

Волков М.А.

УДК 338.48

**КОНЦЕПЦІЯ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Анотація. У статті розглянуто науково-методичні аспекти корпоративного управління ризиками в харчових компаніях. Розроблено класифікацію корпоративних ризиків по видам й ознакам. Запропоновано концепцію побудови корпоративної стратегії управління ризиками в великих харчових компаніях.

Ключові слова: ризики, планування, стратегічне планування, корпоративне управління ризиками, корпоративна стратегія управління.

Аннотация. В статье рассмотрены научно-методические аспекты корпоративного управления рисками в пищевых компаниях. Разработана классификация корпоративных рисков по видам и признакам. Предложена концепция построения корпоративной стратегии управления рисками в крупных пищевых компаниях.

Ключевые слова: риски, планирование, стратегическое планирование, корпоративное управление рисками, корпоративная стратегия управления.

Summary. The article considers methodological aspects of corporate risk management in food companies. The classification of corporate risks and characteristics. The concept of building a corporate risk management strategy in the large food companies.

Keywords: risks, planning, strategic planning, corporate risk management, corporate strategy management.

Вступ. В економіці агропродовольчої сфери протягом останніх років спостерігається зниження науково-технічного рівня виробництва, виготовлення неякісної продукції, нестача власних інвестиційних ресурсів. Сукупність цих та інших обставин сприяли прояву ризиків, що виявилися у зниженні обсягів виробництва продуктів харчування, неповному задоволенні потреб населення у вітчизняній харчовій продукції, зростанні імпортного продовольства[2].

В умовах світової кризи ступінь виникнення і прояву ризиків значно посилюється. Тому підвищення ефективності господарюючих суб'єктів багато в чому стало визначатися вмінням менеджерів знижувати і управляти не окремими ризиками, а всієї їх сукупністю.

Метою статті є дослідження проблеми управління економічним ризиком харчових підприємств з більш загальних позицій, залучаючи до кола аналізованих аспектів діяльності підприємства все доступне різноманіття факторів ризику.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми розвитку та розміщення підприємств харчової промисловості відображено у працях П.П. Борщевського, В.В. Вітвіцького, М.Я. Дем'яненка, Л.В. Дейнеко, П.Т. Саблука, М.Г. Чумаченка та ін. Серед зарубіжних і вітчизняних вчених, що займалися окремими питаннями управління і планування слід зазначити Ігошина Н.В., Бережну О.А., Панченко Є.Г., Хеше П., Крейніну М.І., Гітман Л., Брейлі Р., Іткіна О.Ф., Тарасюк Г.М., Кваснюка Б., Мартиненко В., Норкотт Д., Сичевського М.П. та ін. Проблеми управління ризиками присвячені наукові праці багатьох вчених. Серед зарубіжних авторів можна виділити Бершеда Е, Вальрас Л., Брігхем Є, Боді З, Макконелл К, Найт Ф., Фрідмен М., Холт Р. та ін.

Однак більшість робіт як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців, зводяться, як правило, до завдань управління фінансовим, інвестиційним або страховим ризиками.

Виклад основного матеріалу. Ризики, що виникають у сільськогосподарському секторі, ведуть за собою і підсилюють ризики на підприємствах харчової промисловості.

Взаємозалежні між собою єдністю технологічного ланцюжка виробництва, обробки, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції підприємства, крім ризиків від власної діяльності, на кожній наступній стадії відчувають вплив ризиків, що проявилися на попередніх етапах.

У діяльності підприємств харчової промисловості в останні роки ризики певним чином пов'язані, також, з темпами нарощування запасів продукції і зниженням швидкості її оборотності.

Оцінка економічного стану підприємств дозволяє встановити, що[4]:

- Обсяги запасів основних продуктів білкової групи збільшуються у зв'язку з низькою купівельною спроможністю населення і відсутністю механізму регулювання обсягів виробництва в цілому по країні; частка ніші і сегмента продажів вітчизняної продукції постійно скорочується, а частка імпорту - зростає;
- Населення не має достатніх коштів для покупки продовольчих товарів у необхідному обсязі.

Ці та інші основні види ризиків, що мали місце в діяльності підприємств з випуску продуктів харчування, вплинули на зростання збитків. Хоча число збиткових підприємств скоротилося на 28,6%, проте сума збитків, що припадають на одну організацію, зросла.

Прояв ризиків посилюється залежно від: зростання масштабів виробництва; розширення асортименту товарів, що випускаються; збільшення числа постачальників сировини і споживачів продукції; зниження науково-технічного рівня виробництва; низького рівня оплати та умов праці; нестабільності економіки.

Враховуючи різний характер прояву ризиків, ми пропонуємо узагальнити наукові передумови їх виникнення. Усі виявлені передумови слід розподілити в три сфери: науково-технічна, фінансово-економічна і соціально-забезпечуюча. Підсистема науково-технічних передумов включає:

- Відсутність цільової програми з інноваційного розвитку;

- Тривалі терміни і низькі результати НДР і ДКР;
- Відсутність вітчизняних високоефективних засобів виробництва;
- Слабка матеріально-технічна база НДІ і КБ;
- Відсутність мережі сучасних заводів з випуску засобів виробництва.
Друга підсистема фінансово-економічних передумов містить:
- Незбалансовану зовнішньоекономічну політику;
- Переміщення пріоритетів розвитку з матеріального виробництва в банківську сферу і торгівлю;
- Відсутність ефективних механізмів з розподілу доходу між учасниками єдиного ринкового процесу;
- Невідповідність розміру виробничих потужностей споживчому попиту;
- Низький рівень обліку та контролю за використанням ресурсів та ін.
В підсистемі соціально-забезпечуючих передумов виділено:
- Відсутність цільової програми з соціально-орієнтованому розвитку суспільства;
- Низький рівень і якість життя основних верств населення;
- Слабка зацікавленість економічно активного населення у високих результатах праці;
- Зниження освітнього і культурного рівня населення та ін.

Наявні в науковій літературі класифікації характеризуються надмірним числом ознак [2], що не дозволяє сконцентрувати увагу менеджерів на їх усуненні; в класифікаціях, в основному, ознаки повторюються в різних варіаціях; одні й ті ж види ризиків повторюються і враховуються в різних ознаках; має місце вузька диференціація ризиків по видам робіт, що ускладнює облік їх на підприємствах і вимагає значного числа відповідальних осіб за їх недопущення; окремі ознаки можна віднести до видів шкоди; деякі ознаки невластиві сфері підприємств, а характерні для макроекономічного рівня; мають групи ризиків, які виділяються практично у всіх класифікаціях, що підтверджує їх обгрунтованість та об'єктивність.

З огляду на це, нами розроблено класифікацію корпоративних ризиків, що кардинальним чином відрізняється від раніше запропонованих, залежно від ознак якої всі ризики розподілені у дві групи. Перша - включає загальні ризики, які проявляються у всіх суб'єктах економіки і не залежать від виду їх діяльності. У другу групу включені специфічні ризики, які проявляються у великих компаніях АПК і залежать від особливостей їх діяльності. Залежно від видів діяльності та об'єктів виникнення ризиків у великих харчових компаніях ми визначили такі види й ознаки їх класифікації[3]:

1. Сфера виникнення. Залежно від цієї ознаки ризики можуть бути закупівельно-постачальними, виробничими, науково-технічними, економічними, фінансовими, соціальними та ін.
2. Закупівельно-постачальний блок розподілений на ризики від: закупівлі неякісної сільськогосподарської сировини і матеріально-технічних ресурсів; завищення цін на закуповувані ресурси; неотримання від постачальників закуповуваних ресурсів в разі його банкрутства і т.д.
3. Виробнича підсистема включає такі види ризиків від: виробництва продукції в обсязі, меншому запланованого; обмеженого асортименту продукції; виготовлення неякісної продукції; виготовлення обсягу продукції, невідповідного споживчому попиту та ін.
4. Науково-технічний блок містить такі ризики, як від: використання морально і фізично застарілого обладнання; застосування недосконалої технології; несвоєчасного ремонту основних виробничих фондів; відсутності інноваційних установок, засобів автоматичного контролю і т.д.
5. Економічний блок включає до свого складу ризики від: використання неадекватних сучасним вимогам методів, принципів і механізмів управління; необгрунтованого зростання витрат; низького використання виробничої потужності; застосування механізмів ціноутворення, невідповідних вимогам ринку і ін.
6. Логістичний блок містить ризики від: неотримання коштів за поставлену продукцію; несвоєчасної поставки продукції споживачеві; недосконалих каналів руху товару продукції; псування і розкрадання продукції в дорозі та ін.
7. Фінансовий блок включає до свого складу ризики від: значних розмірів отриманого кредиту, який не виплачується своєчасно; зміни в бік завищення кредитних ставок; дебіторської простроченої заборгованості; неефективного використання фінансових ресурсів; вкладених цінних паперів в структуру, яка збанкрутувала; наявності помилок в обліку коштів; несвоєчасної сплати податків та ін.

Найбільш складними для усунення є соціальні ризики, до складу яких входять: ризики від несприятливої обстановки в колективі у зв'язку з низьким рівнем оплати праці та соціальних пільг; ризики, пов'язані з завищенням норм виробітку і норм обслуговування; ризики, пов'язані з несприятливими умовами праці; ризики, обумовлені низьким рівнем кваліфікації, оновлення знань та ін.

Ступінь реальності збитку. Залежно від цієї ознаки нами виділено такі ризики: речові (ризики з втратою, втратою, розкраданням, браком продукції); економічні, пов'язані з ризиком, вираженим в документації, недоотриманням коштів, зайвим їх витрачанням; організаційні, пов'язані з відсутністю взаєморозуміння з інституційними структурами, неправильно прийнятим управлінським рішенням й ін.

Методи вимірювання масштабу ризику. Дана класифікаційна ознака дозволяє виділяти натуральний, вартісний і відносний. Основними загальними класифікаційними ознаками є: рівень прояву; ступінь передбачення; розмір збитку; дискретність відшкодування збитку; характер реального сприйняття впливу.

До складу принципів корпоративного управління ризиками слід включити дев'ять наступних складових їх елементів.

Перший принцип передбачає виявлення напрямів діяльності, де можуть виникати різні види ризиків.

Другий принцип містить ранжування ризиків за масштабом збитку і ступенем невизначеності, аналіз ризиків і пов'язаних з ними втрат, які фактично проявилися у діяльності.

КОНЦЕПЦІЯ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Третій принцип - створення центрів відповідальності за ризики та їх розподіл, підвищення кваліфікації персоналу.

Четвертий принцип - координація діяльності менеджерів і всього персоналу, відповідального за ризики.

П'ятий принцип - розробка програми прийняття багатоваріантних управлінських рішень в залежності від подій, коли стався збиток або втрата коштів.

Шостий принцип - коригування програми на основі результатів апробації, вибір експертів, що оцінюють ефективність програми.

Сьомий принцип - контроль виконання програми та ефективності прийняття управлінських рішень.

Восьмий принцип - аналіз розміру збитку за видами робіт, усунення причин, коректування програми, перерозподіл ризиків. Дев'ятий принцип - стимулювання персоналу, який не допустив втрат або знизив ризики.

Використання в великих харчових компаніях пропонованого складу принципів корпоративного управління економічними ризиками сприятиме: виявленню всіх областей діяльності можливого прояву ризиків; залученню менеджерів в роботу по передбаченню, зниженню ризиків на підприємствах; підвищенню ступеня відповідальності менеджерів за зниження ризиків і значущості їх діяльності; зростанню прибутку і поліпшенню всіх виробничих та фінансово-економічних показників діяльності підприємства; збільшенню заробітної плати персоналу; створенню єдиного економічно злагодженого колективу, орієнтованого на досягнення поставлених цілей зі скорочення витрат; нарощуванню темпів зростання виробництва і реалізації продукції; підвищенню якості та конкурентоспроможності продукції.

Ефективність корпоративного управління ризиками виражається за допомогою об'єктивної їх оцінки. Вченими розроблена система методів оцінки ризиків, яку можна адаптувати до конкретних умов діяльності підприємств. Враховуючи особливості роботи підприємств харчової промисловості та ризики, пов'язані зі зниженням якості продукції, ми пропонуємо два методи їх оцінки.

В першу чергу, розроблений метод оцінки ризику від можливого зниження якості продукції в зв'язку з переробкою неякісної сировини, яка викликала зменшення ціни продажу, в порівнянні з ціною на еталонний зразок. Для цієї мети пропонується наступний метод:

$$P_{КП} = (Ц_{\alpha} \times M_{\text{м}} - Ц_{\text{НК}} \times M_{\text{м}}) \times \frac{K_{\text{ДА}}}{K_{\text{ДП}}},$$

де РКП - ризик від можливого зниження якості продукції, тис. грн.;

Ц_α, Ц_{НК} - ціна відповідно однієї тонни еталонного зразка і неякісної продукції, тис. грн.;

М_м - маса реалізованої продукції, тонн;

КДФ, КДП - швидкість оборотності партії продукції відповідно фактичної за планом, днів.

Поряд з цим, може бути запропонований метод оцінки ризику від переведення продукції, невідповідної заявленому сорту, в іншу категорію. В цьому випадку вартість ризику (P₂) пропонується визначати за такою формулою:

$$P_2 = (Ц_{\alpha} \times M_{\text{м}} - Ц_{\text{КН}} \times M_{\text{м}}) \times (K_{\text{П}} + 1),$$

де Ц_{КН} - ціна продукції нижчої категорії;

КП - коефіцієнт претензій споживача.

До складу механізмів зниження ризиками доцільно включити такі, як: формування фахівців з мисленням швидкого пошуку шляхів ліквідації ризиків; створення центрів відповідальності за основними видами діяльності; управління конкурентоспроможністю продукції; організація спільних ринків продажу аналогічної продукції кількох підприємств одного або декількох навколишніх регіонів за однією і тією ж ціною; акумулювання коштів, необхідних для оновлення та розширення виробництва; стимулювання персоналу за зниження ризиків та інші.

Необхідне розширення розглянутого складу і включення наступних додаткових організаційно-економічних механізмів зниження ризиків, орієнтованих на скорочення втрат і збитків майна у великих харчових компаніях:

- Цілеспрямована підготовка фахівців нового покоління, здатних йти на ризик, що здійснюють пошук шляхів мінімізації втрат і збитків. Підготовка таких фахівців повинна здійснюватися після попереднього тестування рівня їх кваліфікації та відбору шляхом використання кейс-методів, майстер-класів, тренінгів та ін.
- Створення на підприємствах спеціальної структури управління з виділенням центрів відповідальності за сферами діяльності з найбільшою ймовірністю прояву ризиків. Наприклад, центр відповідальності за якість і конкурентоспроможність продукції, центр відповідальності за реалізацію продукції, центр відповідальності за поставку сировини, центр відповідальності за вивчення ринкової кон'юнктури та інші, залежно від масштабу виробництва;
- Створення мережі організацій споживчих переваг - постійний пошук нових оптових споживачів продукції, встановлення тісних дружніх контактів із споживачами, які є постійними клієнтами і які в даний час з якихось причин не купують продукцію підприємства, запрошення їх на корпоративні заходи, презентації, свята, організація спільних благодійних акцій, стимулювання покупок шляхом використання гнучкого механізму ціноутворення, надання одноразової допомоги, видача товару під розрахунок після реалізації власної продукції;

- Введення територіального механізму «єдина ціна на час» шляхом домовленості однієї компанії з навколишніми підприємствами одного або сусідніх регіонів, що випускають аналогічну продукцію, про встановлення однакової ціни на неї, яка діє протягом певного періоду за умови погодження з антимонопольною службою. Це дозволяє уникнути втрат при продажу продукції, піти від жорсткої конкурентної боротьби, встановлювати ділові відносини з конкурентами і підвищувати якість продукції.

Висновок. Використання в великих харчових компаніях пропонованої сукупності організаційно-економічних механізмів зниження ризиків сприятиме зменшенню втрат і збитків, зростанню прибутку, створенню злагодженого трудового колективу, підвищенню відповідальності та матеріального стимулювання персоналу, поліпшенню якості продукції та зростанню обсягів виробництва. Також з цією метою нами пропонується концепція побудови корпоративної стратегії управління ризиками в великих харчових компаніях (рис. 1).

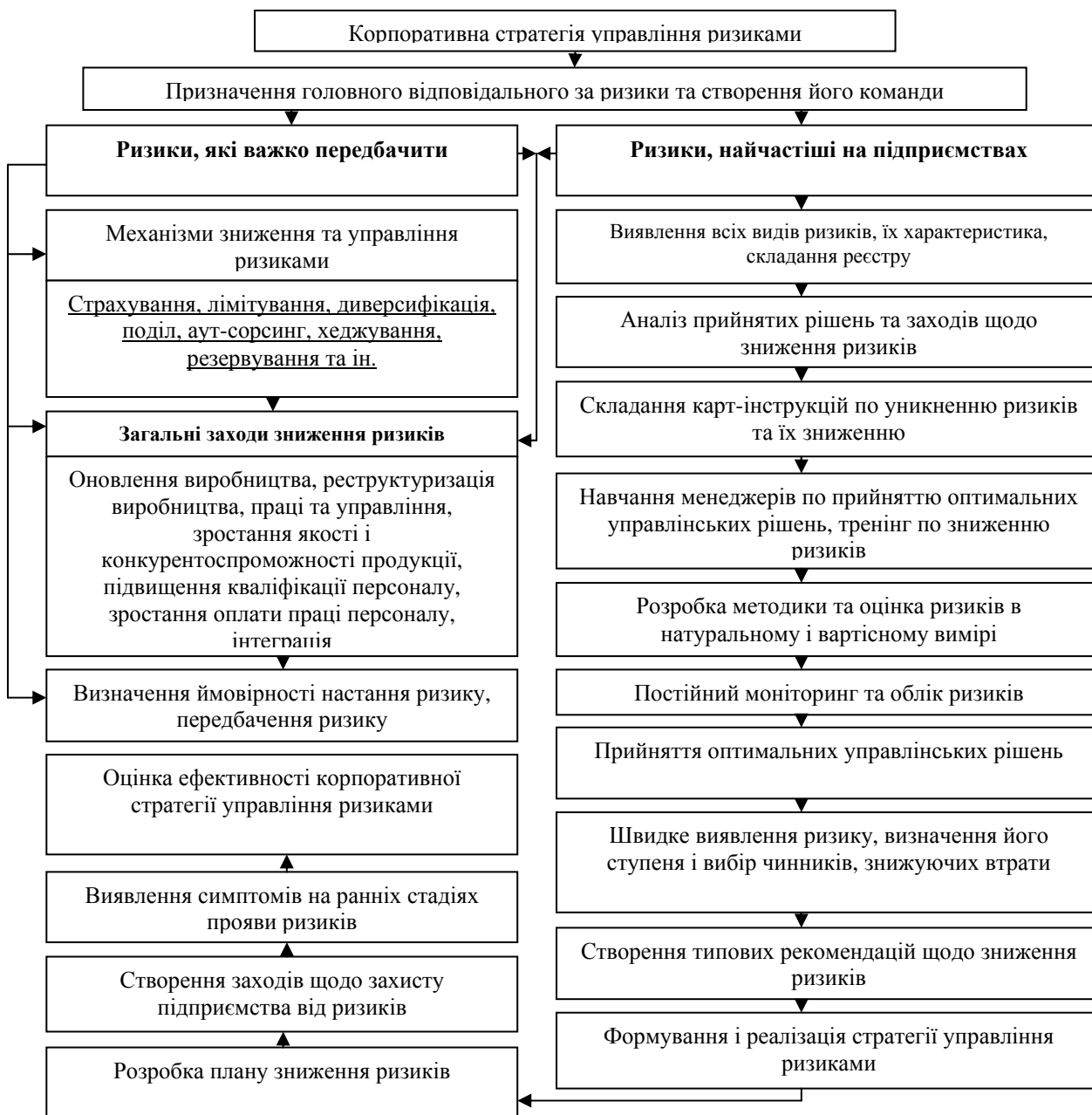


Рис. 1. Корпоративна стратегія управління ризиками

Джерела та література:

1. Богатирьов А. М. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку / А. М. Богатирьов, А. І. Бутенко, І. О. Кузнецова ; Під ред. Бутенка А. І. ; Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України, Одес. нац. акад. харч. технологій. – О., 2003. – 273 с.
2. Литюга Ю. В. Теорія інвестиційної поведінки підприємства / Литюга Ю. В. / Економіка підприємства : теорія та практика : зб. мат. міжнар. наук.-практ. конф. 23-24 березня 2006 р. – К. : КНЕУ, 2006. – С. 28–30.

3. Тарасюк Г. М. Система планування діяльності підприємств харчової промисловості. Експертна оцінка стану та визначення її впливу на ефективність діяльності / Г. М. Тарасюк // Вісник ЖДТУ № 4 (46). – С. 221–229.
4. Бриггем Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бриггем, Л. Гапенски; [под ред. В. В. Ковалева] СПб : Экономическая школа, 1997.– 669 с.

Дорошкевич Д.В.

УДК 332.122:338.47

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В СИСТЕМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

Анотація. У статті досліджується теоретичні питання інтеграції України в систему функціонування міжнародних логістичних систем. Визначені етапи стратегічного планування побудови міжнародної логістичної системи.

Ключові слова: міжнародні логістичні системи, логістичні операції, транспортно-дорожній комплекс, міжнародні транспортні коридори, транспортно-логістичні центри, транспортно-технологічні логістичні системи, логістичний контролінг.

Аннотация. В статье исследуются теоретические вопросы интеграции Украины в систему функционирования международных логистических систем. Определены этапы стратегического планирования построения международной логистической системы.

Ключевые слова: международные логистические системы, логистические операции, транспортно-дорожный комплекс, международные транспортные коридоры, транспортно-логистические центры, транспортно-технологические логистические системы, логистический контроллинг.

Summary. The article deals with theoretical issues of Ukraine's integration into the system of international logistics systems. Identify the steps in the strategic planning of the construction of an international logistics system.

Keywords: international logistics system, logistics, transport and road complex, international transport corridors, transport and logistics centre, transport technology and logistics system, logistics controlling.

Вступ. У сучасних умовах розвитку господарства для підприємств України виникає гостра необхідність звернути серйозну увагу на оптимізацію своєї діяльності, тому що в усі більшому ступені в країні вкорінюються принципи ринкової економіки, підсилюється конкуренція[1]. У цьому контексті особливого значення набуває створення систем, що дозволяють підвищити ефективність керування матеріальними потоками, що поліпшує всю господарську діяльність. Резерви підвищення конкурентноздатності в сфері виробництва для багатьох українських підприємств, практично вичерпані. Тому необхідно більше уваги приділяти оптимізації процесів, зв'язаних зі сферою обігу. У цілому, цю проблему можна визначити як формування конкурентних переваг через скорочення логістичних витрат і поліпшення якості обслуговування на основі створення ефективно функціонуючих логістичних систем.

Успішно працююче підприємство в якості одного з аспектів своєї стратегічної діяльності обов'язково порушує питання про вихід на зовнішні ринки. Тим більше в епоху глобалізації світової економіки, що характеризується утворенням єдиного загальносвітового економічного простору й створенням єдиного ринку виробництва й розподілу матеріальних благ. Поява й швидкий розвиток міжнародних логістичних систем (МЛС) є проявом глобалізації, процесу, який самим прямим образом зачіпає економіку й господарську діяльність підприємств.

Але виходити на міжнародні ринки з архаїчними поданнями, методами й способами здійснення логістичних операцій - свідомо прирєкти себе на невдачу. Правильне формування й подальший розвиток логістичних систем на основі впровадження міжнародних стандартів функціонування логістики є запорукою успішної діяльності на світових ринках й інтеграції українських підприємств у сучасну структуру світової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку сучасної концепції логістики та розгляд різних аспектів її реалізації на практиці, достатньо широко розглянуті у зарубіжній та вітчизняній літературі. Зокрема, ця проблематика висвітлювалася в роботах Б.А. Анікіна, А.М. Гаджинського, В.В. Дыбской, Л.Б. Миротина, В.М. Назаренко, Ю.М. Неруша, Д.С. Миколаєва, Т.ЗВ. Поляновой, О.Д. Проценко, Т.А. Прокофьевой, СМ. Резера, А.І. Семененко, В.І. Сергеев, В.І. Степанова, О.М. Стерлиговой, К.В. Холопова ін. Із зарубіжних авторів слід відзначити роботи: Д. Бауерсокса, Е. Барді, П. Казабана, Дж. Клосса, Д. Коула, Дж. Ленглі, Д. Ватерса, Д. Стоку. З питань розвитку світової економіки були використані роботи О.Т. Богомоллова, А.С. Булатова, Р.С. Грінберга, В.М. Ку-дрова, В.К. Ломакіна, М.А. Кравця.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування конкурентних переваг підприємства через скорочення логістичних витрат і поліпшення якості обслуговування на основі створення ефективно функціонуючих логістичних систем.

Виклад основного матеріалу. На території України об'єктами міжнародної інфраструктури загальноєвропейського значення є міжнародні транспортні коридори (МТК). Дані об'єкти є частиною Транс'європейської системи, що містить у собі портову, внутрішньоводну, залізничну автомобільну й змішану транспортної інфраструктури, різні допоміжні спорудження (склади, термінали, прикордонні переходи, під'їзні колії й ін.), облаштованості для здійснення повітряних перевезень.