

УДК 330.131

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-34>

АНАЛІЗ ТА МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

ANALYSIS AND METHODOLOGY OF RISK MANAGEMENT IN THE WOODWORKING ENTERPRISES

Кривда О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Очеретяна О.В.

студентка,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Kryvda Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics
and Entrepreneurship
of National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Ocheretiana Oleksandra

Student,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Нині господарська діяльність підприємства нерозривно пов'язана з ризиком у різних його проявах. Проблема управління ризиками на деревообробних підприємствах актуальна тим, що питання оцінки ризиків та організації управління ними в цій галузі досліджені вкрай недостатньо. У статті уточнено елементи, складники структури, зміст і класифікацію ризиків, які є специфічними для підприємств деревообробної промисловості. Проведено аналіз факторів ризику підприємств деревообробної промисловості на прикладі конкретного підприємства. Проаналізовано наявні сучасні методи управління ризиками для обґрунтованого вибору адекватного методу управління ризиками на підприємствах. Ідентифікація та визначення основних факторів ризиків, впровадження ризик-менеджменту є невід'ємною складовою частиною успішної діяльності підприємства.

Ключові слова: ризики, підприємство, способи зниження ризику, методика управління ризиками, деревообробна промисловість.

В настоящее время хозяйственная деятельность предприятия неразрывно связана с риском в различных его проявлениях. Проблема управления рисками на деревообрабатывающих предприятиях актуальна тем, что вопросы оценки рисков и организации управления ими в этой области исследованы крайне недостаточно. В статье уточнены элементы, составляющие структуры, содержание и классификация рисков, которые являются специфическими для предприятий деревообрабатывающей промышленности. Проведен анализ факторов риска предприятий деревообрабатывающей промышленности на примере конкретного предприятия. Проанализированы существующие современные методы управления рисками для обоснованного выбора адекватного метода управления рисками на предприятиях. Идентификация и определение основных факторов рисков, внедрение риск-менеджмента является неотъемлемой составляющей успешной деятельности предприятия.

Ключевые слова: риски; предприятие, способы снижения риска, методика управления рисками, деревообрабатывающая промышленность.

Currently, the economic activity of the enterprise is inextricably linked with risk in its various manifestations. Risk is naturally associated with management, with all its functions – planning, organization, operational management, staffing, economic control. Each of these functions involves a certain degree of risk and requires the creation of an adaptive management system. That is, a special risk management mechanism is needed, based on knowledge of the economic nature of risk, the development and implementation of a strategy for treating it in any activity. When developing a risk management mechanism, industry-specific features of the managed entity must be considered. Therefore, risk management issues in the country's economy require further consideration. The problem of risk management at woodworking enterprises is still urgent and the fact that the issues of risk assessment and organization of their management in this field have been researched is not enough. Effective risk management depends not only on the sustainability of the enterprise, but also on the well-being of its staff, as well as the viability of cities for which woodworking enterprises are town-forming. The presence of a risk management mechanism in enterprises increases the efficiency of their operations in risk conditions. However, at the moment, there are no such mechanisms at Ukrainian enterprises. The problem of risk management at woodworking enterprises is urgent because the issues of risk assessment and organization of their management in this field have been researched very little. The article specifies the elements, constituent structures, content and classification of risks that are specific to woodworking enterprises. The risk factors of woodworking enterprises are analyzed on the example of a specific enterprise. Existing modern methods of risk management are analyzed for a reasonable choice of an adequate method of risk management in enterprises. Identification and determination of the main risk factors, implementation of risk management is an integral part of the successful activity of the enterprise.

Key words: risks; enterprise; ways to reduce risk; methodology of risk management; woodworking industry.

Постановка проблеми. Усі управлінські рішення пов'язані з виникненням ризиків та пошуком шляхів їх оптимізації. Тому проблема управління ризиками є необхідною для досягнення поставлених цілей будь-якого підприємства. Для ринкового середовища характерні умови жорсткої конкуренції, швидкої зміни внутрішніх та зовнішніх факторів. Також варто зауважити, що для деревообробної галузі виділяється низка специфічних ризиків, які потрібно досліджувати для налагодження ефективного виробництва.

Управління ризиками неможливе без визначення певної науково-обґрунтованої методики прийняття рішень, що дає змогу визначити ступінь ризику, передбачити наслідки та підібрати альтернативні варіанти розв'язання проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням та аналізом теорії та методик управління ризиками в межах підприємства займається широкий загал науковців. Серед закордонних спеціалістів потрібно відзначити Р. Кантільона, А. Сміта, М. Таїль, У. Шарп, а серед вітчизняних авторів – Д. Бублик, Г. Лапуста, В. Черкасова та ін. Проте багато з цих досліджень ґрунтуються на застарілих даних та потребують оновлення. Також не вистачає практичних рекомендацій для підприємств різних галузей, зокрема деревообробної.

Метою дослідження є визначення ризиків у деревообробній промисловості та обґрунтування методики управління ними на прикладі конкретного підприємства деревообробної промисловості (ТОВ «Свиспан Лімітед»).

Вклад основного матеріалу. Діяльність кожного підприємства пов'язана з ризиками. У загальному розумінні ризик – це виникнення ситуації, що має невизначеність результату. Існує багато класифікаторів ризиків, що характеризують їх за місцем, факторами виникнення, ступенем ризику-

ваності, шляхами запобігання тощо. Розглядаючи ризики конкретного підприємства, варто звернутися до поділу їх на майнові, виробничі та торговельні. Однак для повного аналізу стану підприємства використовуємо таку класифікацію [1]:

1. Галузеві ризики:

– ризики, пов'язані з ринком сировини, – можливість різкої зміни цін на деревину, допоміжну сировину або комплектуючі;

– ризики лісопромислового господарства.

2. Регіональні ризики – знос основних фондів, неповне використання виробничих потужностей, слабка інфраструктура та інші.

3. Макроекономічні ризики – недоліки системи оподаткування, недостатня державна підтримка, зниження ділової активності в національній економіці, рівень інфляції, відносини на зовнішньому ринку та інші.

У сфері виробництва найвища ймовірність виникнення ризику. Виробничі ризики виникають під час науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (далі – НДДКР), власне процесу виробництва, реалізації та післяреалізаційного обслуговування продукції. Причинами їх виникнення є [2]:

– зменшення планових обсягів виробництва та реалізації продукції через скорочення продуктивності праці, втрати робочого часу, простій обладнання, відсутність або нестачу матеріалів, підвищений відсоток браку;

– падіння цін на продукцію через невідповідну якість або важко передбачувані несприятливі зміни в ринковій системі;

– підвищення рівня матеріальних витрат внаслідок неефективного використання матеріалів, сировини, палива, енергії, а також збільшення транспортних витрат;

– збільшення фонду оплати праці внаслідок зростання чисельності або підвищеного рівня заробітної плати окремим співробітникам;

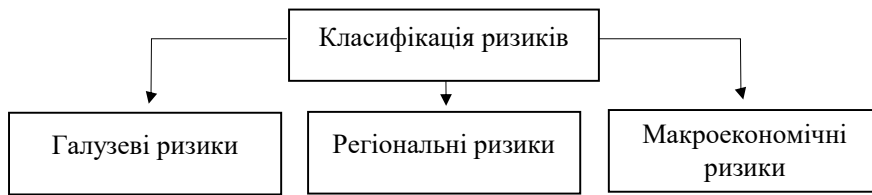


Рис. 1. Класифікація ризиків підприємства визначеної галузі

- зростання податкових платежів;
- логістичні проблеми, низький рівень постачання, в тому числі перебої з електроенергією;
- знос обладнання підприємств (як моральний, так і фізичний).

I. До технічних ризиків належать ризики, спричинені НДДКР, – сукупність робіт, що передбачають отримання якісно нових знань та подальше їх практичне застосування у виробництві [3]. Результати цих робіт можуть бути негативними або зовсім не досягнутими. Це залежить від причин, на які не впливає діяльність підприємства:

- результатом проведення робіт може бути отримання несподіваних, більшою мірою негативних результатів;
- зниження технічних параметрів у процесі конструкторських і технологічних розробок;
- прояв проблем, які неможливо вирішити на сучасному рівні науки під час використання нових технологій.

Способами зниження ризику є розроблення заходів для запобігання ризикам; диверсифікація фінансової діяльності; проведення заходів із моніторингу ситуації, що склалася; контроль якості й технічних параметрів; оцінка технологій на рівні розвитку науки та техніки.

II. До безпосередньо виробничих ризиків належать ризики у процесі розроблення стратегії, такі як:

- ризики, що виникають у процесі необдуманого визначення підходу підприємства;
- ризики, що виникають у результаті невідповідності прогнозованого та реального стану на ринках закупівель та постачання;
- ризики в процесі неправильної маркетингової оцінки сфери споживання і виробництва.

Способи зниження ризику: перспективні напрями розвитку, побудова доцільної структури управління виробництвом.

III. Постачальницькі ризики включають:

- відсутність постачальників ресурсів, необхідних для проведення деревообробної діяльності;
- відсутність постачальників за проєктованих цін на закупівлі;
- відмова постачальників від укладання контрактів на постачання;
- потреба укладання контрактів на певних умовах;
- несерйозне укладання контрактів, які не забезпечують процес збуту готової продукції.

Для зниження ризику проводять аналіз і прогнозування величини можливих втрат під час встановлення зв'язків із постачальниками.

IV. Також існує ймовірність порушення планових термінів, що складається з таких ризиків:

- порушення вимог графіка витрат, який раніше був запланований;
- порушення вимог графіка доходів, який був раніше запланований.

Способом зниження цього ризику є власне дотримання запланованих графіків.

V. Ризик виникнення конфлікту діяльності підприємства з інтересами інших напрямів. Він складається з ризиків, що виникають поза системою. Проблемою їх виникнення є ймовірність того, що в процесі господарської діяльності може статися перерозподіл коштів фінансування, покриття дефіцитів, фінансування інших видів діяльності. Для уникнення або зменшення ймовірності ризику потрібне проведення ефективної інноваційної, фінансової та інвестиційної політики.

VI. До транспортних ризиків включають:

- ризики, які пов'язані зі зберіганням продукції на складі;
- ризики, що виникають у процесі самостійної передачі товару покупцеві;
- ризики, пов'язані з укладенням договору на транспортування товару та розподілом відповідальностей між виробником, перевізником та покупцем;
- ризики, відповідальність за які у процесі транспортування несе виключно продавець.

Способи зниження ризику: самострахування, введення штрафних санкцій.

VI. Реалізаційні ризики – вид ризиків, пов'язаний з імовірністю виникнення збитків під час продажу продукції, а також у процесі взаємодії з партнерами в процесі продажів. Вони діляться на:

1. Збутові ризики, що утворюються на етапі збуту через:

- низький рівень сегментів ринків збуту;
- неправильне рішення вибору частини ринку;
- помилкові умови продажів;
- помилки в маркетингових дослідженнях;
- помилкову організацію процесу збуту.

Способи зниження ризику: моніторинг мереж збуту, маркетингові заходи, диверсифікація ринків збуту, створення та просування торгового зразка.

2. Ризики взаємодії:

- реклама, що не приносить ніякого ефекту;

– неухажне укладання договорів, в процесі яких виявляються недієздатні партнери;
– несвоєчасне виконання зобов'язань партнерами.

Способи зниження ризику: оцінка партнерів за ознакою дієздатного управління організацією реклами, заходи щодо покарання партнерських затраток.

3. Ризики безпосередньої конкуренції, їх виникнення має місце у підприємницькій діяльності:

– входження на ринок фірм з інших галузей;
– входження на місцевий ринок закордонних фірм-конкурентів;
– зростаюча конкуренція з боку аналогів продукту, який продається фірмою.

Способи зниження ризику: укладення довгострокових договорів, угод, атестація.

Різні ризики потребують і особливих методів управління, для чого досліджуються та ідентифікуються методи управління ризиками залежно від особливостей підприємства деревообробної промисловості. Для цього потрібна організація системи ризик-менеджменту, яка передбачає певний алгоритм дій [4]:

1. Моніторинг ризиків (аудит внутрішніх та зовнішніх факторів).

2. Виявлення ризиків (ідентифікація джерел та факторів ризику).

3. Формування системи аналітичних показників оцінки рівня ризику.

4. Кількісна оцінка ризику (вимірювання та оцінка масштабу наслідків ризику за кожним із факторів).

5. Вибір і реалізація методів управління ризиком (планування реагування на ризик, прийняття управлінського рішення).

6. Оцінка результатів (аналіз ефективності прийнятого рішення, подальший моніторинг та контроль ризику).

Кожен із методів управління ризиком відрізняється ступенем впливу на зниження ризику в конкретних обставинах, видом ризику та сферою підприємницької діяльності. До методів управління ризиками відносять [5]:

1. Методи попередження ризиків:

– створення системи резервів (страхові запаси сировини, налагодження логістики, фінансові резерви, використання кредитних коштів та інші);

– активний цілеспрямований маркетинг (агресивне формування попиту на продукцію, чітка сегментація ринку, аналіз поведінки конкурентів, визначена політика ринкової поведінки);

– участь в організаціях, союзах, фондах підприємств спільної галузі або регіону, що займаються взаємопідтримкою.

2. Методи локалізації ризиків:

– визначення економічно небезпечних ділянок у структурних або фінансово самостійних підрозділах.

3. Методи компенсації ризиків:

– введення стратегічного планування на підприємстві;

– прогнозування внутрішньої економічної ситуації в країні та регіоні;

– моніторинг соціально-економічного і нормативно-правового середовища.

4. Методи розподілу ризиків:

– розширення закупівель сировини, матеріалів і комплектуючих;

– інтеграційний розподіл відповідальності на підприємстві;

– диверсифікація інвестиційного портфеля підприємства;

– диверсифікація ринків збуту та господарських зон;

– диверсифікація видів діяльності;

– розподіл ризиків згідно з процесами виробництва та часовими інтервалами.

5. Методи ухилення від ризиків:

– відмова від інноваційних проектів;

– пошук гарантій;

– відмова від ненадійних партнерів;

– створення регіональних або галузевих організацій взаємодопомоги та страхування.

Проаналізувавши теорію виникнення ризиків на підприємстві та універсальні методики управління ними, проаналізуємо конкретні ризики на ТОВ «Свиспан Лімітед» відповідно до вибраного вище алгоритму.

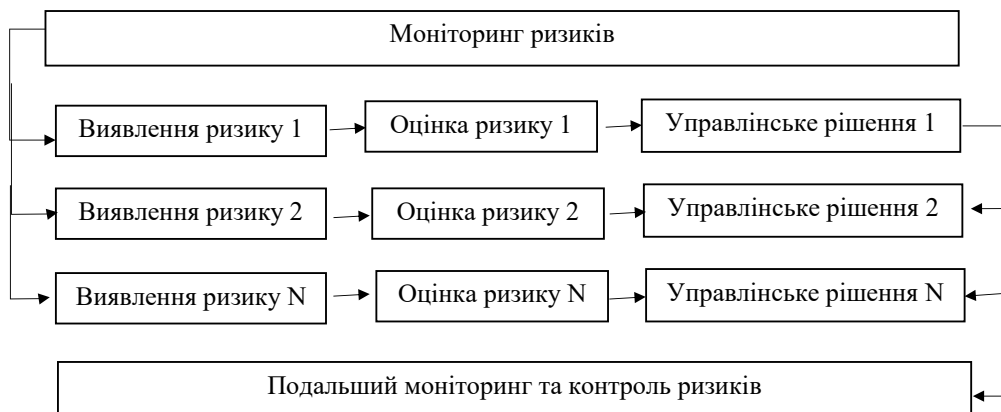


Рис. 2. Алгоритм роботи системи ризик-менеджменту

1) Ризик посилення конкуренції на внутрішньому ринку України шляхом здешевлення імпортової продукції. Як наслідок, можлива втрата частки внутрішнього ринку збуту та неспроможність конкурувати з іноземними підприємствами. Причинами виникнення цього ризику можна вважати підписання Україною угоди з ЄС, після якого деревообробна промисловість почала зазнавати певних змін. Зауважимо, що продукція ЄС, яка виготовляється з дешевої української сировини за допомогою нових технологій обробки та виробництва плит, є значно дешевшою, ніж аналогічна продукція в Україні.

Способи мінімізації впливу: залучення нових інвестицій для модернізації виробництва з метою зниження собівартості продукції; підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом диверсифікації виробництва; моніторинг зовнішнього ринку та збір інформації про конкурентів; розроблення нових технологічних рішень для покращення якості продукції; співпраця з конкурентами, поділ ринків збуту; активна маркетингова кампанія; пошук нових ринків збуту.

2) Ризик невідповідності екологічним стандартам, які постійно підвищуються. Як наслідок, українська продукція, що не відповідає міжнародній сертифікації, не зможе бути реалізованою, внаслідок чого підприємство зазнає збитків. Із загостренням екологічної ситуації у світі та країні зокрема постійно змінюються вимоги до екологічної безпеки підприємства. Український виробник може не встигнути за світовими тенденціями та не відповідати екологічним нормам. Також за шкідливе виробництво прийдеться сплатити великі суми штрафів.

Способи мінімізації впливу: ведення природоохоронної активності; фінансування природоохоронних заходів; введення інновацій у природоохоронній діяльності; регулярні лабораторні перевірки норм хімічних речовин в продукції; запобігання розвитку надзвичайних екологічних ситуацій чи аварій, що можуть викликати істотне забруднення навколишнього середовища.

3) Ризик зміни державної політики щодо деревообробної галузі та введення обмежень

щодо використання сировини. Як наслідок, обмеження (або навіть зниження) обсягів виробництва на підприємстві. В Україні у 2018 році було запропоновано законопроект «Про внесення змін до деяких законів України щодо збереження українських лісів та запобігання незаконному вивезенню необроблених лісоматеріалів», який, на думку експертів, призведе до блокування ринку деревини. Ним пропонується обмежити внутрішнє споживання необроблених лісоматеріалів до 20 млн кубометрів/рік, а також посилити адміністративну та кримінальну відповідальність за незаконну вирубку лісу та подальший його експорт поза митним контролем (контрабанду).

Способи мінімізації впливу: перехід на національні стандарти, гармонізовані з європейськими; стимулювання експорту продукції з високою доданою вартістю; запровадження сертифікації ведення лісового господарства і торгівлі лісовою продукцією за системою FSC; освоєння нових технологій виробництва з меншою часткою деревини у складі продукції; пошук альтернативних постачальників сировини [6].

Висновки. Отже, у процесі дослідження було визначено сутність поняття ризиків, здійснено класифікацію ризиків загалом та окремо в конкретній галузі, вибрано алгоритм ризик-менеджменту на деревообробному підприємстві та наведений приклад його використання на прикладі ТОВ «Свиспан Лімітед».

Варто зауважити, що в сучасних реаліях виробників найчастіше цікавить чистий прибуток, і вони зовсім забувають, що вартість великого збиткового інциденту – це не тільки прямі втрати або збиток, але також час, витрачений на боротьбу з наслідками, включаючи простой.

Отже, на деревообробному підприємстві необхідне не тільки виконання коригувальних заходів щодо виготовленої продукції, але і здійснення розроблення запобіжних дій у вигляді виконання процесів оцінки ризиків та можливостей їх виникнення з урахуванням положень стандарту керування ризиками ISO/IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques (IDT) [9].

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дейнеко Л.В., Купчак П.М. Ринки продукції деревообробної та целюлозно-паперової промисловості. Проблеми, напрями та чинники сприяння розвитку внутрішнього ринку України (реальний сектор економіки): кол. монограф. ; за ред. чл.-кор. НАНУ А.І. Даниленка; д-ра екон. наук, проф. Л.В. Дейнеко; д-ра екон. наук, проф. В.О. Точиліна; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. НАНУ. Київ, 2013. С. 152–165.
2. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. О.В. Кривда. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 49 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/29806> (дата звернення: 09.03.2020).
3. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку / Ю.В. Кіндзерський та ін. Київ : НАН України, Ін-т екон. та прогнозув., 2009. 928 с. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/books/2009/09kyvmer.pdf> (дата звернення: 10.03.2020).
4. Кривда О.В. Ризики бізнес-процесів та способи зменшення їх негативних наслідків. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 304–307. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-2> (дата звернення: 20.02.2020).

5. Борисова Г.М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 7. С. 116–121.
6. Пінчевська О.О. Актуальні напрями розвитку деревообробної промисловості в Україні. URL: <http://www.nubip.edu.ua> (дата звернення: 19.02.2020).
7. Саганюк М.П. Стратегія розвитку деревообробної та меблевої промисловості : веб-сайт. URL: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Lisove-gospodarstvo-l-p-d_promyslovist/2007_33_33_46-50.pdf. (дата звернення: 19.02.2020).
8. Офіційний сайт ТОВ «Swisspan by SORBES» : веб-сайт. URL: <https://www.swisspan.ua> (дата звернення: 17.02.2020).
9. IEC/ISO 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques : веб сайт. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/51073.html>.

REFERENCES:

1. Dejneko L.V., Kupchak P.M. (2013) Rynky produkciji derevoobrobnoji ta celjulozno-paperovoji promyslovosti. Problemy, naprjamy ta chynnyky spryjannja rozvytku vnutrishnjogho rynku Ukrajinny (realnyj sektor ekonomiky) [Wood and pulp and paper product markets. Problems, directions and factors of promoting the development of the internal market of Ukraine (real economy sector)]: kol. monohraf. ; za red. chl.-kor. NANU A.I. Danylenka; d-ra ekon. nauk, prof. L.V. Dejneko; d-ra ekon. nauk, prof. V.O. Tochylina; NAN Ukrajinny, In-t ekon. ta prohnozuv. NANU. Kiev, p. 152 (in Ukrainian).
2. Kryvda O.V. (2019) Ekonomichni ryzyky ta metody jikh vymirjuvannja : navchaljno-metodychnyj kompleks dyscypliny [Economic risks and methods of their measurement: educational-methodical complex of discipline]. Kiev : NTUU “KPI”, p. 49. Available at: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/29806> (accessed 09.03.2020).
3. Kindzerskij J.V. (2009) Potencial nacionaljnoji promyslovosti: cili ta mekhanizmy efektyvnogho rozvytku [The potential of national industry: goals and mechanisms for effective development]. Kiev : NAS of Ukraine, Institute of Economics and Forecasting, p. 928. Available at: <http://www.nbu.gov.ua/books/2009/09kyvmer.pdf> (accessed 10.03.2020).
4. Kryvda O.V. (2016) Ryzyky biznes-procesiv ta sposoby zmenshennja jikh neghatyvnykh naslidkiv [Business process risks and ways to mitigate their negative effects]. *Ekonomika ta suspiljstvo* (electronic journal), no. 2, pp. 304–307. Available at: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-2> (accessed 20.02.2020).
5. Borysova Gh.M. (2005) Teoretychni aspekty upravlinnja ryzykom na pidpryjemstvi [Theoretical aspects of enterprise risk management]. *Aktualjni problemy ekonomiky* (electronic journal), no 7, pp. 116–121.
6. Pinchevsjka O.O. Aktualjni naprjamy rozvytku derevoobrobnoji promyslovosti v Ukrajinny [Actual directions of development of woodworking industry in Ukraine]. Available at: <http://www.nubip.edu.ua> (accessed 19.02.2020).
7. Saghanjuk M.P. Strateghija rozvytku derevoobrobnoji ta meblevoji promyslovosti : veb-sajt [Wood and Furniture Industry Development Strategy: Website]. Available at: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Lisove-gospodarstvo-l-p-d_promyslovist/2007_33_33_46-50.pdf. (accessed 19.02.2020).
8. Oficijnyj sajt TOV «Swisspan by SORBES» : veb-sajt. Available at: <https://www.swisspan.ua> (accessed 17.02.2020).
9. IEC/ISO 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques : veb-sajt. Available at: <https://www.iso.org/ru/standard/51073.html>.