

УДК 658.711 (477)

**С. Ф. Смерічевський**доктор економічних наук, професор  
Національний авіаційний університет, м. Київ**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*У статті проаналізовано сучасний стан галузі машинобудування України, виділено основні проблеми, що перешкоджають розвитку машинобудівних підприємств. Доповнено класифікацію ризиків машинобудівних підприємств і факторів їх виникнення. Обґрунтовано доцільність застосування механізму ризик-менеджменту на українських машинобудівних підприємствах.*

**Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент, механізм, машинобудівне підприємство.

**I. Вступ**

Ризик у сучасній економіці вже давно став основним фактором впливу на кінцеві результати господарювання як світових корпорацій, так і українських підприємств. На тлі значної мінливості економічної й політичної ситуації в країні, розширення сфери відносин панівних суб'єктів господарювання, появи нових технологій та інструментів управління сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах невизначеності та ризику, зумовлюючи перехід від традиційних методів управління до методів, які здатні мінімізувати ризик факторів внутрішнього середовища та пом'якшувати вплив факторів зовнішнього середовища, а саме до ризик-менеджменту.

Машинобудівні підприємства України останнім часом втратили своє пріоритетне становище, будучи донедавна потужним локомотивом зростання економіки країни й тим інструментом, що давав змогу підвищити її конкурентоспроможність, промисловий потенціал і рівень соціального розвитку. Основною причиною такої ситуації стало зростання зовнішніх ризиків, адже понад 50% власної продукції вони експортували до Росії. Проте додатковими внутрішніми ризиками також є недостатня інноваційна активність, повільне впровадження сучасних технологій і придбання нової техніки, значний рівень зносу існуючих засобів, недостатність оборотних коштів тощо.

Недосконалість механізмів управління українських машинобудівних підприємств, низька конкурентоспроможність на світовому ринку, бар'єри з боку РФ у експорті української продукції, а отже, втрата основного ринку збуту, низка внутрішніх проблем створюють перепони для розвитку галузі, погіршуючи економічне та соціальне становище країни. Необхідним завданням, що постає перед апаратом управління, є розробка відповідного механізму управління

ризиками зовнішнього та внутрішнього середовища, що супроводжують діяльність українських машинобудівних підприємств для розробки стратегії управління, яка б враховувала всі ці моменти, була здатна швидко реагувати на зміни та з мінімальними витратами адаптуватися до них.

Ризики є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: В. В. Вітлінського [1], О. М. Левченко [8], Дж. Мадура [17], І. М. Посохова [11], В. О. Супрун [12]. Ключові аспекти ризик-менеджменту на практиці українських і зарубіжних підприємств розглядають такі вчені: Т. В. Головач [2], О. В. Джумурат [3], А. П. Задорожня [4], І. В. Кривов'язюк [5; 6], О. М. Кузьмак [7], Б. А. Неслуженко [9], І. С. Побережна [10], І. І. Чонг [16].

Незважаючи на низку праць із цієї проблематики, ґрунтовних досліджень щодо можливості практичного застосування прийомів ризик-менеджменту на вітчизняних машинобудівних підприємствах є небагато, сам процес ризик-менеджменту має фрагментарний характер і поки не досить успішно адаптується до реалій сьогодення.

**II. Постановка завдання**

Мета статті – обґрунтувати доцільність застосування механізму ризик-менеджменту на українських машинобудівних підприємствах для підвищення ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності на світовому ринку.

**III. Результати**

Поняття “ризик” з економічних позицій найперше передбачає втрати чи шкоду, заподіяну майновим правам суб'єкта господарювання, імовірність яких пов'язана зі станом невизначеності [5, с. 147].

У документі “Working Draft For ISO Guide.Risk Management Terminology”, підготовленому робочою групою ISQ, ризик-менеджмент визначають як узгоджену діяльність щодо управління організацією та її контролю з урахуванням ризику (risk-management: co-coordinated activities to

direct and control an organization with regard to risk) [3, с. 72]. Існує багато прикладів успішної реалізації підходів ризик-менеджменту: австралійсько-новозеландський стандарт з ризик-менеджменту AS/NZS 4360:2004 (Australian/New Zealand Standard AS/NZS 4360:2004); стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (Risk Management Standard, FERMA); документи Базельського комітету: стандарт достатності капіталу "Базель-2" (Basel II) і стандарти управління кредитними, фінансовими й операційними ризиками; комплексні основи ризик-менеджменту в межах усієї компанії (COSO), США (Enterprise Risk Management – Integrated Framework: COSO, USA) [2, с. 157–158].

Сучасний стан ризик-менеджменту базується на "концепції прийнятного ризику", згідно з якою метою управління ризиком є отримання максимальної стійкості всіх видів діяльності підприємства шляхом сукупного ризику в заданих стратегією межах розвитку підприємства.

Згідно з цією концепцією, управління ризиками – це процес, що бере початок на

стадії розробки стратегії підприємства й має бути інтегрованим у загальний процес управління як організаційно незалежний підрозділ, що безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства [2, с. 158].

Кінцевою метою такого процесу є створення ефективної та гнучкої системи господарювання в умовах ризику, обмеженості інформаційних, матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, що зумовлює необхідність організації системи ризик-менеджменту, усіх її аспектів, базових принципів і методів управління.

Основним завданням ризик-менеджменту є своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та вибір раціональних управлінських рішень з метою забезпечення діагностики причини виникнення ризиків, визначення їх природи та зниження негативної дії з мінімальними витратами всіх необхідних ресурсів.

Класифікація факторів ризику машинобудівних підприємств є передумовою своєчасного їх передбачення та прийняття управлінських рішень щодо мінімізації їх руйнівного впливу на діяльність машинобудівного підприємства (рис. 1).

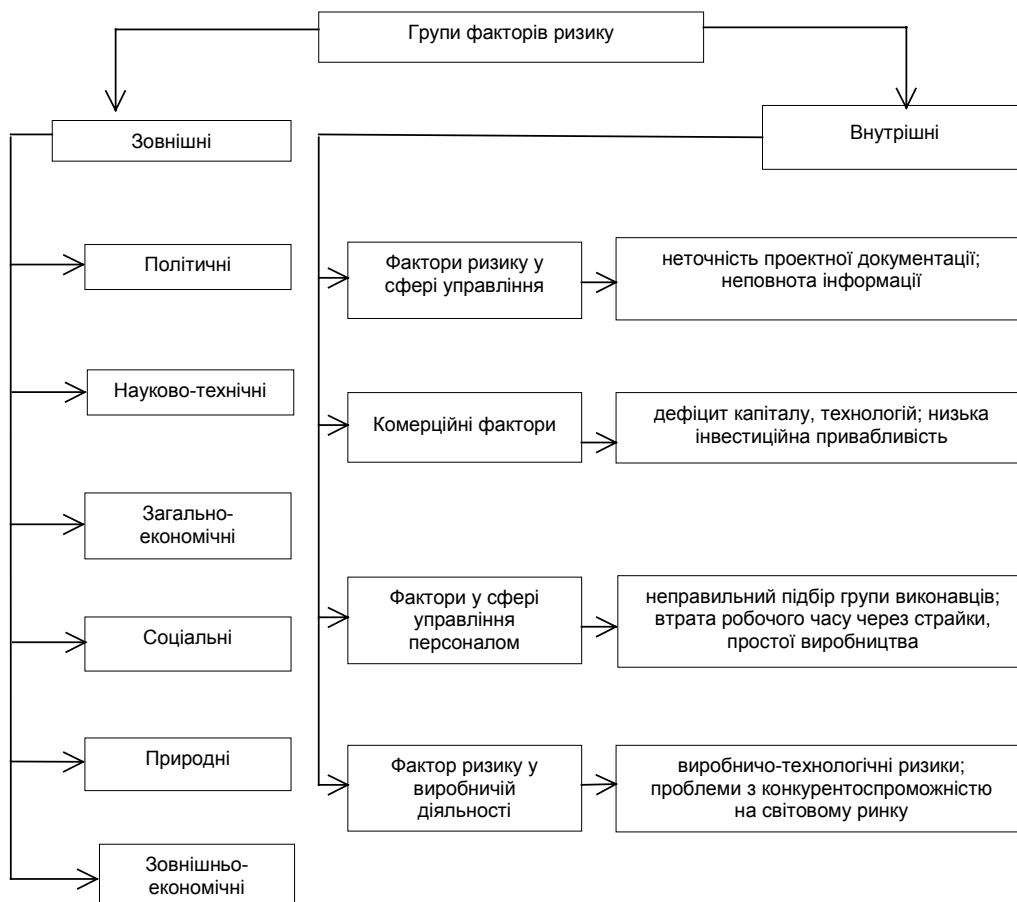


Рис. 1. Класифікація факторів ризику машинобудівних підприємств (адаптовано за [11])

Зовнішні фактори утворення є їх об'єктивною реальністю, вплив на них є мінімальним, тому основним завданням у цьому плані є постійний моніторинг з метою попередження та зведення до мінімуму негативного впливу, адже окреме підприємство не може впливати на макросередовище, але повинно враховувати їх вплив при розробці стратегії розвитку.

Зовнішні фактори впливу й, відповідно, внутрішні ризики піддаються впливу з боку управлінського апарату, їх можна аналізувати, прогнозувати. Комплекс управлінських рішень як ризик-менеджмент є тим інструментом, що дасть змогу вчасно виявити ризики, що впливають на роботу підприємства, органічно поєднуючись з іншими сферами (маркетинг, фінанси, виробництво, матеріально-технічне постачання тощо) для забезпечення ефективності роботи підприємства в перспективі.

Використання інструментів ризик-менеджменту є особливо актуальним для сектору машинобудування України, який є основним компонентом переробної промисловості.

У економічно розвинутих країнах на частку машинобудівних корпорацій припадає від 30 до 50% загального обсягу випуску промислової продукції, що забезпечує технічне переоснащення промисловості кожні 8–10 років. При цьому частка продукції машинобудування у ВВП країн Євросоюзу становить 36–45%, у США – 10%, у Росії – 18%.

Щодо України, то питома вага машинобудівних підприємств у промисловій структурі протягом 2011–2013 рр. становила 11,6–15,1%, а в 2014 р. взагалі 8,7%, що значно менше, ніж у високотехнологічних країнах.

Дослідження фінансових результатів господарювання машинобудівних підприємств, динаміки їх збитковості протягом 2009–2014 рр. (табл. 1) свідчать про значне погіршення фінансового стану, основними причинами якого є загальний занепад економіки в умовах агресії зі сторони Росії, відсутність дієвих програм розвитку машинобудівної промисловості та створення сприятливих умов для стимулювання розвитку з боку держави, зростання конкуренції на міжнародних ринках тощо. Чистий збиток великих і середніх підприємств за видами промислової діяльності за січень–вересень 2015 р. загалом по промисловості становив 90 283,3 млн грн, тоді як у машинобудуванні – 8 505,9 млн грн.

Водночас спад ділової активності, посилення податкового та законодавчого маневрування, ріст цін – усі ці умови є визначальними для формування високоефективного механізму ризик-менеджменту, що призведе до покращення економічного стану підприємства, основним завданням якого буде не уникнення ризику взагалі, а оцінювання, передбачення та зведення до мінімуму негативних його наслідків [9].

Таблиця 1

**Результати діяльності підприємств машинобудівної галузі України за 2009–2014 рр. (млн грн) [13; 14]**

Показник	Рік					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн						
Промисловість	-4760,7	31579,6	58892,4	20924,6	13698,3	-166414,0
Машинобудування	1974,8	7172,8	15081,2	13610,5	5526,9	-20501,5
Чистий прибуток/збиток						
Промисловість	-14192,5	11889,6	32229,9	2592,4	-4181,1	-178730,9
Машинобудування	37,8	4235,5	10777,9	9268,8	2768,6	-22380,2
Підприємства, що отримали прибуток, у % до загальної кількості підприємств						
Промисловість	59,7	59,2	62,6	62,0	63,3	63,3
Машинобудування	60,7	62,4	67,7	66,1	65,2	64,7
Сума прибутку, млн грн						
Промисловість	43697,4	69269,5	107006,8	84402,8	81336,9	76253,3
Машинобудування	8359,7	10810,1	18299,9	16311,1	9597,8	9841,6
Підприємства, які зазнали збитку, у % до загальної кількості підприємств						
Промисловість	40,3	40,8	37,4	38	36,7	36,7
Машинобудування	39,3	37,6	32,3	33,9	34,8	35,3
Сума збитку, млн грн						
Промисловість	48458,1	37689,9	48114,4	65478,2	67638,6	242667,3
Машинобудування	6384,9	3637,3	3218,7	2700,6	4070,9	30343,1

Втрата доступу до ринку Росії як основного ринку збуту призвела до того, що український уряд опинився перед вибором однієї зі стратегічних альтернатив: політики невтручання, консервації сектору чи модернізації. Стратегія невтручання призведе до ризику втрати економічного базису та потенціалу сектору, консервативна стратегія не вирішує проблеми конкурентоспроможності

сектору, а стратегія модернізації є вдалим поєднанням ринкових сил і державного втручання. Однак стратегія модернізації вимагає часу для її розробки й реалізації, короткострокові заходи для захисту економічного базису та потенціалу сектору і, як і решта стратегій, пов'язана з ризиками [15].

Якісний ризик-менеджмент можна здійснювати за умови наявності повної необхід-

ної інформації, що потрібна для прийняття управлінських рішень, адже брак інформації, її недостатність чи недостовірність призведе до суб'єктивізму оцінювання, зниження ефективності управлінських рішень [7, с. 165].

Економічно розвинуті країни активно практикують застосування комплексних інформаційних систем ризик-менеджменту як важливий елемент управління підприємством, особливо у сфері машинобудування

з метою підвищення оперативності та якості обробки інформації, що необхідна для прийняття управлінських рішень як у окремих структурних підрозділах, так і всього підприємства.

Тому структурна схема ризик-менеджменту на сучасному машинобудівному підприємстві має вигляд, представлений на рис. 2.

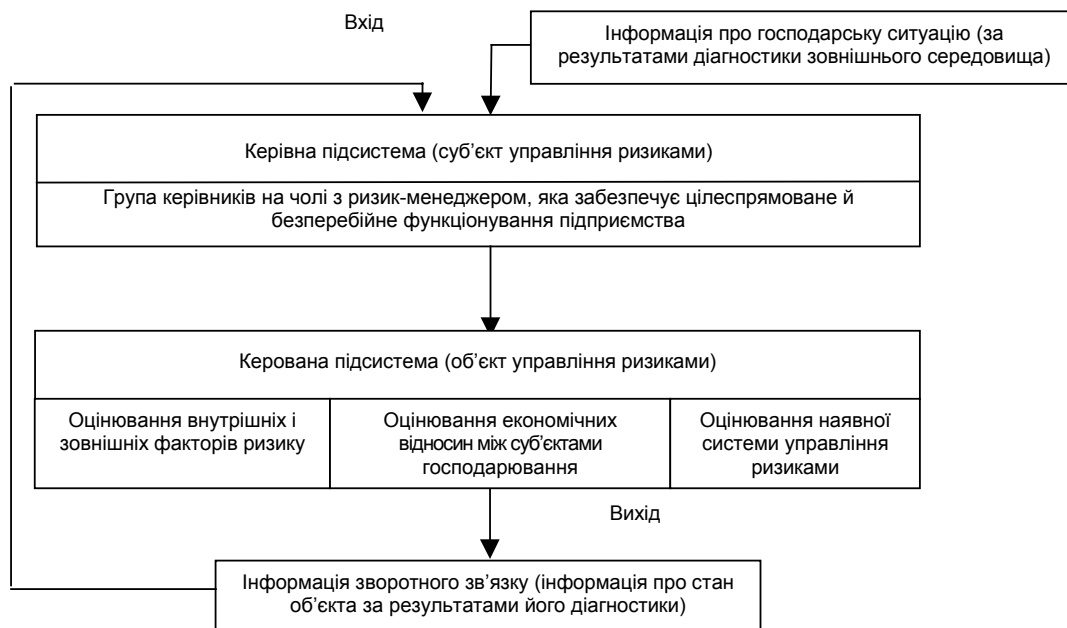


Рис. 2. Рекомендована схема ризик-менеджменту на машинобудівних підприємствах

Ця схема повинна передбачати здійснення кількісного та якісного оцінювання ризиків підприємства для кожного варіанту його дій [6, с. 251].

Водночас існує низка проблем впровадження інформаційних технологій (ІТ) у практику машинобудівних підприємств, що пов'язано зі збільшенням обсягу технологічних пропозицій, що потребують значних інвестицій, зміною ролі ІТ у господарській діяльності багатьох підприємств, зростанням витрат у сфері ІТ. Основними чинниками, які впливають на впровадження ІТ у сфері машинобудування, пов'язані з ризик-менеджментом, є: відсутність єдності у визначенні й уживанні економічного поняття інформаційного забезпечення ризик-менеджменту; необхідність врахування галузевих особливостей, що впливають на стан інформаційного забезпечення ризик-менеджменту підприємств; відсутність системного підходу до формування індивідуального набору інформації, що надходить керівникові для ухвалення рішень, з урахуванням його компетенції; проблема оцінювання якості ризик-менеджменту.

Ефективним і доцільним буде інтеграція інформаційних технологій у систему ризик-

менеджменту на рівні функціональних підрозділів, що дасть змогу усунути “вузькі” місця в роботі підрозділу, збільшити продуктивність праці, якість виконання функцій, здійснювати контроль за виникненням ризиків з метою усунення негативної дії, забезпечуючи можливість їх прогнозування, підвищення прозорості й керованості [8].

Інтеграція ризик-менеджменту в загальний процес управління виражається, зокрема, у тому, що до управління ризиками залучають практично всі підрозділи компанії: до ідентифікації й аналізу ризику представників функціональних підрозділів залучають як експертів; вони займаються розробкою заходів щодо управління – своїми ризиками й власне управлінням ними (тобто моніторингом їх рівня, реалізацією заходів щодо запобігання й ліквідації наслідків ризикових подій) [10, с. 206].

Враховуючи сукупність факторів, які зумовлюють характер відносин між різними процесами ризик-менеджменту, пропонуємо застосування відповідного механізму його реалізації на машинобудівних підприємствах на засадах функціонального підходу (рис. 3).

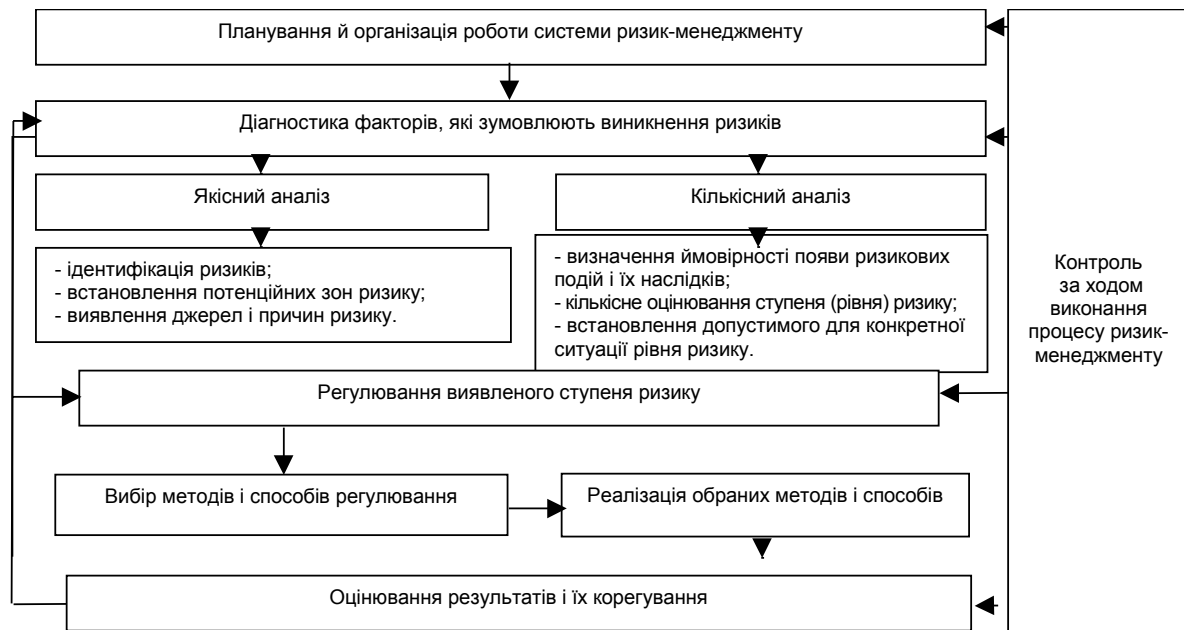


Рис. 3. Механізм реалізації ризик-менеджменту машинобудівних підприємств (функціональний підхід)

#### IV. Висновки

На сучасному етапі розвитку, який характеризують значним впливом факторів невизначеності та ризику, особливу роль починає відігравати система управління підприємствами, призначення якої – мінімізувати руйнівний вплив ризиків на діяльність суб'єктів господарювання. Першочергово це стосується сфери машинобудування, де працюють підприємства, на яких зосереджено значну частину високотехнологічного обладнання, які здатні генерувати інновації та забезпечувати високу конкурентоспроможність промислового комплексу будь-якої країни.

Для українських машинобудівних підприємств характерне значне погіршення результатів їх господарювання, що зумовлено впливом як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків на їх діяльність. Невизначеність роботи підприємств галузі машинобудування вимагає формування ефективної системи ризик-менеджменту, що дасть змогу забезпечити стійкість економічного розвитку підприємства, вчасно виявляти фактори ризику, що впливають на роботу суб'єктів господарювання, та яка була б адаптивною до особливостей їх діяльності.

Реалізація системи ризик-менеджменту як генеруючого елементу стратегічного управління, як процесу, завдяки якому забезпечують планування й організацію роботи системи управління ризиками, діагностика факторів, які зумовлюють виникнення ризиків різного роду, регулювання виявлених ризиків за допомогою відповідних методів і способів управління з метою максимальної ефективності кожного кроку й, відповідно, всієї діяльності підприємства загалом, а

також належний контроль за ходом реалізації запрограмованих кроків з мінімізації та уникнення дії ризиків у майбутньому є суттєвим підґрунтям для подальшого успішного функціонування машинобудівних підприємств.

Отже, впровадження в практику машинобудівних підприємств рекомендованої технології ризик-менеджменту дасть змогу забезпечити можливість управління ризиками та підвищить конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності.

Перспективи подальших розвідок повинні спрямувати увагу дослідників на розробку заходів щодо протидії руйнівним наслідкам впливу ризиків у напрямі формування системи ризик-менеджменту, увага якої має бути приділена забезпеченню досягнення тактичних і стратегічних цілей діяльності машинобудівних підприємств із використанням методів проблемно-цільового та програмно-цільового управління.

#### Список використаної літератури

1. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч.-метод. посіб. / В. В. Вітлінський, П. І. Вереченко. – Київ : КНЕУ, 2000. – 292 с.
2. Головач Т. В. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві / Т. В. Головач, А. Б. Грушевицька, В. В. Швид // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – С. 157–163.
3. Джумурат О. В. Етапи реалізації ризик-менеджменту / О. В. Джумурат // Митна безпека. – 2010. – № 1. – С. 70–77.
4. Задорожня А. П. Фінансовий ризик-менеджмент як складова системи ефективного фінансового менеджменту / А. П. Задорожня // Збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції.

- ції студентів, аспірантів та молодих вчених “Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах” (м. Ірпінь, 07.04.2015 р.). – Ірпінь : Вид-во Нац. ун-ту ДПС України, 2015. – С. 154–156.
5. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – Київ : Кондор, 2008. – 366 с.
  6. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія / І. В. Кривов'язюк. – Луцьк : Волиньполіграф, 2012. – 392 с.
  7. Кузьмак О. М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості банківських установ / О. М. Кузьмак // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2013. – № 2. – С. 164–166.
  8. Левченко М. О. Використання інформаційних технологій в управлінні ризиками машинобудівних підприємств / М. О. Левченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 305–311.
  9. Неслуженко Б. А. Організація ризик-менеджменту підприємствами України в сучасних умовах / Б. А. Неслуженко // Збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених “Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах” (м. Ірпінь, 07.04.2015 р.). – Ірпінь : Вид-во Нац. ун-ту ДПС України, 2015. – С. 39–42.
  10. Побережна І. С. Інтеграція системи ризик-менеджменту в загальний процес управління підприємством / І. С. Побережна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – № 4. – С. 204–207.
  11. Посохов І. М. Дослідження факторів ризику корпорації / І. М. Посохов // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 207–211.
  12. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи / В. О. Супрун // Фінансовий простір. – 2015. – № 2 (18). – С. 417–421.
  13. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/fin/fin\\_rez/fr\\_ed/fr\\_ed\\_u/fr\\_ed\\_0313\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/fin/fin_rez/fr_ed/fr_ed_u/fr_ed_0313_u.htm).
  14. Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/fin/chpr/chpr\\_pr/chpr\\_pr\\_u/chpr\\_pr\\_0114\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/fin/chpr/chpr_pr/chpr_pr_u/chpr_pr_0114_u.htm).
  15. Шаха Д. Сектор машинобудування в Україні: стратегічні альтернативи і короткострокові заходи з огляду на припинення торгівлі з Росією / Д. Шаха, Р. Джуччі, Д. Науменко, А. Ковальчук // Ін-т економічних досліджень та політичних консультацій. Німецька консультативна група. – Берлін ; Київ, 2014. – 21 с.
  16. Chong Y. Y. Investment Risk Management / Y. Y. Chong. – Chichester : John Wiley & Sons, 2004. – 210 p.
  17. Madura J. International Financial Management / J. Madura. – 4th ed. – New York : West Publishing Company, 2007. – 728 p.

Стаття надійшла до редакції 05.11.2015.

#### **Смеричевский С. Ф. Риск-менеджмент машиностроительных предприятий Украины в современных условиях хозяйствования**

*В статье проанализировано современное состояние отрасли машиностроения Украины, выделены основные проблемы, препятствующие развитию машиностроительных предприятий. Дополнена классификация рисков машиностроительных предприятий и факторов их возникновения. Обоснована целесообразность применения механизма риск-менеджмента на украинских машиностроительных предприятиях.*

**Ключевые слова:** *риск, риск-менеджмент, механизм, машиностроительное предприятие.*

#### **Smerichevsky S. Risk Management of Ukrainian Machine-Building Enterprises in Current Economic Conditions**

*The current state of branch of mechanical engineering of Ukraine was analyzed, the main problems that hinder the development of engineering enterprises were allocated in the article. The classification of risks of engineering companies and factors of their occurrence was supplemented. The necessity of application of the mechanism of risk management in national engineering enterprises was substantiated.*

**Key words:** *risk, risk management, mechanism, machine-building enterprise.*