

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЗІ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

© 2015 ПОСОХОВ І. М., ЖАДАН Ю. В.

УДК 338.24.01

Посохов І. М., Жадан Ю. В. Розробка заходів зі зниження ризиків промислових підприємств залізничного транспорту

У теперішній час залізнична галузь відчуває на собі вплив економічної кризи та падіння економічного виробництва, у тому числі внаслідок розриву економічних зв'язків з Російською Федерацією та втрати цих ринків, тому підвищується актуальність дослідження ризиків промислових підприємств залізничного транспорту. Метою статті є дослідження ризиків промислових підприємств залізничного транспорту та розробка заходів щодо їхнього зниження на промислових підприємствах залізничного транспорту. Визначено та досліджено сучасні проблеми функціонування залізничного транспорту України: безупинне старіння основних фондів залізниць України, їх високий фізичний та моральний знос та відсутність оновлення, що є найбільшою проблемою розвитку залізничної мережі та становить велику загрозу безпеці руху. Авторами досліджено сучасні ризики промислових підприємств залізничного транспорту ПуАТ «Крюківський вагонобудівний завод», ПуАТ «Стаханівський вагонобудівний завод», ПуАТ «Дніпроввагонмаш», ПуАТ «Азовзагальмаш» і запропоновано заходи зі зниження ризиків підприємств, що досліджуються: загрози політичної та економічної нестабільності країни можна знизити шляхом проведення гнучкої маркетингової політики та розробки альтернативних шляхів збуту продукції; диверсифікація виробництва; створення спільних підприємств (філій); залучення додаткових інвестицій.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, система управління ризиками, ризики промислових підприємств залізничного транспорту.

Бібл.: 15.

Посохов Ігор Михайлович – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри організації виробництва та управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Багалея, 21, Харків, 61002, Україна)

E-mail: dglaz04@mail.ru

Жадан Юлія Володимирівна – аспірантка, кафедра організації виробництва та управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Багалея, 21, Харків, 61002, Україна)

E-mail: gaidus@mail.ua

УДК 338.24.01

UDC 338.24.01

Посохов И. М., Жадан Ю. В. Разработка мероприятий по снижению рисков промышленных предприятий железнодорожного транспорта

В настоящее время железнодорожная отрасль испытывает на себе влияние экономического кризиса и падение экономического производства, в том числе вследствие разрыва экономических связей с Российской Федерацией и потери этих рынков, поэтому повышается актуальность исследования рисков промышленных предприятий железнодорожного транспорта. Целью статьи является исследование рисков промышленных предприятий железнодорожного транспорта и разработка мероприятий по их снижению на промышленных предприятиях железнодорожного транспорта. Определены и исследованы современные проблемы функционирования железнодорожного транспорта Украины: непрерывное старение основных фондов железных дорог Украины, их высокий физический и моральный износ и отсутствие обновления, что является самой большой проблемой развития железнодорожной сети и представляет большую угрозу безопасности движения. Авторами исследованы современные риски промышленных предприятий железнодорожного транспорта ПАО «Крюковский вагоностроительный завод», ПАО «Стахановский вагоностроительный завод», ПАО «Днепроввагонмаш», ПАО «Азовообщемаш» и предложены мероприятия по снижению рисков исследуемых предприятий: угрозы политической и экономической нестабильности страны можно снизить путем проведения гибкой маркетинговой политики и разработки альтернативных путей сбыта продукции; диверсификация производства; создание совместных предприятий (филиалов); привлечение дополнительных инвестиций.

Ключевые слова: риск, риск-менеджмент, система управления рисками, риски промышленных предприятий железнодорожного транспорта.

Библ.: 15.

Посохов Игорь Михайлович – доктор экономических наук, доцент, профессор, кафедра организации производства и управления персоналом, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Багалея, 21, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: dglaz04@mail.ru

Жадан Юлия Владимировна – аспирант, кафедра организации производства и управления персоналом, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Багалея, 21, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: gaidus@mail.ua

Posokhov I. M., Zhadan Iu. V. Development of Measures to Reduce Risks of Industrial Enterprises of Railway Transport

The rail industry is currently experiencing the impact of economic crisis and the fall in economic production, including results of the severance of economic relations with the Russian Federation and the loss of these markets, thus relevance of researching the risks of industrial enterprises of railway transport increases. The article is aimed at studying risks of industrial enterprises of railway transport and developing measures on their decrease at the industrial enterprises of railway transport. The current problems of railway transport in Ukraine have been identified and researched: continuous aging of fixed assets of railways of Ukraine, their high physical and moral wear together with lack of renewal represent the biggest challenge for the rail network development and is a major threat to traffic safety. The authors have examined the current risks of the industrial enterprises of railway transport: PAO "Kriukivskii Vahonobudivelnii Zavod", PAO "Stakhanivskii Vahonobudivelnii Zavod", PAO "Dniprovagonmash", PAO "Azovzagalmash" and suggested measures to reduce risks of the enterprises in question: threats to political and economic stability in the country could be reduced through carrying out flexible marketing policy and developing alternative ways of marketing; diversification of production; establishment of joint ventures (filial branches); attraction of additional investment.

Key words: risk, risk management, system for risk management, risks of industrial enterprises of railway transport.

Bibl.: 15.

Posokhov Igor M. – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor, Department of the Organization of Production and Personnel Management, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Bahaliia, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: dglaz04@mail.ru

Zhadan Iuliya V. – Postgraduate Student, Department of the Organization of Production and Personnel Management, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Bahaliia, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: gaidus@mail.ua

У сучасних умовах дослідження ризиків та управління ризиками промислових підприємств залізничного транспорту – найважливіші завдання, які керівники та співробітники підприємств, незалежно від видів діяльності, змушені вирішувати щодня. Пов'язано це з тим, що будь-яка організація функціонує в умовах невизначеності та прагне максимізувати прибуток в умовах постійної зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств неможливе без науково обґрунтованого управління цими підприємствами, що потребує визначення та аналізу ризиків промислових підприємств та розробки заходів щодо їх зниження. У теперішній час залізнична галузь відчуває на собі вплив економічної кризи та падіння економічного виробництва, частково внаслідок розриву економічних зв'язків з Російською Федерацією та втратою цих ринків, тому питання дослідження ризиків промислових підприємств залізничного транспорту наразі є актуальними.

Дослідженню сучасних питань управління ризиками присвячені публікації відомих закордонних науковців, таких як: Т. Andersen [1], Т. Bedford [2], S. Borodina [3], M. Crouhy [4], A. Damodaran [5], P. Hopkin [6], P. Jorion, [7, 8], J. Kallman [9, 10], T. Korol [11], M. McCarthy [12], G. Monahan [13], P. Sweeting [14], A. Zaman [15] та інші. Ними було розглянуто й розкрито сутність ризику, сучасні інструменти управління ризиками, питання класифікації ризику, інструменти, необхідні для створення і функціонування системи управління ризиками, практичні аспекти управління ризиками, ключові помилки управління ризиками. Проте, незважаючи на наявність наукових публікацій у цій галузі, питання з визначення ризиків промислових підприємств залізничного транспорту недостатньо досліджені. Таким чином, *метою* статті є дослідження основних сучасних проблем функціонування залізничного транспорту України та визначення ризиків промислових підприємств залізничного транспорту.

Безупинне старіння основних фондів залізниць України, їх фізичний та моральний знос та відсутність їх оновлення є найбільшою проблемою розвитку залізничної мережі та становить велику загрозу безпеці руху. Керівництво Укрзалізниця питанням безпеки завжди надавало пріоритетне значення. Проте залізничникам дуже важко підтримувати на високому рівні показники безпеки без підтримки з боку підприємств, що займаються виготовленням і ремонтом рухомого складу, оскільки у більшості випадків якість виконання робіт з ремонту рухомого складу не відповідає вимогам.

Метою політики транспорту щодо оновлення рухомого складу є задоволення зростаючих проблем народного господарства і населення у високоякісних перевезеннях за рахунок поставок рухомого складу нового покоління і модернізації з подовженням терміну служби існуючого рухомого складу на основі технологічних рішень, що відрізняються високою економічністю, кращими споживчими та експлуатаційними техніко-економічними характеристиками.

Сьогодні «Укрзалізниця» опинилася у складній ситуації та наблизилася до точки неповернення щодо оновлення рухомого складу та модернізації інфраструктури.

Із 7,5 тис. пасажирських вагонів 2,9 тис. експлуатуються понад 29 років. Не старше 10 років лише 3% техніки. Загальний знос пасажирських вагонів складає 88%. Понаднормовий термін експлуатується 83% дизель-поїздів, 72% пасажирських тепловозів та 64% вантажних електровозів. Незважаючи на зусилля, що застосовує «Укрзалізниця» з підтримки вантажного рухомого складу на необхідному рівні, можна констатувати, що робочий парк вагонів власності «Укрзалізниця» достатньо швидко досягає закінчення свого нормативного терміну служби, він застарів не тільки фізично, але й морально. Основною причиною старіння парку вантажних вагонів та погіршення його технічного стану є зменшення закупівель вагонів і запасних частин.

Через те, що вантажний вагонний парк протягом тривалого періоду практично не оновлювався, значна його частина підлягає заміні або модернізації.

Алаі проведемо дослідження сучасних ризиків промислових підприємств, що виробляють продукцію для залізничного транспорту.

Політика ПуАТ «Крюківський вагонобудівний завод» з управління ризиками у 2014–2015 рр. полягає в зниженні факторів ризику на функціонування підприємства. На підприємстві виділені такі ризики:

- ✦ *політичні* (відсутність державної програми з підтримки вітчизняного вагонобудування, можливі зміни в законодавстві, часті зміни керівного складу Міністерства транспорту України, ДП «Укрзалізниця», втрата частини ринку збуту Російської Федерації);
- ✦ *економічні* (інфляція, зростання собівартості продукції, збільшення вартості енергоносіїв);
- ✦ *невиконання контрактів* з боку ділових партнерів;
- ✦ *діяльність конкурентів*;
- ✦ *інформаційні* (виникають завдяки неефективній організації інформаційних потоків на підприємстві, невірних відомостей (інформації), які надійшли на підприємство та які вийшли за межі підприємства за виною працюючого персоналу: розголошення важливих відомостей або відомостей, які загрожують економічній безпеці підприємства).

Основними ризиками ПуАТ «Стаханівський вагонобудівний завод» у 2014–2015 рр., що впливають на функціонування підприємства, є:

1. *Недиверсифікованість ринків збуту* (високий ступінь експортної орієнтації постачання продукції), основними споживачами продукції товариства є підприємства Російської Федерації, України, Казахстан, Латвія, що свідчить про високу залежність від ринку збуту РФ, у 2014 р. обсяг експорту вантажних вагонів склав 100,0%, у тому числі: РФ – 83,3%, Латвія – 16,7%.

2. *Сертифікація нової продукції* (подовження терміну дії виданих раніше сертифікатів). Порядок сертифікації нової продукції підприємства включає матеріальні та часові витрати, внаслідок чого вона є господарським ризиком, тому що від початку сертифікації та до одержання сертифікату нового виду продукції під впливом

факторів середовища може змінитися кон'юнктура на ринку та зменшитись попит на продукцію.

3. *Високий ступінь залежності підприємства від постачання матеріалів і комплектуючих.* Будь-які зміни (конкурентна боротьба, підвищення цін, монополізація, соціально-політичні події) впливають на функціонування підприємства та змінюють умови його роботи.

4. *Залежність від кредиторів.* Залучення кредитних коштів для виробничої програми (закупівля матеріалів, комплектуючих).

5. *Зміни кон'юнктури ринка.*

6. *Зростання конкуренції.* Сьогодні, коли попит на універсальні напіввагони, в основному, є задовільним, попит на спеціалізований вантажний склад (вагонохопери для транспортування мінеральних добрив, цементу, вагони-самоскиди, вагони-платформи) визначає активність, обсяг ринку і конкурентні можливості виробників – кон'юнктуру ринку.

7. *Екологічні ризики* – ризики, пов'язані зі шкідливим впливом діяльності підприємства на навколишнє середовище і оплату збитку в разі: невиконання заходів у терміни, передбачені програмами щодо зниження забруднення повітря та дозволами на викид забруднюючих речовин у повітря (за наднормативне забруднення), у водні об'єкти (за наднормативне забруднення), забруднення, засмічення земель, несанкціоноване складування відходів.

ПуАТ «Стаханівський вагонобудівний завод» затвердило та здійснює політику управління фінансовими ризиками, у тому числі через систему бюджетування, аналіз грошових потоків та моніторингу платіжного календарю для забезпечення погашення кредиторської заборгованості в установлені терміни і достатності грошових коштів для розрахунків.

Основними факторами ризику, що впливають на діяльність підприємства ПуАТ «Дніпровагонмаш» у 2014–2015 рр., є: зменшення обсягів виробництва, пов'язане зі світовою економічною кризою; неформальна вказівка уряду Російської Федерації не закуповувати вагони українських виробників (політика протекціонізму); розробка та впровадження програм цільового фінансування державними банками російських вагонобудівників; загроза економічної нестабільності; інфляційні процеси (зміна індексу цін впливає на рівень рентабельності продукції ПуАТ «Дніпровагонмаш»); недостатнє фінансування з боку ДП «Укрзалізниця» на придбання рухомого складу; підвищення рівня конкуренції (поява нових, а також нарощування потужностей існуючих вагонобудівних заводів в країнах СНД); загрози, що пов'язані з діяльністю конкурентів на сегментах ринку; загрози втрати замовлень; загрози переходу російських компаній на закупівлю виключно вагонів нового покоління – з навантаженням на вісь 25 т.

ДП «Стальзавод» (дочірнє підприємство ПуАТ «Дніпровагонмаш») випускає сталеві відливки для вагонобудування з низьколегованої та вуглецевої сталі. Основні клієнти ДП «Стальзавод» у 2014–2015 рр.: ПуАТ «Дніпровагонмаш»; ПуАТ «Крюківський вагонобудівний завод».

Ризики, що загрожують підприємству ДП «Стальзавод» з боку *ринкового середовища*: зниження попиту на готову продукцію ДП «Стальзавод» внаслідок зменшення попиту на вантажні вагони; поява нових конкурентів на ринку вагонного литва; політика протекціонізму з боку Росії.

Ризики, які загрожують ДП «Стальзавод» з боку *конкурентів*: демпінг з боку основних конкурентів ДП «Стальзавод»; збільшення обсягів виробництва та реалізації готової продукції основними конкурентами.

Фінансування діяльності ПуАТ «Дніпровагонмаш» і ДП «Стальзавод» відбувається за рахунок власних коштів. Резерви зростання ліквідності полягають у зменшенні обсягу дебіторської заборгованості.

Значні ризики, що впливали на діяльність ПуАТ «Азовзагальмаш» у 2014-2015 роках:

1. *Діяльність основних конкурентів.* На ринку машинобудування спостерігається високий рівень конкуренції. Підприємства-конкуренти: «Уралвагонзавод», «Русхіммаш», «Дніпровагонмаш», «Алтайвагонзавод», ПуАТ «Крюківський вагонобудівний завод», «Тіхвінський вагонобудівний завод». У 2014–2015 рр. відбувалось зниження рівня попиту на напіввагони, цистерни та криті вагони ПуАТ «Азовзагальмаш».

Конкурентоспроможність продукції підприємства залежить від якості, ціни, рівня витрат на виробництво, виконання вимог замовників та дотримання графіків поставок. Зниження впливу цього виду ризику можливо лише шляхом виробництва високоякісної продукції, зменшення рівня собівартості продукції, більш ефективного функціонуванні менеджменту підприємства.

2. *Політична криза на території України.* Події в Україні, які виникли наприкінці 2013 р. через бажання підписати асоціацію з ЄС, привели у 2014 р. до погіршення відносин з Росією, включаючи торгівельні стосунки.

Наразі країни СНД – основний ринок збуту виробів галузі вагонобудування, страх клієнтів розміщувати замовлення на українських виробництвах є ризиком падіння обсягів підприємства. Зрозуміло, що про збільшення обсягів навіть не йде мова, бажано б зберегти обсяги промислового виробництва.

3. *Військові ризики.* Впродовж 2014–2015 рр. на території Донецької області здійснювались військові заходи в межах Антитерористичної операції. Було зруйновано багато населених пунктів, а також у декількох випадках залізнична колія, що ускладнювало або унеможливило рух вагонів.

4. Щоб забезпечити якість залізничних перевезень, незважаючи на втрату російського ринку, підприємство планує на продукцію вагонобудування запровадити обов'язкову сертифікацію продукції за стандартом IRIS.

5. *Залежність від монопольної сертифікації РСФЗТ.* Поставка продукції вагонобудування з ПуАТ «Азовзагальмаш» та вагонного литва з ПрАТ «Азовелектросталь» у РФ і СНД (більшість країн) неможлива без наявності сертифікату з Російського сертифікаційного реєстра федерального залізничного транспорту (РСФЗТ). У зв'язку із надзвичайним станом на території Донецької області органи РСФЗТ відмовилися здійсню-

вати інспекційний контроль виробництва та на підставі цього призупинили майже усі діючі сертифікати.

6. Набувають чинності *протекціоністські заходи*, тобто введення квот у Російській Федерації на імпорт виробів вагонобудування, що є основним ринком збуту продукції ПуАТ «Азовзагальмаш».

7. *Відшкодування ПДВ у зазначені терміни*. Для того, щоб обігові кошти були збалансованими, необхідно додержуватись норм, прийнятих у Податковому кодексі. Незмінність норм кодексу з відшкодування ПДВ – ще один важливий фактор у збалансуванні. Це зв'язано з тим, що майже 95% продукції експортується, та вся продукція є матеріально- та енергоємною, тобто велика частка собівартості продукції купується з ПДВ.

8. *Своєчасне повернення переплати з податку на прибуток*. Додержання норм Податкового кодексу щодо повернення сум переплати з податку на прибуток є одним з істотних чинників відновлення балансу обігових коштів підприємства. Але впродовж 2014 р. держава завинила мільйони гривень та не повернула надміру сплачені кошти.

Фактори, які можуть негативно впливати на діяльність ПуАТ «Азовзагальмаш»: ризик одержання сировини низької якості; ризик, пов'язаний зі збільшенням коштів, що витрачаються на сировину; ризик зміни вимог споживачів до продукції ПуАТ «Азовзагальмаш». Вплив цих ризиків може призвести до збільшення собівартості продукції, зменшення рівня конкурентоспроможності, погіршення реалізації продукції на світовому ринку та зменшення обсягу обігових коштів. Слід зазначити, що робота ПуАТ «Азовзагальмаш» побудована так, щоб вплив проблем, ризиків та економічних або законодавчих обмежень на діяльність підприємства був мінімальним.

Авторами запропоновано заходи зі зниження ризиків підприємств, що досліджуються.

Галузеві загрози можливо мінімізувати за рахунок розробки нових видів продукції (удосконалення технічних параметрів вагонів) за допомогою могутнього конструкторського потенціалу. Внутрішні загрози підприємств можна знизити за рахунок наявності широкого діапазону серійності та можливості швидкої переналадки устаткування.

Заходи зі зниження ризиків та захисту діяльності підприємства ПуАТ «Крюківський вагонобудівний завод»: пошук нових альтернативних ринків збуту та покупців продукції; модернізація продукції та розвиток нових виробничих потужностей; розширення асортименту продукції та вдосконалення продукції, яка виробляється серійно; введення в експлуатацію сучасного зварювально-складального комплексу під випуск пасажирських вагонів, вагонів метро та електропоїздів; укладення довгострокових контрактів та участь у галузевих і державних програмах (п'ятирічного договору з «Укрзалізницею»);

Для зниження ступеню залежності від постачання матеріалів і комплектуючих ПуАТ «*Стаханівський вагонобудівний завод*» необхідно здійснювати заходи, спрямовані на диверсифікацію постачальників.

Для зменшення негативного впливу дефіциту великих литих деталей візка 18-100 підприємство почало ви-

користувати литво виробництва Чеського заводу «Кутна Хора», що дозволило зберегти середні обсяги виробництва в період виникнення проблем із сертифікацією продукції ПуАТ «Кременчуцький сталеливарний завод».

ПуАТ «Стаханівський вагонобудівний завод» варто і далі співпрацювати із заводами СКД Kutna Hora та SCB Foundry. У машинобудівній галузі ринкові механізми виявились слабкими регуляторами та призвели до неоднорідності та мінливості бази постачальників, а також до нерегулярності постачань.

Для зменшення ступеню впливу факторів високої експортної залежності та дефіциту обігових коштів унаслідок невідшкодування ПДВ ПуАТ «Стаханівський вагонобудівний завод» необхідно шукати можливості переорієнтації постачання продукції на внутрішній ринок України.

Для зменшення негативного впливу зміни кон'юнктури ринку ПуАТ «Стаханівський вагонобудівний завод» потрібно реструктуризувати виробництво на користь вагонів, які користуються найбільш високим попитом (мають кращі конкурентні характеристики). Сучасна орієнтація товариства на випуск вагонів-хоперів, думпкарів, платформ (розробка та сертифікація нових конкурентоздатних моделей) дозволить підприємству стабілізувати позицію на ринку в умовах зменшення попиту на напіввагони.

З метою розширення ринків збуту ПуАТ «*Дніпровагонмаш*» та іншим підприємствам потрібно постійно брати участь у тендерах, які оголошують компанії країн СНД і далекого зарубіжжя.

Запропоновано такі перспективні плани розвитку ПуАТ «Дніпровагонмаш»: розширення модельного ряду вагонів за рахунок розробки нових моделей вагонів та вдосконалення вже існуючих; освоєння нових ринків збуту продукції; та заходи щодо зменшення ризиків ДП «Стальзавод» (дочірнє підприємство ПуАТ «Дніпровагонмаш»): покращення якості ливарної продукції; освоєння нових ринків збуту продукції; розширення номенклатури продукції.

Заходи щодо зменшення ризиків і стратегія розвитку ринків ПуАТ «*Азовзагальмаш*»: зміцнення позицій ПуАТ «Азовзагальмаш» на раніше освоєних ринках збуту продукції; розширення асортименту продукції; вивчення попиту клієнтів і створення нової продукції з необхідними клієнту властивостями; сертифікація продукції за стандартом IRIS; вивчення нових регіональних ринків збуту продукції; пошук потенційних замовників на нову продукцію. Для цього потрібно використовувати: прямі контакти з представниками іноземних фірм, власну агентську мережу, а також встановлення контактів з представниками посольств і торговельно-економічних місій за кордоном, проведення консультацій, ведення ділових переговорів, участь в тендерах, проведення презентацій продукції підприємства; встановлення довгострокових взаємовигідних відносин зі споживачами продукції, моніторинг світових ринків збуту; створення передумов для зростання збуту на внутрішньому ринку; посилення конкурентоспроможності на ринках СНД, Європи, країнах Близького Сходу шляхом впроваджен-

ня інвестицій, спрямованих на підвищення якості продукції та скорочення виробничих витрат.

Мінімізувати ризик високого ступеню зносу основних фондів *Маріупольського заводу важкого машинобудування* можна шляхом постійних поточних та капітальних ремонтів, а також придбанням нових основних фондів.

ВИСНОВКИ

1. Визначено та досліджено сучасні основні проблеми функціонування залізничного транспорту України: безупинне старіння основних фондів залізниць України, їх фізичний та моральний знос та відсутність їх оновлення, що є найбільшою проблемою розвитку залізничної мережі та становить велику загрозу безпеці руху.

2. Виокремлено та проведено дослідження сучасних ризиків промислових підприємств залізничного транспорту: ПуАТ «Крюківський вагонобудівний завод», ПуАТ «Стаханівський вагонобудівний завод», ПуАТ «Дніпровагонмаш», ПуАТ «Азовзагальмаш».

3. Запропоновано заходи зі зниження ризиків промислових підприємств залізничного транспорту:

- ✦ загрози політичної та економічної нестабільності країни можна знизити шляхом проведення гнучкої маркетингової політики (розробка альтернативних шляхів збуту продукції, зокрема розширення географії поставок продукції); диверсифікації виробництва; створення спільних підприємств (філій); залучення додаткових інвестицій;
- ✦ для зниження ступеню впливу факторів високої експортної залежності та дефіциту обігових коштів унаслідок невідшкодування ПДВ потрібно шукати можливості переорієнтації постачання продукції на внутрішній ринок України та пошуку нових перспективних ринків збуту продукції підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Andersen, T. Strategic risk management practice: how to deal effectively with major corporate exposures / T. Andersen & P. Schroder. – Cambridge : Cambridge University Press, 2010. – 268 p.

2. Bedford, T. Probabilistic Risk Analysis: Foundations and Methods / T. Bedford, R. Cooke. – Cambridge : Cambridge University Press, 2001. – 414 p.

3. Borodina, S. Investing in BRIC countries : evaluating risk and governance in Brazil, Russia, India & China / S. Borodina, O. Shvyrkov, Jean-Claude Bouis. – New York : McGraw-Hill, 2010. – 368 p.

4. Crouhy, M. Risk management / M. Crouhy, D. Galai, R. Mark. – 2nd ed. – New York, NY : McGraw-Hill, 2012. – 416 p.

5. Damodaran, A. Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management / A. Damodaran. – Pennsylvania : Pearson Prentice Hall, 2008. – 408 p.

6. Hopkin, P. Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management / P. Hopkin. – London : Kogan Page, 2010. – 384 p.

7. Jorion, P. Value at risk: the new benchmark for managing financial risk / P. Jorion. – 3rd ed. – New York, NY : McGraw-Hill, 2006. – 600 p.

8. Jorion, P. Financial risk Manager. Handbook / P. Jorion. – New York, NY : McGraw-Hill, 2010. – 818 p.

9. Kallman, J. Instructors' manual, the Tools & Techniques of Risk Management & Insurance / J. Kallman. – National Underwriter : Cincinnati, 2007.

10. Kallman, J. Risk Control, First Edition, ARM 55 / J. Kallman. – Insurance Institute of America : Malvern, 2005.

11. Korol, T. Multi-Criteria Early Warning System Against Enterprise Bankruptcy Risk / T. Korol // Euro Journals Publishing. – 2011. – P. 143–145.

12. McCarthy, M. Risk From the CEO and Board Perspective: What All Managers Need to Know About Growth in a Turbulent World / M. McCarthy, T. Flynn. – New York : McGraw Hill, 2003. – 256 p.

13. Monahan, G. Enterprise risk management: a methodology for achieving strategic objectives / G. Monahan. – New York, NY : Wiley, 2008. – 180 p.

14. Sweeting, P. Financial Enterprise Risk Management (International Series on Actuarial Science) / P. Sweeting. – Cambridge : Cambridge University Press, 2011. – 564 p.

15. Zaman, A. Reputational Risk: How To Manage For Value / A. Zaman. – London : Creation FT Prentice Hall, 2004. – 286 p.

REFERENCES

Andersen, T., and Schroder, R. *Strategic risk management practice: how to deal effectively with major corporate exposures*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

Bedford, T., and Cooke, R. *Probabilistic Risk Analysis: Foundations and Methods*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

Borodina, S., Shvyrkov, O., and Bouis, J.-C. *Investing in BRIC countries : evaluating risk and governance in Brazil, Russia, India & China*. New York: McGraw-Hill, 2010.

Crouhy, M., Galai, D., and Mark, R. *Risk management*. New York: McGraw-Hill, 2012.

Damodaran, A. *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*. Pennsylvania: Pearson Prentice Hall, 2008.

Hopkin, P. *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. London: Kogan Page, 2010.

Jorion, P. *Value at risk: the new benchmark for managing financial risk*. New York: McGraw-Hill, 2006.

Jorion, P. *Financial risk Manager. Handbook*. New York: McGraw-Hill, 2010.

Kallman, J. *Instructors' manual, the Tools & Techniques of Risk Management & Insurance*. National Underwriter: Cincinnati, 2007.

Kallman, J. *Risk Control, First Edition, ARM 55*: Insurance Institute of America : Malvern, 2005.

Korol, T. "Multi-Criteria Early Warning System Against Enterprise Bankruptcy Risk". *Euro Journals Publishing* (2011): 143-145.

McCarthy, M., and Flynn, T. *Risk From the CEO and Board Perspective: What All Managers Need to Know About Growth in a Turbulent World*. New York: McGraw Hill, 2003.

Monahan, G. *Enterprise risk management: a methodology for achieving strategic objectives*. New York: Wiley, 2008.

Sweeting, P. *Financial Enterprise Risk Management (International Series on Actuarial Science)*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

Zaman, A. *Reputational Risk: How To Manage For Value*. London: Creation FT Prentice Hall, 2004.