

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. Діяльність виробничих підприємств на ринку України характеризується значною невизначеністю як стосовно майбутніх цін на закупівельні матеріали, енергію, паливо і власну продукцію, так і стосовно коливань обсягів продажу виробів і, відповідно, закупівлі сировини, що диктується прискорюваними процесами перерозподілу ринків, змінами в ціноутворенні, інфляційними процесами, зменшенням купівельної спроможності споживачів та ін. Планові рішення, що приймаються на підприємствах, стають все більше нереалістичними, ризикованими, бо менеджери не в змозі оцінити характер змін на бодай найближче майбутнє, що значно понижує якість управління та кінцеві результати діяльності. Загострення проблем невизначеності та швидкої змінюваності умов функціонування підприємств у сучасному ринку привертає останнім часом все більшої уваги вчених і практиків до управління діяльністю підприємств в умовах значних комерційних ризиків, до яких саме належать ризики, що виникають у процесі реалізації товарів. При цьому більшість розробок стосується прогнозування, вимірювання ризиків та оцінки можливих втрат на стадії планування, тоді як фактичні втрати, що виникли в разі ризикованого розвитку подій, виявляються лише на стадії аналізу звітної інформації, після завершення самих виробничих процесів, коли вся увага приділялася виконанню планів без поточного моніторингу стану планових показників в умовах ризикових ситуацій. Саме через відсутність дієвих систем управління ризиками в он-лайн режимі значна кількість підприємств отримують неочікувані економічні втрати. У даній статті представлено результати досліджень, присвячених розробці системи управління комерційними ризиками виробничих підприємств у реальному режимі часу.

Аналіз стану сучасних уявлень стосовно управління комерційними ризиками виробничих підприємств. Первісні уявлення класиків економічної думки Ф. Найта, Дж. Кейнса, К. Ерроу стосовно суті, причин виникнення і наслідків комерційних ризиків, конкретизовані у працях сучасних фахівців, наприклад [1; 2; 3], привели до розуміння загальних підходів до врахування наслідків діяльності підприємств в разі прийняття можливих ризиків, ухилення від них або зменшення їх наслідків. У якості найбільш узагальнених використовуються методи розподілу ризику між виробником і споживачем, лімітування засобів в руках менеджерів підприємств-виробників, диверсифікації товарної пропозиції на

ринку, створення необхідних резервів компенсації можливих втрат через настання кризових ситуацій тощо. Висока актуальність резервування можливих збитків через комерційні ризики привела до розробки доволі широкого кола методів, що застосовуються на етапі планування діяльності підприємств, коли в умовах значної невизначеності застосування детермінованих вхідних даних є не виправданим спрощенням реальності. Для бодай хоч якого наближення планових параметрів до реальних можливостей застосовують середньозважені значення вхідних параметрів із врахуванням ймовірностей різних результатів, ставки дисконтування грошового потоку, що очікується отримати в майбутньому періоді [4], спеціальні поправки на ризик неотримання планових показників [5], методи аналізу чутливості показників плану до відхилення від запланованої величини одного з вихідних параметрів їх розрахунку або умов реалізації плану, наприклад, наскільки вплине на рентабельність продукції збільшення вартості матеріалів для її виготовлення на 10% тощо [6]. Використовується метод сценаріїв, який передбачає розробку декількох альтернатив розвитку подій з вибором найбільш імовірного варіанта як основного, що стає основою для прийняття рішень [7], застосовуються застережливі критерії прийняття рішень з декількох можливих у вигляді мінімаксу або максиміну як категорій теорії ігор, що розглядається у якості методологічної основи знаходження оптимального рішення в умовах невизначеності [8]. Залучаються методи, що базуються на теорії нечітких множин, підходящі до оцінки і прийняття рішень в умовах невизначеності, бо формалізують вихідні параметри і планові показники у вигляді нечітких інтервалів, влучення до кожного з яких характеризується деяким ступенем невизначеності [9]. Тривають дослідження й загальної стратегії і тактики антикризового управління підприємствами [10]. В той же час, незважаючи на наявність багатьох результатів досліджень у вказаній сфері досі залишаються поза увагою дослідників саме методи управління ризиками як комплекс практичних дій менеджменту підприємств з оцінювання ризиків, знаходження компенсаторних механізмів зменшення їх наслідків у он-лайн режимі управління підприємством.

Ціллю даної статті є викладення результатів розробки системи управління ризиками шляхом постійного моніторингу ризикових втрат, визначення і використання наявних резервів їх компенсації в он-лайн режимі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Основним положенням запропонованого підходу до управління комерційними ризиками є визначення наявних ресурсів та способів їх застосування для подолання наслідків фактичного процесу розвитку кризової ситуації на ринку незалежно від того, яка ймовірність даного варіанту вбачалася на стадії планування, або які критерії застосовувалися для обґрунтування планових рішень. Запропонована система управління комерційними ризиками охоплює випадки:

- 1) підвищення закупівельних цін на сировину і інші закупівельні матеріали, що призводить до підвищення собівартості продукції аж до її збитковості;
- 2) вимушеного зниження продажних цін продукції під впливом жорсткої конкуренції, зниження платоспроможного попиту тощо;
- 3) зменшення обсягів продажів продукції при втраті ринків її збуту або зменшення обсягів закупівлі сировини через будь-які виниклі обставини.

Розглянемо прояви виникнення ризиків і оцінку їх наслідків у приведених вище випадках

1. Експозицію процесу змінюваності показників кризового стану для першого випадку представимо схемою на рис. 1, яка відображає збільшення матеріальних витрат (M) від M_{\min} до M_{\max} , відповідне змінювання собівартості C при постійній ціні Π . Очевидно, міру втрат у кожній i -й момент часу $Vi1$ відображає різниця між збільшенням матеріальних витрат Mi над їх мінімальною (початковою) величиною і наявним в підприємства резервом компенсації цих втрат у той же момент часу $Ri1$:

$$Vi1 = (Mi - M_{\min}) - Ri1. \quad (1)$$

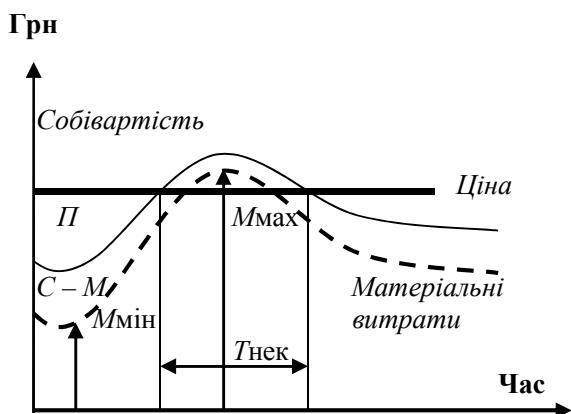


Рис. 1. Ілюстрація визначення міри ризикованих втрат і резервів їх компенсації у кожний момент часу

Π – прибуток; C – собівартість; M – поточні матеріальні витрати; M_{\min} , M_{\max} – мінімальні і максимальні матеріальні витрати; $T_{нек}$ – період некомпенсованих втрат внаслідок ризикованого розвитку подій

У якості поточних резервів компенсації втрат $Ri1$ виступають:

прибуток Π , поки собівартість не зрівнялася з ціною;

можлива економія нематеріальних виробничих затрат $\Delta(C - M)$ за рахунок зростання продуктивності праці, тимчасового зменшення її оплати, зменшення адміністративних і збутових витрат тощо;

можлива економія прямих матеріальних витрат ΔM за рахунок заміни певних видів матеріалів більш дешевими, зменшення норм витрат матеріалів на одиницю продукції.

2. Схему визначення поточних ризикованих втрат і резервів їх компенсації в разі вимушеного зменшення відпускних цін продукції підприємства (випадок 2) відобразимо на рис. 2.

Зі схеми на рис. 2 видно, що в разі настання ризикових обставин підприємство може отримати втрати, які слід поділити на дві частини:

1) припустимі втрати прибутку $Vi2$, поки ціна, що знижується (Π_i), не зрівняється з плановою собівартістю продукції, тобто:

$$Vi2 = (\Pi_{пл} - C_{пл}) - (\Pi_i - C_{пл}), \quad (2)$$

поки $\Pi_i \geq C_{пл}$;

2) критичні втрати у вигляді прямих збитків $Vi2$, коли поточна ціна стає менше за поточний рівень собівартості продукції C_i , яка може зменшуватися в процесі управління ризиком в реальному режимі часу за рахунок використання наявних резервів здешевлення виробництва продукції ΔE :

$$Vi2_{кр} = C_i - \Pi_i = (C_{пл} - \Delta E) - \Pi_i, \quad (3)$$

в межах $\Pi_i < C_i$.

У якості поточних резервів компенсації критичних втрат у даному випадку ΔE виступають:

можлива економія операційних виробничих затрат (без урахування прямих матеріальних витрат) $\Delta(C - M)$ за рахунок зростання продуктивності праці, тимчасового зменшення її оплати, зменшення адміністративних витрат тощо;

можлива економія прямих матеріальних витрат ΔM за рахунок заміни певних видів матеріалів більш дешевими, зменшення норм витрат матеріалів на одиницю продукції, закупівлі матеріалів і здійснення інших матеріальних витрат у інших постачальників або на інших ринках тощо.

3. У разі зменшення обсягів продажів продукції при зменшенні ринків її збуту або зменшенні обсягів закупівлі сировини через будь-які несприятливі обставини втратами від ризиків у даному випадку є прямі втрати отриманого прибутку. Критичними дані втрати стають, коли обсяг продажів продукції зменшується до беззбиткового рівня. Таким чином, припустимі втрати $Vi3$ у даному разі становлять:

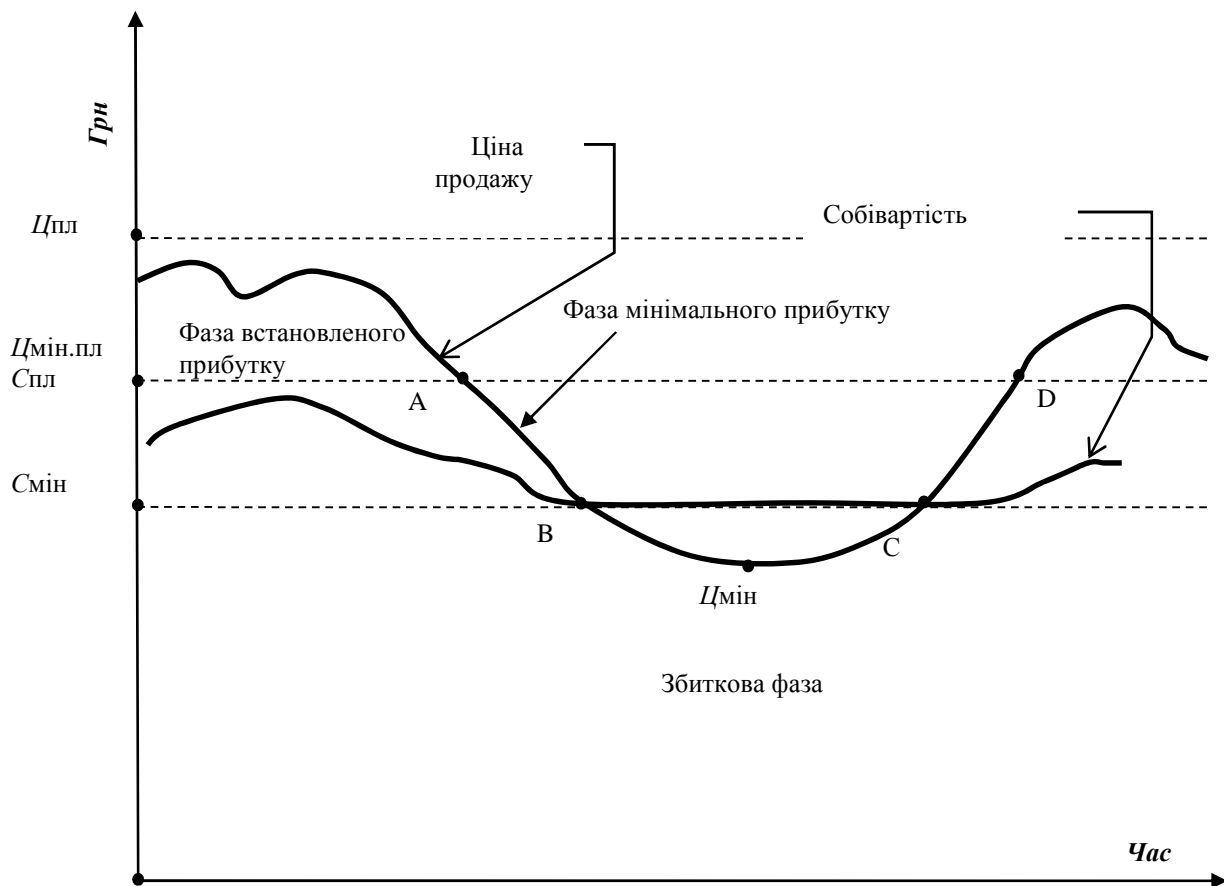


Рис. 2. Графічна інтерпретація змінюваності ризикових втрат переробного підприємства при вимушеному зниженні ціни його продукції:

$C_{пл}$, $C_{мін.пл}$, $C_{мін}$ – планова, мінімально допустима планова та фактично мінімальна ціна продукції; $C_{пл}$, $C_{мін}$ – планова та найнижча можлива собівартість продукції; А, В, С, D – точки на часовій шкалі ціна, що розділяють фази змінюваності показників у процесі фактичного настання ризикових обставин

$$Vi3 = (P_{пл} - P_{ф}) * П_{пл}, \quad (4)$$

де $P_{пл}$, $P_{ф}$ – плановий та фактичний обсяг продажів продукції (у натуральному вимірі), при цьому $P_{ф} \geq P_{без}$;

$P_{без}$ – беззбитковий обсяг продажів продукції для даного підприємства (або окремого виду його продукції);

$П_{пл}$ – сума планового прибутку від реалізації одиниці продукції.

Якщо фактичний обсяг продажів дорівнює беззбитковому, тобто $P_{ф} = P_{без}$, тоді критичні втрати $Vi3_{кр}$ дорівнюють всій масі загального планового прибутку $П_{заг}$:

$$Vi3_{кр} = (P_{пл} - P_{без}) * П_{пл} = П_{заг}. \quad (5)$$

Розуміння резервів компенсації втрат через зменшення обсягів реалізації продукції виходить з того, що собівартість одиниці будь-якої продукції складає сума перемінних $C_{пер}$ та умовно-постійних $C_{пост}$ статей. Оскільки при зменшенні обсягів продажів продукції зростає складова умовно-постійних витрат, то у якості поточного резерву компенсації критичних втрат у даному випадку може бути лише

економія на перемінних витратах $\Delta C_{пер}$, з яких найбільшу частку становлять затрати на основні матеріали та оплату праці основних робітників.

Реальні можливості визначення й використання резервів компенсації розглянутих вище ризиків продемонструємо даними низки м'ясопереробних і хлібопекарських підприємств: ПрАТ «Лисичанський м'ясокомбінат» (ЛМК), ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» (ММК), ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» (БМК), ПрАТ «Хліб» (м. Слов'янськ), ПрАТ «Хліб-1» (м. Харків), ПАТ «Волноваський комбінат хлібопродуктів» (ВКХ).

Відомо, що комерційні ризики агропереробних підприємств найбільші, бо формуються не тільки мінливістю ринкового середовища і зменшенням купівельної спроможності споживачів їх продукції, а ще й природними чинниками, що впливають на результати сільськогосподарського виробництва як постачальника сировинної продукції до наступної її переробки у готові продукти для населення. У якості бази визначення показників для оцінювання ризикових втрат і резервів їх компенсації використано дані підприємств, що містяться у наступних рядках їх фінансових звітів (табл. 1).

Дані фінансових звітів підприємств, використовувани для визначення ризикових витрат і резервів їх компенсації

Стаття фінансового звіту	Рядок звіту	Використання для визначення ризикових витрат і резервів їх компенсації
Чистий дохід	035	База оцінювання ризикових витрат
Собівартість продукції	040	База оцінювання резервів економії витрат
Адміністративні витрати	070	ΔЕ – резерв економії адміністративних витрат
Витрати на збут	080	ΔЕ – резерв економії витрат на збут
Фінансовий результат (прибуток)	220	П – прямий резерв компенсації витрат при всіх випадках ризикових подій
Елементи операційних витрат		
Матеріальні затрати	230	ΔМ – резерв зменшення матеріальних витрат за рахунок заміни більш дешевими матеріалами та зменшення норм витрат матеріалів
Витрати на оплату праці	240	ΔЕ – резерв економії на заробітній платі працівників внаслідок підвищення продуктивності праці або її тимчасового скорочення
Відрахування на соціальні заходи	250	ΔЕ – резерв економії відрахувань на соціальні заходи пропорційно резерву за рядком 240
Амортизація	260	ΔЕ – резерв зменшення амортизаційних витрат за рахунок можливого вивільнення та продажу зайвих або недостатньо завантажених виробничих фондів
Інші операційні витрати	270	ΔЕ – резерв економії інших операційних витрат
Загальні резерви компенсації ризикових витрат		Сума рядків (070 + 080 + 220 + 230 + 240 + 250 + 260 + 270)

Джерело: розроблено автором.

На базі звітних даних підприємств за 2013 рік проведено експертне оцінювання ймовірних ризикових витрат і наявних резервів їх компенсації з урахуванням конкретних умов роботи підприємств у 2014 році, результати якого приведено в табл. 2. Як свідчать дані з рядка 12 в табл. 2, лише для першого з розглянутих підприємств сумарні резерви недостатні для компенсації можливих ризикових витрат, тоді як для інших підприємств такі резерви достатні.

Видно також, що для 3, 4, 5 і 6 підприємств перевищення наявними резервами можливих ризикових витрат навіть дорівнює сумі запланованого прибутку.

Насправді без наявної системи поточного управління комерційними ризиками в діяльності розглянутих підприємств було важко підтримувати прибутковий стан протягом року, оскільки більшість з очікуваних ризиків мала свої негативні впливи на фінансові результати їх роботи, які очікуються на рівні не більше 1% рентабельності, а для частини підприємств – на рівні 2-3% від'ємної рентабельності, тобто збитковості.

Практичне застосування викладених пропозицій з управління комерційними ризиками потребує підтримки в актуальному стані показників за окремими статтями витрат, собівартості кожного виду

продукції та її складових хоча б у режимі щомісячної перевірки, оцінки та коректування, чого в звичайній практиці більшості підприємств не здійснюється. Це визначає наступні висновки та напрямки подальшої розробки проблеми управління комерційними ризиками виробничих підприємств.

Висновки та напрямки подальших досліджень. Запровадження системи поточного управління комерційними ризиками підприємств є реальним інструментом підтримки їх прибуткової діяльності завдяки своєчасній реакції на виникнення ризиків і негайного запровадження резервів їх компенсації.

Реалізація запропонованої схеми управління комерційними ризиками виробничих підприємств потребує запровадження в діяльності:

економічної служби – підтримки поточного стану собівартості продукції та її складових;

маркетингової служби – проведення оцінок імовірного подорожчання сировини та можливих витрат ринків збуту продукції;

технічних служб – визначення потенційних резервів підвищення продуктивності праці, зменшення норм витрат матеріалів, поліпшення використання технологічного обладнання, моніторингу можливостей заміни сировини та основних матеріалів більш дешевими та ін.

**Оцінка ризикових втрат та резервів їх компенсації для
агропереробних підприємств (за очікуваними показниками на 2014 рік)**

Показники ризикових втрат і резервів їх компенсації	Підприємство					
	М'ясопереробні			Хлібопекарські		
	ПрАТ ЛМК	ПАТ ММК	ПАТ БМК	ПрАТ Хліб	ПрАТ Хліб-1	ПАТ ВКХ
Оцінка ризикових втрат						
1. Чистий дохід (без ПДВ)	602491	210202	22371	37448	24434	260215
2. Імовірні ризикові втрати від знецінення продукції (у% від р.1): для м'ясопереробних – 2% для хлібопекарських – 0,5%	12049	4204	447	187	122	1301
3. Імовірні ризикові втрати через зменшення збуту (у% від р.1): для м'ясопереробних – 3% для хлібопекарських – 1%	18074	6306	671	374	244	2602
4. Імовірні ризикові втрати через подорожчання сировини (у 5 від р. 7.1): для м'ясопереробних – 3% для хлібопекарських – 1%	13105	4740	414	194	161	2330
5. Сумарні втрати (р.2 + р.3 + р.4)	43228	15250	1532	755	527	6233
Оцінка резервів компенсації ризикових втрат						
6. Чистий прибуток П - поточний резерв компенсації ризикових втрат	27562	11576	2398	5832	3760	7418
7. Собівартість, у тому числі	484950	182802	17250	22790	19676	273586
7.1. Матеріальні затрати	436846	158012	13801	19471	16116	233057
7.2. Оплата праці й відрахування на соціальні заходи	34250	19488	3100	2860	2340	29650
7.3. Амортизація й інші операційні втрати	13854	5302	349	459	1220	10879
8. Здешевлення матеріальних затрат, ΔМ (2-6% від р. 7.1)	9500	4800	850	880	620	4860
9. Максимально можлива економія витрат на оплату праці й соціальні відрахування (8-12% від р. 7.2)	3200	1860	340	220	190	2800
10. Економія на амортизації й інших операційних витратах (15-28% від р.7.3)	2000	780	100	70	380	1560
11. Сумарні резерви компенсації ризикових втрат (р. 6+р. 8+р. 9+р. 10)	42262	19016	3688	7002	4950	16638
12. Сума некомпенсованих ризикових втрат (р. 5 – р. 11)	966	-3766	-2156	-6247	-4423	-10405

Розроблено автором.

До обов'язків керівництва підприємства повинно бути додано завдання моніторингу стану наявних резервів скорочення адміністративних та збутових витрат.

Література

1. **Лапуста М. Г.** Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 156 с. 2. **Половинкин П.** Предпринимательские риски и управление ними /

П. Половинкин, А. Зозулюк // Российский экономический журнал. – 1997. – № 9. – С. 71-78. 3. **Ткаченко А. М.** Методи оцінки підприємницького ризику / А. М. Ткаченко, І. С. Якошь // Економічний вісник Донбасу. – 2008. – № 3 (13). – С. 136-139. 4. **Алтунин А.Е.** Модели и алгоритмы принятия решений в нечетких условиях / А. Е. Алтунин, М. В. Семухин. – Тюмень: Изд-во ТГУ, 2000. – 352 с. 5. **Бузырев В.В.** Выбор инвестиционных решений и проектов:

оптимизационный подход / В.В. Бузырев, В.Д. Васильев, А.А. Зубарев. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – 224 с. 6. **Количественные** методы в экономических исследованиях / под ред. М.В. Грачевой и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 791 с. 7. **Деревянко П.М.** Нечеткое моделирование деятельности предприятия и оценка риска принятия стратегических финансовых решений в условиях неопределенности / П.М. Деревянко // Современные проблемы прикладной информатики: I научно-практическая конференция 23-25 мая 2005 г. – СПб.: СПбГИЭУ, 2005. – С. 81-83: Электрон. версия: <http://fuzzylib.narod.ru/>. 8. **Нейман фон Дж.** Теория игр и экономическое поведение / Нейман фон Дж., Моргенштерн О. : пер. с англ. – М.: Наука, 1970. – 708 с. 9. **Кофман А.** Введение теории нечетких множеств в управлении предприятиями / Кофман А., Хил Алуха Х. : Пер. с исп. – Мн.: Вышэйшая школа, 1992. – 224 с. 10. **Градов А.** Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. Градов, Б. Кузин. – С-Пб.: СпецЛит, 1996. – 510 с.

Колосова К. А. Управління комерційними ризиками виробничих підприємств

Розглянуто питання управління комерційними ризиками виробничих підприємств, що виникають при підвищенні закупівельних цін на сировину і інші закупівельні матеріали, вимушеному зниженні продажних цін продукції під впливом конкуренції та зменшення платоспроможного попиту, а також при зменшенні обсягів продажів продукції при втраті ринків її збуту. Визначено методи оцінювання ймовірних ризикових втрат і джерела їх компенсування, проілюстровано їх використання на основі даних агропереробних підприємств. Визначено завдання щодо вдосконалення системи менеджменту підприємств для запровадження управління комерційними ризиками в поточному режимі.

Ключові слова: комерційні ризики, закупівельні ціни, продажні ціни, ринки збуту, ризикові втрати, резерви компенсації, управління ризиками.

Колосова Е. А. Управление коммерческими рисками производственных предприятий

Рассмотрены вопросы управления коммерческими рисками производственных предприятий, возникающими при повышении закупочных цен на сырье и другие закупочные материалы, вынужденном снижении продажных цен на продукцию под влиянием конкуренции и уменьшения платежеспособного спроса, а также при уменьшении объемов продаж продукции при потере рынков ее сбыта. Определены методы оценки вероятных рисков потерь и источники их компенсации, проиллюстрировано их использования на основе данных агроперерабатывающих предприятий. Определены задачи по совершенствованию системы менеджмента предприятий для внедрения управления коммерческими рисками в текущем режиме.

Ключевые слова: коммерческие риски, закупочные цены, продажные цены, рынки сбыта, рискованные потери, резервы компенсации, управление рисками.

Kolosova K. A. Management of commercial risks of industrial enterprises

The problems of managing business risks industrial enterprises, emerging with increasing purchasing prices for raw materials and other materials procurement, forced reduction of the selling prices of the products under the influence of competition and reduce the effective demand, as well as a decrease in sales of products with the loss of its sales markets. Define a method for assessing the potential risk of loss and sources of their compensation, their use is illustrated on the basis of agro-processing enterprises. The tasks to improve the management of enterprises to implement management of commercial risk in the current mode.

Keywords: commercial risks, purchase prices, sales prices, markets, risk of loss, compensation reserves, risk management.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2015

Прийнято до друку 07.07.2015