

# УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

ШВЕДУН В. О.

кандидат економічних наук

Харків

Управління ризиками на підприємстві є одним із вирішальних факторів забезпечення сталої динаміки його економічного розвитку. Ризик існує об'єктивно, незалежно від того, враховують його чи ні, і проявляється як зниження доходів, перевищення витрат, зменшення рентабельності тощо. Ігнорування ризику або ж його неналежне урахування швидко приводить підприємство до краху, тому раціональна поведінка його керівництва і провідних фахівців передбачає аналіз ринку і розробку заходів, спрямованих на його запобігання, зниження або компенсацію. Усе це і обумовлює актуальність обраної теми дослідження даної роботи.

Цілісна теорія управління ризиком у вітчизняній економічній науці тільки формується. Вітчизняні науковці, як і вчені з пострадянських країн, розробляють питання, пов'язані із управлінням ризиками на рівні окремих підприємств. У працях Вітлінського В. В., Вяткіна В. Н., Вяткіна І. В., Гамзи В. А., Гольдштейна Г. Я., Гуца А. Н., Скатеринославського Ю. Ю., Каменського А. Б., Мельникова А. В., Чернової Г. В., Шахова В. В. розглядаються сутність підприємницького ризику, методи управління ризиками, математичні моделі управління ризиками, тощо.

Отже, метою дослідження є пропозиція комплексу заходів щодо управління ризиками в підприємстві. Для досягнення поставленої мети в роботі ставляться та вирішуються такі завдання: побудова концептуального підходу до управління ризиками в підприємстві; формування методики щодо аналізу й оцінки вагомості підприємницьких ризиків і рівня ринкової безпеки підприємства; розробка комплексу заходів щодо зниження ризиків у підприємстві.

Загальний концептуальний підхід до управління господарським ризиком полягає у виявленні можливих наслідків підприємницької діяльності в ризиковій ситуації; у розробці заходів, які не допускають, запобігають або зменшують розмір збитку від дії до кінця не врахованих ризикових чинників, непередбачених обставин; у реалізації системи адаптації підприємства до ризиків, за допомогою якої можуть бути не тільки нейтралізовані або компенсовані негативні ймовірні результати, але й максимально використані шанси на отримання високого підприємницького доходу. З точки зору методології визначення «управління ризиком» є обмеженим, оскільки трактується як «усунення» або «зменшення» ризику, «ослаблення його негативних впливів на результати господарської діяльності». Визначення управління підприємницьким ризиком повинне базуватися на економічному змісті ризику та управління як економічних категорій.

Оцінку вагомості ризиків, зокрема, маркетингових, у роботі пропонується виконати за допомогою методу експертних оцінок. Згідно з цим методом оцінка ймовірності виникнення ризиків здійснюється у послідовності, яка передбачає такі етапи: формування цілі; постановка задачі; створення робочої групи; розробка анкети для опитування експертів; опитування експертів. На цьому етапі суттєве значення мають усунення можливості впливу відповідей одних експертів на відповіді інших експертів і правильна оцінка компетентності експертів. Компетентність експертів залежить від ступеня їх кваліфікації. Остання оцінюється через коефіцієнти компетентності, величина яких визначається самими експертами. Коефіцієнт компетентності певного експерта розраховується як середньоарифметична величина з індивідуальних значень цього показника за такою формулою:

$$\bar{K}_j = \frac{K_1 + K_2 + \dots + K_n}{n}, \quad (1)$$

де  $\bar{K}_j$  – середній коефіцієнт компетентності  $j$ -го експерта;  
 $K_1 + K_2 + \dots + K_n$  – значення коефіцієнтів компетентності, присвоєних іншими експертами  $j$ -му експерту, включаючи й власну оцінку;  
 $n$  – кількість експертів.

Наприкінці здійснюється обробка результатів опитування. Вона полягає у визначенні показників ймовірності появи ризиків. Вони можуть розраховуватися як середньозважена величина вірогідності виникнення ризиків за коефіцієнтами компетентності:

$$\bar{BC}_i = \frac{\sum_{j=1}^n BC_{ij} \times K_j}{\sum_{j=1}^n K_j}, \quad (2)$$

де  $\bar{BC}_i$  – середньозважена величина ймовірності втрат  $i$ -го рівня;

$BC_{ij}$  – значення ймовірності втрат  $i$ -го рівня, що визначив  $j$ -ий експерт.

Далі в роботі пропонується використати вищенаведену методику для підприємства – виробника чаю.

Додатково проведені дослідження показали, одним з найсуттєвіших ризиків для компанії є дії конкурентів. Зокрема, до подібних ризиків можна віднести такі: поява альтернативного продукту; зниження цін конкурентами; збільшення виробництва у конкурентів.

Дані ризики, у свою чергу, можуть призвести до ризиків нестійкості попиту та появи надлишків товару. Усі ці ризики можна віднести до категорії маркетингових або, на більш високому рівні, до ділових (бізнес-ризиків).

Також у рамках ділових ризиків існує погроза появи таких постачальницьких ризиків, як несвоєчасна поставка сировини та нестабільність її якості, зростання цін на перевезення сировини та матеріалів. Крім того, у рамках ділових ризиків існує також можливість несумлінності підрядників.

Далі, враховуючи нинішні несприятливі ринкові умови, існує загроза появи ряду економічних ризиків, що, у свою чергу, може спричинити появу ряду ринкових комерційних ризиків для компанії: непередбачені витрати, у тому числі через інфляцію; зростання податків; неплатоспроможність споживачів.

Також вказані проблеми можуть призвести до таких ринкових фінансових ризиків, як невиконання умов угод щодо відстрочки платежу за товар; неповернення кредиту.

Існуюча економічна криза, крім того, може призвести до таких операційних ризиків.

По-перше, це – *організаційні ризики*, зокрема, такі, як: несвоєчасна підготовка робітників; недостатня кваліфікація кадрів; погроза страйку внаслідок недостатнього рівня заробітної плати. По-друге, це – *техніко-виробничі ризики* псування товару в процесі транспортування та втрати бази даних клієнтів. По-третє, це – *технологічний ризик* зношеності устаткування.

У рамках необхідності планування та реалізації заходів щодо управління ризиками на даному підприємстві було вирішено опитати чотирьох експертів, які працюють у компанії та одного зовнішнього.

По-перше, експерти оцінили компетентність один одного. Результати цього опитування наведено у *табл. 1*.

**Таблиця 1**

**Коефіцієнти компетентності експертів**

№	Експерт	Значення коефіцієнтів компетентності, які одержав:				
		Експерт А	Експерт Б	Експерт В	Експерт Г	Експерт Д
1	Експерт А	1,00	1,00	0,95	0,97	1,00
2	Експерт Б	0,94	1,00	0,95	0,99	0,98
3	Експерт В	0,97	0,96	0,96	0,98	1,00
4	Експерт Г	0,96	0,95	1,00	0,96	0,97
5	Експерт Д	0,98	0,96	1,00	1,00	0,94

На базі цих вихідних даних за формулою (1) було розраховано їх середні компетентності. Вони, відповідно, склали: КА = 0,98; КБ = 0,97; КВ = 0,97; КГ = 0,97; КД = 0,98.

Далі було проведено опитування експертів щодо ймовірностей виникнення ризиків. Для опитування було відібрано ризики, перелічені в *табл. 2*. Результати опитування наведено в *табл. 2*.

На базі цих вихідних даних за формулою (2) було визначено середньозважені величини вірогідності виникнення *i*-х ризиків.

Ранжовані середньозважені величини вірогідності виникнення *i*-х ризиків виглядають так, як показано в *табл. 3*.

Далі доцільно оцінити економічну безпеку підприємства на базі таблиці прийняття рішень (*табл. 4*).

Результати оцінки, відповідно до отриманих середньозважених величин вірогідності виникнення *i*-х ризиків, наведено в *табл. 5*.

З проведених досліджень видно, що найбільш небезпечними ризиками для підприємства є такі: непередбачені витрати, у тому числі через інфляцію; недостатня кваліфікація кадрів; зростання податків; зростання цін на перевезення сировини та матеріалів; поява надлишків товару; неповернення кредиту.

З цього можна зробити висновок, що на підприємстві водночас можуть виникнути майже всі види ризиків: комерційний; організаційний; фінансовий; маркетинговий; постачальницький.

Також у передкритичному стані знаходяться такі ризики, як нестійкість попиту; нестабільність якості сировини; неплатоспроможність споживачів.

Ці ризики, у свою чергу, відносяться до таких груп: маркетингові; комерційні; ділові.

Ще два ризики – несумлінність підрядників і невиконання умов угод щодо відстрочки платежу відносяться до категорії ділових і знаходяться в умовах невизначеності.

Усе це свідчить про необхідність приділити увагу в процесі управління ризиками майже всіх їх напрямкам.

Наприкінці в рамках розробки та обґрунтування шляхів попередження та зниження ризиків у роботі пропонується побудувати моделі критичних ризиків для більш якісного розуміння їх сутності.

Зазвичай модель ризику виглядає таким чином: сутність ризику; можливі наслідки; фактори ризику.

Відповідно, для всіх перелічених ризиків моделі виглядатимуть так, як показано в *табл. 6*.

Отже, виходячи з результатів проведених досліджень, доцільно використовувати такий спосіб зниження ризиків, як резервування коштів на покриття непередбачених витрат.

Резервування коштів необхідно у першу чергу на випадок покриття непередбачених витрат, кредиторської заборгованості і т. ін.

Таким чином, ризик обов'язково повинен бути розрахований до максимально припустимої межі, і це – головний пріоритет в управлінні ризиками.

Особливо це важливо для умов підприємницької діяльності сьогодишньої України – домогтися, щоб при найгіршому розкладі мова могла йти тільки про деяке зменшення прибутку, але ні в якому випадку не поставало питання про банкрутство. Тому особливу увагу потрібно приділяти постійному вдосконалюванню процесів управління ризиками.

Таким чином, у даній роботі було запропоновано комплекс заходів щодо управління ризиками в підприємстві на прикладі обраного підприємства – виробника чаю, зокрема:

- ✦ сформовано загальний концептуальний підхід до управління ризиками в підприємницькій діяльності;
- ✦ здійснено кількісну оцінку ризиків для обраного підприємства за допомогою методу експертних оцінок;
- ✦ проаналізовано ступінь ринкової безпеки обраного підприємства;

Значення ймовірностей появи ризиків за даними опитування експертів

№	Ризик	Експерт				
		А	Б	В	Г	Д
1	Непередбачені витрати, у тому числі через інфляцію	0,98	0,95	0,98	0,99	0,9
2	Невиконання умов угод щодо відстрочки платежу	0,5	0,6	0,4	0,7	0,3
3	Несвоєчасна поставка сировини	0,5	0,4	0,3	0,25	0,45
4	Несвоєчасна підготовка робітників	0,15	0,3	0,1	0,2	0,1
5	Нестійкість попиту	0,7	0,3	0,6	0,78	0,95
6	Поява альтернативного продукту	0,7	0,15	0,15	0,5	0,4
7	Поява надлишків товару	0,8	0,8	0,6	0,98	0,75
8	Псування товару в процесі транспортування	0,2	0,05	0,1	0,3	0,15
9	Зниження цін конкурентами	0,3	0,1	0,05	0,15	0,03
10	Збільшення виробництва в конкурентів	0,4	0,2	0,25	0,05	0,1
11	Зростання податків	0,98	0,7	0,8	0,75	0,75
12	Несумлінність підрядників	0,5	0,9	0,6	0,25	0,3
13	Неповернення кредиту	0,8	0,9	0,6	0,98	0,5
14	Втрата бази даних клієнтів	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05
15	Неплатоспроможність споживачів	0,6	0,3	0,8	0,5	0,4
16	Зростання цін на перевезення сировини та матеріалів	0,95	0,75	0,65	0,8	0,85
17	Погроза страйку внаслідок недостатнього рівня заробітної плати	0,1	0,1	0,2	0,01	0,1
18	Недостатня кваліфікація кадрів	0,95	0,8	0,9	0,75	0,85
19	Зношеність устаткування	0,5	0,6	0,4	0,3	0,45
20	Нестабільність якості сировини	0,7	0,3	0,6	0,9	0,2

Таблиця 3

Ранжовані середньозважені величини вірогідності виникнення і-х ризиків

Найменування ризику	Середньозважена величина вірогідності виникнення
Непередбачені витрати, у тому числі через інфляцію	0,96
Недостатня кваліфікація кадрів	0,85
Зростання податків	0,8
Зростання цін на перевезення сировини та матеріалів	0,8
Поява надлишків товару	0,78
Неповернення кредиту	0,75
Нестійкість попиту	0,67
Нестабільність якості сировини	0,54
Неплатоспроможність споживачів	0,52
Несумлінність підрядників	0,5
Невиконання умов угод щодо відстрочки платежу	0,5
Зношеність устаткування	0,45
Несвоєчасна поставка сировини	0,38
Поява альтернативного продукту	0,38
Збільшення виробництва в конкурентів	0,2
Несвоєчасна підготовка робітників	0,17
Псування товару в процесі транспортування	0,16
Зниження цін конкурентами	0,13
Погроза страйку внаслідок недостатнього рівня заробітної плати	0,1
Втрата бази даних клієнтів	0,06

## Критерії оцінки рівня ринкової безпеки

Значення середньозваженої величини вірогідності виникнення ризику	Висновок про рівень ринкової безпеки
$BC_1 = 1$	Кризовий стан
$0,75 < BC_1 < 1$	Критичний рівень безпеки
$0,50 < BC_1 < 0,75$	Передкритичний стан
$BC_1 = 0,50$	Ситуація невизначеності
$0,25 < BC_1 < 0,50$	Нестійкий стан
$0 < BC_1 < 0,25$	Нормальний рівень безпеки
$BC_1 = 0$	Абсолютна безпека

Таблиця 5

## Оцінка рівня небезпеки ризиків

Найменування ризику	Висновок про рівень ринкової безпеки
Непередбачені витрати, у тому числі через інфляцію	Критичний рівень безпеки
Недостатня кваліфікація кадрів	Критичний рівень безпеки
Зростання податків	Критичний рівень безпеки
Зростання цін на перевезення сировини та матеріалів	Критичний рівень безпеки
Поява надлишків товару	Критичний рівень безпеки
Неповернення кредиту	Критичний рівень безпеки
Нестійкість попиту	Передкритичний стан
Нестабільність якості сировини	Передкритичний стан
Неплатоспроможність споживачів	Передкритичний стан
Несумлінність підрядників	Ситуація невизначеності
Невиконання умов угод щодо відстрочки платежу	Ситуація невизначеності
Зношеність устаткування	Нестійкий стан
Несвоєчасна поставка сировини	Нестійкий стан
Поява альтернативного продукту	Нестійкий стан
Збільшення виробництва в конкурентів	Нормальний рівень безпеки
Несвоєчасна підготовка робітників	Нормальний рівень безпеки
Псування товару в процесі транспортування	Нормальний рівень безпеки
Зниження цін конкурентами	Нормальний рівень безпеки
Погроза страйку внаслідок недостатнього рівня заробітної плати	Нормальний рівень безпеки
Втрата бази даних клієнтів	Нормальний рівень безпеки (майже абсолютна безпека)

Таблиця 6

## Моделі критичних ризиків

№ з/п	Найменування ризику	Висновок про рівень ринкової безпеки	Сутність ризику	Можливі наслідки	Фактори ризику
1	2	3	4	5	6
1	Непередбачені витрати, у тому числі через інфляцію	Критичний рівень безпеки	Систематичне зростання всіх видів витрат	Збільшення цін на продукцію, втрата споживачів, збитки	Загальна кризова ситуація в економіці
2	Недостатня кваліфікація кадрів	Критичний рівень безпеки	Скорочення кваліфікованого штату	Погіршення якості продукції	Неможливість утримувати заробітну плату на належному рівні
3	Зростання податків	Критичний рівень безпеки	Невиправдане зростання рівня оподаткування	Збільшення цін на продукцію, втрата споживачів, збитки	Дефіцит державного бюджету

1	2	3	4	5	6
4	Зростання цін на перевезення сировини та матеріалів	Критичний рівень безпеки	Збільшення митних зборів, збільшення вартості палива	Використання більш дешевої та менш якісної сировини із Малаві, Мозамбіку, Танзанії, Індонезії та інших країн, що експортують переважно дешеве чайне невисокої якості, втрата споживачів, збитки	Дефіцит державного бюджету, світова нестача палива
5	Поява надлишків товару	Критичний рівень безпеки	Неможливість реалізувати весь вироблений товар	Закінчення термінів зберігання товарів, його псування, збитки	Втрата споживачів внаслідок високих цін і поганої якості, конкуренція
6	Неповернення кредиту	Критичний рівень безпеки	Неможливість вчасно повернути кредит	Зростання кредиторської заборгованості	Відсутність коштів внаслідок підвищення витрат
7	Нестійкість попиту	Передкритичний стан	Споживачі не є постійними	Зменшення обсягів продажу, збитки	Нестабільність доходів споживачів, погіршення якості товару, конкуренція
8	Нестабільність якості сировини	Передкритичний стан	Неможливість закупівлі якісної закордонної сировини	Погіршення якості продукції, недовіра споживачів	Збільшення митних зборів
9	Неплатоспроможність споживачів	Передкритичний стан	Неможливість вчасно реалізувати продукцію, її псування	Зменшення обсягів продажу, збитки	Високий рівень безробіття та інфляції, невчасна виплата заробітної платні
10	Несумлінність підприємців	Ситуація невизначеності	Можливість несвоєчасної поставки сировини, погіршення її якості	Зупинки та простой обладнання, його амортизація, погіршення якості продукції, втрата споживачів, збитки	Економія внаслідок підвищення усіх видів витрат
11	Невиконання умов угод щодо відстрочки платежу	Ситуація невизначеності	Можливість несвоєчасної сплати покупцями за відпущені оптові партії продукції	Збільшення кредиторської заборгованості, відсутність коштів на ліквідацію дебіторської заборгованості	Неможливість своєчасної сплати за продукцію внаслідок підвищення усіх видів витрат

✦ розроблено та обґрунтовано шляхи попередження та зниження ризиків для обраного підприємства на основі моделі критичних ризиків.

Отримані результати дадуть змогу запобігти виникненню небезпечних підприємницьких ризиків і зменшити їх негативний вплив на господарську діяльність підприємств будь-яких сфер діяльності та форм власності. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.

2. Ильяшенко С. Н. Маркетинговые риски и методы их анализа / С. Н. Ильяшенко // Справочник экономиста. – 2004. – № 2. – С. 34 – 41.