостей буде визначатися конкретними обставинами.

3. Поєднання вибраних методів оформлюється у формі програми управління ризиком. Вона являє собою цілісний опис заходів, які необхідно здійснити, їх інформаційне і ресурсне забезпечення, критерії ефективності їх виконання, систему розподілу відповідальності за прийняті рішення та ряд інших відомостей, без яких неможливо організувати управління ризиком.

4. Управління ризиком не може розглядатися як глибоко обґрунтоване рішення, воно уявляє собою динамічний процес. Тому програма управління ризиком, що включає методи управління ризиками, повинна періодично переглядатися й удосконалюватися.

5. Проведене дослідження вказує на недостатнє дослідження методів управління ризиками, відсутність класифікації методів управління ризиками, підтверджує

необхідність створення класифікації методів управління ризиками в наступних наукових публікаціях. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.

2. Внукова Н. М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики : [монографія] / Н. М. Внукова, В. А. Смоляк. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 182 с.

3. Качалов Р. М. Комплексное управление хозяйственным риском / Р. М. Качалов // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2006. – № 11. – С. 3 – 10.

4. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства : [монографія] / В. В. Лук'янова. – Хмельницький : ПП В. В. Ковальський, 2007. – 312 с.

5. Покровский А. К. Риск-менеджмент на предприятиях промышленности и транспорта : учебное пособие / А. К. Покровский. – М. : Кнорус, 2011. – 160 с.

6. Лысенко Д. Управление рисками / Д. Лысенко // Аудит и налогообложение. – 2010. – № 3. – С. 2 – 8.

УДК 658.153

## КРЕАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА І. М.

УДК 658.153

### Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах

Стаття присвячена проблемам використання креативних технологій у процесі розв'язання конфліктних ситуацій та впровадження превентивних заходів у практику управління конфліктом. Розглянуто сутність поняття «технологія управління», описано основні характеристики креативних технологій управління в умовах діяльності вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** конфліктна ситуація, стадії розвитку конфліктів, технологія управління, креативні технології.

**Бібл.:** 6.

Сочинська-Сибірцева Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Кіровоградський національний технічний університет (пр. Університетський, 8, Кіровоград, 25006, Україна)

**E-mail:** sibirchka-s@mail.ru

УДК 658.153

### Сочинская-Сибирцева И. Н. Креативные технологии управления конфликтными ситуациями на отечественных предприятиях

Статья посвящена проблемам использования креативных технологий в процессе разрешения конфликтных ситуаций и внедрения превентивных мероприятий в практику управления конфликтом. Рассмотрена сущность понятия «технология управления», описаны основные характеристики креативных технологий управления в условиях деятельности отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** конфликтная ситуация, стадии развития конфликтов, технология управления, креативные технологии.

**Библ.:** 6.

Сочинская-Сибирцева Ирина Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, Кировоградский национальный технический университет (пр. Университетский, 8, Кировоград, 25006, Украина)

**E-mail:** sibirchka-s@mail.ru

UDC 658.153

### Sochinskaya-Sibirseva I. N. Creative Technologies of Conflict Management in Domestic Enterprises

Article is devoted the problems of the use of creative technology in the process of conflict resolution and implementation of preventive measures in the practice of conflict management. The essence of the concept of «technology management», describes the main characteristics of creative management technologies in the activities of domestic enterprises.

**Key words:** conflict situation, the stage of development of conflicts, technology management, creative technology.

**Bibl.:** 6.

Sochinskaya-Sibirseva Irina N. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kirovograd National Technical University (pr. Universytetskyy, 8, Kirovograd, 25006, Ukraine)

**E-mail:** sibirchka-s@mail.ru