

# НЕЙТРАЛІЗАЦІЯ РИЗИКІВ – ШЛЯХ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Є. О. ЖУК

(Хмельницький національний університет)

**Анотація.** *Мета* публікації полягає у виявленні актуальних питань та обґрунтуванні рекомендацій щодо зниження або нейтралізації ризиків машинобудівних підприємств за сучасного господарювання. **Методика дослідження.** *Вирішення поставлених у статті завдань* базується на діалектичному підході та загальнонаукових методах пізнання. **Результати.** *У статті досліджено основні причини невизначеності, з якими стикаються сучасні машинобудівні підприємства у своїй діяльності, узагальнено процес упровадження управління ризиками, методи нейтралізації ризиків з урахуванням переваг і недоліків для підприємств.* **Практична значущість результатів дослідження.** *У статті з'ясовано, як можна врахувати рівень ризику під час виявлення резервів діяльності, подано формулу для розрахунку комплексної оцінки для врахування ризиків із коефіцієнтом значущості та подано рекомендації щодо підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.*

**Ключові слова:** *ризик, виробничий потенціал, причини невизначеності, ризиковість, управління ризиком, методи нейтралізації, протидія.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Забезпечуючи ефективність управління ризиками на машинобудівних підприємствах країни, управлінський апарат передбачає системне виявлення причин виникнення ризиків, удосконалення класифікації, усунення або часткове знешкодження невизначеності. Проте, сучасні економічні умови є досить нестійкими, завжди існує ймовірність щодо настання несприятливих подій із високим рівнем ризику.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у вивчення ризику та невизначеності зробили наукові дослідження таких учених: Т. Л. Бойко, Н. О. Гнип, В. А. Соколенко, Є. П. Картузов, О. В. Комеліна, О. І. Кондратюк, Н. С. Краснокутська, М. О. Левченко, О. П. Логвінова, Л. В. Потрашкова, О. І. Судакова та ін. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, дане питання потребує більш детального дослідження та висвітлення невирішених проблем, зокрема – перспектив удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства в умовах ризиковості, пошуку шляхів її зниження.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Мета публікації полягає у виявленні актуальних питань та обґрунтуванні рекомендацій щодо зниження або нейтралізації ризиків машинобудівних підприємств за сучасного господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Досліджуючи машинобудівні підприємства, було виявлено, що під час діяльності кожне з підприємств стикалось із проблемою появи ризику на кожному етапі прийняття рішень керівництвом. Причини невизначеності машинобудівних підприємств полягають у такому: неможливість прорахунку майбутніх валютних коливань і, як результат, – можливе зростання невизначеності в розвитку фінансових ресурсів підприємств; значна залежність від політичної ситуації у країні; обмеженість, що спричинена розвитком галузі; зменшення частки іноземного інвестування регіону з початком економічної дестабілізації; економічна та законодавча нестабільність; скорочення притоку трудових ресурсів та відтік значної частини інтелектуальних ресурсів за кордон; зниження рівня оплати праці порівняно

із закордонним рівнем і невизначеність у майбутніх перспективах працівників; повна або часткова відсутність інформації, що стосується окремих елементів виробничого потенціалу; відсутність нововведень у систему управління підприємством.

Забезпечення протидії ризику є можливим за наявності достатньої величини виробничого потенціалу підприємства та його збалансованої структури. Проте, існування ризику та невизначеності потребує розвитку нових підходів до управління невизначеністю, адже вона робить вразливим стратегічне управління діяльністю підприємства загалом. Управління ризиками визначає можливість забезпечення стійкості підприємства, його розвитку та перспектив зростання конкурентоспроможності. Оцінка ризиковості та невизначеність здійснюються суб'єктивно та за допомогою експертних оцінок, і це врахування значно спрощує роботу керівництва. Управління різними видами ризиків і невизначеністю необхідно здійснювати комплексно, не відділяючи один вид ризику

від іншого, адже кожен вид ризику може бути передумовою для виникнення іншого виду й вони є взаємозалежними. Управління ризиками машинобудівного підприємства повинно бути невіддільною частиною загального плану дій підприємства, входити до стратегій і тактик підприємства.

Підвищуючи ефективне управління ризиками на машинобудівних підприємствах країни, управлінський апарат передбачає системне виявлення причин виникнення ризиків, їх класифікацію, усунення або часткове знешкодження. Підвищуючи стратегічне управління підприємства, варто враховувати те, що керівництву варто призначити відповідальних осіб, які слідкують за управлінням ризиками на рівні всього підприємства машинобудівної галузі. Ці експерти можуть застосовувати різноманітні важелі й інструменти, що виявляються ефективними для окремого підприємства. Процес, яким повинні керуватись експерти під час здійснення управління за невизначеності та ризиковості, можна представити на рис. 1.



Рис.1. Упровадження процесу управління ризиками, які приймаються на підприємстві

Обравши відповідальну особу та здійснивши впровадження процесу управління ризиками на підприємстві, необхідним є постійне здійснення моніторингу й контролю, адже без здійснення цих функцій внутрішній відділ управління буде

неефективним та збитки можуть зростати й надалі.

Упровадження процесу управління ризиками є складним процесом, який містить у собі вибір експертом найбільш ефективного методу нейтралізації ризиків (табл. 1)

Таблиця 1

**Методи нейтралізації ризиків машинобудівного підприємства  
[ складено на основі 2–5 з авторським доповненням ]**

Назва методу	Зміст методу	Переваги	Недоліки
Ухилення (унікнення) ризику	Відмова від здійснення операцій, процесу або виду діяльності. Найбільш простий та радикальний важіль дозволяє повністю уникнути потенційних втрат, але не дозволяє отримати додатковий прибуток	Працівники висококваліфіковані й дають попередню грамотну оцінку рівня ризику до здійснення операцій	Відбувається фактична відмова від отримання прибутку
Трансформація ризику	Передача ризику іншій стороні через основні способи, серед яких заключення договорів із посередниками, факторинг та форфейтинг	Звільнення від валютних, кредитних та процентних ризиків, зростання кредитоспроможності	Висока вартість методу та важкість у знаходженні посередників
Розподіл ризику	Прямий вплив на ризику за допомогою їх розподілу: використання аутсорсинга, косорсинга, партнерств, кооперацій, розподіл ризиків за часом	Зростання рентабельності та скорочення витрат	Можлива втрата конфіденційності інформації щодо економічної діяльності
Резервування засобів задля прийняття ризику	Управлінські засоби зводяться до порівняння всіх позитивних і негативних аспектів угоди та забезпечення необхідного об'єму власного капіталу	Економічна вигода від його використання у порівнянні з іншими способами зниження ризиків	Неможливо забезпечити потрібне зниження або покриття ризиків організації в рамках інших способів зниження ризиків
Об'єднання ризиків	Непрямий вплив на ризику, заснований на можливості їх зниження за рахунок залучення як партнерів інших юридичних і фізичних осіб	Поєднання різних видів ризиків різних структур	Важкість у знаходженні партнерів для залучення
Локалізація ризиків	Непряма дія за допомогою створення додаткових структур, що локалізують ризики. Метод використовують у тих випадках, коли вдається чітко ідентифікувати джерела ризику та розділити ризик на елементи	Доцільний під час здійснення проектів із підвищеним ризиком	Важкість у реалізації методу

Продовж. табл. 1

Назва методу	Зміст методу	Переваги	Недоліки
Диверсифікація ризиків	Полягає у створенні такої ситуації на підприємстві, за якої жоден окремий випадок реалізації ризику не призведе до серії нових збитків	Існують різні різновиди диверсифікації: горизонтальна, вертикальна, концентрична, латеральна	Необхідність спеціалістів для проведення моделювання ситуацій
Лімітація ризиків	Метод полягає в офіційному закріпленні права за окремими особами або групою осіб ризикувати тільки в межах установленної суми, тобто чітко встановлені можливі витрати та у встановлені терміни	Існує чітко встановлена допустима межа рівня ризику	Не всі операції можуть бути обмежені певною сумою
Компенсація ризиків	Застосування методу доцільне у випадку великого розміру можливого збитку. Використовуються різні види фінансових гарантій: державне та приватне страхування, хеджування, валютні позики, державні й банківські гарантії	Існує ймовірність покриття повного або часткового розміру збитків від ризиків	Неефективне виявлення розміру можливих збитків
Попередження (запобігання) ризиків	Проведення превентивних заходів, спрямованих на зниження несприятливих подій, а також розмірів потенційних збитків. До інструментів реалізації належать: стратегічне планування, маркетинг, прогнозування, моніторинг середовища	Метод є ефективним за розвинутого планування, прогнозування, здійсненні моніторингу	Уся діяльність підприємства оцінюється через ймовірність настання або ненастання ризикових випадків

Усі вищезазначені методи нейтралізації мають свої переваги й недоліки. У свою чергу, експерту необхідно оцінити рівень ризику та обрати найбільш прийнятний метод, ураховуючи ситуацію на машинобудівному підприємстві.

Процес управління ризиками залежить від якості всієї системи управління підприємством, адже в цьому випадку управління ризиками є складною підсистемою загального управління діяльністю.

Оцінюючи управління виробничим потенціалом підприємства з урахуванням елементів ризику, доцільним є розрахунок резерву для окремо взятих операцій (подій), що можна представити так:

$$P = \sum P_i \times w_i, \quad (1)$$

де  $P_i$  – результат від настання  $i$ -ї події, що відбулась унаслідок виробничої діяльності;

$X_i$  факт – фактичне значення показника;

$X_i$  план – планове значення показника;

$R$  – рівень ризиковості.

Розглядаючи формулу (1), бачимо, що планове значення, яке обирає експерт, жодним чином не коригується на рівень ризику, оскільки точно передбачити його величину неможливо,

а вже після настання події ми отримуємо фактичне значення показника, вплив ризику на нього, що дасть змогу оцінити результат події і виявити резерв. Усі розраховані результати від подій можна звести в комплексну оцінку через коефіцієнт значущості:

$$P = \sum P_i \times w_i, \quad (2)$$

де  $P$  – комплексна оцінка операцій, що відбувались за період зі складовими виробничого потенціалу з урахуванням рівня ризику;

$P_i$  – результат від настання  $i$ -ї події, що відбулась унаслідок виробничої діяльності;

$w_i$  – коефіцієнт значущості  $i$ -ї події.

Подана модель оцінки допоможе експертам під час урахування ризику у виробничій діяльності, а також ефективна в застосуванні при прогнозних значеннях задля підвищення ефективності використання виробничого потенціалу.

Тому, машинобудівне підприємство повинне розробити план дій з оптимізації основних видів ризику, що впливають на економічний результат діяльності та на внутрішні й зовнішні елементи організації на рівнях управління.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямку.** Варто здійснювати максимальний

вплив на знешкодження і врахування ризиків та невизначеності на внутрішньому рівні машинобудівного підприємства. Усі методи нейтралізації мають свої переваги й недоліки та повинні застосовуватись за обранням експертом найбільш дієвого в тій чи тій ситуації. За повної оцінки впливу варто попередити виникнення ризиковості шляхом оцінки ймовірності настання ризикових подій.

Керівництву підприємства необхідно інвестувати в управління ризиками, адже мінімізація ризиків певного підприємства може створити гудвіл, що буде оцінено інвесторами та виведе підприємство на новий конкурентний рівень у галузі.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Радамовська І. В. Необхідність врахування ризиків у процесі управління конкурентостійкістю підприємств [Електронний ресурс] / І. В. Радамовська // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8. – С. 107–111. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_8\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_8_23) (дата звернення: 22.08.16). – Назва з екрана.
2. Левченко М. О. Формування механізму управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / М. О. Левченко; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2013. – 20 с.
3. Ермушко Ж. А. Экономический риск и методы его минимизации : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Жанна Александровна Ермушко; Томский государственный университет. – Томск, 2000. – 23 с.
4. Кутащенко М. В. Управління ризиком на підставі комплексного підходу до вибору способів його обмеження на металургійних підприємствах / М. В. Кутащенко // Економічний простір. – 2009. – № 21. – С. 254–262.
5. Лопатовський В. Г. Кластери як ефективна форма об'єднання підприємств для боротьби із зовнішніми ризиками / В. Г. Лопатовський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – № 3. – Т. 1. – С. 195–198.

### REFERENCES

1. Radamovska, I. V. (2013). Neobkhdnist vrakhuvannia ryzykiv u protsesi upravlinnia konkurentostiikistiuv pidpriemstv [Necessity to consider risk in the process of enterprises competitiveness management]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, 8, 107–111. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_8\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_8_23) (accessed 22 August 2016) [in Ukrainian].
2. Levchenko, M. O. (2013). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia ryzykamy u zovnishnoekonomichnii diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv [Formation mechanism of risk management in engineering companies foreign economic activities]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Khmelnytskyi: Khmelnyts. nats. un-t. [in Ukrainian].
3. Ermushko, Zh. A. (2000). Ekonomycheskyi rysk y metody eho mynymyzatsyy [Economic risk and methods to minimize it]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Tomsk: Tomskiyi hosudarstvennyi unyversytet [in Russian].
4. Kutashenko, M. V. (2009). Upravlinnia ryzykom na pidstavi kompleksnoho pidkhodu do vyboru sposobiv yoho obmezhenia na metalurhiinykh pidpriemstvakh [Risk management based on an integrated approach to the choice of its restrictions on metallurgical enterprises]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 21, 254–262 [in Ukrainian].
5. Lopatovskyi, V. H. (2005). Klasteri yak efektyvna forma ob'iednannia pidpriemstv dlia borotby iz zovnishnimy ryzykamy [Clusters as an effective form of business association to deal with external risks]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University: Collected papers*, (3, Vol. 1), (pp. 195–198) [in Ukrainian].



**Е. О. Жук** (Хмельницький національний університет). **Нейтралізація ризиків – путь підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.**

**Анотація.** *Цель публикации заключается в выявлении актуальных вопросов и обосновании рекомендаций по снижению или нейтрализации рисков машиностроительных предприятий при современном хозяйствовании. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач базируется на диалектическом подходе и общенаучных методах познания. **Результаты.** В статье исследованы основные причины неопределенности, с которыми сталкиваются современные машиностроительные предприятия в своей деятельности, обобщены процесс внедрения управления рисками, методы нейтрализации рисков с учетом преимуществ и недостатков для предприятий. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье выяснено, каким образом можно учесть уровень риска при выявлении резервов деятельности, представлены формулы для расчета комплексной оценки для учета рисков с коэффициентом значимости и даны рекомендации для повышения эффективности управления производственным потенциалом предприятия.*

**Ключевые слова:** *риск, производственный потенциал, причины неопределенности, рискованность, управление риском, методы нейтрализации, противодействие.*

**Y. Zhuk** (Khmelnyskyi National University). **Neutralization of risk – the way of improving the enterprises production potential management.**

**Summary.** *The purpose of the publication is to identify actual issues and recommendations for reducing or neutralizing the machine-building enterprises risks in modern management. **Methodology of research.** The solution of the problems in the article is based on a dialectical approach and scientific methods of cognition. **Findings.** The article examines the main causes of uncertainty with which deals with the modern engineering enterprises in its activities, the introduction of a generalized process of risk management, the generalized method of managing risks, taking into account the advantages and disadvantages for enterprises. **Practical value.** In the paper found out how to take into account the level of risk at the revealing of reserves of activity, presented the formula for calculating the integrated assessment to take account of the risks by a factor of importance and provides recommendations to improve the management efficiency of the production potential of the enterprise.*

**Keywords:** *risk, production capacity, causes uncertainties, risk, risk management, methods of neutralization reaction.*

Надійшло до редакції 27 серпня 2016 року.