

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Вінницький національний технічний університет

### **Анотація**

Розглянуто теоретичні та практичні питання управління на сучасних підприємствах виробничими ризиками. Складено класифікацію основних видів ризиків, включаючи так звані комплаєнс-ризиками. Обґрунтовано вибір показників і методів оцінювання рівня виробничого ризику на підприємствах.

**Ключові слова:** підприємство, загрози, небезпеки, невизначеність, ризики, міра ризику, управління, рентабельність, ефективність.

### **Abstract**

*Theoretical and practical issues of industrial risk management at modern enterprises are considered. A classification of the main types of risks, including the so-called compliance risks, has been made. The selection of indicators and methods for assessing the level of production risk at enterprises is substantiated.*

**Key words:** enterprise, threats, hazards, uncertainty, risks, measure of risk, management, profitability, efficiency.

Сучасні умови діяльності вітчизняних підприємств характеризуються суттєвим збільшенням кількості підприємницьких ризиків, які впливають на роботу цих підприємств, що ставить перед ними нові, набагато складніші завдання у забезпеченні економічної ефективності та безпечності своєї діяльності. Нові виклики зовнішнього середовища, особливо в період дії в Україні воєнного стану, спричинили появу абсолютно нових ризиків, що суттєво ускладнило діяльність більшості вітчизняних підприємств і посилило необхідність перебудови всієї системи управління цими ризиками, в тому числі – виробничими.

Незважаючи на те, що дослідження питань, пов'язаних з управлінням виробничими ризиками, що виникають в діяльності підприємств, займалися і продовжують займатися багато зарубіжних та вітчизняних вчених, окремі з цих питань і досі трактуються неоднозначно і суперечливо. Навіть сьогодні в економічній науці немає єдиної теоретико-методологічної бази, яка б давала універсальне визначення поняття ризику, класифікації його видів та підходу до процесу управління цими ризиками, включаючи виробничі ризики. Тому, не дивлячись на значну кількість досліджень з цієї тематики, обрана тема досліджень є актуальною.

*Метою досліджень є аналіз теоретичних і методологічних питань управління на сучасних підприємствах виробничими ризиками та розроблення рекомендацій з підвищення ефективності системи управління цими ризиками.*

### **Результати дослідження**

Під час проведення досліджень встановлено, що, аналізуючи проблематику і феномен економічної категорії «ризик», переважна більшість вчених та практичних працівників використовують у своїх дослідженнях такі поняття, як «загроза», «невизначеність», «небезпека», доходи, збитки, прибутки та інші. [1]. Тому, на наш погляд, актуалізувалася проблема більш точнішого визначення поняття терміну «ризик» (стосовно його застосування до діяльності підприємств), що дозволить менеджерам підприємств ухвалювати більш ефективні управлінські рішення, реалізація яких дозволить суттєво зменшити (або загалом нейтралізувати) можливі негативні наслідки та можливі втрати підприємств у їх виробничо-господарській і фінансовій діяльності [2].

В результаті проведених досліджень та отриманих при цьому результатів було запропоновано визначати економічну категорію ризику на підприємстві так: *ризик на підприємстві* – це така економічна ситуація, яка склалася в діяльності конкретного підприємства під впливом взаємодії певної сукупності загроз, небезпек та невизначеностей, в результаті розв'язання якої (шляхом певних дій або бездіяльності) підприємство може: а) або отримати незаплановані збитки та понести непередбачені втрати; б) або отримати незаплановані доходи та додаткові прибутки; в) або залишити свій фінансовий і майновий стан практично незмінним.

Окрім того для характеристики економічної категорії «ризик на підприємстві» поряд з терміном «ризик» використовуються терміни «міра ризику» та «повна невизначеність ризику». Так, «міра ризику» – це апіорна або статистична ймовірність виникнення додаткових збитків (перевищення очікуваного рівня втрат), недоотримання доходів тощо порівняно з варіантом, передбаченим підприємством (підприємцем), яку можна розрахувати за допомогою *числових величин* або кількісно спрогнозувати. А «повна невизначеність ризику» – це так звана оціночна ймовірність небезпеки, яку не можна математично розрахувати чи спрогнозувати, хоча вона також може спричинити для підприємця виникнення додаткових збитків (або перевищення очікуваного рівня втрат чи недоотримання доходів) порівняно з варіантом, передбаченим підприємством (підприємцем).

Іншими словами: будь-яка небезпека, яку можна математично (або іншим способом, наприклад, емпірично) обрахувати, приймає *форму ризику*, і у менеджера підприємства (підприємця) відкривається можливість шляхом ухвалення відповідних рішень *управляти цим ризиком* (зменшувати його, нейтралізувати тощо). Якщо небезпеку неможливо математично обрахувати чи спрогнозувати, вона приймає форму повної невизначеності ризику, і у менеджера підприємства (підприємця) практично немає *можливості управляти цією небезпекою*.

Певну групу виробничих ризиків утворюють так звані комплаєнс-ризиків. Сучасні дослідники [3] визначають *комплаєнс-ризиків* як ризиків втратити прибутки або отримати збитки внаслідок виникнення в колективі підприємства конфлікту інтересів, невідповідності дій працівників зовнішнім та внутрішнім документам, недосконалості організаційної структури управління підприємством; несприятливими зовнішніми обставинами; неефективністю внутрішнього контролю; об'єктивній неспроможності підприємства адаптувати продукцію, що випускається, до нових вимог споживачів тощо.

Наявність на підприємстві значних комплаєнс-ризиків і відсутність боротьби з ними може призвести до погіршення ділової репутації підприємства, падіння довіри до нього з боку партнерів, зменшення можливостей для ведення бізнесу, скорочення клієнтської бази тощо.

Під час проведення досліджень були розглянуті основні моделі управління виробничими ризиками на підприємствах [4].

*Перша модель* передбачає досягнення підприємством максимального прибутку «Пр» при забезпеченні рівня виробничого ризику «Р», який би не перевищував допустимий, тобто мають виконуватися такі умови:

$$Pr \rightarrow \text{макс.}; \quad P \leq P_{\text{допуст.}}$$

Тобто менеджери підприємства спочатку повинні встановити (розрахувати) максимальний рівень допустимого ризику, на який може піти підприємство, а потім сформулювати систему заходів щодо отримання підприємством максимального результату (прибутку).

*Друга модель* передбачає отримання підприємством мінімального прибутку «Пр» в ситуації, коли рівень виробничого ризику «Р» (з певних причин) може перевищувати значення допустимого рівня ризику, тобто мають виконуватися такі умови:

$$Pr \rightarrow \text{мін.}; \quad P \geq P_{\text{допуст.}}$$

Тобто менеджери підприємства спочатку повинні встановити (розрахувати) мінімальний рівень прибутку, який влаштує підприємство, а потім вже визначити, при якому допустимому рівні виробничого ризику цей прибуток може бути отриманий. При цьому повинні розроблятися заходи, які мають запобігти *переростанню* допустимого рівня виробничого ризику в критичний або катастрофічний ризик.

Прийнятністю цих моделей управління виробничими ризиками є те, що вони повною мірою відповідають відомому твердженню: «чим більшим є обґрунтований ризик, на який підприємство згодне піти, тим більший прибуток може бути отриманий підприємством. І навпаки, чим меншим є обґрунтований ризик, на який може йти підприємство, тим на менший прибуток можуть розраховувати менеджери цього підприємства».

В процесі проведеного дослідження було виокремлено основні причини виникнення виробничого ризику, які можна згрупувати у 4 групи за такими ознаками: за рівнем передбачуваності, за впливом на результати, за сутністю, відносно підприємства. Зроблено висновок, що концептуальний підхід до управління виробничими ризиками повинен полягати у: а) попередженні та виявленні можливих видів виробничих ризиків, а також наслідків дії цих ризиків на результати діяльності підприємств; б) розробленні та впровадженні заходів, які зможуть запобігти, зменшити (або нейтралізувати)

можливі збитки від впливу цих ризиків; в) створенні на підприємстві спеціалізованої системи моніторингу та управління ризиками (так званого ризик-менеджменту), яка б дозволила підприємству своєчасно попереджати, виявляти та зменшувати (або нейтралізувати) негативні наслідки від появи тих чи інших видів ризиків (включаючи виробничі) і їх впливу на діяльність підприємства.

Встановлено, що *ризик-менеджмент* – це частина менеджменту підприємства, яка являє собою систему попередження, виявлення (ідентифікації), вимірювання і контролю за всіма видами ризиків (включаючи виробничі), що можуть мати місце на підприємстві, з метою їх зменшення або повної нейтралізації. Ризик-менеджмент, являючись частиною загального менеджменту підприємства, є самостійною багатоваріантною системою управління, має дуже динамічний характер, є гнучким і часто не має готових рецептів розв'язання проблем, що постійно виникають у край мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі, в якому функціонує підприємство.

Будь-який ризик-менеджмент повинен мати свою стратегію. Проаналізувавши низку наукових праць, було встановлено, що в сучасних умовах основними стратегіями ризик-менеджменту є стратегії ігнорування, попередження, уникнення, передавання, зниження і прийняття. Але незважаючи на наявність сучасного математичного апарату, обґрунтування вибору тієї чи іншої стратегії управління виробничими ризиками менеджери підприємств часто роблять, базуючись на своїй інтуїції, своєму досвіді і інсайті.

## Висновки

Будь-які ризики, у тому числі і виробничі, завжди присутні на всіх етапах діяльності підприємства, при цьому відмінність може полягати тільки в часі і достовірності вияву того чи іншого виду ризику та його впливу на результати діяльності підприємства. Сама наявність виробничих ризиків не є недоліком, оскільки примушує менеджерів підприємства шукати нові ефективні рішення для виходу із ситуації, що склалася, забезпечуючи всій економіці динамічність і ефективність розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мігус І.П., Лаптев С.М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик». ДДАЕУ, Журнал «Ефективна економіка», 2011, № 12, С. 5.
2. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина II / Козловський В. О. [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.]. Вінниця : ВНТУ, 2017. 116 с.
3. Кобелева Т.О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві //Вісник НТУ ХПІ (економічні науки)». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 47 (1323). С. 121-127.
4. Федулова І.В. Стратегія ризик-менеджменту. Ж-л «Менеджмент та підприємництво в Україні», 2019.

**Козловський Володимир Олександрович** – к.е.н., доцент, професор кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, e-mail: [v@vin.ua](mailto:v@vin.ua) або [Kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua](mailto:Kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua)

**Бурмістров Максим Дмитрович** – студент 2-го курсу магістратури гр. 2МПОУ-22м факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, e-mail: [maksymburmistrov@gmail.com](mailto:maksymburmistrov@gmail.com).

**Kozlovskiy Volodymyr Oleksandrovych** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnitsa National Technical University, Vinnitsya, e-mail: [v@vin.ua](mailto:v@vin.ua) or [Kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua](mailto:Kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua).

**Burmistrov Maksym** – a student of the 2nd year of the master's degree in 2MPOU-21mz of the Faculty of Management and Information Security of Vinnitsia National Technical University, Vinnitsya, e-mail: [maksymburmistrov@gmail.com](mailto:maksymburmistrov@gmail.com).