

УДК 33.658

І. В. Трикоз,
В. В. Саранов,
В. Ф. Саранов

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті висвітлено вибір обґрунтування заходи щодо управління господарськими ризиками підприємства.

Ключові слова: управління, господарська діяльність, фінансовий стан, ризики.

Summary. The article highlights the choice of justification for measures to manage economic risks of the enterprise.

Key words: management, government agency, financial staff, risks.

DOI : 10.33783/1977-4167-2021-49-1-78-83

Постановка проблеми. В сучасних умовах концепція успішності і прибуткового розвитку підприємства стає домінуючою задачею, що ставиться перед керівництвом підприємства. Ця концепція включає до себе: стратегічну платформу; аналіз шансів і ризику ринку; розробку загальних

Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Трикоз І. В., Саранов В. В., Саранов В. Ф. Удосконалення управління господарськими ризиками підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1 (49). С. 78–83. doi : 10.33783/1977-4167-2021-49-1-78-83.

References (APA):

Trykoz, I. V., Saranov, V. V., Saranov, V. F. (2021). *Udoskonalennia upravlinnia hospodarskymy ryzykamy pidpryemstva* [Improving the economic risk management of the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 1 (49), 78–83 (in Ukr.). doi : 10.33783/1977-4167-2021-49-1-78-83.

та особистих цілей; мотивація працівників; план по реалізації і концепція збуту; план по інвестиціям; план розвитку персоналу.

Ризики будь-яких видів піддаються управлінню, що дозволяє певною мірою передбачити їх наслідки та фінансові витрати для відшкодування збитків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань управління господарськими ризиками підприємства приділяли увагу відомі такі вчені, як: Л. І. Воротіна, М. Д. Ганаба, Ю. В. Горобець, В. В. Павелко, А. А. Норкин, І. М. Посохов, М. С. Пушкар, А. П. Шаргородский, В. Г. Шинкаренко, В. Шмороз та інші.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні заходів щодо управління господарськими ризиками підприємства.

Виклад основного матеріалу. ТОВ «БЗПТО» є комерційним підприємством, створеним у м. Бердянськ на основі приватної форми власності і являє собою товариство з обмеженою відповідальністю, діяльність якого регулюється законами України «Про власність», «Про господарські товариства», і іншими законодавчими актами, що регулюють діяльність підприємств.

Завод є суб'єктом діяльності в області підйомно-транспортного устаткування, створений з метою задоволення потреби українських портів у необхідному устаткуванні.

Мета діяльності підприємства полягає у здійсненні виробництва устаткування й запасних частин до нього використовуваного у важкій промисловості й сільському господарстві.

Предметом діяльності підприємства є: проектування й виробництво продукції; фінансово-економічна, господарська, науково-виробнича й комерційна робота, а саме: організація системи по обміні досвідом між фахівцями заводу й інших підприємств; інвестиційна діяльність й інша діяльність відповідно до діючого законодавства.

У галузі ризиків сформувались спеціальні методи управління ними. Вони відомі у фаховій термінології як «Risk Management». Основним завданням цієї системи є створення та досягнення найбільш ефективної системи антикризових заходів.

Здійснення управління ризиками страховими компаніями визначається специфічністю страхування як сфери бізнесу і пов'язано із діяльністю страховика, яка складається з безпосереднього здійснення страхових операцій, інвестування фінансових ресурсів, здійснення звичайних для будь-якого суб'єкта господарювання функцій. Через те діяльність страховика містить три види ризиків: страховий, інвестиційний, загально-фінансовий.

Два останніх можна віднести до ризиків, які не пов'язані із страховою діяльністю, на них впливають економічні та природні ризики.

Основними етапами управління страховим ризиком є:

1. Аналіз ризику передбачає його: розпізнавання; оцінювання; визначення дій для запобігання збитків. Основними методами кваліфікаційного аналізу ризиків є такі: аналіз спостережень за виробничою діяльністю; аналіз свідчень працівників; аналіз організації об'єкта дослідження; аналіз окремих контрольних перевірок.

2. Оцінка ризику проводиться як правило по двом показникам: максимальному розміру збитку, до якого може призвести даний ризик; ймовірності настання події, яка може спричинити максимальний збиток.

3. Контроль над ризиками здійснюється різними способами: зменшенням ризику; обмеженням ризику або розсіюванням ризику; уникненням ризику.

4. Фінансування ризику полягає у використанні різних джерел коштів для покриття його наслідків. Фінансування ризиків здійснюється двома методами: самофінансуванням та переданням ризику іншому господарському об'єкту.

В цілому, головною метою керівництва підприємства є забезпечення фінансових прибутків, збереження платоспроможності підприємства за для довгострокового виживання. Тому що ці прибутки забезпечують персоналу довгострокові робочі місця, акціонерам — прибуток з акцій, на якій вони можуть розраховувати, споживачам — високо якісну продукцію, а в економіки вони потрібні в цілому для вирішення питань фінансування бюджету.

Фінансові можливості підприємства визначають обсяги виробництва та реалізованої продукції, дивідендна та кредитна політика та інше.

Майбутні фінансові можливості залежать від перспектив розвитку виробництва, маркетингу, НДДКР та інше, а це в свою чергу, обумовлено сьогоднішніми капіталовкладеннями — у дослідження, розробку та модернізацію продукції, підготовку персоналу, придбання нової техніки, у можливостях системи збуту та інше; управління інвестиціями; управління господарчими ризиками; управління фінансовим станом; дивідендна політика.

Щоб розробляти програму фінансового розвитку підприємства треба визначитись з його стратегічною орієнтацією.

Оцінюючи стратегічну орієнтацію бачимо, що у підприємства:

- 1) немає у наявності системної інформації про покупців, ринок та канали збуту;
- 2) немає інформації про потенціали ринку;
- 3) не проводиться аналіз можливості кооперації;
- 4) не системне проведення диверсифікації;
- 5) у програмі фінансового розвитку підприємства є такі напрями: загальна фінансова стра-

тегія; управління активами; управління капіталомне проводиться аналіз потенціалу підприємства;

б) немає концентрації на сегменти ринку.

В той же час ми бачимо, що підприємство має великі резервні можливості щоб поліпшити фінансовий стан.

Підприємство є монополіст в економіці України по виробництву своєї продукції: протекторів хімічного захисту корпусів суден; ланцюгів; вантажозачепних пристосувань; пристосувань та засобів механізації судноремонту та інше.

У підприємства є усі фактори, щоб забезпечити успіх підприємства у ринкових умовах: зріст

ринку; диференціація по продукту; технологія не потребує високих капіталовкладень; доля у ринку складає вище ніж 25 %.

Оцінюючи можливість підприємства та його стратегічну орієнтацію, маючи прогнози попиту на продукцію підприємства можна визначити його майбутню стратегію.

Як відомо стратегія підприємства — це довгостроковий курс розвитку підприємства.

Тому місія підприємства може бути такою, що спрямована на вирішення найбільш важливих проблем роботи підприємства і потребує спеціальних програм та планів (рис. 1).

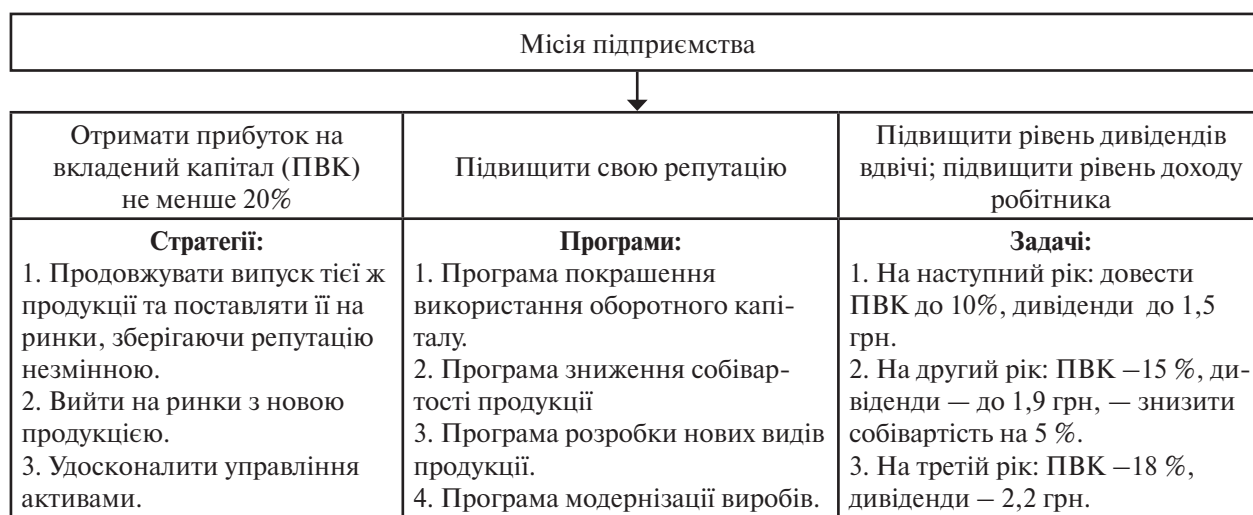


Рис. 1. Місія підприємства ТОВ «БЗПТО» (складено авторами за даними ТОВ «БЗПТО»)

Діяльність підприємства спрямована на забезпечення прибутковості і збереження життєдіяльності його, а щоб бачити перспективу підприємство повинно прогнозувати свою фінансово-господарську діяльність.

Для того, щоб спланувати прибуток, потік грошових коштів, підприємство повинно понад усе зробити точний прогноз своїх прибутків та витрат. Для цього воно повинно бути виявлено у тому, що воно зможе реалізувати достатню кількість своєї продукції по визначеній цілі, тобто воно повинно розробляти крім товарної стратегії ще й стратегію низьких витрат, тобто цінову стратегію.

Для розробки стратегії підприємств повинно усвідомити такі важливі елементи діяльності підприємства як: особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє підприємство; продукція або послуга; ресурси; структура; виробнича програма та інше.

Аналіз діяльності підприємства дозволяє виділити такі чинники, що впливають на концепцію розвитку підприємства: потреби клієнтів та споживачів; наявність можливостей і часу для впровадження необхідних нововведень різних типів.

Отже, досліджуючи роботу підприємства, рівень його завантаження, кадровий потенціал — можна зробити висновок, що така можливість у підприємства є:

1. Наявність потрібних ресурсів. Тому що у основному для виготовлення нових виробів потрібен металопрокат різного профілю, яких виготовляють українські металургійні комбінати, то можна зробити висновок, що ресурси дозволяють.

2. Можливість використання власних та залучених капіталовкладень. Зробивши аналіз використання власних засобів підприємства можна визначити, що у підприємства є можливість поліпшити оборотність оборотних засобів та в необхідних випадках прийняти рішення про збільшення капіталу підприємства, шляхом: приваблення інвесторів; позики (кредиту). Але, враховуючи великі процентні ставки за кредит, то підприємству брати кредит недоцільно.

3. Рівень діючих технологій та можливостей їх модифікацій. Враховуючи, що випуск виробів та техніці, окрім такелажу, протекторів хімічного захисту суден від іржі та якірних ланцюгів, здійснюється малими партіями, то рівень діючої технології з використанням універсального обладнання достатньо забезпечує потреби виробництва. У виробництві такелажу, якірних ланцюгів та протекторів хімічного захисту потрібно задіяти більш сучасні технології, справді у виробництві ланцюгів вже використовується напівавтоматичне обладнання шведської фірми.

Діяльність підприємства ТОВ «БЗПТО» спрямована на забезпечення прибутковості та збереження життєздатності його, а щоб бачити перспективу підприємство повинно прогнозувати свою фінансово-господарську діяльність.

Для того, щоб сплачувати прибуток, потік грошових коштів, витрат, підприємство повинно понад усе зробити точний прогноз своїх прибутків та витрат. Для цього воно повинно бути впевнено у тому, що воно зможе реалізувати достатню кількість своєї продукції по визначеній ціні.

Для цього підприємство повинно точно знати не тільки витрати виробництва та збуту кожного свого виробу, але і як ціни та витрати співвідносяться з цінами та витратами конкурентів. Для цього робиться стратегічний аналіз витрат.

Така інформація на підприємстві існує, а якщо б її не було, то це б означало, що підприємство ризикує, не знаючи своїх шансів на успіх.

Спіраючись на прогнози збуту та попиту менеджер виробництва планує обсяг і структуру виробництва продукції, витрат виробництва; менеджер по збуту розробляє плани по забезпеченню виробництва факторами виробництва, розраховує витрати по збуту; менеджер по фінансам розробляє загальну систему фінансових показників та прогнозну фінансову звітність.

Маючи цю прогнозну інформацію розробляється основний прогноз фінансово-господарської діяльності, оскільки прибуток — це показник економічного зростання основної діяльності підприємства за визначений період (табл. 1).

Кожна виробнича діяльність може бути здійснена тільки тоді, коли вона має серйозне фінансове забезпечення.

Щоб цього досягти підприємство повинно боротися за підвищення дохідності. А це, в свою чергу, можливо коли підприємство вкладає фінансові результати: в забезпечення маркетингових стратегій; інвестування у реальний основний капітал; для створення (відновлення або придбання) нових потужностей; для модернізації виробництва; придбання устаткування, інструментів та інше; зменшення / збільшення оборотного капіталу.

Таблиця 1

**Прогнозовані фінансові результати на 2021 рік,
складено автором за даними ТОВ «БЗПТО»**

Операції	Тис. грн.
Фінансові результати	
1. Виручка від реалізації продукції	8001,51
2. Витрати на виробництво реалізованої продукції, в тому числі: а) виробнича собівартість; б) витрати по просуванню товарів до ринку	4468,3
3. Прибуток або збитки	4349,8
Використання прибутку	118,5
Платежі до бюджету	2345,3
Дивіденди	170,0
Нерозподілений прибуток	620,1

Для забезпечення росту ринку підприємство повинно збільшити фінансування маркетингових досліджень.

Досвід закордонних компаній, що вкладають до 19 % від сум продажу товарів в маркетингові дослідження та рекламу показує, що на визначеному етапі кожний вкладений долар в маркетинг та рекламу приносить 20 дол. прибутку.

Підприємство має широку асортиментну кількість продукції, яка забезпечує вимоги по диференціації по продукту.

На підприємстві є високотехнологічні автоматичні та напіваавтоматичні лінії по виробництву ланцюгів, діє випробувана ливарна технологія у кокій по виробництву протекторів, тобто технологічне оснащення підприємства задовільне і не потребує високих капіталовкладень.

Та недостатня інформація, що є у підприємства про потенціал ринку і та інформація, що вдалося зібрати підказує, що у підприємства є можливість підняти свою долю у ринку до 50 %, за рахунок зниження тиску на ринок закордонної продукції, яка має високу ціну, та високу якість, випускаючи якісну продукцію за меншу ціну.

Підприємство має великі резервні можливості щоб поліпшити своє фінансове становище, воно може:

— збільшити обсяги виробництва; як старої продукції, так і освоєння виробництва та збуту нової продукції;

— прийняти програму зниження витрат матеріалів за рахунок збільшення технологічної продукції, забезпечення її якості та удосконалення продукції;

— поліпшити управління активами.

Це дозволить підприємству збільшити обсяги виробництва та реалізації і виконати головну ціль загальної фінансової стратегії — бути стабільно платоспроможним.

Багатоцільовий характер діяльності підприємства призводить до необхідності формувати систему стратегічних планів та програм, які зорієнтовані на розвиток підприємства. Підприємство повинно мати програму управління активами.

Прискорення оборотності супроводиться додатковим залученням засобів в оборот, а уповільнення — відволіканням засобів з господарчого обороту, їх відносно довгим утриманням в запасах, незавершеному виробництві, готової продукції.

Тому доцільно управляти цими явищами, для цього проведено дослідження процесу управління товарно-матеріальними запасами.

Основні етапи процесу управління товарно-матеріальними запасами на підприємстві складають із:

— аналізу товарно-матеріальних запасів;

— оптимізація структури товарно-матеріальних запасів;

— забезпечення прискорення оборотності товарно-матеріальних запасів;

- забезпечення підвищення рентабельності;
- забезпечення мінімізації втрат товарно-матеріальних запасів у процесі їх використання.

Важливе значення на ефективність використання фінансів підприємства має зниження дебіторської заборгованості.

Підприємство повинно здійснювати активне управління дебіторською заборгованістю:

- визначити вартість для підприємства кредитування покупців;
- призначення знижок при своєчасних платежах;
- формувати та аналізувати інформацію про покупців;
- впроваджувати кредитні чеки покупців;
- впроваджувати тактику «поліпшені умови платежу ліпше обслуговування дисциплінованих покупців».

Розглянувши кооперацію розвитку підприємства, його фінансову стратегію, досліджуючи та аналізуючи його діяльність ми прийшли до висновку, що підприємство має резерви поліпшення фінансового стану та поліпшення ефективної господарчої діяльності за рахунок збільшення таких стратегій. Поліпшення управління фінансовими ресурсами, в тому числі:

- управління виробничими запасами;
- управління активами;
- управління капіталом.

Це дозволить підприємству забезпечити додатковий випуск продукції без залучення нових ресурсів, а також підвищити ефективність виробництва. А це в свою чергу дає змогу, росту ринку продукції підприємства кожний рік на 20–25 %, що дозволить підприємству:

- вкласти грошові кошти у маркетингові дослідження;
- модернізувати виробництво;
- придбати устаткування;
- отримувати стабільні прибутки.

Якщо виникне потреба у інвестиціях, які перевищують фінансові можливості підприємства, воно зможе здійснити додатковий випуск акцій, що дозволить залучити до фінансово-господарської діяльності грошові кошти акціонерів.

Підприємству користуватися кредитами банку сьогодні немає потреби.

Зробивши аналіз ТОВ «БЗПТО», визначив можливості та резерви поліпшення стану підприємства можливо запропонувати підприємству наступні шляхи удосконалення стратегій розвитку підприємства:

1. На базі маркетингових досліджень розробити товарну стратегію, тобто:

- розширити випуск традиційної продукції;
- провести модернізацію старої продукції;
- продовжити розробки нових видів виробів, продукції та послуг;
- «раціоналізацію використання», тобто нові обладнання для «старих» виробів.

2. Розробити маркетингову політику, тобто стратегію, направлену на:

- скорочення витрат, здешевлення ціни на вироби та послуги, економічне обґрунтування цієї функціональної стратегії ми вже зробили раніше;
- пошук нових споживачів продукції;
- визначення сегменту ринку.

3. Зробити фінансову стратегію, тому що підприємство має резерви поліпшення фінансового стану, має недоліки у роботі, а фінансові можливості підприємства залежать від перспективи розвитку виробництва, маркетингу, НДДКР та іншого, а це в свою чергу, обумовлено сучасними капіталовкладеннями: в дослідження, розробку і модернізацію продукції, підготовку персоналу, придбання нової техніки тощо.

Природно, що у фінансовій стратегії розвитку підприємства знаходяться такі напрямки:

- загальна фінансова стратегія;
- управління готівкою та ринковими цінними паперами;
- управління активами;
- кредитна політика та фінансові прогнози.
- спрямував ці засоби на модернізацію виробництва, організацію виробництва нових виробів, розширення виробництва.

Підприємство потрібно запропоновані стратегії розвитку запроваджувати послідовно і паралельно, що дозволить йому не потрапити у кризову ситуацію.

Оскільки компанія працює на ринку, що розвивається, з сильною конкуренцією, то для неї якнайкращою буде комбінована стратегія, націлена на рішення своїх конкурентних переваг і передбачаючи глибше проникнення і географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Це можна сформулювати таким чином: спочатку мінімізувати витрати і тим самим укріпити свою конкурентну позицію, потім вийти на нові ринки, уклавши договори в регіонах, потім закріпитися в них, шляхом покупки існуючих подібних підприємств, а надалі прагнути до придбання частки акцій виробництв.

Висновки. Розглянувши кооперацію розвитку підприємства, його фінансову стратегію, досліджуючи та аналізуючи його діяльність ми прийшли до висновку, що підприємство має резерви поліпшення фінансового стану та поліпшення ефективної господарчої діяльності за рахунок збільшення таких стратегій. Поліпшення управління фінансовими ресурсами, в тому числі: управління виробничими запасами; управління активами; управління капіталом.

Це дозволить підприємству забезпечити додатковий випуск продукції без залучення нових ресурсів, а також підвищити ефективність виробництва. А це в свою чергу дає змогу, росту ринку продукції підприємства кожний рік на 20–25 %, що дозволить підприємству: вкласти грошові ко-

шти у маркетингові дослідження; модернізувати виробництво; придбати нове устаткування; отримувати стабільні прибутки.

Література

1. Воротіна Л. І. Становлення корпоративного управління в підприємницьких структурах управління. *Формування системи теорії і практики менеджменту: регіональний аспект*. 2012. № 2. С. 13–15.

2. Ганаба М. Д. Аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю : автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.09 — економіка сільського господарства. К. : Національний аграрний ун-т, 2007. 20 с.

3. Горобець Ю. В. Корпорація, корпоративне управління: сутність та перспективи розвитку. *Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності : зб. наук. пр.* Донецьк : ДонНУ, 2014. С. 88–92.

4. Норкин А. Исследование рисков на предприятии. Школа жизни.ру. URL : <http://shkolazhizni.ru/world/articles/47510> (дата звернення: 18.01.2021).

5. Павелко В. В. Моделі функціонування підприємств корпоративного сектору. *Розвиток соціально-економічних систем у трансформаційних умовах: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 07–08 лютого 2020 року)*. Бердянськ ; Київ : ФОП Халіков Р. Х., 2020.

6. Посохов І. М. Аналіз змісту поняття ризик і наукові підходи щодо визначення сутності ризику. Вісник НТУ «ХПІ». 2012. № 36. С. 101–108.

7. Пушкар М. С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти): автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.09 — економіка сільсько-го господарства. Тернопіль, 2006. 31 с.

8. Стандарты управления рисками FERMA. URL : ferma-asso.org.28 (дата звернення : 20.01.2021).

9. Шаргородский А. П. Успех BTL кампании и бренда «в руках» директора по маркетингу. *Маркетинг и реклама*. 2019. № 12. С. 24–30.

10. Шинкаренко В. Г. Система управління ризиками підприємства. *Бизнес-информ*. 2018. № 7–8. С. 98–101.

11. Шмороз В. Поширеними є ризики, пов'язані з формуванням органів управління компанії. *Юридична газета он-лайн*. URL : <http://yur-gazeta.com/search/tag> (дата звернення: 21.01.2021).

References

1. Vorotina, L. (2012). *Stanovlennia korporativnoho upravlinnia v pidpriemnytskykh strukturakh*

upravlinnia [Formation of corporate governance in the management structures]. *Formuvannia systemy teorii i praktyky menedzhmentu: rehionalnyi aspekt*, 2, 13–15 (in Ukr.).

2. Hanaba, M. (2007). *Analitichne zabezpechenia upravlinnia konkurentospromozhnosti* [Analytical support of management of competitiveness. Abstract of PhD in Economic sciences thesis]. Kyiv, Natsionalnyi ahrarnyi un-t (in Ukr.).

3. Horobets, Y. (2014). *Korporatsiia, korporativne upravlinnia: sutnist ta perspektyvy rozvytku* [Corporation, corporate management: the day and the prospects for development.]. *Ekonomichni problemy rozvytku haluzei ta vydiv ekonomichnoi diialnosti*. Donetsk, DonNU Publ. (in Ukr.).

4. Norkyn, A. (2021). *Yssledovanye ryskov na predpriiaty* [Research of risks in the enterprise]. Retrieved from <http://shkolazhizni.ru/world/articles/47510> (in Rus.).

5. Pavelko, V. (2020). *Modeli funktsionuvannia pidpriemstv korporativnoho sektoru* [Models of functions of enterprises in the corporate sector]. *Rozvytok sotsialno-ekonomichnykh system u transformatsiynykh umovakh: materialy IX Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii studentiv i molodykh uchenykh (m. Berdiansk, 07–08 liutoho 2020 roku)*. Berdiansk, Khalikov Publ. (in Ukr.).

6. Posokhov, I. (2012). *Analiz zmistu poniattia ryzyk i naukovy pidkhozhy shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku* [The analysis of the understanding of the risky and the sciences are similar to the meaning of the day]. *Visnyk NTU «KhPI»*, 36, 101–108. (in Ukr.).

7. Pushkar M. (2006). *Tendentsii ta zakonomirnosti rozvytku bukhgalterskoho obliku v Ukraini (teoretykometodolohichni aspekty)* [Trends and patterns of accounting development in Ukraine (theoretical and methodological aspects). Abstract of PhD in Economic sciences thesis]. Ternopil (in Ukr.).

8. Standarty upravleniya ryskamy FERMA (2021). [FERMA Risk Management Standards]. Retrieved from ferma-asso.org (in Rus.).

9. Sharhorodskyi, A. (2019). *Uspek BTL kampanyy u brenda «v rukakh» dyrektora po marketynhu* [The success of the BTL campaign and brand is in the hands of the Marketing Director]. *Marketynh y reklama*, 12, 24–30 (in Rus.).

10. Shynkarenko, V. (2018). *Systema upravleniya ryskamy predpriatyia* [Enterprise Risk Management System Business Inform]. *Byznes-yiform*, 7–8, 98–101 (in Rus.).

11. Shmoroz, V. (2021). *Poshyrenymy ye ryzyky, poviazani z formuvanniam orhaniv upravlinnia kompanii* [Risks associated with the formation of the company's governing bodies are common]. *Yurydychna hazeta on-lain*. Retrieved from <http://yur-gazeta.com/search/tag> (in Ukr.).