

RISK MANAGEMENT AS NECESSARY MEANS OF EFFECTIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT

I. Yevsieieva, I. Zhytska

National University of Food Technologies

Key words:

*Risks
Methods
Decision tree
Minimization
Enterprise
Decision making process*

Article history:

Received 07.09.2016
Received in revised form
28.09.2016
Accepted 24.10.2016

Corresponding author:

I. Yevsieieva
E-mail:
npnuht@ukr.net

ABSTRACT

The article deals with the business risks of bakery enterprises and environmental factors influencing their activities. Analyzing the methods of risk management gave us an opportunity to identify the types of methods which are used in practical activity of enterprises. Using the decision tree method we came to the conclusion that modernization of equipment should be done by loan. The choice of funding alternatives was aimed at minimizing the risk of an enterprise in modern economic conditions.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

I.V. Євсєєва, I.B. Жицька

Національний університет харчових технологій

У статті розглянуто господарські ризики підприємств хлібопекарської промисловості, чинники зовнішнього середовища, що впливають на їх діяльність. Проведений аналіз методів управління ризиками на підприємствах дав змогу виділити найбільш популярні з них, що використовуються в практичній діяльності. Обґрунтовано необхідність прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику для забезпечення розвитку підприємства. Застосування методу дерева рішень підтвердило, що модернізацію обладнання на підприємстві краще здійснювати шляхом кредитування. Вибір альтернатив фінансування був спрямований на мінімізацію ризику підприємства в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: *ризики, методи, дерево рішень, мінімізація, підприємство, прийняття рішень.*

Постановка проблеми. Сучасні світові тенденції свідчать про наростаючу необхідність досліджень сутності ризику й оцінювання наслідків його впливу

на показники діяльності підприємства. В умовах ринкових відносин проблема оцінки ризику набуває самостійного теоретичного і практичного значення як важлива складова теорії і практики управління. Ризик — один з ключових елементів підприємницької діяльності. У багатьох випадках ухилитися від ризикованих дій просто неможливо. Розвиток ризикових ситуацій може призвести як до настання несприятливих наслідків (до збитків, упущеної вигоди), так і до позитивних результатів для підприємства у вигляді збільшення прибутку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем управління ризиками на підприємствах присвячені праці таких вчених: В.В. Вітлінського, В.М. Гранатурова, П.І. Верченко, Н.І. Машиної, В.В. Лук'янової, А.П. Альгіна, І.Ю. Івченко, С.В. Мочерного, Ю.В. Сенейко, В.А. Підсолонко, проте потребують подальших наукових пошуків і вдосколень питання управління ризиками та мінімізації їх впливу саме на підприємствах хлібопекарської промисловості.

Мета статті: розробка й обґрунтування заходів щодо управління ризиками на підприємствах хлібопекарської промисловості.

Викладення основних результатів дослідження. Аналіз сучасної економічної літератури, присвяченої проблемам ризику, свідчить, що єдиної думки щодо визначення поняття «ризик» не існує. Переважна більшість науковців розглядає ризик як імовірність виникнення негативного результату від діяльності. Ризик — це ймовірність збитків або недоотримання доходу порівняно з прогнозом.

Дослідивши класифікацію видів ризиків, ми прийшли до висновку, що найбільш керованими та передбачуваними є саме господарські ризики, пов'язані з веденням господарської діяльності. Саме тому вони також називаються підприємницькими. У загальному випадку всі підприємницькі ризики можна розподілити на: маркетингові ризики; ризики зміни законодавства; ризики неплатоспроможності; ризики інфляційних процесів.

Хлібопекарська галузь — одна з провідних галузей харчової промисловості України, призначення якої безперебійне забезпечення виробництва хліба, хлібобулочних та інших борошняних виробів в обсягах, які відповідають нормам державної продовольчої безпеки.

На діяльність підприємств хлібопекарської галузі впливають чинники зовнішнього середовища: споживчий ринок, активна конкуренція, платоспроможність населення, традиції споживання у регіонах. Значний вплив справляє політична й економічна ситуація в державі, зокрема на інвестиційну та інноваційну активність підприємств.

Хлібопекарська галузь потребує державної підтримки для технологічного оновлення. Така підтримка можлива за умови запровадження державного стимулювання вітчизняних виробників продовольчого устаткування або придбання імпортного на пільгових умовах, що сприятиме підвищенню якості продукції.

Проблеми діяльності підприємств хлібопекарської галузі характеризують наявність економічних ризиків, серед яких варто відмітити:

- виробничі (підвищення цін на борошно, фізичний і моральний знос обладнання, низький рівень організації виробництва, відсутність дієвої системи мотивації та чіткого розподілу повноважень тощо);

- комерційні (обмеженість термінів реалізації, неправильна організація маркетингових досліджень, помилковий вибір стратегії продажу, неефективна реклама тощо);

- фінансові (нераціональна структура капіталу підприємства, надмірний обсяг сформованих оборотних активів, невдалий вибір підрядчика, правильний вибір комерційного банку для здійснення депозитних операцій тощо).

Управління ризиком передбачає правильне розуміння ступеня ризику, який постійно загрожує людям, майну, фінансовим результатам господарської діяльності і прийняттю рішень.

Під управлінням ризиками слід розуміти сукупність методів і засобів, що сприяють всебічному аналізу можливостей настання ризикових подій з метою мінімізації їх впливу на діяльність підприємства для забезпечення його подальшого розвитку та зростання. Основна мета управління ризиками — зменшення або ліквідація можливих втрат, подолання настання несприятливих станів, своєчасні дії й адаптація до ринкових змін. Існують різноманітні методи управління ризиками (рис. 1).

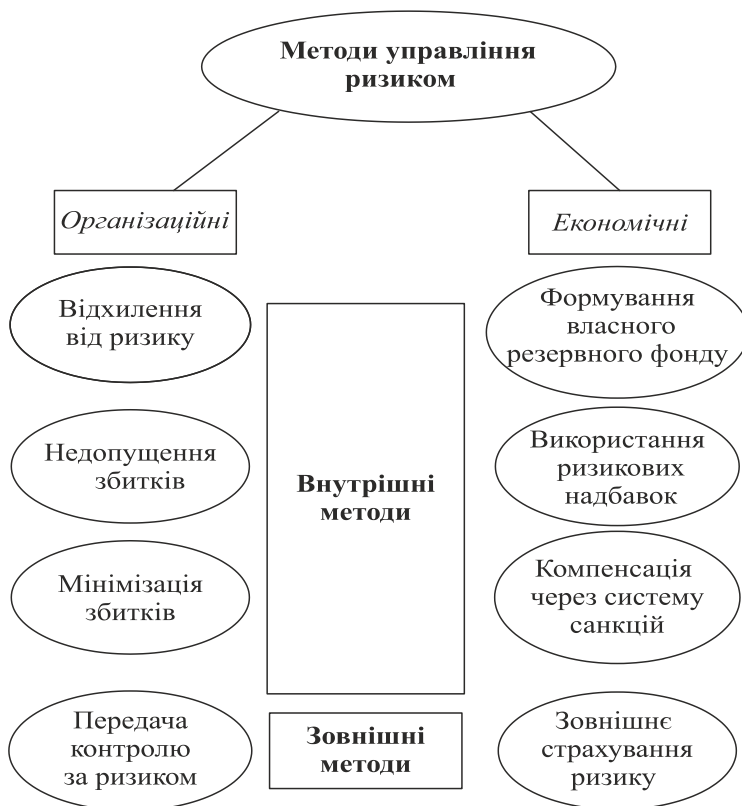


Рис. 1. Методи управління ризиком [2]

Отже, найбільш популярними методами оцінки економічного ризику є:

- статистичний;
- метод доцільності затрат;
- метод експертних оцінок;
- аналітичний метод;
- метод аналогів;
- метод «дерева рішень».

На сьогодні статистичний метод застосовується у різних модифікаціях і найбільшій популярності набуває метод статистичного випробування (метод Монте-Карло). Перевагою цього методу є можливість аналізувати й оцінювати різні сценарії розвитку проекту, враховуючи різні фактори в рамках одного підходу. Недоліком цього методу є значний рівень використання ймовірних характеристик, що іноді не задовольняє менеджерів проекту.

Метод доцільності затрат орієнтований на ідентифікацію потенційних зон ризику по проекту. Узагальненим фактором ризику вважається перевитрата коштів порівняно із запланованим обсягом.

При дослідженні складних систем, до яких входять і фінансові системи, виникають проблеми, що виходять за межі формальних математичних постановок задач, тому дуже часто для оцінки ризику використовують метод експертного оцінювання. Основна ідея цього методу полягає у використанні інтелекту людей та їх здатності знаходити розв'язок слабоформалізованих задач.

В основі аналітичного методу лежить класичне правило ринкової економіки яке полягає в тому, що більший ризик пов'язаний з більшим доходом, тому застосування будь-якого методу з аналітичних менеджер зводить до оцінки приросту доходу проекту і приросту ризику проекту, тобто граничної корисності.

Для аналізу ризику, яким може бути обтяжений проект, необхідна інформація про вплив факторів ризику подібних за сутністю проектів, виконаних раніше. Для цього створюється інформаційна база і на підставі дослідження роблять узагальнення й приймаються рішення щодо проекту. Недоліком цього методу є його описовий характер, а також той факт, що з часом вплив факторів ризику навіть на подібні проекти може змінитись, так само може змінитись і сам «набір» факторів ризику.

Дерево рішень — це графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з указівкою відповідних ймовірностей і виграшів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища [7]. Побудова «дерева рішень» виконується «зверху вниз» — від завдань більш складних, більш важливих до завдань менш складних, менш важливих, що вимагає менше часу (коштів, сил, ресурсів) для їх здійснення.

Об'єктом дослідження був обраний ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат», що є найбільшим формуванням ПАТ «Київхліб» у Київській області. Підприємство забезпечує близько 80% потреби торговельної мережі м. Біла Церква в хлібобулочних і 20% — в кондитерських виробках. На підприємстві діють три виробничі відділення (хлібне, дрібноштучне та кондитерське), які оснащені вісьма потоково-механізованими лініями для виробництва хліба, хлібобулочних, бараночних і кондитерських виробів.

На ринку існує велика конкуренція (в тому числі внутрішня — з боку підприємств ПАТ «Київхліб»), тому на підприємстві весь час ведеться робота в напрямку підвищенням конкурентоспроможності продукції, створення її художнього оформлення і відповідного товарного вигляду. В основному застосовуються нецінові методи конкуренції — підвищення якості продукції, її споживчих властивостей, харчової цінності. На даному етапі якість — це стратегічний показник конкурентоспроможності (при обов'язковому врахуванні цін на готову продукцію).

Основними конкурентами кондитерських виробів є такі підприємства: «Нивки», «Маріан», «Ліса», «Кулиничі», безліч приватних підприємств і підприємців, також необхідно враховувати конкуренцію між хлібокомбінатами ПАТ «Київхліб». Конкурентна боротьба за споживача поступово зростає і підсилюється, характеризується динамізмом і нестійкістю, появою нових гравців, особливо в кондитерському секторі товарного виробництва і реалізації.

Підприємство приділяє велику увагу реконструкції виробничих цехів для більш повної механізації праці, підвищенню її продуктивності. Хлібокомбінат постійно бере участь у міжнародних, національних виставках і конкурсах. Протягом останніх років його продукція нагороджена медалями та найвищими нагородами. Проте в умовах посилення конкурентної боротьби у підприємства виникає необхідність подальшого розвитку шляхом модернізації обладнання, постійного розширення асортименту, підвищення рівня обслуговування споживачів.

Для підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, зниження витрат виробництва було обґрунтовано необхідність встановлення на підприємстві сучасної енергозберігаючої печі ППП-2,5-63 замість фізично зношеної печі ФТЛ. Економія палива (природного газу) при заміні печі ФТЛ-81 на ППП-2,5-63 складе 1297,7 тис. грн, спостерігається зменшення витрат і по інших статтях калькуляції.

Перед керівництвом підприємства постало питання прийняття рішення про придбання або оренду печі. Нова піч більш економічна, що забезпечує менші витрати на одиницю продукції, разом з тим вона вимагає відносно великих накладних витрат. Відсотки за кредит або за послуги лізингу підприємство буде виплачувати лише за рахунок додаткового прибутку.

Дану ситуацію доцільно розглядати за допомогою дерева рішень, яке передбачає три альтернативи для підприємства:

1. Взяти кредит на купівлю обладнання під 22% річних терміном на 5 років. Цей варіант передбачає можливий великий попит на продукцію (додатковий річний дохід в розмірі $R1 = 805,72$ тис. грн протягом наступних 5 років) з імовірністю $p1 = 0,9$ і низький попит (додатковий річний дохід $R2 = 358,1$ тис. грн) з імовірністю $p2 = 0,1$.

2. Скористатись послугами лізингу під 22% річних, терміном на 5 років із амортизацією 2% за місяць та першим внеском 15%. За таких умов можливий великий попит на продукцію (додатковий річний дохід в розмірі $R1 = 805,72$ тис. грн протягом наступних 5 років) з імовірністю $p1 = 0,9$ і низький попит (додатковий річний дохід $R2 = 358,1$ тис. грн) з імовірністю $p2 = 0,1$.

Загальну суму за користування послугами наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Підсумкові значення фінансових вкладень при різних видах альтернатив, складено авторами

Показник	Кредит	Лізинг
Сума кредиту, тис. грн	1686	1686
Термін кредитування, міс.	36	60
Разом сума виплат, грн	2257,8	2362,30
у тому числі %	571,84	676,30

3. Відкласти купівлю або оренду обладнання терміном на один рік для збору додаткової інформації, яка може бути позитивною або негативною з імовірністю $p_3 = 0,7$ і $p_4 = 0,3$ відповідно. В разі позитивної інформації можна придбати або орендувати обладнання за вказаними вище цінами, а ймовірності великого і низького попиту змінюються на $p_5 = 0,8$ і $p_6 = 0,2$ відповідно. Додатковий дохід на наступні чотири роки залишається незмінним. У разі негативної інформації підприємство може відмовитися від нового обладнання.

Підсумкові значення фінансових вкладень при зміні терміну кредитування наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Підсумкові значення фінансових вкладень при зміні терміну кредитування

Показник	Кредит	Лізинг
Сума кредиту, тис. грн	1686	1686
Термін кредитування, міс.	36	48
Разом сума виплат, грн	2257,8	2305,2
у тому числі %	571,84	674,7

Представивши дерево рішень, визначимо найбільш ефективну послідовність дій, що сприятиме прийняттю рішення (рис. 2).

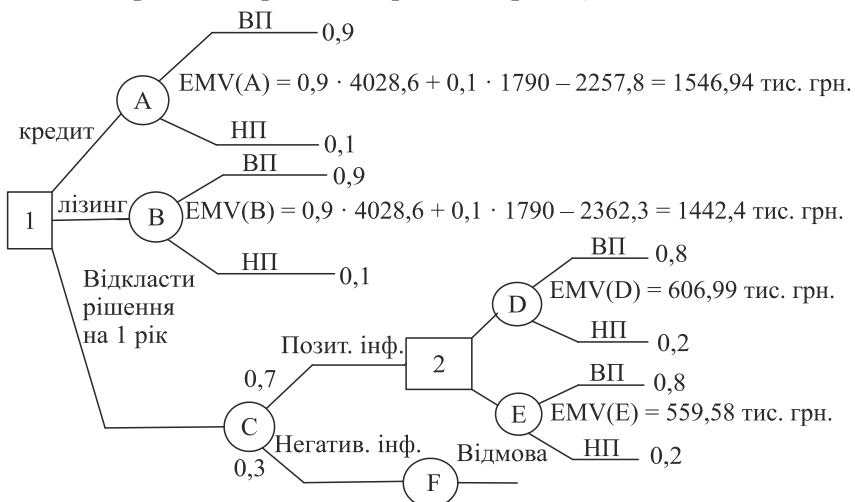


Рис. 2. Дерево рішень для вибору альтернативних варіантів

Додатковий дохід за умови високого попиту становить 805,72 тис. грн, а за низького попиту — 358,1 тис. грн:

$$1. EMV(A) = 0,9 \cdot 4028,6 + 0,1 \cdot 1790 - 2257,8 = 1546,94 \text{ тис. грн.}$$

$$2. EMV(B) = 0,9 \cdot 4028,6 + 0,1 \cdot 1790 - 2362,3 = 1442,4 \text{ тис. грн.}$$

$$3. EMV(D) = 0,8 \cdot 3222,88 + 0,2 \cdot 1432,4 - 2257,8 = 606,99 \text{ тис. грн.}$$

$$4. EMV(E) = 0,8 \cdot 3222,88 + 0,2 \cdot 1432,4 - 2305,2 = 559,58 \text{ тис. грн.}$$

$EMV(2) = \max \{EMV(D), EMV(E)\} = \max \{606,99; 559,58\} = 606,99 = EMV(D)$, тому у вузлі 2 відкидаємо варіант «ЛІЗИНГ».

$EMV(C) = 0,7 \cdot 606,99 + 0,3 \cdot 0 = 424,89$ тис. грн; $EMV(1) = \max \{EMV(A), EMV(B), EMV(C)\} = \max \{1546,94; 1442,4; 424,89\} = 1546,94 = EMV(A)$, тому у вузлі 1 вибираємо рішення «КРЕДИТ».

Отже, після розгляду альтернативи купівлі (оренди) обладнання було прийнято рішення, що найдоцільніше на даному етапі для підприємства — це скористатися кредитом. Але варто звернути увагу на те, що кредитування є доцільним для даного періоду часу, а в майбутньому потрібно буде проводити додаткові дослідження для корегування інформації, що дасть змогу прийняти правильне управлінське рішення.

Висновки

Проведені дослідження на ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» дають змогу зробити такі висновки:

- в динамічних умовах господарювання, враховуючи посилення конкурентної боротьби на ринку, для втримання та розвитку ринкових позицій, підприємством прийнято правильне рішення про модернізацію обладнання методом кредитування, оновлення асортименту, впровадження нових видів продукції. Все це підвищує ризики господарювання підприємства, проте є необхідною умовою подальшого його розвитку. Саме тому управління ризиком виступає обов'язковою складовою сучасного підприємства;

- методи, спрямовані на передачу ризику, на підприємстві майже не використовуються.

Найбільш ефективними та дієвими є такі заходи зі зменшення впливу ризиків на діяльність підприємства: відмова від прийняття ризикованих проектів, рішень, цілеспрямовані маркетингові заходи, стратегічне планування діяльності.

Література

1. *Афанасьев С.В.* Економіко-математичне моделювання ризику великих промислових підприємств з монопродуктивним виробництвом. — 2-е вид., доп. та перероб. — Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. — 229 с.

2. *Базиєва М.Н.* Концептуальные основы анализа и оценки рисков предприятия: Учебное пособие по курсу «Управление рисками» / Д.В. Соколов (ред.), Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. — Санкт-Петербург: издательство СПбГУЭФ, 2008. — 52 с.

3. *Брижань І.А.* Оцінка та управління виробничим ризиком підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський університет ім. Тараса Шевченка. — Київ, 2009. — 20 с.

4. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. — Київ: КНЕУ, 2010. — 480 с.
5. Внукова Н.М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики / Н.М. Внукова, В.А. Смоляк, Харківський національний економічний університет. — Харків: ВД «НЖЕК», 2010. — 181 с.
6. Воробьев С.Н. Управление рисками в предпринимательстве: Монография / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. — Москва: Дашков и Ко, 2011. — 770 с.
7. Вплив ефективності управлінської діяльності менеджера на зниження ступеня ризику: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей, керівників і фахівців підприємств та організацій галузі / Г.І. Короткий та ін. (уклад.), Державний комітет будівництва, архітектури та житлової політики України, Державна академія ЖКГ. — Київ, 2001. — 96 с.
8. Pozdnyakova Y. The risk management mechanism at the meat-processing enterprises / Y. Pozdnyakova // Ukrainian Food Journal. — 2014. — V. 3. — I. 1. — P. 32.
9. Tereszczuk M. Assessment of development of the food industry in Poland against European Union countries / M. Tereszczuk, R. Mroczek // Ukrainian Food Journal. — 2015. — V. 4. — I. 3. — P. 530.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК НЕОБХОДИМОЕ СРЕДСТВО ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

И.В. Евсева, И.В. Жицкая

Национальный университет пищевых технологий

В статье рассмотрены хозяйственные риски предприятий хлебопекарной промышленности и факторы внешней среды, влияющие на их деятельность. Проведенный анализ методов управления рисками на предприятиях позволил выделить наиболее популярные из них, используемые в практической деятельности. Обоснована необходимость принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска для обеспечения развития предприятия. Использование метода дерева решений позволяет утверждать, что модернизацию оборудования на предприятии лучше осуществлять путем кредитования. Выбор альтернативных видов финансирования был направлен на минимизацию риска предприятия в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: *риски, методы, дерево решений, минимизация, предприятие, принятие решений.*