

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Березянюк Т.В.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

Дипломна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

з спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент
організацій і адміністрування»

(шифр та назва напрямку підготовки (спеціальності))

на тему: « Методичні підходи до оцінки та врахування ризику в обґрунтуванні основних
напрямів ефективного управління господарською діяльністю підприємства»

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи МН-2-2
(прізвище та ініціали)

Кандиба В.О

Керівник доцент, к.е.н Москаленко В.О
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ – 2020

АНОТАЦІЯ

Кандиба В.О. Методичні підходи до оцінки та врахування ризику в обґрунтуванні основних напрямів ефективного управління господарською діяльністю підприємства. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування». Національний університет харчових технологій, Київ, 2020.

Робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних і практичних основ визначення, аналізу, оцінки та врахування ризику в діяльності підприємств з метою розробки проекту заходів щодо мінімізації їх негативного впливу. Запропоновано методичний підхід до визначення пріоритетності управління групами господарських ризиків. Визначено алгоритм і систему ранньої діагностики зовнішніх ризиків підприємства. Виявлено фактори ризику та проведено оцінку ризикованості діяльності виробничого підприємства. Обґрунтовано стратегічні напрями діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» з врахуванням ризику.

Магістерська робота викладена на 162 сторінках, містить 50 таблиць, 13 рисунків.

Ключові слова: ризик; ризик-менеджмент; система управління ризиками; фактори ризику; оцінка ступеня ризику.

ABSTRACT

Kandyba V.A. Methodological approaches to risk assessment and accounting in substantiating the main directions of effective management of the enterprise's economic activity. - Manuscript.

Graduate qualification master's degree in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organizations and Administration". The National University of Food Technologies, Kyiv, 2020.

The work is devoted to the study of theoretical, methodological and practical foundations for identifying, analyzing, assessing and accounting for risk in the activities of enterprises in order to develop a draft of measures to minimize their negative impact. A methodological approach to determining the priority of managing groups of economic risks is proposed. The algorithm and system for the early diagnosis of external risks of the enterprise. Risk factors have been identified and risk assessment of the production enterprise has been carried out. The strategic directions of activity of the enterprise with consideration of risk are substantiated.

Master's thesis is presented on 162 pages, contains 50 tables, 13 figures.

Keywords: risk; risk management; risk management system; risk factors; risk assessment.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ, АНАЛІЗУ ТА УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ	10
1.1 Сутність і причини виникнення ризику в діяльності підприємств	10
1.2. Методичний інструментарій аналізу та оцінки рівня ризику в господарській діяльності підприємств	23
1.3. Основні методи впливу на ризик	34
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РИЗИКОВАНOSTІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	45
2.1. Дослідження ринку молока та молочної продукції України	45
2.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства	52
2.3 Аналіз ефективності діяльності та визначення стратегічного потенціалу ПрАТ «Обухівський молочний завод»	64
2.4. Аналіз ризикованості діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод»	79
Висновки до розділу 2	93
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ТА ВРАХУВАННЯ РИЗИКУ В ОБҐРУНТУВАННІ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	96
3.1. Напрями удосконалення оцінки та врахування ризиків в діяльності підприємства	96
3.2. Розробка стратегічного напрямку діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» з врахуванням ризику	123
3.3 Управлінське забезпечення ризик-менеджменту на підприємстві	151
Висновки до розділу 3	157
ВИСНОВКИ	159
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	163
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Адаптація вітчизняних підприємств до динамічних економічних умов господарювання вимагає чіткого усвідомлення переваг, недоліків і закономірностей розвитку ринкової економіки, всебічного використання дієвих підходів і методів управління господарськими ризиками. В сучасних умовах господарювання ризик-менеджмент стає обов'язковим елементом діяльності підприємств усіх форм власності.

Невизначеність розвитку економічного середовища виступає першопричиною виникнення ризику, ставить суб'єктів господарювання перед необхідністю ідентифікації основних чинників ризикових подій, їх своєчасного прогнозування, оцінки можливих втрат, передбачення та застосування відповідних коригуючих дій. Складність зв'язків між елементами ринкового механізму, динамічність, відкритість соціально-економічного середовища спричинює прийняття економічних рішень за умови невизначеності майбутніх результатів. Врахування в діяльності суб'єктів господарювання фактору ризику дозволяє їм отримати певний ефект за мінімально можливих утрат при здійсненні господарських операцій, реалізації інвестиційних проектів, проведенні інноваційних розробок тощо.

В останній час наукова та прикладна проблематика ризик-менеджменту отримала розвиток в наукових розробках багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: В.В. Вітлінського, В.М. Гранатурова, О.Л. Устенка, О.І. Ястремського, А.Д. Штефанича, А.П. Альгіна, Г.Б. Клейнера, І.Т. Балабанова, Є.А. Уткіна, С.М. Ілляшенко, В.В. Черкасова, Г.В. Чернової, В.В. Глуценка, М.В. Хохлова, В.А. Москвина, О.С. Шапкина, А. Мура, К. Хлардена та інших. Їх праці присвячені дослідженню сутності ризику підприємницької діяльності, визначенню факторів і причин його виникнення, характеристиці методів оцінки та регулювання ступеня ризику.

Складний процес трансформації економічних відносин в Україні вимагає поглиблення теоретичних і практичних доробок щодо управління ризиком господарської діяльності.

Функціонування молокопереробних підприємств відбувається за умов динамічності зовнішнього середовища та внутрішніх складових їх діяльності, що обумовлює наявність господарських ризиків і необхідність зменшення ступеня їх негативного впливу.

Поточний стан наукового опрацювання проблеми вимагає конструктивного узагальнення та систематизації теоретичних і прикладних засад управління господарськими ризиками з урахуванням специфіки функціонування молокопереробних підприємств. Теоретико-методична та практична значущість вирішення визначених проблемних питань, недостатня їх наукова та прикладна розробка обумовлює актуальність обраної теми, логіко-структурну побудову дипломної роботи, її мету, завдання та напрями дослідження.

Мета магістерської роботи полягає в розробці методичних та практичних рекомендацій щодо прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень за критерієм «ризик – результат» на підприємствах за умов динамічного зовнішнього середовища.

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено такі **завдання**:

- 1) досліджено сутність і причини виникнення ризику в діяльності підприємств;
- 2) розглянуто сучасними методами аналізу та оцінки рівня ризику;
- 3) вивчено основні методи впливу на ризик;
- 4) проведено дослідження ринку молока та молочної продукції України;
- 5) проаналізовано нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства;

- 6) здійснено аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод»;
- 7) виявлено фактори ризику та проведено оцінку ризикованості діяльності виробничого підприємства;
- 8) визначено основні напрями удосконалення оцінки та врахування ризиків в діяльності підприємства;
- 9) здійснено розробка стратегічного напрямку діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» з врахуванням ризику;
- 10) аргументоване управлінське забезпечення ризик-менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є системний підхід до управління ризиками в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні основи аналізу, визначення та врахування ризику в обґрунтуванні основних напрямів ефективного управління господарською діяльністю підприємства.

Сферою застосування є молокопереробні підприємства, які функціонують в мінливих умовах господарювання та потребують прийняття обґрунтованих рішень з урахуванням ризику.

Методи дослідження. В роботі були використані загальнонаукові, економіко-логічні методи при здійсненні оцінки фінансово-господарського стану підприємства, оцінки ризиків. При проведенні дослідження застосовувались методи: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формулювання висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), метод експертних оцінок (при оцінці ймовірності та ступеня впливу ризиків на діяльність підприємства), графічний (побудова діаграм і графіків, визначення залежностей), порівняльного аналізу (співставлення показників розвитку галузі та тенденцій зміни основних показників діяльності підприємства за період часу, що аналізувався), декомпозиції та структуризації тощо.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств в Україні, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем ризик-менеджменту, матеріали Державного комітету статистики України, фінансово-господарська документація підприємства, матеріали науково-практичних конференцій і періодичних видань.

Наукова новизна одержаних результатів. В магістерській роботі як результат самостійного наукового дослідження запропоновано методичний підхід до визначення пріоритетності управління групами господарських ризиків; визначено алгоритм і систему ранньої діагностики зовнішніх ризиків підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення дослідження є обґрунтованими та можуть бути використані та впроваджені на ПрАТ «Обухівський молочний завод».

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Магістерська робота викладена на 178 сторінках. Робота містить 50 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 137 найменувань на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ, АНАЛІЗУ ТА УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ

1.1. Сутність і причини виникнення ризику в діяльності підприємств

Господарський (підприємницький) ризик виникає при здійсненні будь-яких видів діяльності, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції (товарів, послуг), здійсненням товарно-грошових і фінансових операцій, соціально-економічних і науково-технічних проектів. Тому створення ефективного механізму функціонування підприємства неможливо на основі концепції безризикового господарювання.

Грунтовний аналіз наукових праць з проблем ризику дає можливість узагальнити основні положення, що визначають його сутність й окреслюють основні причини виникнення ризикових подій.

Вважають, що термін “ризик” – грецького походження, який бере початок від *ridsikon*, *ridsa* – стрімчак, скеля. Торкаючись питання етимології ризику, слід зазначити, що дане поняття в різних мовах пов'язується, у першу чергу, з появою небезпеки або непевності в будь-якій сфері господарської діяльності та суспільно-економічному житті. Так, у словниках європейських народів воно існує у подібних формах і визначеннях змісту, наприклад, в англійській мові “risk”, у французькій “risque”, в італійській “rischio”, в німецькій “risiko”, в іспанській “riesgo” [24; 133].

Особливих проявів ризик досяг при розвитку товарно-грошових відносин, підвищенні рівня конкуренції учасників господарювання. Накопичення знань про імовірнісний характер технічних, економічних і суспільних процесів у II пол. XVII ст. спричинило велику зацікавленість феноменом “ризик” представників науки. Спочатку це явище вивчалось

окремими розділами математики та статистики, потім воно почало досліджуватися військовими, економічними та правовими дисциплінами.

У сучасній західній економічній літературі розглядають дві теорії ризику: класичну та неокласичну (рис1.1).

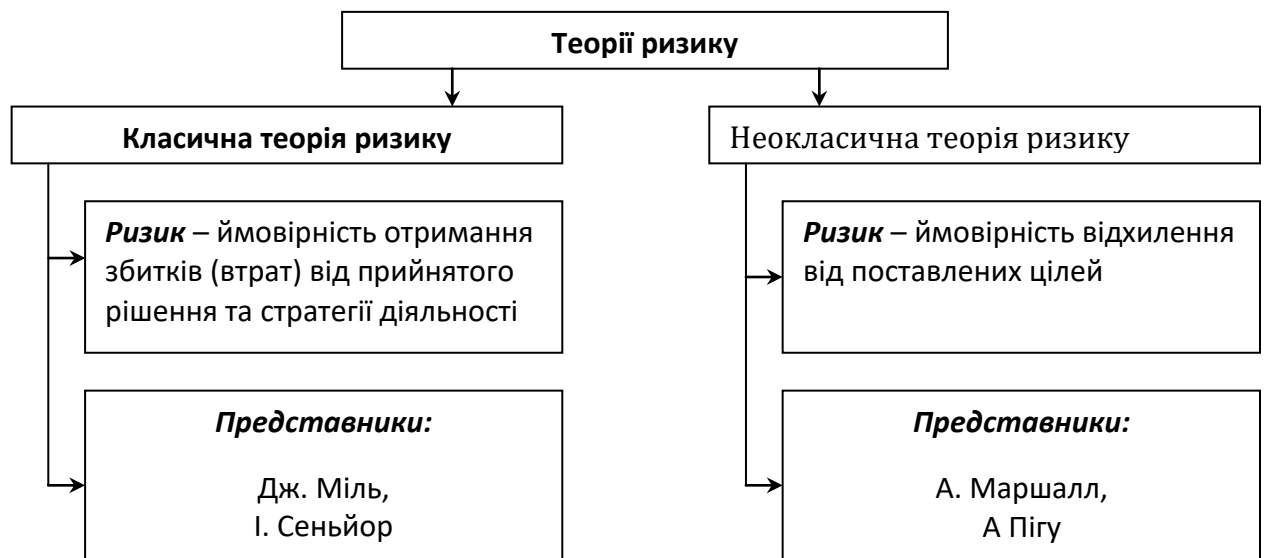


Рис.1.1. Сутнісна характеристика теорій ризику

Джерело: узагальнено автором за даними [23,24]

Істотний недолік класичної теорії, на думку її критиків, полягає в обмеженості розуміння сутності ризику та його економічного змісту. Відповідно до положень даної теорії, ризик є чинником формування лише частини прибутку.

Згідно неокласичної теорії, поведінка підприємця обумовлена концепцією граничної корисності. Підприємець, що працює в умовах невизначеності, прибуток якого є випадкова величина, при укладанні угоди керується двома критеріями: розміром очікуваного прибутку та величиною його можливих коливань. Гарантований прибуток має більшу цінність, аніж сподіваний прибуток такого ж обсягу, але обтяжений певними коливаннями [23, с.79]. Противники неокласичної теорії ризику наголошували на тому, що

вона не враховує фактору задоволення від ризику, згідно з яким підприємець може піти на великий ризик.

У процесі дослідження нами виявлено неоднозначність у тлумаченні поняття «ризик» вітчизняними та зарубіжними вченими. Можливо виділити такі підходи до інтерпретації даної категорії:

- ризик - це ймовірність (можливість) отримання (тільки) небажаного результату (ймовірність втрати суб'єктом господарювання частини своїх прибутків [100;112]; можливість одержання від'ємних результатів (збитків) [35; 58]; імовірність появи несприятливої події [61]; ймовірність завдання збитку внаслідок займання будь-якою справою [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]); або (чи тільки) ймовірність сприятливого позитивного результату, вдача, шанс одержати додатковий прибуток (можливість отримання значної вигоди в результаті здійснення підприємницької діяльності [63], можливість отримання додаткового прибутку за позитивних для підприємця умов);
- ризик - невизначеність майбутнього стану, внутрішньої ситуації та зовнішнього середовища, невпевненість у результаті [61], невизначеність в отриманні доходу, розмір якого залежить від загального стану економіки [42];
- ризик - це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату та відхилення від мети [9; 24].

Беручи до уваги згадані вище підходи, можна прийняти наступне визначення ризику господарської діяльності. Господарський ризик - це специфічна властивість підприємницької діяльності, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації, в якій не виключається імовірність виникнення непередбачуваних наслідків (можливого відхилення від цілей, бажаного результату; втрати суб'єктом господарювання частини своїх прибутків чи

отримання непередбачених додаткових доходів тощо). Ризик є зворотною стороною волі вибору, оскільки відсутність альтернатив зумовлює його відсутність.

Невизначеність майбутніх результатів діяльності виступає першопричиною, головною умовою виникнення підприємницьких ризиків.

Вважається, що невизначеність визначається трьома основними факторами: відсутністю повної інформації, випадковістю, чиєю-небудь протидією [9; 19]. Відсутність повної інформації щодо реальної господарської ситуації та перспективи її зміни спонукають підприємця до пошуку можливостей отримання додаткових даних, використання власного досвіду й інтуїції. Випадковість – це те, що в однакових умовах протікає неоднозначно, тому її не можливо передбачити чи спрогнозувати (за умов великої кількості спостережень за випадковими подіями з використанням математично-статистичного апарату, можна виявити тільки певні закономірності). У господарській ситуації завжди на будь-яку дію є протидія (зміна попиту на продукцію, порушення договірних зобов'язань, катастрофи тощо).

Основними причинами невизначеності в процесі прийняття господарських рішень, на нашу думку, виступають: динамічність змін внутрішніх і зовнішніх умов розвитку економіки; недетермінованість (наслідок відсутності ймовірності повного передбачення та прогнозування) процесів, які мали місце на підприємстві зокрема, та в економічному середовищі в цілому; часовий лаг між прийняттям рішення та його результатом; рівень складності взаємозв'язку між параметрами, що впливають на рішення; досвід у вирішенні аналогічних питань; ступінь контрольованості процесу; випадковість, конфліктність подій; вплив суб'єктивних чинників (наприклад, недостатній рівень кваліфікації персоналу, що здійснює аналіз ситуації, оцінює наявну інформацію); відсутність повної інформації, її неточність, замовчування.

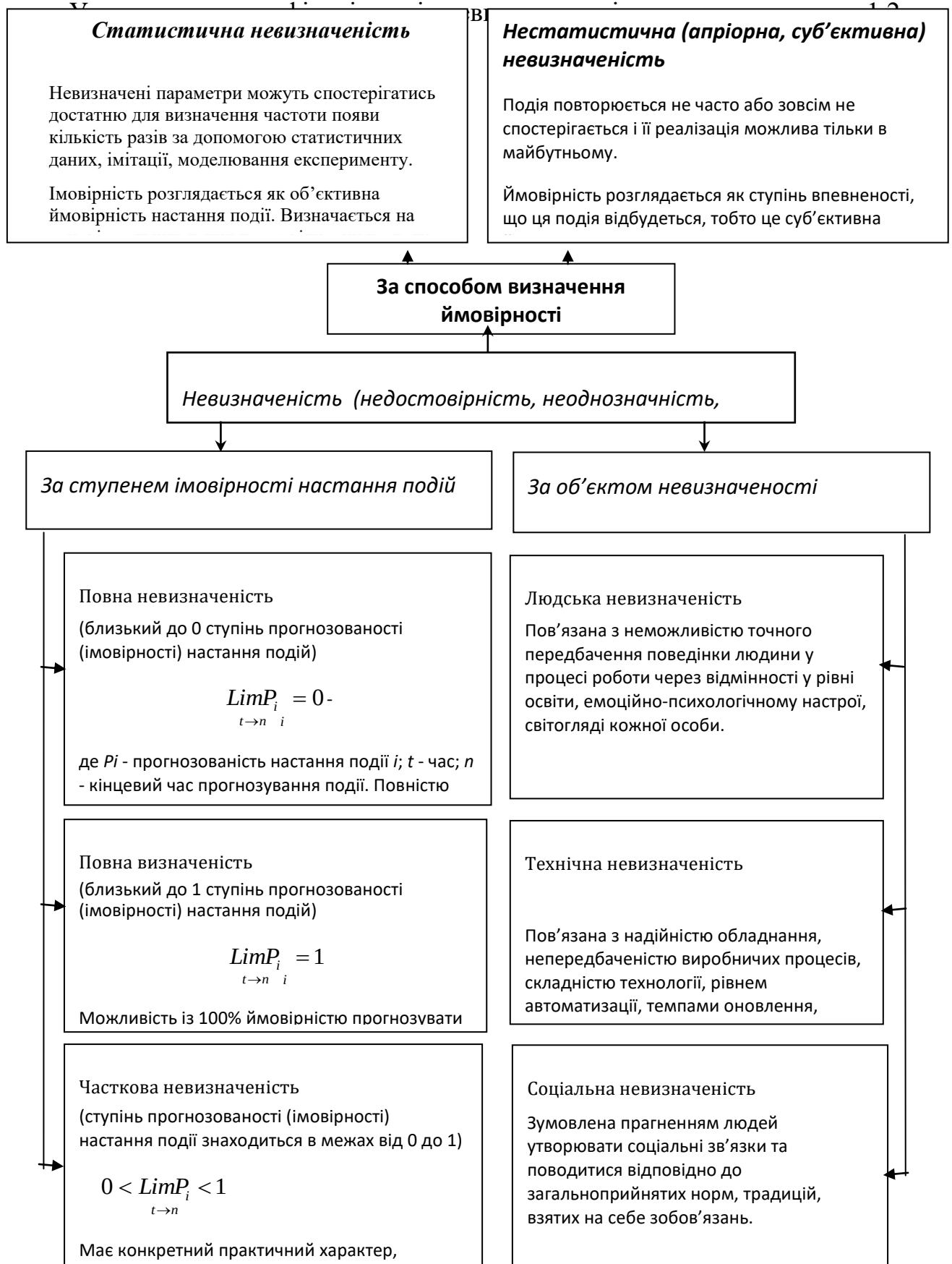


Рис.1.2. Видова класифікація невизначеності

Джерело: узагальнено автором за даними [9,133]

У діяльності підприємств невизначеність і ризик відіграють важливу роль, вміщуючи в собі протиріччя між реальним і запланованим. Усунути невизначеність неможливо, оскільки вона є елементом об'єктивної дійсності. Але слід зазначити, що невизначеність не завжди є негативним фактором, оскільки усвідомлення факту її існування мотивує до самостійного вирішення управлінських завдань, ініціативності та творчого пошуку.

Існує прямо пропорційна залежність між строком, на який розробляється план, і ступенем його невизначеності. Невизначеність, що існує при складанні тактичних планів, ще більше посилюється при складанні стратегічних планів. Тому розробка стратегії фірми повинна здійснюватися з урахуванням невизначеності на кожному із етапів – при визначенні періоду, формуванні цілей стратегії, розробці шляхів і формуванні напрямів її реалізації, проведенні аналізу власних компетенцій, реалізації стратегії, контролю й оцінці її результатів [112, с.8].

Можна з впевненістю стверджувати, що ризик має суб'єктивно-об'єктивну природу, оскільки він породжується процесами як суб'єктивного характеру, так і процесами, існування яких не залежить від волі та свідомості людей. Це дозволяє вибирати і розробляти більш адекватні методи та заходи щодо зменшення рівня ризиків.

Перед кожним суб'єктом господарювання постає проблема вибору: або ризикувати й одержувати високі прибутки; або вкладати кошти в менш ризиковані справи з відносно меншим прибутком, забезпечуючи більш стійкі фінансові позиції. Адже більш високий ризик пов'язаний з імовірністю отримання більш високого прибутку.

Для більш ґрунтовного розуміння природи ризику узагальнімо погляди вчених-дослідників [9; 23; 24; 133] на об'єкт, суб'єкт, риси, джерела й умови існування ризику, його функції (рис.1.3).



Рис.1.3. Характеристика ризику як економічної категорії

Джерело: узагальнено автором за даними [9; 23; 24; 133]

Появу підприємницьких ризиків обумовлюють численні фактори (чинники) - умови, які можуть викликати та спричинити невизначеність результатів при здійсненні господарської діяльності. Основними критеріями

визначення факторів підприємницьких ризиків у наукових дослідженнях вчених-економістів виступають: джерело виникнення (зовнішні та внутрішні фактори); ступінь впливу (фактори прямої та непрямой дії); характер регулювання (фактори, що регулюються, не регулюються, важко регулюються). Фактори прямої дії безпосередньо впливають на результати підприємницької діяльності та рівень ризику, фактори непрямой дії зумовлюють зміну господарських процесів, не здійснюючи безпосереднього впливу. Параметри, що характеризують внутрішню діяльність підприємства, є внутрішніми; зовнішніми факторами є параметри, що відображають специфіку впливу зовнішнього середовища суб'єкта господарювання.

Питання про регульованість факторів має першочергове значення при управлінні ризиками для оцінки внутрішніх резервів і пошуку об'єктивних передумов. Фактори, що регулюються, характеризують якість роботи, рівень організації виробничого процесу, ступінь використання ресурсів, ефективність господарського процесу. До факторів, які важко регулюються, можна віднести параметри й умови, що залежать в основному від передісторії функціонування об'єкта, що аналізується (обсяг і структура основних засобів, характеристика технічного рівня виробництва, структура персоналу). Фактори, що не піддаються регулюванню, не можуть бути змінені і включають в себе умови реалізації продукції, природний фактор.

Віднесення того або іншого фактора до певної групи може варіювати, залежно від рівня управління (цех, підприємство) та тривалості періоду реалізації певного рішення. Систематизуючи й узагальнюючи погляди науковців, можна запропонувати такий підхід до визначення факторів впливу на рівень господарських ризиків (рис.1.4).

Під час управління підприємницькими ризиками важливо знати причини, що можуть викликати той чи інший ризик, і вчасно попередити чи зменшити їх вплив.



Рис. 1.4. Чинники впливу на ступінь підприємницького ризику

Джерело: узагальнено автором на основі [8,12]

Для того, щоб встановити вплив ризиків на діяльність організацій, потрібно визначити категорійний апарат ризику і розглянути систему його класифікації.

Слід зазначити, що на даний момент в економічній теорії не існує загальноприйнятої та ґрунтовної класифікації ризиків. За оцінкою В.В.Черкасова, на сучасному етапі нараховується більше 30 різних класифікаційних ознак і біля 200 їх видів, що негативно впливає на якість вивчення проблеми ризику в різних формах його прояву [126, с. 263]. Під класифікацією ризиків розуміється систематизація безлічі ризиків на підставі певних ознак і критеріїв, що дозволяють об'єднати підмножини ризиків у загальні поняття.

Найчастіше такими ознаками виступають: рівень виникнення, сфера походження, ступінь обґрунтованості їх прийняття, відповідність допустимим межах, характер походження ризиків (ступінь їх системності).

Практично кожен науковець наводить власну систему класифікацій, пропонуючи різні, іноді суперечливі критерії розподілу ризиків (особливо це стосується відокремлення за сферою походження) та їх подальшої градації. Існування на практиці надзвичайно великої кількості проявів ризиків спричинює те, що той самий вид ризику може позначатися різними термінами, а окремі види ризиків складно розмежувати.

На основі опрацювання літературних джерел [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; 7; 24; 112; 125; 126] спробуємо систематизувати й узагальнити найбільш поширені підходи до класифікації ризиків, надати змістовну класифікацію ризиків, виділити їх типи за певними ознаками (табл.1.1).

Класифікаційна градація ризиків за джерелом, причинами та рівнем виникнення, належністю до підприємницької діяльності здебільшого є зрозумілою.

Коротко охарактеризуємо види ризику за іншими класифікаційними ознаками. Найпоширенішим є підхід, згідно з яким виділяють внутрішній і зовнішній ризики. Внутрішній ризик безпосередньо пов'язаний з діяльністю суб'єкта господарювання й обумовлений ендегенними факторами (неоптимальною структурою організації праці, недостатньою якістю підготовки персоналу тощо).

Зовнішні ризики можуть спричинити процеси середовища за межами підприємства; їх появу неможливо змінити чи усунути, але можливо передбачити та врахувати при прийнятті рішень.

За ступенем системності виділяють: несистемні - ризики, які не властиві даній системі, та ступінь і вплив яких може бути знижено до мінімуму; системні - ризики, наявність яких обумовлена даною системою, та їх ступінь не може бути знижено.

Таблиця 1.1

Видові прояви господарського ризику

Класифікаційні ознаки	Види ризику
За джерелом виникнення	Власне господарський ризик. Ризик, пов'язаний з особистістю людини. Ризик, обумовлений природними факторами
За відношенням до підприємницької діяльності	Підприємницький ризик. Непідприємницький ризик
За причиною виникнення	Ризик, викликаний неоднозначністю майбутнього. Ризик, викликаний браком інформації для прийняття рішень. Ризик, викликаний особистими факторами групи, що аналізує ризиковані ситуації. Ризик, викликаний непередбаченістю поведінки партнера
За рівнем виникнення	Ризик підприємства. Галузевий ризик. Ризик міжгалузевого походження. Регіональний ризик. Державний ризик. Глобальний ризик
За середовищем існування	Зовнішній ризик. Внутрішній ризик
За масштабом	Глобальний ризик. Локальний ризик
За суб'єктом ризику	Ризик інвестора. Ризик виробника. Ризик замовника
За ступенем системності	Системний ризик. Несистемний ризик
В залежності від можливого результату	Чистий ризик. Спекулятивний ризик
За характером втрат	Динамічний ризик. Статичний ризик
За мірою ризиконасиченості рішень	Допустимий ризик. Критичний ризик. Катастрофічний ризик
За ступенем впливу на діяльність суб'єкта	Ризик з негативним впливом. Ризик з нульовим впливом. Ризик з позитивним впливом
За раціональністю прийняття ризику	Раціональний (обґрунтований) ризик. Нераціональний (необґрунтований) ризик. Авантюрний (азартний) ризик
За сферою походження	Соціальний ризик. Політичний ризик. Адміністративно-законодавчий ризик. Демографічний ризик. Екологічний ризик Природно-кліматичний ризик. Виробничий ризик. Фінансовий ризик. Комерційний ризик. Інноваційний ризик. Інформаційний ризик. Юридичний ризик. Страховий ризик
За можливістю запобігання	Ризики, яким можна запобігти. Ризики, яким не можна запобігти. Ризик, якому можна частково запобігти
За характером поведінки юридичних осіб	Моральний ризик

Джерело: узагальнено автором за даними [59, 118]

Системні ризики (виробничий, комерційний тощо) обов'язково існують в економіці та виступають атрибутом діяльності кожного суб'єкта господарювання. З погляду теорії ефективного управління фірмою, ця група ризиків являє собою той максимальний набір ризиків, перевищення якого буде означає зниження ефективності діяльності організації. Але через ряд обмежень як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру (ресурсні обмеження, суб'єктивність інформації, що використана при розробці прогнозів тощо), досягти того, щоб підприємство у своїй діяльності стикалося тільки з цими ризиками, не завжди можливо.

Тому, у більшості випадків, суб'єкти приймають на себе всю групу системних ризиків плюс незначну частину унікальних ризиків (галузовий, політичний, валютний тощо) [94, с.183].

Необхідність виокремлення ризиків за ступенем обґрунтованості їх прийняття обумовлена різним співвідношення прогнозованих кінцевих результатів рішення, що містить ризик, та витрат, необхідних для їх досягнення. У випадку прийняття підприємством обґрунтованих ризиків, вплив останніх на нього буде мінімальним. Частково обґрунтовані ризики – це ризики, що приймаються підприємством за рівності прогнозованих результатів і витрат. Авантюрним ризикам притаманна висока ймовірність недосагнення поставлених завдань, за якої суб'єкт господарювання діє, розраховуючи тільки на випадковий успіх.

Іншим, не менш поширеним у наукових працях, є відокремлення динамічного та статичного ризиків. Наслідком динамічного ризику - ризику непередбачуваних змін вартості основного капіталу внаслідок прийняття управлінських рішень чи виникнення певних обставин) можуть бути як збитки, так і прибутки. Статичний ризик як наслідок втрати реальних активів внаслідок нанесення збитків власності, втрат доходу через недієздатність організації, може привести лише до збитків.

Галузовий ризик – це ймовірність виникнення непередбачених (позитивних чи негативних) наслідків внаслідок змін в економічній

діяльності галузі. Чим динамічнішими є процеси у галузі, тим вищий ступінь галузевого ризику. З цих позицій всі галузі можна розділити на схильні (галузі конструкційних матеріалів, виробництво обладнання т.д.) і менш схильні до циклічних коливань (виробництво продовольства і товарів для населення). За характером поведінки господарюючих суб'єктів деякі науковці виокремлюють моральний ризик [24; 100]. Це поведінка індивіда, який свідомо або підсвідомо підвищує ризик втрати, сподіваючись на відшкодування з боку страхової компанії (недостатня увага, дійсна неправда).

Науково обґрунтована класифікація ризиків дозволяє чітко визначити місце конкретного виду у загальній їх системі й створює можливості для ефективного застосування відповідних методів оцінки та прийомів управління ризиком.

Отже, складність класифікації ризиків полягає в їхній різноманітності. У процесі своєї діяльності підприємці зустрічаються з сукупністю різних видів ризиків, які різняться між собою за місцем і часом виникнення, сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на їх рівень, і, відповідно за способом їх аналізу і методом опису. Як правило, всі види ризиків взаємопов'язані і мають сукупний вплив на діяльність організації. Ця обставина перешкоджає прийняттю рішення стосовно оптимізації ступеня ризику і вимагає поглибленого аналізу структури та конкретних ризиків, а також причин і факторів їх виникнення.

Підводячи підсумок, необхідно зазначити, що ризики є невід'ємною беззаперечною частиною будь-якого напрямку та виду господарської діяльності підприємства. Існування ризиків пов'язано з неможливістю повністю спрогнозувати майбутнє, а абсолютне їх усунення ризику неможливе через цілий ряд об'єктивних і суб'єктивних причин. Тому результативність дій суб'єкта господарювання залежить, насамперед, від

можливості правильно оцінити ступінь ризиків і вжити необхідних заходів щодо зниження їх впливу на підприємницьку діяльність.

1.2. Методичний інструментарій аналізу та оцінки рівня ризику в господарській діяльності підприємств

Прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності зумовлює необхідність здійснення повного та ґрунтовного аналізу ризику.

У більшості наукових джерел, присвячених вивченню питань з аналізу ризику [22; 23; 24] пропонується виокремлення якісного та кількісного аналізу ризику. Якісний аналіз має на меті визначити чинники і зони ризику та провести ідентифікацію можливих ризиків. На думку В.В. Вітлінського, для даного виду аналізу характерними є два аспекти: перший аспект пов'язаний з необхідністю порівнювати очікувані позитивні (сприятливі) результати з можливими економічними, соціальними несприятливими наслідками; другий – з виявленням впливу рішень, які приймаються в умовах невизначеності та конфліктності, на інтереси суб'єктів господарювання [24, с. 28].

Необхідність доповнення якісного аналізу кількісним зумовлена потребою у відокремленні суттєвих чинників ризику, підвищенні ефективності процесу управління, можливістю вибору оптимального варіанту із сукупності альтернатив. Його головне завдання – кількісно визначити ступінь впливу окремих видів ризиків і ризику підприємницької діяльності в цілому.

Аналіз ризиків передбачає використання таких основних принципів [22; 23; 24]:

- величина втрат від різних видів ризику не залежить одна від одної (якщо один із видів ризику переходить у категорію реалізованого, то втрати внаслідок реалізації інших не змінюються);

- реалізація певного виду ризику не обов'язково збільшує чи знижує можливість виникнення ризику іншого виду (за винятком форс-мажорних обставин);

- максимально можливі збитки (втрати), у випадку реалізації конкретного ризику, не повинні перевищувати фінансових можливостей суб'єкта господарювання.

Основними параметрами класичної кількісної оцінки ступеня ризику виступають [27]:

- імовірність появи втрат (імовірність реалізації ризику) – чим вона вища, тим більший ризик;

- величина втрат (розмір можливого збитку) – чим вона більша, тим більший ризик;

- прогнозованість величини втрат або збитків – чим досконалішим є методи визначення кількісної оцінки ризику, тим менше чинник невизначеності та ризик;

- можливість впливу на фактори ризику – чим менш керовані визначені фактори, тим більше ризик.

Господарський ризик можна визначати як в абсолютному, так і у відносному вираженні. Для кількісної оцінки ризиків необхідно визначити усі можливі наслідки окремої події та ймовірності їх появи. Абсолютна величина ризиків характеризується розміром прогнозованих (можливих) втрат (збитків). Відносну оцінку ризику проводять у ситуації, коли недостатньо знати лише розмір ризику в абсолютному вираженні, а його величину необхідно порівняти з певними показниками, що характеризують діяльність підприємства. Найпоширенішими вимірниками ступеня ризику є: ймовірність виникнення збитків або недоотримання доходів порівняно з прогнозованим варіантом, дисперсія, математичне сподівання, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації, семіваріація, семіквадратичне відхилення, коефіцієнт семіваріації тощо (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Статистичні методи кількісної оцінки ризику

Показник	Формула розрахунку	Характеристика
1	2	3
Абсолютне вимірювання ризику		
Абсолютна величина ризику (абсолютний рівень втрат)	$W = p_n \cdot x$, де W - величина ризику, p_n - імовірність небажаних наслідків, x - величина цих наслідків.	Перевагою даного підходу є те, що в якості i -го параметра (P_i) можна використовувати широкий спектр показників, за якими підприємство прогнозує збитки у випадку реалізації певного ризику або групи ризиків
Математичне сподівання випадкової величини	Для дискретної величини $m = M(x) = \sum_{i=1}^{\infty} x_i \cdot p_i$, де x_i - значення випадкової величини, $i = 1, 2, \dots, p_i$ - відповідні ймовірності. Для обмеженого числа (n) можливих значень випадкової величини $m = M(x) = \sum_{i=1}^n x_i \cdot p_i$,	Математичне сподівання, пов'язане з невизначеною ситуацією, є середньозваженим усіх можливих результатів, де ймовірність кожного із них використовується як частота або питома вага відповідного значення. Імовірнісний зміст математичного сподівання конкретного параметра від проведення підприємницької діяльності полягає в тому, що воно приблизно дорівнює середньому арифметичному його можливих значень.
Дисперсія випадкової величини	Для випадкової величини X $v^2(x) = M\{(x - M(x))^2\}$ Для дискретної випадкової величини X $v^2(x) = \sum_{i=1}^n (x_i - M(x))^2 \cdot p_i$.	Дисперсія – середньозважене з квадратів відхилень дійсних результатів від середніх очікуваних. Характеризує розсіювання значення випадкового параметра від його середнього прогнозованого значення
Середньо-квадратичне відхилення	$v(x) = \sqrt{v^2(x)}$	Показує максимально можливе коливання певного параметру від його середньоочікуваної величини і дає можливість оцінити ступінь ризику з точки зору імовірності його здійснення (чим більшим є величина, тим більш ризикованим є управлінське рішення)
Семіваріація	$SV(X) = \frac{1}{P^-} \sum_{j=1}^n a_j p_j (X_j - M(X))$ де $P^- = \sum_{j=1}^n a_j p_j$, a_j – індикатор несприятливих відхилень, який приймає значення: $a_j=0$ у випадку сприятливого відхилення, та $a_j=1$ у випадку несприятливого відхилення	У неокласичній теорії ризику виходять із того, що ризик пов'язаний лише з несприятливими для менеджера ефектами і для його оцінювання достатньо брати до уваги лише несприятливі відхилення від сподіваної величини. Чим більшою буде величина $SV(X)$ тим більше буде ступінь ризику.

Продовження табл.1.2

1	2	3
Семіквадратичне відхилення	$SSV(X) = \sqrt{SV(X)}$.	З практичної точки зору зручніше (беручи до уваги вимірність величини) застосовувати семіквадратичне відхилення. Чим більшою буде величина $SSV(X)$ тим більше буде ступінь ризику
Відносне вимірювання ризику		
Величина ризику у відносному вираженні	Розмір збитків, віднесений до конкретної бази, обраної безпосередньо підприємством, залежно від специфіки і виду ризику, який оцінюється.	Базою віднесення збитків можуть виступати: витрати на виробництво, вартість основних виробничих фондів, активи підприємства, прибуток, чисельність персоналу, вартість окремих ресурсів тощо
Ризик банкрутства	$Wб = X / K$, $Wб$ – коефіцієнт ризику банкрутства; X – максимально можливий обсяг збитків; K – обсяг власних фінансових ресурсів, з урахування різних фінансових надходжень.	Під ризиком банкрутства розуміють співвідношення максимально можливого обсягу збитків до обсягу власних фінансових ресурсів інвестора, тобто це міра ризику, яка веде до банкрутства.
Коефіцієнт варіації	$\beta = v(x) / M(x)$, Де $v(x)$ - середньоквадратичне відхилення доходів, $M(x)$ - величина сподіваних доходів	Дає можливість порівнювати ризикованість напрямів діяльності і конкретних ситуацій за ознаками (втратами), вираженими у різних одиницях виміру. Коефіцієнт варіації може змінюватися в межах від 0 до 100 %. Чим менша величина, тим більш стабільною є прогнозована ситуація і відповідно менший ступінь ризику здійснення напряму діяльності чи певного заходу (до 10% - слабкий ступінь коливання, 10-25%-помірний ступінь, понад 25% - високий ступінь)
Коефіцієнт семіваріації	$CSV(X^+) = \frac{SSV^-(X^+)}{M^+(X^+)}$.	Чим менше коефіцієнта семі варіації, тим меншим відносним ризиком обтяжений проект.

Джерело: узагальнено автором за даними [51,60]

У науковій літературі [22; 23; 24; **Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.;** 35; 36; 48; 58] для кількісного визначення ступеня ризику використовують низку методів, але найбільшого практичного застосування набули такі: статистичний, метод експертних оцінок, аналітико-розрахунковий метод, метод аналізу доцільності витрат, нормативний метод, метод використання аналогів, аналіз чутливості (вразливості), сценарний аналіз, метод імітаційного моделювання, аналіз ризику можливих збитків, «дерево рішень». Узагальнена характеристика методів оцінки ризиків представлена у табл. 1.3.

Кожен з розглянутих методів не позбавлений недоліків, тому у практичній діяльності необхідно використовувати комбінації різних методів. Також, різноманітні формальні методи оцінки ризиків у багатьох випадках не можуть дати однозначних рекомендацій, тому у процесі розробки рішень необхідно поєднувати формально-економічні й експертні процедури.

Таким чином, ступінь ризику може бути оцінено різними способами: від складного імовірнісного аналізу до чисто інтуїтивних припущень. На даний момент вітчизняні керівники, як правило, покладаються на інтуїцію, нівелюючи минулим досвідом і розробленими методиками, більшість з яких вимагають наявності великого обсягу даних і проведення відповідних розрахунків.

В сучасних умовах аналіз господарських ризиків повинен зайняти ключове місце у загальній системі аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

Характеристика основних методів кількісної оцінки ризиків

Методи кількісної оцінки ризику	Характеристика методу					
	Умови застосування	Оцінка	Точність оцінки	Витрати	Переваги методу	Недоліки методу
Статистичний метод	Відомі дані про минулі періоди господарювання	Абсолютна/відносна	Середня	Середні	Можливість одержання найбільш повної кількісної картини про рівень ризику	Не аналізуються джерела походження ризику (ризик береться як цілісна величина). Необхідність достатньо повної статистичної інформації.
Метод експертних оцінок	Дефіцит інформації	Відносна	Невисока	Значні	Можливість оцінки тих видів ризику, ймовірність генерації яких іншими методами оцінити неможливо, врахування різних факторів.	Здобуті результати носять суб'єктивний характер, що зумовлює відсутність гарантій вірогідності отримання незалежної експертної оцінки.
Аналіз доцільності витрат	Відомий баланс підприємства	Абсолютна	Середня	Незначні	Можливість пошуку шляхів зниження ризику через статтю витрат з максимальним ризиком	Метод не прийнятний для оцінки ступеня будь-якого процесу (може застосовуватися лише для оцінки фінансової стійкості підприємства)
Нормативний метод	Відомі основні фінансові показники діяльності	Відносна	Невисока	Незначні	Простота та оперативність розрахунків	Не враховується вплив окремих факторів ризику
Аналітичний метод	Наявність детальної інформації про проект чи вид діяльності	Відносна	Середня	Незначні	Можливість проведення пофакторного аналізу параметрів, які впливають на ризик і виявлення напрямів його зниження	Не враховується вплив окремих факторів ризику і їх зміни в майбутньому.
Метод аналогів	Наявність аналогів і незмінність умов господарювання	Абсолютна	Невисока	Середні	Можливість використання попереднього досвіду робіт за відсутності чіткої бази для порівняння, що не відповідає сучасним вимогам	Ігнорування фактору постійного розвитку будь-якої діяльності. Неможливість підготовки вичерпного сценарію розвитку подій в майбутньому через певну відмінність і специфічні особливості реалізації проекту, що оцінюється.

Продовж. табл. 1.3

1	2	3	4	5	6	7
Аналіз чутливості (критичних значень)	Наявність детальної інформації про проект чи вид діяльності	Відносна	Середня	Незначні	Дозволяє виявити найбільш чутливі показники, що впливають на життєздатність проекту, і розробити заходи, які знижують міру цього впливу, тобто були спрямовані на зниження ризику проекту.	Орієнтація на зміну тільки одного фактуру проекту, не враховується можливий зв'язок між окремими факторами та їх інтегральний вплив. Відсутність шкал ризику.
Сценарний аналіз	Наявність детальної інформації про проект чи вид діяльності, комп'ютерне забезпечення	Абсолютна	Середня	Середні/високі	Забезпечує можливість розглядання одночасної зміни основних параметрів проекту з урахуванням їх взаємодії. Порівняння низки сценаріїв розвитку (здійснення) проекту.	Відсутність безпосередньої оцінки збитків, внаслідок наступу ризикових подій.
Аналіз ризику з використанням дерева рішень	Відомі фактори ризику і наслідки їхнього впливу	Абсолютна	Висока	Значні	Аналіз структури проблеми, тобто розглядаються різні варіанти дій з урахуванням їх результативності і впливу окремих факторів ризику.	Складність виділення варіантів рішень і оцінки (як правило, експертним методом), ступеня їх впливу на розвиток подій в майбутньому.
Метод імітаційного моделювання	Наявність детальної інформації про проект чи вид діяльності, комп'ютерне забезпечення	Абсолютна	Середня	Високі	Розглядання необмеженої кількості різних варіантів розвитку подій.	Відсутність безпосередньої оцінки збитків, внаслідок наступу ризикових подій. Залежність результатів від якості прогностної моделі.

Джерело: узагальнено автором даними [24, 25]

Проведення ґрунтового кількісного й якісного аналізу господарських ризиків є важливим етапом процесу ризик-менеджменту та запорукою його результативності. Економічна ефективність управлінського рішення в процесі його реалізації повинна бути скоригована на ступінь ризику досягнення передбачених результатів.

Проте, необхідно зазначити, що існують певні проблеми з точки зору кількісної оцінки впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на ступінь ризику. Вплив середовища завжди носить імовірнісний характер і тому неможливо точно передбачити успіх реалізації конкретного варіанту розвитку. Дія багатьох факторів має суперечливий характер, втім врахувати все різноманіття чинників зовнішнього і внутрішнього середовища важко. Таким чином, якщо виконується оцінка в умовах неповної, неточної та суперечливої інформації, доцільно використовувати різноманітні підходи, які дозволяють приймати адекватні рішення.

Значний ступінь невизначеності процесу обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємства потребує розробки заходів щодо його зниження. Це передбачає наявність точної оцінки не тільки величини можливих втрат і ймовірності їхнього виникнення, але й впливу окремих факторів на загальний ризик господарської діяльності. Застосування багатофакторної оцінки ризику забезпечує прийняття обґрунтованих рішень в умовах нечіткої (імовірнісної) оцінки впливу окремих факторів ризику.

Ілляшенко С.М. пропонує розглядати основні положення багатофакторної оцінки ризику наступним чином [49]:

- ризик кожного з альтернативних напрямків розвитку розглядається як рівнодіюча комплексу елементарних ризиків різної природи на етапах їх реалізації;
- необхідно виділяти сумісні (можуть бути реалізовані одночасно, збільшуючи можливі загальні втрати) і несумісні чинники, фактори, джерела ризику (настання однієї несприятливої події виключає іншу);

- виділення елементарних ризиків пропонується проводити за наступною схемою: сутність ризику → можливі наслідки → чинники (фактори) ризику. Для кожного з елементарних ризиків формують структуру (модель), що поєднує фактори ризику (атрибути структури) і можливі наслідки впливу їх різних комбінацій. Ці моделі можуть бути реалізовані у вигляді дерева рішень, таблиці, сукупності правил логічного висновку;

- елементарні ризики (сумісні і несумісні) рекомендується розраховувати як рівнодіючі чинників ризику, що розглядаються як свідчення, які підтверджують чи заперечують можливість реалізації несприятливої події;

- для оцінки свідчень про вплив конкретних чинників ризику запропоновано використовувати імовірності або коефіцієнти упевненості.

Важливим питанням є також вибір методу оцінювання ризику. Так, оцінку дії чинників ризику (свідчень) рекомендується виконувати на підставі наявного досвіду проведення аналогічних робіт у порівняних умовах або методом експертних оцінок.

Вартісна оцінка елементарного ризику розраховується як добуток можливих втрат при реалізації ситуації ризику на інтегральну ймовірність чи упевненість. Можливі сумарні втрати для сумісних ризиків розраховують як їх суму, для несумісних – визначенням їх середньозваженого значення за ймовірностями чи упевненостями (залежно від прийнятої системи оцінки).

Загальний ризик можна визначити як вірогідність здійснення хоч би однієї з множини незалежних негативних подій або визначають як суму сумісних і несумісних ризиків, виражених у вартісних показниках (загальний обсяг коштів, яким ризикує господарюючий суб'єкт).

Невизначеність оцінки факторів ризику проявляється у вигляді неточних, неповних чи суперечливих даних та враховується за допомогою ймовірностей чи коефіцієнтів упевненості .

Зокрема, пропонується використовувати коефіцієнти упевненості (K) для оцінки імовірнісного характеру впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання (межа змін від -1 до $+1$) і правил

їх комбінування для розрахунку інтегральної оцінки впливу всього комплексу факторів [47; 48; 49].

Зі знаком “+” варто оцінювати сприятливі можливості розвитку зовнішнього середовища і сильні сторони підприємства, зі знаком “-” – загрози зовнішнього середовища і слабкі сторони підприємства. Впевненість у правильності чи хибності можливості реалізації кожного із варіантів необхідно оцінювати за допомогою коефіцієнта упевненості за шкалою від (-1) до (+1). Значення мають наступне тлумачення: “-1” – повне заперечення можливості реалізації варіанту за наявності даної характеристики; “+1” – повне підтвердження можливості реалізації варіанту за наявності даної характеристики; 0 – вплив даної характеристики на можливість реалізації варіанту не визначений.

Значення коефіцієнтів упевненості слід визначати на підставі наявних статистичних даних про минулі періоди господарювання, якщо їх умови можна порівнювати, або методом експертних оцінок – у протилежному випадку і при відсутності досвіду роботи. Для аналізу доцільно використовувати шкалу значень коефіцієнта упевненості, наведену на рис. 1.5 [49, с. 83].

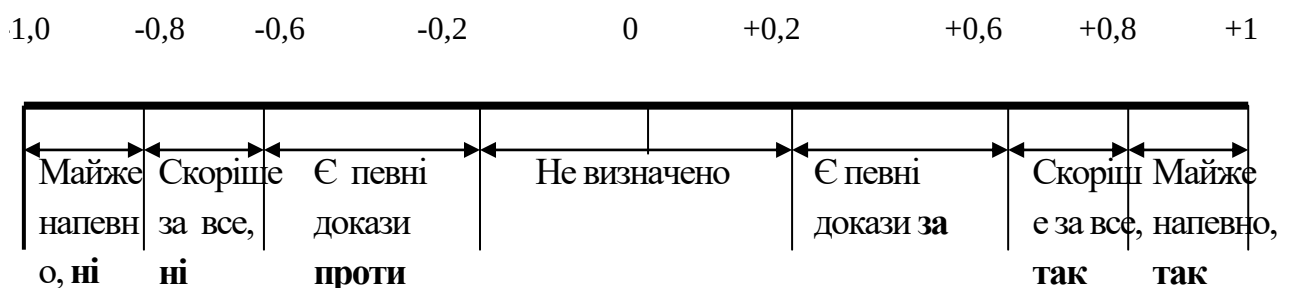


Рис. 1.5. Шкала значень коефіцієнтів упевненості

Джерело: [49, с. 83].

Комбінування оцінок ступеня впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на можливість реалізації конкретного варіанту розвитку ринкових можливостей варто виконувати за такими правилами [49]:

$$K_0 = K_1 + K_2 * (1 - K_1), \text{ якщо } K_1 > 0 \text{ і } K_2 > 0,$$

$$K_0 = -(|K_1| + |K_2| * (1 - |K_1|)), \text{ якщо } K_1 < 0 \text{ і } K_2 < 0 \quad (1.1)$$

$$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(|K_1|, |K_2|)}, \text{ якщо } K_1 \text{ і } K_2 \text{ мають різні знаки,}$$

де K_0 – підсумковий коефіцієнт упевненості;

K_1, K_2 – коефіцієнти упевненості, які характеризують різні комбінації чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отриманий результат (сумарний чи підсумковий коефіцієнт упевненості K_0) характеризує ступінь упевненості в успішній (чи неуспішній) реалізації конкретного варіанту розвитку за даної комбінації характеристик зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання.

До подальшого розгляду пропонується приймати тільки варіанти з позитивною оцінкою, критичний рівень якої $K_0 \geq +0,8$ (як мінімум, допускається $K_0 \geq +0,6$).

Для зручності аналізу шкала значень коефіцієнта упевненості може бути трансформована у табл. 1.4 [47; 49], що дозволяє привести у відповідність значення коефіцієнта K_0 , представленого на порядковій та інтервальній шкалах.

Таблиця 1.4

Можливість реалізації варіантів розвитку ринкових перспектив

Значення підсумкового коефіцієнта впевненості	Висновок про можливість реалізації варіанта розвитку
$K_0 = -1,0$	Реалізувати не можна. Умови відсутні
$-1,0 < K_0 \leq -0,8$	Умов для реалізації практично нема
$-0,8 < K_0 \leq -0,6$	Умов для реалізації майже нема
$-0,6 < K_0 \leq -0,3$	Більше свідчень “проти”, ніж “за”
$-0,3 < K_0 \leq +0,3$	Ситуація невизначеності
$+0,3 \leq K_0 \leq +0,6$	Можливості реалізації незначні
$+0,6 \leq K_0 \leq +0,8$	Є всі умови для реалізації
$+0,8 \leq K_0 \leq +0,1$	Практично напевно можна реалізувати
$K_0 = +1,0$	Є всі умови для реалізації. Повна впевненість успіху

Джерело: складено автором за даними [49; 47]

Таким чином, використовуючи запропоновану таблицю, можна здійснювати вибір варіантів розвитку, прийнятих з огляду на зовнішні умови і особливості конкретного підприємства, які допомагають чи перешкоджають господарській діяльності.

1.3. Основні методи впливу на ризик

Забезпечення здорової ринкової конкуренції, запровадження принципу вільної взаємодії ринкових суб'єктів неминуче підвищують невизначеність і ризик. У цих умовах надзвичайно важко вибирати оптимальні рішення і передбачати їх наслідки у сфері бізнесу. Тому управління ризиком (ризик-менеджмент) в системі ринкових відносин представляється об'єктивно необхідною категорією, яка вимагає вдосконалення теоретико-методологічних засад і розширення практики застосування.

Більшість управлінських рішень приймається в умовах ризику, що обумовлено поряд чинників: відсутністю повної інформації, наявністю протидіючих тенденцій, елементами випадковості і багатьом іншим.

Зрозуміло, що успіх у світі бізнесу вирішальним чином залежить від правильності і обґрунтованості обраної стратегії господарської і підприємницької діяльності. Для забезпечення ефективної реалізації стратегії повинна враховуватися вірогідність критичних ситуацій.

Для будь-якого бізнесу важливим є не уникнення ризику взагалі, що практично неможливо, а передбачення і зниження його до мінімального рівня.

Тому проблема кількісної і якісної оцінки економічних ризиків і управління ризиками, зважаючи на можливість великих втрат при реалізації фінансової, виробничо-господарської, сервісної, інноваційної, управлінської і інших видів діяльності є актуальною.

Управління ризиком – дуже складне багатогранне явище, яке має безліч відмінних одна від одної, а іноді й протилежних складових. Цій проблемі

присвячені наукові праці відомих українських та зарубіжних вчених [110; 118].

Найбільш поширеним є визначення ризик-менеджменту, як системи управління ризиком та економічними, точніше фінансовими відношеннями, які виникають у процесі управління [7; 14].

Управління ризиком – багатоетапний процес, мета якого зменшити чи компенсувати збитки для об'єкту при настанні несприятливих подій [118].

Як вважає Устенко О.Л., управління ризиком – це процес впливу на суб'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття та зведення ступеня їх впливу до мінімальних меж, а також розробка стратегії поведінки даного суб'єкту в разі реалізації конкретних видів ризику [113]. На нашу думку такий підхід є занадто широким і являє собою перелік управлінських дій з ризик-менеджменту.

З точки зору Гранатурова В.М – управління ризиком можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій і вживати заходи, щодо включення або зниження негативних наслідків їх настання [Ошибка! Источник ссылки не найден.] .

Штефаніч Д.А. визначає управління підприємницьким ризиком – як сукупність дій економічного, організаційного і технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку і реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливих втрат [110].

Найбільш вдалим, на нашу думку є визначення, що приведено в [110; 118], оскільки в них розкривається суть поняття ризик-менеджменту та його системний характер.

Існуючі методологічні підходи до визначення ризик-менеджменту не достатньо повно характеризують цю економічну категорію. Більшість точок зору являються підходом науковців до ризик-менеджменту як до процесу,

який характерний для реактивного управління, тому частіше за все його визначають як процес впливу на об'єкт управління, мета якого – пошук можливих шляхів зменшення ризику, а не запобігання ризикам. Таке трактування не враховує упереджувальних заходів щодо уникнення майбутніх ризиків і потребує удосконалення. Тому метою даної роботи є визначення сутності та принципів реалізації одного із етапів управління ризиками – впливу на ризик, як головної складової управлінських рішень.

Узагальнюючи представлені точки зору провідних науковців щодо визначення управління ризиками та враховуючи основні положення теорії управління, автором пропонується розглядати управління ризиком як процес впливу на об'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, упереджувальні дії, їх обґрунтоване врахування при прийнятті управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних меж. Результатом цих дій стає розробка стратегії поведінки об'єкту управління у разі настання конкретних подій, які викликають дію різних видів ризику.

Важливу роль у системі управління ризиком відіграє правильний вибір заходів попередження і мінімізації ризику, які загалом визначають її ефективність. У світовій практиці існує безліч різних і досить оригінальних шляхів та способів зниження ризику. До найзагальніших ефективних методів попередження і зниження ризику належать: уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення та передача ризику [110; 118]. Ці методи не виключають один одного, тому можуть використовуватися одночасно.

Уникнення ризику - це заходи, спрямовані на недопущення ризикованих ситуацій над превентивними. Об'єктом превентивних заходів виступають ризиковані ситуації. Превентивні заходи поділяються на дві групи: універсальні та спеціальні. До універсальних належать заходи, що характерні для різних видів ризику і за і суттю мають однаковий характер впливу. Наприклад, розробка різних нормативно-регламентуючих

документів, забезпечення дотримання трудової, виробничої і технологічної дисципліни тощо. Спеціальні превентивні заходи спрямовані на недопущення окремих видів підприємницького ризику, пов'язаного з можливим зростанням цін, зміною курсу валют або падінням ділової активності. До превентивних заходів, спрямованих на уникнення ризику, відносять удосконалення управління і виробництва та бізнес-планування.

Вирівнювання ризику - це процес нейтралізації негативного впливу здійснення ризикованих операцій за рахунок паралельного проведення аналогічних операцій з позитивним результатом або розподілу втрат серед суб'єктів, причетних до господарського ризику.

Вирівнювання ризику - процес майже без затратний, невід'ємний складовий елемент підприємницьких дій, свідчення високої економічної культури працівників. Залежно від змісту здійснюваних заходів з вирівнювання ризику розрізняють такі його види:

- вирівнювання ризику у просторі;
- вирівнювання ризику у часі;
- диверсифікація.

Вирівнювання ризику у просторі передбачає розподіл можливих витрат в окремих підрозділах підприємства або серед сторін ризикованої ситуації замовником і підрядчиком, продавцем і покупцем тощо. Вирівнювання ризику в часі полягає у приуроченні здійснення певних однорідних господарських операцій до однієї і тієї ж дати. Воно не приводить до усунення чи зменшення можливих втрат. Прикладами вирівнювання ризику у часі є одночасне здійснення бартерних обліків, актів купівлі-продажу.

Одним із найбільш результативних способів вирівнювання ризику є диверсифікація. Диверсифікація - це стратегія зменшення ризику шляхом його об'єднання по декількох активах, чийі індивідуальні прибутки ведуть себе по-різному, незалежно один від одного. У зарубіжній літературі диверсифікація ризику розглядається з позиції вкладання капіталу у цінні

папери. Але у вітчизняній літературі, її застосовують також і при вирішенні питань зменшення втрат від ризику в інших сферах діяльності. Виділяють наступні види диверсифікації [110]:

- диверсифікація фінансового ризику;
- диверсифікація виробничого ризику;
- диверсифікація комерційного ризику;
- диверсифікація валютного ризику.

Теоретичні підходи до диверсифікації фінансового ризику найбільш розроблені та пов'язані з формування портфелю цінних паперів.

Диверсифікація виробничого ризику являє собою розширення кількості різних елементів, що мають пряме чи опосередковане відношення до виробничого процесу. Різновидами такої диверсифікації є:

- диверсифікація джерел постачання матеріальних і паливно-сировинних ресурсів;
- диверсифікація об'єктів виробництва (розширення номенклатури і асортименту продукції).

Диверсифікація комерційного ризику за своєю суттю не відрізняється від диверсифікації виробничого ризику. Різниця лише в тому, що у даному випадку розширюється кількість ринкових сегментів, на яких діє фірма.

Диверсифікація валютного ризику передбачає використання більшого набору валют при укладанні експортно-імпортних угод.

На підприємствах проводяться заходи, які спрямовані на зменшення рівня ризику, серед них можна виділити оптимізацію товарно-матеріальних запасів, зменшення простоїв обладнання, лімітування та інші [110; 129].

Лімітування - система обмежень, як зверху, так і знизу, що сприяють зменшенню ступеня ризику. У підприємницькій діяльності найчастіше лімітування застосовується при продажу товарів у кредит, наданні позик, визначенні сум капіталів тощо.

Передача ризику третім особам при збереженні існуючого рівня ризику. До них відносять страхування, хеджування, фінансові гарантії, доручення та інші [110; 118].

Страхування - один із найпоширеніших методів впливу на ризик. При страхуванні укладається угода, згідно з якою страховик (страхова компанія) за певну винагороду (страхову премію) зобов'язується повністю або частково відшкодувати страхувальнику (господареві об'єкта) збитки (страхову суму), яких він (застраховане ним майно) зазнав унаслідок настання передбачених страховим договором небезпечних подій.

Отже страхування можна визначити як сукупність економічних відносин між учасниками, спрямованих на формування за рахунок грошових внесків цільового страхового фонду та використання останнього на відшкодування збитку і виплату страхових сум.

Суть страхування полягає у передачі ризику (відповідальності за результат негативних наслідків) будь-кому іншому за певну винагороду. Розрізняють три способи страхування: особисте, майнове і страхування відповідальності. У системі страхування економічних ризиків найпоширенішим є майнове страхування та страхування відповідальності.

Майнове страхування - це сфера страхування, в якій об'єктом страхових відносин виступає майно в різних видах (будівлі, обладнання, транспортні засоби, сировина, матеріали, продукція, тощо) і майнові інтереси.

Найчастіше майно страхується на випадок знищення або пошкодження в результаті стихійного лиха, нещасних випадків, пожеж, крадіжок, тощо. Майнові інтереси страхуються на випадок недоотримання прибутку або доходів (упущеної вигоди), неплатежу за рахунок платежу продавця продукції, простоїв обладнання, зміни валютних курсів, тощо.

Останнім часом широке застосування у підприємницькій діяльності набуває страхування відповідальності - це галузь страхування, де об'єктом виступає відповідальність перед третіми особами за заподіяний їм збиток

внаслідок будь-якої дії або бездіяльності страхувальника. Відповідальність підприємця передбачає широкий спектр ситуацій - від його відповідальності за непогашення кредитів до відповідальності за екологічне забруднення, спричинення збитку природі та мешканцям району через неправильну технологію діяльності.

Однією із специфічних форм страхування майнових інтересів є хеджування – це система заходів, що дозволяють виключити або обмежити ризики фінансових операцій через несприятливі зміни курсу валют, цін на товари, відсоткових ставок і таке інше у майбутньому. До таких заходів належать валютні застереження, форвардні операції, опціони, тощо [98; 123].

Зниження ризику має на увазі зменшення або розмірів можливого збитку, або імовірності настання несприятливих подій. Найчастіше воно досягається за допомогою здійснення попереджувальних організаційно-технічних заходів під якими розуміються різні способи посилення безпеки будинків і споруджень, установка систем контролю, протипожежних пристроїв, проведення навчання персоналу прийомам поведінки в екстремальних ситуаціях тощо.

Збереження ризику на існуючому рівні може відбуватися за рахунок створення резервних фондів, самострахування, отримання кредитів, позик або державних дотацій для компенсування збитків та відновлення виробництва.

Резервування засобів зниження негативних наслідків настання ризикованих подій полягає в тому, що підприємець створює відособлені фонди відшкодування збитків за рахунок частини власних обігових коштів. Такий спосіб зниження ризиків підприємець вибирає тоді, коли, на його думку, витрати на резервування засобів менші за вартість страхових внесків при страхуванні. За своєю суттю резервування засобів є децентралізованою формою створення резервних (страхових) фондів безпосередньо суб'єктом

господарювання. Тому в літературі резервування коштів на покриття збитків часто називають самострахуванням.

Резервування коштів на покриття збитків може здійснюватись у натуральному вигляді (наприклад, створення страхових запасів сировини і матеріалів) і у вартісному виразі (на банківських рахунках). При створенні резервних фондів джерелами відшкодування втрат від настання ризику є прибуток.

Недоліком самострахування є те, що частина обігових коштів осідає на рахунках чи в матеріальних запасах.

Таким чином, можна говорити про те, що основою вибору конкретного заходу попередження і мінімізації ризику є цілеспрямований пошук оптимального, доцільного та економічно вигідного в даній ситуації виду впливу, такого як уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення або передача ризику. Як правило, кожен вид ризику допускає два-три традиційних способи його зменшення. Тому виникає проблема оцінки порівняльної ефективності методів впливу на ризик для вибору найкращого з них.

Для визначення ефективного способу регулювання ступеня ризику необхідно проектування матриці “імовірність виникнення втрат/рівень збитків” за обраною підприємцем градацією імовірності та величиною збитків на підставі власних досліджень та експертних оцінок. Використовуючи такий методичний підхід побудуємо матрицю для вибору оптимального напрямку впливу на ризик підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Матриця вибору раціонального напрямку впливу на ризик

		Ймовірність виникнення втрат					
		Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
		[0-0,05]	[0,06-0,2]	[0,21-0,4]	[0,41-0,6]	[0,61-0,95]	[0,96-1]
		Ступінь впливу ризику					
Рівень збитків		Незначний	Слабкий	Помірний	Середній	Високий	Надмірний
Незначні втрати	0-0,2	Прийняття ризику				Прийняття чи вирівнювання (розподіл) ризику, зниження ризику	
Малі втрати	0,21-0,3	Вирівнювання (розподіл) і зниження ризику					
Помірні втрати	0,31-0,4	Вирівнювання (розподіл) ризику чи (і) зниження ризику		Передача ризику чи (і) вирівнювання (розподіл) ризику та зниження ризику			Уникнення ризику
Середні втрати	0,41-0,6	Передача ризику чи (і) вирівнювання (розподіл) ризику та зниження ризику				Уникнення ризику	
Великі втрати	0,61-0,9	Передача ризику чи (і) вирівнювання (розподіл) ризику та зниження ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні втрати	0,91-1	Передача ризику чи (і) вирівнювання (розподіл) ризику та зниження ризику		Уникнення ризику			

Джерело: складено автором за даними [23; 103]

Можна зробити такі рекомендації щодо вибору конкретного виду управлінських дій впливу на ризик:

- передавати ризик іншим, тобто страхувати ризик в тих ситуаціях, коли можливі збитки внаслідок несприятливих подій значні, а імовірність зазнати таких збитків мала;
- уникати ризику в тих ситуаціях, коли можливі збитки внаслідок несприятливих подій значні та імовірність зазнати таких збитків велика;
- контролювати ризик у тих ситуаціях, коли можливі збитки внаслідок несприятливих подій незначні, а імовірність зазнати таких збитків велика;

- прийняти ризик на себе, тобто ризикувати в тих ситуаціях, коли можливі збитки внаслідок несприятливих подій незначні, а імовірність зазнати таких збитків мала.

Після вибору оптимального виду впливу на конкретні ризики з'являється можливість сформулювати стратегію управління всім комплексом ризиків підприємства. Це етап прийняття рішення, коли визначаються необхідні фінансові, трудові, матеріальні ресурси, розподіл задач серед менеджерів, проводяться консультації зі спеціалістами та інше.

Висновки до розділу 1

Вивчення, систематизація й узагальнення сучасних літературних джерел вітчизняних і зарубіжних науковців щодо теоретичних засад визначення, оцінки та управління господарськими ризиками дозволили зробити такі висновки.

Виробництво та реалізація продукції, надання послуг, товарно-грошові та фінансові операції підприємства, здійснення соціально-економічних і науково-технічних проектів завжди пов'язані з певними ризиками. Тому створення ефективного механізму функціонування підприємства неможливо без врахування, аналізу та регулювання ризиків господарської діяльності.

Першопричиною появи господарського ризику виступає фактор невизначеності, яка, в свою чергу, зумовлена цілою низкою причин і може мати декілька видових проявів. Основна відмінність між невизначеністю та ризиком полягає в тому, що перша існує об'єктивно, а породжений нею ризик має об'єктивно-суб'єктивну природу, втім передбачити невизначеність неможливо, а до ризиків можна застосувати методи оцінки.

Ризик охоплює всі сфери діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, що породжує різноманіття ризиків, які виникають у господарській діяльності, це спонукає до необхідності виокремлення господарського ризику в загальній системі економічного ризику.

Прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності зумовлює необхідність здійснення повного та ґрунтовного аналізу ризику, якій поділяється на якісний (виявлення всіх можливих факторів ризиків) та кількісний (оцінювання ступеня ризику). Наявність необхідним чином структурованої інформації щодо ризиків є основною для розробки ефективних методів управління ними.

Управління ризиком можна розглядати як процес впливу на об'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, упереджувальні дії, їх обґрунтоване врахування при прийнятті управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних меж.

Основними напрямками впливу на ступінь ризиків виступають: уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення та передача ризику, вибір яких доцільно здійснювати з використанням таких критеріїв, як універсальність, результативність, незалежність успіху операцій від зовнішніх чинників, простота механізму реалізації.

РОЗДІЛ 2

ДОСІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РИЗИКОВАНOSTІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Дослідження ринку молока та молочної продукції України

Молочна галузь – одна із провідних галузей аграрного сектору, що визначає продовольчу безпеку держави. У загальному обсязі харчової промисловості її частка стабільно залишається високою і становить приблизно 14%. Перспективи функціонування та розвитку молочної галузі є надзвичайно актуальними, оскільки молочні продукти є цінними та незамінними продуктами, що займають високу питому вагу в раціоні харчування населення України.

На розвиток молокопереробної промисловості суттєво впливає ситуація в молочному скотарстві. Тваринництво знаходиться в занедбаному стані, що негативно відображається на функціонуванні промисловості в цілому, а саме через нестачу молока-сировини суттєво посилюється конкуренція серед молокопереробних підприємств (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка поголів'я худоби в господарствах усіх категорій в
Україні, на 1.01., тис. голів**

Худоба	1991	2000	2005	2010	2015	2019	Темп приросту (падіння) 2019 до, %		
							1991	2000	2015
Поголів'я ВРХ	24600	10626,5	6902,9	4826,7	3884,0	3332,9	-86,45	-68,64	-14,19
В т.ч. корови	8378	5431,0	3926,0	2736,5	2262,7	1919,4	-77,09	-64,66	-15,17
Дрібна рогата худоба	8418	1884,7	1754,5	1832,5	1371,1	1268,6	-84,93	-32,69	-7,48

Джерело: розраховано автором за даними [37]

Однією з головних проблем на ринку молока-сировини є постійне зменшення поголів'я ВРХ як на великих підприємствах, так і в домогосподарствах України. Щороку в Україні втрачається від 50 до 120 тис. корів [37]. Зменшення поголів'я ВРХ пояснюється як збитковістю

утримання великої рогатої худоби або невисоким рівнем рентабельності, низькими цінами на молочну сировину, зменшенням сільського населення (урбанізація), так і важкою щоденною працею з утримання худоби та виробництвом молока.

Якість молочної продукції залежать від сировини – молока, виробництву якого в Україні притаманна динаміка скорочення (рис. 2.1).

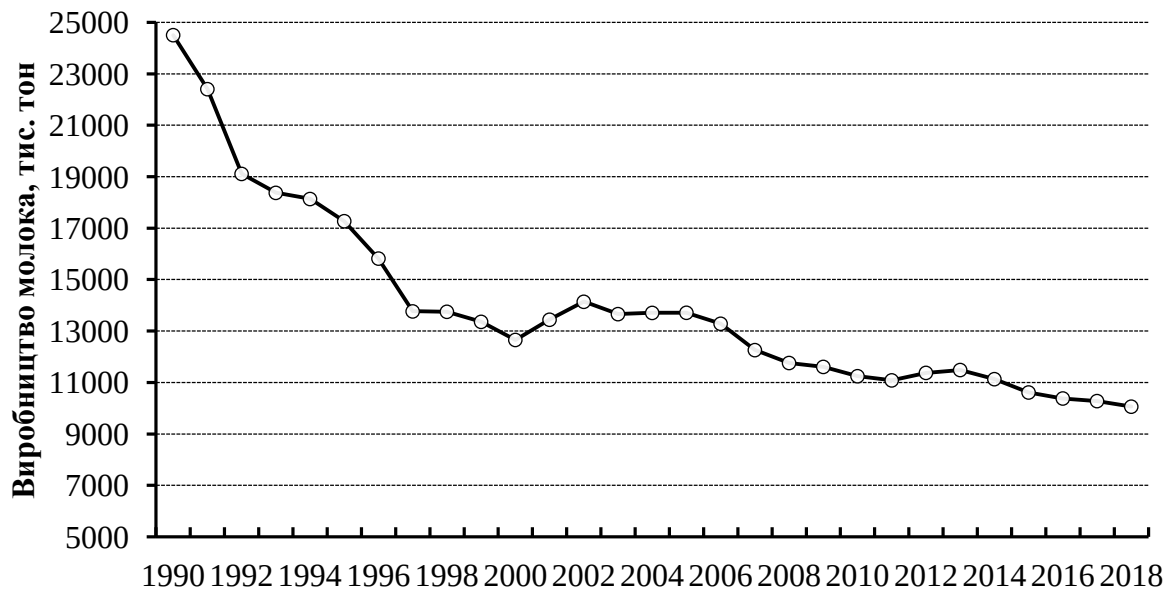


Рис. 2.1 Динаміка виробництва молока в Україні у 1990-2018 рр.
Джерело: побудовано автором на основі [37]

У 2018 році виробництво молока скоротилося на 10,5% в порівнянні з 2010 роком та на 2,1% в порівнянні з 2017 році і склало 10064, 0 тис. т.

Негативним фактором в Україні є дуже низька продуктивність молочного сектора. З однієї корови в рік отримують середній надій в 4,9 тонн молока [37]. Наприклад, в США з однієї корови в середньому можна отримати 10 тонн молока, а в ЄС - 7,5 тонн.

В Україні основні обсяги молока та його заготівлі зосереджені в господарствах населення (73% всього молока-сировини) і майже 90% господарств утримують по 1-2 корови, що перешкоджає впровадженню новітніх технологій утримання та годівлі тварин, а також їх належному ветеринарному обслуговуванню, а отже у підсумку технологічно не дозволяє забезпечити отримання високоякісної молочної продукції [29].

Порушення санітарно-технічних умов виробництва молока-сировини, недотримання вимог охолодження молока після доїння, реальна можливість бактеріального забруднення молока, порушення умов його транспортування призводять до погіршення якості молочної сировини, перевищення норм вмісту антибіотиків, рослинних замінників тощо. Все це суттєво впливає на якість готової молочної продукції та її конкурентоспроможність. Молоко на молокопереробні підприємства потрапляє в основному вищого та першого ґатунків.

Якість молока, закупленого в промислових господарствах, покращилася: частка молока екстра ґатунку у загальній структурі у 2018 році зросла з 16,4% до 21,6% (586,2 тис. т.), вищого ґатунку — з 36,7% до 38,1% (1,04 млн. т.). Частка першого ґатунку продовжує скорочуватися — 32,9% проти 37,9%.

Що стосується господарств населення, то найбільша частка молока-сировини, як і раніше, припадає на другий ґатунок. Проте, спостерігається зміна в структурі в 2018 році проти 2017 року: відбулося скорочення другого ґатунку з 87,2% до 83% (903,6 тис. т.), а частка першого ґатунку зросла з 8,9% до 12,5% (135,5 тис. т.).

Така динаміка у 2019 році буде зберігатися — частка другого ґатунку буде скорочуватися, через нові законодавчі вимоги [124].

1 січня 2019 року набрав чинності ДСТУ 3662:2018 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови». Новий стандарт містить характеристики та технічні умови для здійснення закупівлі та приймання молока коров'ячого. В цілому зазначений стандарт передбачає, що все молоко, залежно від рівня бактеріального забруднення і вмісту соматичних клітин, поділяється на екстра, вищий, перший і другий ґатунки. В частині ж вимог до молока другого ґатунку національний нормативний документ ДСТУ 3662-97 «Молоко коров'яче незбиране. Вимоги при закупівлі» буде скасований лише з 1 січня 2020 року. Але із цієї дати буде встановлено дворічний перехідний період, протягом якого

молоко 2-го гатунку буде прийматися, але виключно для технічних цілей (корми для тварин, казеїн тощо) [132].

Нові вимоги до безпечності та якості молока та молочних продуктів будуть стимулювати підвищення обсягу виробництва молока вищого гатунку (наказ Мінагрополітики від 12.03.2019 №118 "Про затвердження Вимог до безпечності та якості молока та молочних продуктів"). Вони стосуватимуться усіх операторів ринку молока та молочних продуктів незалежно від форми власності, крім первинного виробництва молока та молозива, призначених для власного споживання, та приготування, обробки і зберігання в домашніх умовах молочних продуктів для власного споживання. Перехідний період для адаптації до нових правил для компаній, орієнтованих на внутрішній ринок, встановлено до 2022 року [18].

До того ж, оновлення вимог у цій сфері дозволить: привести національне законодавство у відповідність до вимог ЄС щодо ветеринарно-санітарних правил виробництва та обігу молока, визначення показників безпечності; зобов'яже переробників слідкувати за показниками якості та безпечності, запровадити принципи ризик-орієнтованих підходів при формуванні періодичності відбору зразків, покладаючи цю відповідальність на учасника ринку, залишаючи за компетентним органом інструмент контролю добросовісності оператора ринку [18].

Відповідно молоко-сировина повинна відповідати встановленим вимогам якості та характеризується обмеженим терміном придатності, неможливістю утворення запасів та необхідністю її перерозподілу на виготовлення різних видів продукції. Основними фізико-хімічними та мікробіологічними показниками, які впливають на її якість, виділяють наступні: масова частка білку, кислотність, густина, група чистоти, наявність мікроорганізмів, антибіотиків. Саме від їх рівня, а також від екологічної чистоти молока-сировини залежить виробництво якісної готової молочної продукції.

Отже, щоб отримати якісну молочну продукцію, необхідно дотримуватися чотирьох складових її формування: забезпечення належної годівлі худоби, умов її утримання та доїння, дотримання раціональних режимів переробки сировини та використання вірних розподільчих мереж доставки готової продукції до споживачів.

Ринок молочних продуктів України дуже різноманітний і високо конкурентний, характеризується тим, що повністю забезпечується продукцією українського товаровиробника. Проаналізуємо структуру виробництва молочної продукції в Україні (рис. 2.2).

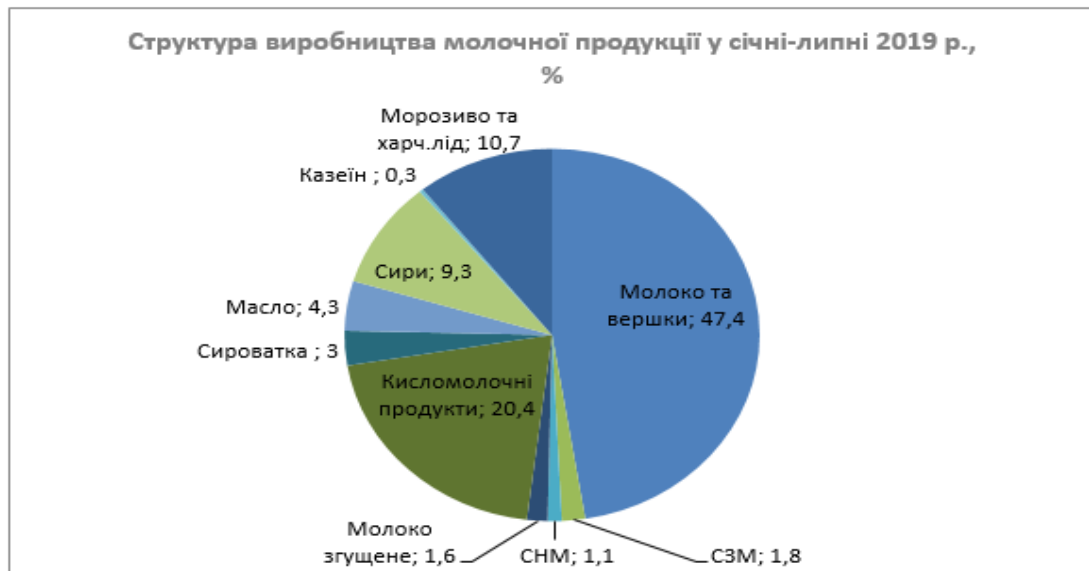


Рис. 2.2 Структура виробництва молочної продукції, січень-липень 2019 р. ,%

Джерело: побудовано автором на основі [106]

Найбільша частка в готовій продукції належить групі молока та вершків — 47,4% Їх, за звітний період було виготовлено 572,2 тис. т., Молока з жирністю до 1% — 262,1 тис. т, молока вище 1% жирності — 274,8 тис. т. На другому місці виробництво кисломолочних продуктів — йогурти, кефіри, сметана та ін. — 20,4%. Їх у цей період було вироблено 246,7 тис.т., що на

1,2% менше, ніж в минулому році. Третє місце, із часткою у загальній структурі виробництва — 10,7% — займає морозиво. Його за звітний період виготовили 129,6 тис.т., що на 6,3% більше, ніж минулоріч.

Четверте місце, із часткою у структурі виробництва 9,3% займають сири. Їх за 7 місяців поточного року виготовили 112,3 тис.т., що на 1,3%, більше, порівняно з минулим роком. Зростання у липні відбулось за рахунок нарощування виробництва плавлених сирів — на 7,8% до 2,4 тис. т. та кисломолочного сиру — на 6,7% до 41,9 тис.т. А от виробництво твердих сирів продовжує знижуватися. Так скорочення за 7 місяців склало 9,6% — до 50,3 тис.т., порівняно з липнем минулого року. Протягом липня їх виробництво скоротилося на 15% до 6,9 тис.т, ніж в аналогічний період минулого року [106].

П'яту сходинку, у структурі виробництва, займає виробництво вершкового масла, якого за звітний період виготовили 52,4 тис. т, що на 19,3% менше ніж за звітний період у минулому році. На шостій позиції виробництво сироватки, якої в період січня-липня виготовили 35,6 тис.т., що на 12,8% менше, порівняно з минулим роком. На сьомому місці — виробництво сухого знежиреного молока. Його у період з січня по липень 22,3 тис.т., що на 18,9%, менше порівняно з звітним періодом минулого року.

Молоко згущене, якого виготовили за 7 місяців поточного року 19,5 тис.т., що на 3,2% менше, ніж у минулому році, займає восьму позицію. Варто зазначити, що у липні відбулося пожвавлення виробництва, в результаті місячні обсяги зросли на 14,1%, до 3,2 тис.т. На дев'ятій позиції, у структурі виробництва молочної продукції сухе незбиране молоко. Його в цей період його було вироблено 12,7 тис.т., що на 71% більше ніж у 2018. Так, лише у липні обсяги його виробництва склали 1,9 тис.т., що на 93,6% більше, ніж у липні минулого року. І замикає десятку структури виробництва — казеїн. Загальні об'єми його виробництва знизилися на 23,5%, до 3,8 тис.

т., порівняно з цим же періодом минулого року, а липневі об'єми — впали до 774 т., що на 33,5% менше, ніж у липні 2018 року [4].

На даний час вітчизняні виробники практично повністю забезпечують потребу внутрішнього ринку в молочних продуктах. Молокопереробні підприємства постійно розширюють асортиментний ряд молочної продукції, вкладають значні кошти в модернізацію виробництва, швидко реагують на зміну кон'юнктури ринку. Щороку вони випускають та пропонують споживачам нові види молочної продукції покращених споживчих властивостей.

Переробкою молока в Україні займаються більше 250 підприємств, значна частина яких входить до складу великих холдингів. На ринку присутні групи підприємств, які за рахунок виділення великого бюджету на маркетинг, сформували успішні бренди, які тримають лідерство на ринку (рис.2.3).

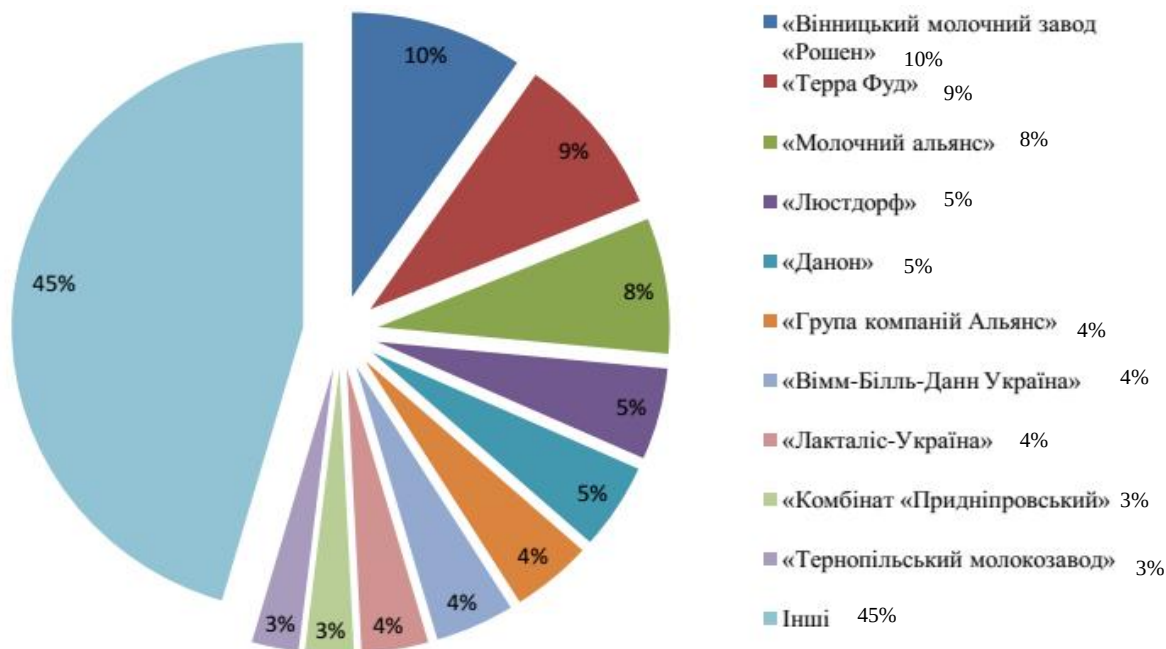


Рис. 2.3 Частки ринку виробників молочної продукції у 2017 році, %

Джерело: побудовано автором на основі [107]

Дані гравці утримують свої лідерські позиції завдяки значним капіталовкладенням, постійній модернізації виробництва, оновленню

виробничо-технічної бази, розширенню асортименту, популяризації існуючих брендів та ребрендингу.

Отже, від розвитку ринку молока та молочних продуктів залежить забезпечення населення України життєво необхідними продуктами харчування, що виробляються з молока. На функціонування молочного ринку впливає ряд факторів: ринкова інфраструктура, дієвість ринкових механізмів, конкуренція, стан виробництва, стан сировинної бази, ефективність діяльності виробників молока-сировини та переробних підприємств, платоспроможність споживачів тощо.

2.1 Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства

Під нормативно-правовим забезпеченням підприємницької діяльності розуміється комплекс юридичних норм, закріплених у Конституції України, законодавчих, нормативно-правових актах і актах індивідуального характеру, які встановлюють правила поведінки суб'єктів підприємництва при здійсненні ними господарської діяльності, а також визначають міру відповідальності за порушення цих правил.

Правове забезпечення в свою чергу захищає, з одного боку, суб'єктів підприємницької діяльності у зобов'язанні забезпеченні їх законних прав та інтересів, з іншого боку, мають право застосовування стосовно них заходів адміністративного примусу у разі порушення прав споживачів, антимонопольного, податкового, екологічного законодавства.

Зміст правового забезпечення підприємницької діяльності виявляється в чіткому, послідовному й однозначному здійсненні органами державної влади і місцевого самоврядування повноважень щодо упорядкування правовідносин, які виникають у сфері реалізації конституційного права на підприємництво та утворення дійової системи державних гарантій щодо підтримки і сприяння підприємницької діяльності.

ПрАТ «Обухівський молочний завод» при здійсненні своєї діяльності керується нормами Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок» та іншими законними і підзаконними нормативними актами України і Статутом, колективним договором, внутрішніми документами та рішеннями Загальних зборів акціонерів [33; 75; 77; 78; 82; 88] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні законодавчі, нормативні та внутрішньоорганізаційні документи, що регламентують діяльність ПрАТ «Обухівський молочний завод»

№	Назва документу	Ким затверджений	Дата затвердження
1.	1) Законодавчі акти (України, міжнародні): 1.1. ЗУ «Про цінні папери та фондовий ринок» 1.2. ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» 1.3. ЗУ «Про захист економічної конкуренції» 2) Господарський кодекс України	1.1 Верховна Рада України 1.2 Верховна Рада України 1.3 Верховна Рада України 2) Верховна Рада України	1.1 23.02.2006 №3480-IV 1.2 07.06.1996 № 237/96-ВР 1.3 26.12.2002 № 380-IV 2) 03.02.2019 № 436-IV
2.	Нормативні акти (України, міжнародні): 2.1. Постанова «Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» 2.2. Постанова «Про затвердження Порядку розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві»	2.1. Кабінет Міністрів України 2.2. Кабінет Міністрів України	2.1. № 442 від 01.09.1992 2.2. №337 від 17.04.2019
3.	Внутрішньоорганізаційні документи: 3.1. Статут 3.2. Організаційна структура 3.3. Штатний розпис 3.4. Правила внутрішнього трудового розпорядку 3.5. Колективний договір	3.1. Загальні збори учасників 3.2. і 3.3. Голова Правління 3.4 та 3.5. Конференція трудового колективу	3.1. 18.04.2019 3.2. 10.09.2019

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та [33; 75; 77; 78; 82; 88]

Крім того, існує велика кількість нормативних актів Кабінету Міністрів України, Національного банку України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства фінансів, які необхідно вчасно відслідковувати та враховувати при здійсненні господарської діяльності. Внутрішні регламентуючі документи є дуже важливими для підприємства, тому потрібно їх дотримуватись, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства.

Так, наприклад, одним із завдань Антимонопольного комітету України є сприяння розвитку добросовісної конкуренції. Правові засади захисту суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції визначає Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». Недобросовісною конкуренцією є будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності [77].

Статтею 15 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» визначено, що поширенням інформації, що вводить в оману, є повідомлення суб'єктом господарювання, безпосередньо, або через іншу особу, одній, кільком особам або невизначеному колу осіб, у тому числі в рекламі, неповних, неточних, неправдивих відомостей, зокрема внаслідок обраного способу їх викладення, замовчування окремих фактів чи нечіткості формулювань, що вплинули або можуть вплинути на наміри цих осіб щодо придбання (замовлення) чи реалізації (продажу, поставки, виконання, надання) товарів, робіт, послуг цього суб'єкта господарювання [77].

Ринок молочної продукції є високо конкурентним, представлений широким асортиментом різних виробників України. При цьому, інформація, наведена на упаковках, в рекламі молочних продуктів, не має містити інформації, яка б надавала іншим виробникам - конкурентам Товариства переваги у конкуренції.

Так, ПрАТ «Обухівський молочний завод» здобуває переваги на відповідному ринку, зокрема, посилює свою конкурентну позицію не завдяки

неправомірним діям, а за рахунок власних досягнень шляхом випуску високоякісної продукції.

Відповідно до редакції статуту ПрАТ «Обухівський молочний завод», затвердженого Загальними зборами Учасників Товариства, основною метою діяльності Товариства є здійснення господарської діяльності, що має на меті отримання прибутку та реалізацію на його основі економічних і соціальних інтересів Учасників Товариства, насичення споживчого ринку високоякісними товарами і послугами та одержання прибутку для наступного його розподілу відповідно до рішення Загальних зборів Учасників.

ПрАТ «Обухівський молочний завод» здійснює господарську діяльність і у розумінні статті 1 Закону України «Про захист економічної конкуренції» є суб'єктом господарювання [78].

Основні вимоги до етикетування харчових продуктів визначені Законом України «Про безпечність та якість харчових продуктів», «Технічним регламентом щодо правил маркування харчових продуктів», затвердженим Наказом Держспоживстандарту України № 487 від 28.10.2010 та ДСТУ 4518-2008 «Продукти харчування. Маркування для споживачів. Загальні правила» (надалі – ДСТУ 4518-2008) [104].

Відповідно до статті 6 Регламенту у маркуванні, оформленні, рекламуванні харчових продуктів забороняється використання будь-якої інформації, яка вводить в оману споживача або містить інформацію щодо властивостей харчового продукту, яких у нього немає.

Відповідно до пункту 7 Регламенту назва харчового продукту повинна бути зрозумілою для споживача, конкретно та точно характеризувати продукт, розкривати його природу, походження, надавати можливість відрізнити певний вид харчового продукту від інших аналогічних видів харчових продуктів [104Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Згідно з ДСТУ 4518-2008 інформація для споживача повинна бути чіткою, конкретною, однозначною, забезпечувати споживачу можливість правильного вибору продукту та нести правдиві відомості щодо нього. Не

дозволяється в маркуванні продукту вводити інформацію щодо переваги цього продукту у порівнянні з аналогічним харчовим продуктом (пункт 4.1, розділ 4).

Інформація, яка стосується складу, властивостей, харчової цінності, природи походження, способів виготовлення та споживання, а також інших властивостей, які характеризують прямо або опосередковано безпечність і якість харчового продукту, повинна забезпечувати однозначне сприйняття споживачем та унеможливлювати помилкове сприйняття цього продукту за інший близький до нього за зовнішнім виглядом або органолептичними показниками (пункт 4.2, розділ 4) [90].

Відповідно до статті 20 Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів» Товариство повинно запобігати продажу неправильно маркованих харчових продуктів, виправляти недоліки харчових продуктів, які вироблені або знаходяться в обігу та не відповідають вимогам цього Закону. При цьому згідно статті 1 Закону, неправильно маркованим харчовим продуктом вважається, зокрема, харчовий продукт, етикетка якого підроблена або вводить в оману [81].

1 січня 2019 року набрав чинності ДСТУ 3662:2018 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови». Новий стандарт містить характеристики та технічні умови для здійснення закупівлі та приймання молока коров'ячого. В цілому зазначений стандарт передбачає, що все молоко, залежно від рівня бактеріального забруднення і вмісту соматичних клітин, поділяється на екстра, вищий, перший і другий ґатунки [39].

У просуванні молочної продукції на ринок важливе значення має проведення рекламних заходів. Відповідно до положень Закону України «Про рекламу» реклама визначається як інформація про осіб чи товар, яка розповсюджується в будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів та їхній інтерес щодо таких осіб чи товару [83].

У структурній схемі державного регулювання продовольчого ринку загалом, і ринку молока та молокопродуктів зокрема, увага державних органів має бути сконцентрована на регулюванні систем управління якістю продукції молокопереробної галузі. Це зумовлюється тим, що однією із найважливіших складових товарної політики молокопереробної галузі є якість продукції, пропонованої кінцевим споживачами.

ПрАТ «Обухівський молочний завод» входить в асоціацію молочників України та в Спілку молочних підприємств України. Це дає змогу спілкуватись з конкурентами, обмінюватись інформацією, діяти спільно на благо всіх зацікавлених сторін.

Ініціаторами створення Спілки у 2011 р. виступили найбільш відомі на той час підприємства - "Талактон", Павлоградський молкомбінат, Яготинський маслозавод, Куп'янський молочноконсервний комбінат, Харківський молочний комбінат, "Люстдорф" та ряд інших. В подальшому членами Спілки стали й інші підприємства.

Згідно Статуту Спілки найважливішими завданнями є [99]:

- організація взаємодії із законодавчими та органами виконавчої влади різних рівнів;
- координація взаємодії підприємств молочної промисловості з підприємствами інших промисловостей;
- сприяння налагодженню ефективних зв'язків із зацікавленими відомствами, організаціями, закордонними партнерами, науковими установами;
- участь в розробці та реалізації комплексних цільових програм розвитку молочної галузі;
- усунення існуючих розбіжностей інтересів підприємств;
- участь у процесі удосконалення нормативно-правової бази переробки, реалізації і виробництва молока і молочних продуктів;
- розвиток інтеграційних та коопераційних зв'язків з іншими громадськими або виробничими організаціями;

- сприяння створенню і удосконаленню єдиних “правил гри” на ринку молока;
- забезпечення підприємств інформацією (аналіз виробництва та ринку, нові технології, рекомендації по використанню інгредієнтів, тощо);
- участь у виставках та проведення конкурсів якості;
- організація навчання та стажування спеціалістів, в тому числі за кордоном;
- проведення науково-практичних, тематичних семінарів та конференцій.

З початку діяльності Спілка тісно співпрацює з Кабінетом Міністрів України, Комітетами Верховної Ради України, Українською Аграрною Конфедерацією, Українським союзом промисловців і підприємців, Міністерством аграрної політики та продовольства, Міністерством економічного розвитку і торгівлі, Міністерством охорони здоров’я України, Міністерством закордонних справ України, Державною службою України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, Державною регуляторною службою України, іншими органами виконавчої влади, Федерацією роботодавців України, Радою національних асоціацій товаровиробників, науковими установами, вищими навчальними закладами, іншими професійно-громадськими об’єднаннями та організаціями.

Важливою передумовою ефективного управління ризиками є наявність ефективної нормативної бази. Безперечно, в Україні є закони, які регулюють певні аспекти управління ризиками, проте цілісну систему законодавства з цього питання не створено.

Законодавча база України також не дає чітке визначення поняттю “ризик”. Закон України “Про об’єкти підвищеної небезпеки” від 18 січня 2001 року № 2245-III визначає ризик як “...ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об’єкта підвищеної небезпеки і/або за його межами” [80]. Відповідно до цього Закону категорія “ризик” розглядається у контексті

діяльності суб'єкту господарювання у власності або у користуванні якого є хоча б один об'єкт підвищеної небезпеки.

У Законі України "Про страхування" від 07 березня 1996 року № 85/96-ВР наводиться поняття страхового ризику [85]. Наказ Міністерства фінансів "Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 13 "Фінансові інструменти" від 30 листопада 2001 року N 559 виділяє поняття валютний ризик, відсотковий ризик, кредитний ризик, ризик грошового потоку, ризик ліквідності та ринковий ризик [69].

Деякі нормативно-правові акти регулюють певні аспекти ризик-менеджменту. Так, зокрема, закріплена класифікація та оцінка небезпечності ризиків [66], запропоновані певні можливі варіанти попередження [76] або зниження ризику [86], проте цих правових норм є недостатньо для забезпечення необхідної ефективності реалізації ризик-менеджменту на виробничих підприємствах різних форм власності на сфер діяльності.

Ще однією важливою проблемою є те, що згадані нормативно-правові акти, як правило, регулюють відносини в банківській сфері, відповідно не враховують особливості функціонування інших господарюючих суб'єктів, зокрема підприємств промисловості.

Управління ризиком - процес вибору альтернативних рішень на підставі результатів оцінки ризику та, у разі необхідності, вибору і впровадження відповідних засобів управління (контролю), включаючи регуляторні заходи.

Управління господарськими ризиками спрямовано на ідентифікацію, аналіз, регулювання всіх видів ризику підприємства, що мають місце в його операційній, фінансовій та стратегічній діяльності. Кінцевою метою ризик-менеджменту є цільова функція підприємництва, яка полягає в отриманні найбільшого прибутку за оптимального, прийнятного для суб'єкта господарювання, рівня ризику.

З метою мінімізації господарських ризиків ризик-менеджмент пропонує конкретні методи та прийоми для вибору найбільш оптимального рішення та досягнення результатів у конкретних умовах.

Страховання – один із найпростіших та найнадійніших методів попередження і зниження ризику. Часто в літературі відзначають, що страховання – це «правовий» метод управління ризиками.

Найповніше регламентується цей метод Законом України «Про страховання» [85]. Фактично в Україні, він чи не єдиний нормативний акт, який досить повно закріплює практичні питання, пов'язані із застосуванням даного методу зниження ризиків.

Страховання – це вид цивільно-правових відносин щодо захисту майнових інтересів громадян та юридичних осіб у разі настання певних подій (страхових випадків), визначених договором страховання або чинним законодавством, за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати громадянами та юридичними особами страхових платежів (страхових внесків, страхових премій) та доходів від розміщення коштів цих фондів [85].

Поряд із цим закон закріплює такі види страховання, як співстраховання та перестраховання, що тим самим збільшує його прагматичну цінність та дає страховикам та страхувальникам можливість певного вибору.

Закріплені види за умови їх практичної реалізації підвищують ефективність страховання, безпеку щодо виплати страхової суми, збільшують обов'язки та відповідальність кожного страховика не тільки перед страхувальником, а й перед іншими страховиками.

Крім того, цим законом передбачено страховання майнових ризиків за угодою про розподіл продукції у випадках, передбачених Законом України "Про угоди про розподіл продукції" (1039-14) [87].

Таким чином, страховання - захист майнових інтересів господарюючих суб'єктів і громадян при настанні певних подій за рахунок грошових фондів, які формуються з виплачених ними страхових внесків. Страховання являє

собою економічну категорію, сутність якої складається в розподілі збитків між усіма учасниками страхування.

Страхування виконує чотири функції: ризикову, запобіжну, заощаджуючу, контролюючу. Ризикова функція виражається в перерозподілі грошової форми вартості між учасниками страхування у зв'язку з наслідками випадкових страхових подій. Призначенням запобіжної функції являється фінансування за рахунок коштів страхового фонду заходів по зменшенню страхового ризику.

Зміст функції заощадження складається в тому, що за допомогою страхування зберігаються кошти. Контролююча функція виражається в контролі за чітко цільовим формуванням і використанням коштів страхового фонду.

Страхування як метод управління ризиком не є універсальним інструментом. З-поміж усіх випадків неможливо провести чітку межу між ризиками, які можуть бути передані на страхування, і ризиками, які не підлягають страхуванню. Це означає, що відповідні критерії є нечіткими, відносними і, відповідно, суб'єктивними. Навіть для ризиків, з якими традиційно борються за допомогою страхування, на сьогодні використовують інші інструменти управління ризиком.

Застосування страхування обґрунтоване для великої сукупності ризиків, якщо ймовірність їх реалізації, тобто поява збитку, велика, але розмір можливого збитку невеликий.

При цьому ризики можуть бути однорідними або неоднорідними. Звичайно, ризики з малим розміром можливого збитку фірма може залишити собі, але масовість таких ризиків може призвести до значного збитку, тому використання страхування є в цьому випадку більш доцільним.

Особливо страхування необхідне за наявності катастрофічних ризиків. Зазначимо, що в більшості випадків воно є основою програм управління ризиком, тим більше, що іноді його проведення необхідне в силу закону (обов'язкові види страхування).

Щоправда, окремо взята страхова компанія не завжди має можливість взяти великий ризик на страхування, але для таких ситуацій є особливі підходи для перерозподілу цього катастрофічного ризику серед учасників ринку (наприклад, перестрахування).

Сама форма здійснення операцій страхування й особливо його юридичні підстави можуть накладати істотні обмеження на використання страхування як міри ризику. Це виявляється, наприклад:

- у забороні страхувати певні види ризику (наприклад, ризики, пов'язані з протиправними діями, участю в іграх, лотереях та парі, а також витрати, пов'язані зі звільненням заручників);

- обмеженнях на договори страхування, що укладаються в рамках відповідної юрисдикції (перш за все відповідно до того, які формулювання можуть бути визнані незначними).

Основні юридичні обмеження, що накладаються на страхові операції в Україні, містяться в Цивільному кодексі України [121], а також у Законі України "Про страхування" [85].

Певні обмеження можуть накладатись не тільки за договором страхування, а й страховими компаніями в односторонньому порядку. Прикладом такого роду можуть слугувати різного роду етичні та інші правила, що, як правило, розробляються та підтримуються галузевими об'єднаннями (наприклад, союзами та асоціаціями страховиків).

В українському законодавстві не в достатній мірі використовується можливість застосування такого ефективного методу зниження ризиків як резервування засобів, або самострахування.

Так, не регламентовано в Україні ні економічно правильного визначення самої проблеми, ні питання розміру резервних страхових фондів, інші практичні питання, що крім невизначеності та небезпеки для підприємств ще дає можливості для махінацій. «Резервний фонд – це фонд, що формується за рахунок відрахувань від доходу кооперативу та інших не заборонених законодавством надходжень, використовується для покриття

шкоди від надзвичайних ситуацій» [79]. Таке визначенні не відображає основні особливості відповідного методу управління ризиками.

Доцільним є використання досвіду інших країн при прийнятті відповідних законів. Так, в деяких країнах передбачено розмір таких фондів у розмірі 1 % від вартості продукції, 3-5 % від річного фонду виплат акціонерам. У Російській Федерації дозволено створювати резерви, що не перевищують 1 % обсягу реалізованої продукції.

Диверсифікація – метод пом'якшення ризику шляхом розосередження вкладень та обмеження впливу фактора ризику за рахунок уникнення надмірної концентрації за одним портфелем. Передбачає пошук та поєднання портфелів, які за однакових умов призводять до різних, не обов'язково протилежних результатів. Цей метод пом'якшення ризику застосовується до активних і пасивних операцій фінансово-кредитних установ [86].

Незважаючи на відносно розвинену нормативну базу, в якій закріплені основні питання реалізації цього методу, варто зазначити, що диверсифікація – це метод, що може застосовуватися не лише у фінансовій сфері. Він може знайти своє використання і у виробництві та наданні інших послуг. Так, зниження втрат ризику через падіння попиту підприємство може в рамках даного прийому освоїти і надавати різні види послуг.

Лімітування – це встановлення ліміту, тобто верхньої межі часу, коштів тощо. Воно є важливим засобом зниження рівня ризику і застосовується, зокрема, інвесторами у зв'язку з визначенням обсягів вкладання капіталу в певний проект тощо. Питання, що пов'язані з лімітуванням, частково закріплені законодавством [65; 86]. Проте, як правило, це є нормативно-правові акти, що регулюють відносини в банківській сфері.

З метою ефективного застосування методів мінімізації ризиків є необхідним дієва система оцінки ризиків. Проте, у вітчизняному законодавстві відсутні нормативні акти, що регламентують таку систему.

Заслуговує на увагу методичні вказівки [65], що використовуються для оцінки ризиків у банках. Вважаємо за доцільне розробити та запровадити

аналогічні методичні вказівки, що дозволять удосконалити системи оцінки ризиків на підприємствах не фінансової сфери.

Отже, основою законодавства, що регулює діяльність підприємств, є система загальних (статусних) та спеціальних законів, які визначають правове становище даних підприємств. До загальних кодифікованих законодавчих актів належать Господарський та Цивільний кодекс України.

Дані нормативно-правові акти класифікуються залежно від кола осіб, на які вони поширюються. Крім загальних законів, до статусних належать закони, які визначають правове становище окремих видів підприємств усіх галузей економіки. До них входять закони: «Про господарські товариства», «Про інвестиційну діяльність» та ін. До спеціального можна віднести законодавство про захист від недобросовісної конкуренції, законодавство про інноваційну діяльність, законодавство про інвестиційну діяльність.

2.3. Аналіз ефективності діяльності та визначення стратегічного потенціалу ПрАТ «Обухівський молочний завод»

ПрАТ «Обухівський молочний завод» — підприємство молочної промисловості у місті Обухів, Київської області. Засноване на початку 1930-х років. Протягом всього часу підприємство розвивалось, вдосконалювались технології, збільшувався асортимент продукції.

На даний час це сучасне молокопереробне підприємство, яке має найкращі традиції і визнання в галузі. Підприємство пропонує споживачам понад 50 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця»: молоко пастеризоване, молоко пряжене, ряжанка, кефіри та біокефіри, йогурти питні, сметана, сир селянський та нежирний, сир м'який «Адигейський», сирки дитячі, десерти, масло селянське, морозиво в асортименті. Продукція заводу має попит як у населення Обухівського району, так і мешканців м. Києва.

Молочний завод має свою фірмову торгівлю – на заводі магазин «Молоко» (відпускні ціни), кафе «Морозиво», магазини в Обухові та магазини в Києві.

Предметом діяльності підприємства сьогодні є :

- заготівля молока, виробництво і реалізація молочної продукції;
- організація фірмової торгівлі молочною продукцією, а також іншими продовольчими товарами через фірмові магазини;
- інша виробнича, комерційна та посередницька діяльність.

Місія ПрАТ «Обухівського молочного заводу»: створення конкурентоспроможної продукції торгової марки «Лукавиця», асортимент якої здатен розвиватись та змінюватись з метою задоволення всіх вимог споживачів якнайкращим чином.

Здійснення цієї місії передбачає реалізацію основних принципів діяльності підприємства:

- організацію роботи з постачальниками шляхом узгодження взаємовигідних умов співпраці, стабільну своєчасну оплату, створення іміджу підприємства як надійного ділового партнера;

- задоволення споживачів екологічно чистою молочною продукцією високої якості;

- поліпшення умов праці та відпочинку персоналу, їх навчання та розширення соціальних гарантій;

- створення нових робочих місць (також для інвалідів), піклування про охорону навколишнього середовища.

Діяльність підприємства направлена на одержання прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності у відповідності з чинним законодавством та Статутом підприємства. Підходи для подальшого розвитку підприємства постійно переглядаються в залежності від кон'юнктури ринку, що забезпечує підприємству стабільні фінансові результати.

Організаційна структура Розглянемо організаційну структуру ПрАТ «Обухівський молочний завод» (Додаток А) побудована за лінійно-функціональним (комбінованим) типом організаційно-управлінської структури; має ознаки бюрократичних та адаптивних структур.

Організація роботи підприємства і відповідальність за його діяльність покладені на директора підприємства. Головний інженер здійснює технічне керівництво діяльністю молокозаводу, а економічними питаннями займається головний економіст. Проблемами сировинного, матеріально-технічного постачання, збуту продукції і автотранспортною дільницею займається заступник директора з комерційних питань.

Основним виробничим цехам, витрати якого безпосередньо беруть участь у формуванні собівартості виробленої продукції, є виробничий цех, який займається виробництвом морозива, молока, масла та іншої продукції.

Допоміжними й обслуговуючими виробничими підрозділами (витрати яких беруть участь у формуванні суми загальновиробничих витрат є: відділ заготівлі сировини (займаються прийомом молока та його підготовкою до переробки); хімічно-бактеріологічна лабораторія (перевірка сировини, проведення технічного контролю);

Підрозділами, безпосередньо пов'язаними зі збутом продукції підприємства (витрати яких беруть участь у формуванні суми витрат на збут) є:

- транспортний відділ, який бере на себе функції управління логістикою. В його відомстві знаходиться весь автопарк підприємства. Він займається перевезеннями готової продукції – доставка продукції у торговельну мережу.

- відділ торгівлі. Керівництво відділом продажу здійснює керівник з продажу, який призначається на посаду і звільняється наказом директора підприємства. Відділ виконує такі функції:

- 1) вивчення перспективного і поточного попиту на продукцію

підприємства і вимог до її якості продукції;

2) участь у плануванні асортименту продукції, що реалізовується підприємством;

3) оформлення договорів на збут продукції;

4) розробка планів реалізації готової продукції, графіків її відвантаження споживачам відповідно до укладених договорів тощо.

Проведемо аналіз основних показників господарської діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод». Крім приведеної загальної характеристики підприємства, необхідно в процесі аналізу з'ясувати, як підприємство розвивалося в попередні періоди.

В таблиці 2.3 представлені основні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод».

Дані таблиці свідчать про збільшення чистого доходу від реалізації продукції за 2016-2018 роки. Повні витрати у 2017 році зросли на 30,39%, у 2018 році – на 5,76%.

Темп зростання повних витрат перебільшує темп зростання чистого доходу від реалізації продукції, що призвело до зменшення рентабельності продукції та збільшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції, що є негативним у діяльності підприємства.

Середньооблікова чисельність штатних працівників за 2016-2018 роки зменшилася. При цьому було збільшено фонд оплати праці та зросла продуктивність праці, що відображає позитивну динаміку змін.

Також позитивним є збільшення: фондівіддачі (фондовіддача у 2017 році зросла на 22,87%, у 2018 році на - 7,96%); середньорічної вартості активів (середньорічна вартість активів у 2017 зросла на 8528 тис. грн., у 2018 році – на 8476,5 тис. грн.).

Негативним є й зменшення чистого прибутку та рентабельності власного капіталу й рентабельності активів

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	183810	237295	246985	53485	9690	29,10	4,08
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	260	277	257	17	-20	6,54	-7,22
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	20335	25337	31795	5002	6458	24,60	25,49
Продуктивність праці	тис. грн./особу	706,96	856,66	961,03	149,70	104,37	21,18	12,18
Середньомісячна оплата праці	грн./особу	6517,63	7622,44	10309,66	1104,81	2687,22	16,95	35,25
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	25321	26604	25648	1283	-956	5,07	-3,59
Фондовіддача	грн./грн.	7,26	8,92	9,63	1,66	0,71	22,87	7,96
Власний капітал	тис. грн.	49839	57372	64531	7533	7159	15,11	12,48
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	157780	207058	214618	49278	7560	31,23	3,65
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	173371	225479	236473	52108	10994	30,06	4,88
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	94,32	95,02	95,74	0,70	0,72	0,74	0,76
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	10439	11816	10512	1377	-1304	13,19	-11,04
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	10505	10301	8872	-204	-1429	-1,94	-13,87
Чистий прибуток	тис. грн.	8600	8478	7329	-122	-1149	-1,42	-13,55
Рентабельність продукції за прибутком від реалізації	%	6,02	5,24	4,45	-0,78	-0,79	X	X
Рентабельність продукції за чистим прибутком	%	4,96	3,76	3,1	-1,2	-0,66	X	X
Рентабельність власного капіталу	%	17,26	14,78	11,36	-2,48	-3,42	X	X
Рентабельність активів	%	19,05	16,03	12,30	-3,02	-3,72	X	X

Джерело: розраховано автором за даними підприємства (Додаток Б)

Для ефективної діяльності підприємства є важливим результативне використання основних засобів (ОЗ). Основні засоби служать матеріально-технічною базою виробництва та мають велике значення для функціонування і розвитку інфраструктури підприємства. Стан і використання основних засобів є важливим фактором підвищення активності та ефективності діяльності підприємства. Показники ефективності використання основних засобів та коефіцієнти їх технічного складу наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка фінансово-майнового стану ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018				
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні п/ва, тис. грн.	55156	64269	72109	9113	7840	16,52	12,20
Частка необоротних активів в активах	0,55	0,52	0,66	-0,03	0,14	-5,45	26,92
Частка основних засобів в активах	0,46	0,42	0,36	-0,04	-0,06	-8,70	-14,29
Частка осн. засобів в необоротн. активах	0,84	0,8	0,54	-0,04	-0,26	-4,76	-32,50
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	25321	26604	25648	1283	-956	5,07	-3,59
Фондовіддача, грн./грн.	7,26	8,92	9,63	1,66	0,71	22,87	7,96
Фондомісткість, грн.	0,14	0,11	0,1	-0,03	-0,01	-21,43	-9,09
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,51	0,54	0,59	0,03	0,05	5,88	9,26
Коефіцієнт придатності	0,49	0,46	0,41	-0,03	-0,05	-6,12	-10,87

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, має тенденцію до зростання. Частка необоротних активів в активах у 2018 році складала 66%, а частка основних засобів становила у 2018 році 54%. Особливої уваги треба приділити достатньо високому

знос обладнання, у 2018 році він становив 59%, що свідчить про необхідність оновлення основних засобів.

Для оцінки фінансового стану підприємства найважливішими вважаються показники:

- 1) платоспроможності і ліквідності;
- 2) ділової активності;
- 3) фінансової стійкості;
- 4) рентабельності.

Розглянемо показники фінансового стану ПрАТ «Обухівський молочний завод» у 2016-2018 роках (табл.2.5).

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт покриття дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Це означає, що на кожну 1 гривню поточних зобов'язань підприємство має у 2017 році 3,26 грн. поточних активів, показник має тенденцію до зменшення, що є негативним фактором.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Коефіцієнт швидкої ліквідності має тенденцію до зменшення, але становить більше 1, тобто підприємство має низький фінансовий ризик, а отже потенційні можливості для залучення додаткових фінансових ресурсів. В короткотерміновому періоді підприємство не матиме проблем з розрахунками.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності, граничне значення – 0,1-0,2.

Таблиця 2.5

**Показники фінансового стану ПрАТ «Обухівський молочний завод»
за 2016-2018 рр.**

Показник	Нормативне значення	2016	2017	2018
Показники ліквідності підприємства				
Коефіцієнт покриття	> 1	4,68	4,48	3,26
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	2,37	2,33	1,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	1,43	1,74	0,76
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	19556	24001	17094
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,904	0,893	0,895
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2 зменшення	1,11	1,12	1,12
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,79	0,78	0,69
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	0,39	0,42	0,26
Показники ділової активності підприємства				
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	3,59	2,72	3,62
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	51,89	60,43	54,35
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	39,18	121,19	118,31
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	9,19	2,97	3,04
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	6,94	5,96	6,62
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	14,29	15,3	14,57
Показники рентабельності підприємства				
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	19,05	16,03	12,30
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	17,26	14,78	11,36
Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 збільшення	4,68	3,57	2,97

Джерело: розраховано автором за даними підприємства (Додаток Б)

Збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності продовж 2016-2017 років безперечно є позитивною тенденцією, проте у 2018 році спостерігаємо значне зменшення цього показника, що є негативним. Зазначимо, що коефіцієнти ліквідності не можуть виступати точними індикаторами фінансового стану підприємства.

Розглянемо показники фінансової стійкості на досліджуваному підприємстві. Фінансова стійкість - це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування.

Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) показує, яку частину в балансі підприємства становить власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Зменшення значення цього показника свідчить про збільшення фінансової залежності підприємства від позикових коштів, про зменшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства, оптимальне має сягати значення $> 0,5$. Коефіцієнт у 2018 році дорівнює 0,895, то це означає, що компанія здатна профінансувати 89,5% активів за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності. Збільшення значення цього показника в 2017 році свідчить про зростання частки позикових коштів при фінансуванні підприємства. Для зниження залежності необхідно працювати в напрямку збільшення обсягу власного капіталу. Для цього можна провести додаткову емісію акцій, вкласти отриманий прибуток в роботу компанії, використовувати інші доступні заходи.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина

спрямована на фінансування необоротних активів. Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Позитивне значення спостерігається протягом 2016-2018 років і свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних, хоча у 2018 році спостерігається незначне його зменшення.

Показники ділової активності дають змогу оцінити ефективність використання підприємством власних коштів. До цієї групи належать різні показники оборотності. Вони мають велике значення для оцінювання фінансового стану підприємства. Зазначимо, що для показників ділової активності не існує нормативних значень. У зв'язку з цим головними критеріями для оцінювання є аналіз тенденцій показників (зростання чи падіння).

В 2018 році коефіцієнт оборотності активів склав 3,62. Значення показника говорить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів. Позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнта в порівнянні з 2017 роком. Більш високе значення даного показника у 2018 році свідчить про те, що підприємство ефективніше використовує свої ресурси.

Зазначимо, що період погашення дебіторської заборгованості менший періоду погашення кредиторської у 2018 році, що є позитивним явищем, це свідчить про те, що підприємство встигає вивільнити кошти та за їх рахунок погашати кредиторську заборгованість. Період погашення кредиторської заборгованості у 2018 році - 6,62 днів.

Коефіцієнт оборотності запасів підприємства склав у 2018 році 14,57, що на 0,73 менше показника за 2017 рік. Політика управління запасами повинна забезпечувати безперебійність процесу виробництва і збуту. Збільшення оборотності у 2017 році на противагу 2016 року говорить про те, що відбувається стабільне вдосконалення політики управління запасами, а ось дані 2018 року показують негативну тенденцію.

Рентабельність підприємства – найбільш узагальнюючий показник його діяльності. В ньому синтезуються всі фактори виробництва і реалізації продукції, оборотність господарських коштів і фінансові результати.

Рентабельність продажу - характеризує розмір прибутку, що надходить на підприємство з кожної гривні від продажу продукції. Збільшення рентабельності продажів свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Рентабельність активів - показує скільки прибутку припадає на 1 грн. активів, характеризує ефективність управління підприємством. Збільшення рівня рентабельності активів може свідчити про зростаючий попит на продукцію підприємства.

Виходячи з розрахунків ми можемо спостерігати що показники рентабельності мають тенденцію до зменшення, а це складає досить негативний вплив на підприємство та свідчить, що підприємство не ефективно використовує матеріальні і фінансові ресурси.

Для більш детального аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності підприємства, проведемо SWOT-аналіз (табл.2.6), який покаже сильні та слабкі сторони молочного заводу, його потенційні можливості та загрози. Сильні сторони підприємства являють собою переваги, що виділяють фірму серед конкурентів. Слабкі сторони – це недоліки підприємства, що підлягають виправленню.

Згідно матриці SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» у найближчій перспективі стратегічними напрямками розвитку є:

- ✓ розробка ефективної конкурентної стратегії;
- ✓ розширення асортименту нових продуктів для задоволення потреб і смаків споживачів та зміцнення існуючих позицій на ринку;
- ✓ збільшення обсягів продажів існуючих продуктів і використання прибутку на технічне переозброєння і використання новітніх технологій переробки молока

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ПрАТ «Обухівський молочний завод»

	Можливості	Загрози
	1)Виробництво нових видів продукції для задоволення потреб споживачів 2)Впровадження рекламних заходів 3)Вихід на нові ринки збуту 4)Відкриття більшої кількості власних фірмових магазинів 5)Проведення модернізації технічного оснащення 6)Підвищення рівня прибутку та рентабельності 7)Зниження витрат 8)Проведення акцій на товари (промо-акції, дегустації)	1)Зниження темпів розвитку ринку, скорочення виробництва молока 2)Можлива поява нових конкурентів 3)Інфляція 4)Зниження доходів населення 5)Нестабільна політична ситуація 6)Зміна смаків споживачів 7)Зростання цін на сировину 8)Поява продуктів-замінників (соєве молоко, сухе молоко, зернові молока та інші)
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
1)Великий досвід у даній галузі та на даному ринку 2)Висока якість, безпечність продукції (без вмісту ГМО) та відповідність її стандартам ДСТУ 3)Наявність фірмових магазинів 4)Сильна позиція на ринку 5)Великий асортимент продукції 6)Кваліфікований персонал 7)Наявність значних виробничих потужностей	- За рахунок наявності значних виробничих потужностей можна виробляти нові види продукції для задоволення потреб споживачів та, в свою чергу, завойовувати нові цільові аудиторії. - При наявності великого асортименту та високої якості продукції є можливість вийти на нові ринки збуту, що дозволить збільшити обсяги реалізації, підвищити прибуток та рівень рентабельності підприємства. - Завдяки підвищенню рівня прибутковості підприємство може оновити зношене обладнання. - Рекламні заходи створять зацікавленість у споживачів та сприятимуть збільшенню продажів у фірмових магазинах.	- Завдяки великому досвіду визначити смаки споживачів, розширити асортимент продукції, що в свою чергу підвищить попит на продукцію. - Завдяки великому асортименту та якості (без ГМО) відповідає потреба в продуктах-замінниках. - Завдяки кваліфікованому персоналу та сильній позиції на ринку розробити стратегії підвищення ринкових позицій в умовах зростаючої конкуренції та переважати над конкурентами.
Слабкі сторони	СЛіМ	СЛіЗ
1)Зношеність обладнання 2)Нерозвинена маркетингова політика 3)Відсутність великої мережі збуту 4)Відсутність інноваційних заходів спрямованих на розвиток підприємства	- Модернізація старого обладнання надасть можливість знизити витрати, що в свою чергу знизить ціну та надасть перевагу над конкурентами. - Відкриття більшої кількості фірмових магазинів збільшить прибуток, що в свою чергу збільшить кількість фінансових коштів в т.ч. оборотних. - Підвищення прибутку та рівня рентабельності надасть можливість придбати нове обладнання. -Впровадження реклами, збільшить усвідомленість клієнтів про якість товару та ознайомить з новинками	- Поява нових та наявність існуючих сильних конкурентів може погіршити позицію на ринку. - Зміна смаків споживачів та старе обладнання зменшать попит на продукцію та збільшать обсяг повернення. - Інфляція, нестабільна політична ситуація призведуть до погіршення економічного становища підприємства. - Поява продуктів заміників може витіснити повноцінні молочні продукти з ринку.

Джерело: сформовано автором

✓ впровадження рекламних заходів, а саме проведення промо-акцій, задля надання можливості споживачам ознайомитись зі смаковими та якісними властивостями продуктів та оновлення існуючого офіційного сайту підприємства, що викличе більшу зацікавленість до продуктів;

✓ розширення каналів збуту продукції для збільшення частки ринку.

Для проведення аналізу стратегічного напрямку розвитку підприємства використаємо SPACE-аналіз. SPACE–матриця формує базовий профіль стратегічного позиціонування СЗГ шляхом визначення параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища. Для аналізу пропонуються наступні параметри [32, с. 217]:

1. Внутрішні чинники (Фактори промислового потенціалу (IS); Фактори фінансового потенціалу (FS);

2. Зовнішні фактори (- Фактори стабільності оточення (ES); Фактори конкурентних переваг (CA).

Кожен фактор є комплексним і залежить від ряду певних характеристик. Розглянемо на прикладі ПрАТ «Обухівський молочний завод» результати використання методу SPACE, оцінки та вагомість якого були визначені на основі анкетування експертів молочної галузі (Додаток В). Шкала оцінювання від 0-6 (табл.2.7, рис.2.4).

Процедура побудови матриці зводиться до наступних етапів:

1. Характеристики параметрів оцінюються за шкалою від 0 до 6. Оцінюючи фактори конкурентної переваги і стабільності обстановки, слід врахувати, що максимальне значення характеризує мінімальний прояв фактора. Кожній характеристиці присвоюється вага, що відображає її значимість у розрізі фактора.

2. На основі отриманих оцінок виводиться середньозважена оцінка по кожному з чотирьох аналізованих факторів.

3. Середні значення для кожної з чотирьох груп факторів відображаються в координатах SPACE - матриці і з'єднуються лініями.

Таблиця 2.7

SPACE-аналіз ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Фактори	Оцінка	Вагомість	Зважена оцінка
Стабільність оточення, ES			
1. Стабільність прибутку	4	0,4	1,6
2. Рівень розвитку інноваційної діяльності	2	0,3	0,6
3. Тиск конкурентів	6	0,4	2,4
4. Можливість входу на новий ринок	3	0,5	0,6
5. Діапазон цін товарів	3	0,2	0,6
Середня оцінка			5,8
Фінансовий потенціал, FS			
1. Рентабельність діяльності	5	0,4	2
2. Фінансова автономія	3	0,2	0,6
3. Платоспроможність підприємства	3	0,2	0,6
4. Рівень фінансового ризику	3	0,3	0,6
Середня оцінка			3,8
Промисловий потенціал, IS			
1. Рівень технології	3	0,4	1,2
2. Потенціал росту виробництва	5	0,3	1,5
3. Рівень використання ресурсів	2	0,3	0,6
Середня оцінка			3,3
Конкурентні переваги, CA			
1. Якість продукції	2	0,4	0,8
2. Лояльність споживачів	3	0,3	0,9
3. Рівень використання конкурентних переваг	2	0,4	0,8
4. Частка ринку	2	0,3	0,6
Середня оцінка			3,1

Джерело: сформовано автором.

Максимально віддалена від центру сторона показує вектор розвитку підприємства.

Можливі наступні 4 варіанти стану підприємства:

- Якщо максимально віддаленій від центру координат є сторона FS - IS, то компанія знаходиться в агресивному стані;
- Якщо максимально віддаленої є сторона IS-ES, то компанія знаходиться в конкурентному стратегічному стані;
- Якщо максимально віддалена сторона в квадраті CA-FS, то компанія знаходиться в консервативному стратегічному стані;
- Якщо максимально віддалена сторона в квадраті CA-ES, то компанія знаходиться в оборонному стратегічному стані [32].

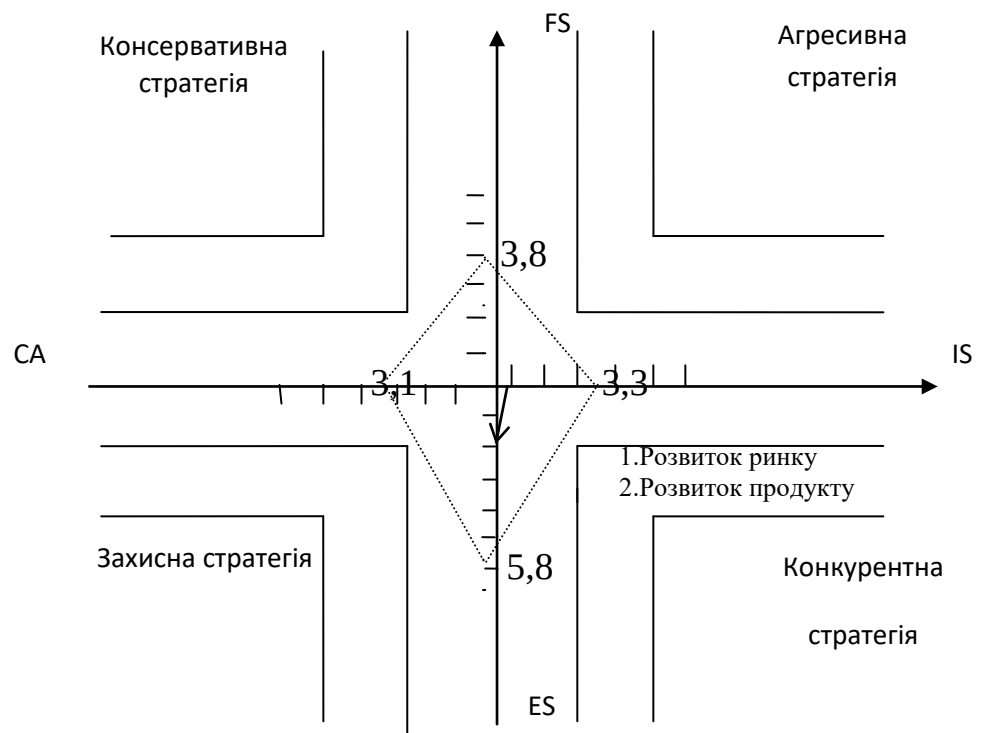


Рис. 2.4 Стратегічна позиція ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Джерело: побудовано автором

Після розрахунку ключових критеріїв побудуємо вектор рекомендованої стратегії розвитку підприємства в системі координат SPACE.

Для цього, не обхідно знайти кінець вектору (початок знаходиться в точці 0;0), який буде знаходитись в точці з координатами:

$$X = IS - CA = 3,3 - 3,1 = 0,2$$

$$Y = FS - ES = 3,8 - 5,8 = -2$$

За результатами SPACE-аналізу, доведено, що підприємству доцільно застосовувати конкурентну стратегію для покращення свого ринкового стану, а конкретніше необхідно виходити на нові ринки з наявною продукцією та розвивати нові види продукції задля завоювання нових сегментів ринку, використовувати найбільш ефективні системи управління збутовою діяльністю, проводити активну рекламну політику для охоплення широкого кола споживачів.

Отже, проаналізувавши діяльність ПрАТ «Обухівський молочний завод», слід зазначити, що воно є прибутковим, хоча спостерігається щорічне зменшення даного показника. Показники рентабельності протягом

2016-2018 рр. також демонструють спадну тенденцію, що є негативним явищем. Все це свідчить про необхідність розробки комплексу заходів для покращення ефективності діяльності підприємства.

2.4. Аналіз ризикованості діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Підприємницька діяльність завжди має певний елемент невизначеності, оскільки внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється. Відтак можна прогнозувати лише вірогідні результати здійснення окремих робіт чи явищ, а для ринкової економіки лише очікуванні економічні результати - прибуток чи збиток. Певна вірогідність настання негативних наслідків діяльності, як і небезпека невиконання запланованих результатів, свідчить про ситуацію ризику.

Виробничої підприємницької діяльності без ризику не існує. У Господарському кодексі вказано, що підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг з метою отримання прибутку [33].

Погляди на застосування поняття "ризик", які знайшли своє відображення в концепції аналізу підприємницького ризику, представлені в роботах багатьох вчених, як категорії відтворювального процесу, а також всіх його фаз і моментів починаючи з покупки засобів виробництва (сировини, машин, устаткування і т.п.) і закінчуючи виготовленням продукції та її реалізацією [38; 130; 59; 60; 103; 111]. У відсутності ризику суб'єкт господарювання схильний до самозаспокоєння, несприйнятливості, а отже, і до зупинки в розвитку, оскільки немає необхідності покращувати систему організації, управління та планування, критично мислити, змінюватися на краще.

Так, ризики для молокопереробних підприємств можна розглядати, як можливий суб'єктивний результат господарської діяльності в умовах

невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища при виборі одного з альтернативних варіантів дій. Тобто з цього випливає, що ризик суб'єктивний. В результаті оцінки окремим суб'єктом результатів, він може сприйматися як позитивним, так і негативним. Ризик завжди передбачає вибір одного з декількох взаємовиключних варіантів, які існують в даний конкретний проміжок часу [38Ошибка! Источник ссылки не найден.; 43].

Оцінка ризику – це сукупність аналітичних заходів, що дозволяють прогнозувати можливість отримання додаткового підприємницького доходу або визначеної величини збитку від виникаючої ризикової ситуації і несвоєчасного прийняття заходів по усуненню ризику [38, 130]. Оцінювання ризиків є запорукою формування вірних способів оперативного реагування на різні типи загроз в мінливих ринкових умовах господарювання.

Сформуємо основні етапи оцінки та управління ризиками на підприємствах, які забезпечать отримання необхідної інформації про стан, зміну ринкових тенденцій, прогнозуванню настання несприятливих подій та формуванню заходів адекватного реагування з метою зменшення їх негативного впливу на ефективність діяльності господарюючих суб'єктів [38; 43] (рис.2.5).

На нашу думку, ефективна оцінка та управління ризиками молокопереробного підприємства передбачає охоплення такої послідовності робіт [103; 111]:

1. Своєчасне та безперервне проведення збору інформації, її систематизація, формування баз даних дає можливість приймати раціональні рішення стосовно подальшого розвитку підприємства, виділяти проблемні моменти у його роботі, корегувати плани, визначати потенційні можливості зростання та виокремлювати загрози. В умовах посилення конкуренції на ринку серед виробників молочної продукції особливої уваги приділяється оперуванню достовірною і точною інформацією з метою збереження ринкової частки, формуванню

відповідних інноваційних заходів щодо втримання конкурентного тиску та реалізації кроків подальшого зростання та розвитку досягнутих позицій.



Рис. 2.5 Схема оцінки та управління ризиками підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [103; 111]

2. Висування гіпотез про можливість настання ризикових випадків є необхідним етапом, адже передбачає визначення ймовірних ризикових подій та ідентифікацію ризиків, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

3. Перевірка висунутих гіпотез про можливість настання ризикових подій та негативних наслідків необхідна для доведення та

переконання у правильності їх вибору та формування ризикового портфелю підприємства.

4. Ранжування ризикових ситуацій (факторів ризику) за ймовірністю їх виникнення та розрахунок (прогнозне числове передбачення) обсягів можливих втрат за допомогою комбінування різних методів їх оцінки сприятиме отриманню інформації про можливість понесення збитків або недоотримання очікуваного доходу.

5. Оцінка впливу можливих ризиків на результати діяльності (ефективність) та ринкові позиції підприємства з використанням набору найбільш доцільних кількісних методів дасть можливість сформулювати песимістичний, базовий та оптимістичний прогноз результатів роботи за певний період часу.

6. Визначення зони ризику для підприємства (безризикова зона, зона допустимого ризику, зона критичного ризику, зона катастрофічного ризику) з врахуванням ймовірності настання передбачених подій дає можливість зрозуміти умови в яких на даний час працює підприємство та, відповідно, в яких умовах воно може опинитися найближчим часом.

7. Розробка програми управління ризиком (програма ризик-менеджменту) покликана мінімізувати вплив ризиків на діяльність підприємства, зменшити рівень втрат або ж взагалі їх уникнути шляхом вчасної адаптації до нових умов господарювання.

8. Впровадження програми управління ризиком на підприємстві та контроль за її реалізацією, а також корегування заходів для зменшення потенційних втрат.

9. Моніторинг результатів ризик-менеджменту та формування висновків про доцільність реалізації програми управління ризиками на підприємстві.

Оцінка ризиків молокопереробного підприємства повинна охоплювати окреслене коло робіт з врахуванням галузевої специфіки та особливостей ведення бізнесу, що передбачає виділення першочергових

проблем, які найбільше впливають на діяльність і підсилюють виникнення несприятливих умов господарювання. Комплекс методів оцінки повинен як найкращим чином сприяти проведенню аналізу з високим ступенем точності та підтверджувати ймовірність настання певних подій.

Серед ризиків, що не підлягають управлінню, слід виокремлювати ті з них, що не пов'язані безпосередньо із діяльністю підприємства, виникають у зовнішньому середовищі і викликають необхідність підприємства пристосовуватися до ринкових змін. В першу чергу це непередбачувані політичні події, демографічні зрушення, зміни в цінах, попиті на продукцію, смаках споживачів, інфляція тощо. Вміння швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища сприяє збереженню досягнутих позицій розвитку, її зміцненню, а також може виступати додатковою конкурентною перевагою у боротьбі за ринок та споживачів.

Треба зазначити, що крім зовнішніх ризикових ситуацій, на діяльність підприємства суттєво впливають внутрішні ризики, які залежать від здатності підприємця організувати виробництво і збут продукції. Вони значною мірою визначаються помилковими рішеннями, прийнятими керівниками унаслідок їхньої некомпетентності або ж через недостатній рівень володіння інформацією про стан ринкового середовища [43; 44; 45; 103; 111].

Отже, розглянемо основні з них, а саме: ризики, пов'язані із постачальниками молока-сировини, виробничі, ризики в сфері збуту готової продукції, інформаційні, організаційно-управлінські та інвестиційно-фінансові, що впливають на діяльність молокопереробних підприємств та чинять суттєві наслідки на ефективність їх роботи.

Ресурсний ризик в молочній галузі пов'язаний напряму із укладанням контрактів на поставку молочної сировини із постачальниками і залежить від рівня організації їх роботи, ступеня використання найкращих практик утримання молочного стада та

дотримання температурних режимів зберігання та транспортування молока-сировини. Саме від перерахованих вище умов залежить якість молочної сировини, що надходить на переробку молокопереробним підприємствам. Зупинимось більш детально на чинниках, що можуть викликати настання ризику погіршення якості молочної сировини (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Чинники ризику невідповідності якості молока-сировини

Чинник	Наслідки
Фактори неналежного утримання тварин	
Здоров'я тварин	Хвороби молочного стада впливають на кількість мікроорганізмів у молоці, а деякі захворювання є небезпечними для людини
Вік тварин	Вік тварин впливає на їх продуктивність та сприятливість до хвороб
Утримання	Неналежні умови утримання тварин призводять до зростання кількості хвороб, позначаються на якості та кількості молочної сировини
Годівля	Якість кормів, їх безпечність впливає на склад молока та його насиченість основними компонентами (складовими) по білку, жиру
Якість води	Молоко на 87,5 % складається з води, тому її якість, безпечність, екологічне забруднення відображається на якості молока тварин
Неналагоджена система збору сировини	
Система доїння	Дотримання замкненої системи доїння апаратним способом сприятиме знезараженню молока-сировини. Також на якість молока чинить вплив якість води, що застосовується для миття обладнання.
Недотримання умов зберігання	
Зберігання сировини	Порушення температурного режиму сприяє зростанню патогенної мікрофлори в молочній сировині.
Недотримання t° режимів транспортування сировини та недбалість постачальників	
Транспортування молочної сировини	Вірна система транспортування, підтримання необхідних температурних режимів сприяє недопущенню зростання кількості патогенних мікроорганізмів в сирому молоці. Знезараження нержавіючих танків по перевезенню молока, їх мийка має важливе значення для зберігання його якісних характеристик.
Надійність постачальників	Можливість фальсифікації молока-сировини водою для збільшення його кількості. Вчасність доставки сировини на підприємство має суттєве значення для забезпечення безперебійного проходження виробничих процесів.

Джерело: складено автором з урахуванням [43; 44; 45; 103; 111].

Виробничий ризик – ризик правильного перерозподілу та поєднання наявних ресурсів підприємства з метою виготовлення у найкоротші

строки якісної конкурентоспроможної продукції, що буде користуватися попитом на ринку та мати своїх постійних лояльних споживачів.

Саме ресурсні ризики визначають можливість настання виробничих ризиків (табл. 2.9), що пов'язані із недозавантаженням виробничих потужностей, непродуктивному використанні обладнання, порушенням ритмічності виробництва, виготовленням продукції, що поступається конкурентам за якістю та асортиментом.

Таблиця 2.9

Виробничі ризики ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Чинники ризику	Наслідки
Нестача сировинних ресурсів та невисокий рівень її якості	Призводить до неповного завантаження виробничих потужностей та необхідності перегляду асортименту з метою виготовлення найбільш рентабельних видів продукції за умови наявності технологій та обладнання. Невисокий рівень якості сировини змушує замислюватися на які види молочної продукції її доцільно направляти на переробку.
Застарілі технології виробництва продукції	Прямо впливають на якісні показники готової продукції та знижують її рівень конкурентоспроможності.
Знос обладнання	Може призвести до частого виходу з ладу обладнання, що веде до псування внесеної сировини та збитків підприємства, порушення ритмічності виробництва. Можуть також спостерігатися перевитрати ресурсів, що позначиться на збільшенні собівартості продукції.
Недостатній рівень фінансових ресурсів	Призводить до неможливості модернізації обладнання, впровадження сучасних технологій виробництва, випуску інноваційної продукції, сприяє гальмуванню розвитку підприємства.
Низький рівень організації виробництва	Веде до порушення ритмічності випуску продукції, зменшенню продуктивності праці, нераціональному розташуванню обладнання, збільшення тривалості виробничого циклу, що негативно відобразиться на якості продукції.
Недосконала система управління виробничими процесами	Може призвести до неритмічності роботи, нераціонального використання обладнання, сировини, погіршення якості готової молочної продукції.
Недостатня система контролю проходження виробничих процесів	Може викликати суттєві відхилення, порушення у проходженні виробничих процесів, що позначиться на якості готової молочної продукції.
Види пакування готової продукції	Впливають на терміни придатності молочної продукції, можливість її транспортування на великі відстані без підвищення ризику псування

Джерело: складено автором з урахуванням [43; 44; 45; 103; 111].

Отже, ризикові ситуації пов'язані між собою, настання однієї веде за собою інші, що може негативно позначитися на діяльності підприємства в цілому.

Організаційно-управлінські ризики — пов'язані із вчасним забезпеченням проходження всіх виробничих процесів, досягненням запланованих показників діяльності, адаптації до змін мінливого зовнішнього середовища, використанням сучасних методів переймання кращих практик господарювання (бенчмаркінг).

Управлінський ризик — ризик, пов'язаний з нераціональним характером прийнятих менеджерами різних ланок (особливо вищої ланки — президентами, віце-президентами компаній) рішень. Це, в першу чергу, і розробка напрямків розвитку підприємства, вміння передбачити необхідні зміни та впроваджувати кращі практики ведення бізнесу з використанням сучасних методів діагностики стану підприємства та можливостей покращення його діяльності.

Методи удосконалення виробничих та бізнес процесів сприяють формуванню стратегій розвитку, перерозподілу всіх наявних ресурсів найкращим чином з метою виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Систематизуємо організаційно-управлінські ризики та представимо їх у вигляді таблиці 2.10.

Ризик неконкурентоспроможності готової молочної продукції — це ризик, що пов'язаний із нераціональним проходженням виробничих процесів та перевищенням використання сировинних ресурсів, що викликає за собою збільшення собівартості продукції та підвищення цін її реалізації.

Отже, ресурсний, виробничий та організаційно-управлінський ризики впливають на можливість виникнення ризику неконкурентоспроможності готової молочної продукції (табл.2.11).

Таблиця 2.10

**Організаційно-управлінські ризики в діяльності ПрАТ
«Обухівський молочний завод»**

Чинники ризику	Наслідки
1. Недосконала система управління в підрозділах підприємства	Призводить до невиконання поставлених цілей та задач, неможливості виявлення винних у їх невиконанні.
2. Невірне делегування виконання завдань	Невиконання завдань вчасно або неточність їх виконання, нераціональні рішення
3. Нестійкі та нераціональні зв'язки з підрозділами підприємства	Відсутність злагодженої роботи між пов'язаними підрозділами, недосягнення запланованих показників роботи
4. Непрофесійність менеджерської команди	Невірне спрямування напрямків розвитку підприємства. Невикористання кращих практик господарювання підприємств-конкурентів (бенчмаркінг). Недосягнення раціонального сполучення виконання бізнес - процесів власними силами з поєднанням послуг аутсорсингових компаній. Невміння передбачувати прогнозовані ризики та несприятливі для підприємства зміни у зовнішньому середовищі.
5. Невміння вірним чином організувати командну роботу для виконання запланованого завдання. Невірні комунікаційні зв'язки із відділами.	Невчасність виконання поставлених задач. Конфліктні ситуації в команді через невірний розподіл відповідальностей та нераціональну організацію її роботи. Недостатній рівень забезпечення необхідною інформацією через відособленість відділів і не бажання розкриття методів роботи та напрацьованих даних, надання їх не в повному обсязі.
6. Застосування невдалої системи мотивації працівників	Незадоволеність працівників умовами праці та заробітної плати. Плинність кваліфікованих кадрів. Небажання працівників найкращим чином розвивати підприємство шляхом генерування ідей щодо виготовлення інноваційних видів продукції, використання сучасних розробок та технологій. Невчасні та непродумані заздалегідь тренінгові програми по підвищенню кваліфікації персоналу.
7. Прорахунки у сформованій корпоративній культурі підприємства	Відсутність дружнього морального клімату в колективі, що негативно впливає на досягнення запланованих результатів. Несформована система цінностей та переконань на підприємстві, що відображається у конфліктних ситуаціях, підвищенні суперництва між співробітниками, підвищеним бажанням показати свої досягнення.

Джерело: складено автором з урахуванням [43; 44; 45; 103; 111].

Таблиця 2.11

Ризики неконкурентоспроможності готової молочної продукції

Чинники ризику	Наслідки
1. Невисока якість молочної продукції. Неможливість конкурувати з іноземними виробниками. Невпровадження на виробництві систем якості готової продукції (НАССР, ISO серії 9000, серії 14000)	Недосягнення європейських вимог якості до готової продукції не дає можливості розширювати ринки збуту та здійснювати експортну діяльність.
2. Висока собівартість продукції	Впливає на рівень ціни готової продукції, що зменшує її рівень конкурентоспроможності за ціною.
3. Неприхильність до продукції підприємства	Недосягнення кращого співвідношення якості та ціни, що не створює відчуття додаткової цінності для споживача.
4. Високий рівень браку	Знижує прихильність споживачів до продукції підприємства та відображається зменшенням кількості постійних покупців через їх переключення на продукцію конкурентів.
5. Відсутність сертифікатів на продукцію	Неможливість здійснювати експортну діяльність через непідтвердження високих якісних показників молочної продукції
6. Неможливість виготовлення екологічно-чистої молочної продукції без вмісту барвників, стабілізаторів, емульгаторів	Створює бажання у споживачів готувати деякі види молочної продукції самостійно з використанням різноманітних заквасок, що хоч і не значно, але зменшує кількість покупок і призводить до скорочення обсягів виробництва молочної продукції.

Джерело: складено автором з урахуванням [43; 44; 45; 103; 111].

Інноваційний ризик – ризик пов'язаний із неможливістю впровадження більшості інноваційних технологій виробництва продукції, сучасного обладнання, що буде гальмувати розвиток підприємства та унеможливить ведення рівноцінної конкурентної боротьби за задоволення зростаючих потреб споживачів. Даний вид ризику полягає у ймовірності втрат, що виникають при вкладанні підприємством коштів у виробництво нової продукції, яка можливо не знайде очікуваного попиту на ринку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Інноваційні ризики в діяльності підприємства

Чинники ризику	Наслідки
1. Низький рівень впровадження інноваційних видів продукції у виробництво	Негативно відображається на розвитку конкурентоспроможності підприємства та можливості збільшення ринкової частки.
2. Недостатній рівень формування у споживачів певного рівня знань про нову продукцію	Призводить до повільного просування нової продукції та неможливості збільшення обсягів її виробництва
3. Непродумана політика підприємства щодо формування потреби споживачів у інноваційній продукції	Несприяття збільшенню обізнаності споживачів про переваги нового продукту не формує прихильність до неї, не створює необхідності у її придбанні для задоволення виникаючих потреб та бажання стати її постійними лояльними споживачами.
4. Невірне позиціонування нової продукції	Недонесення до споживачів реальних переваг інноваційної продукції зменшує обсяги її реалізації.
5. Невикористання інноваційних технологій в напрямку переробки вторинної сировини та зменшення відходів виробництва	Підвищує витрати підприємства на необхідність утилізації відходів та зменшує його сумарний дохід.
6. Низький рівень володіння інформацією та використання позитивного закордонного досвіду у науково-технологічних розробках	Гальмування розвитку підприємства
7. Недостатній рівень професійності персоналу	При застосуванні нових технологій зазвичай необхідні додаткові знання та вміння висококваліфікованого персоналу, що збільшує витрати на проведення їх навчання
8. Можливість виникнення додаткових витрат і зниження доходів у зв'язку із впровадженням нових технологій	Збільшення витрат через неможливість передбачення всіх змін у зовнішньому середовищі, неточність проведених розрахунків на придбання нової техніки, технології тощо.
9. Невірна оцінка потреб ринку у новій продукції	Помилковий вибір цільового сегменту ринку або застосування невірної стратегії просування нової продукції зменшує доходи підприємства.
10. Посилення конкуренції на ринку	Непередбачення кроків конкурентів в напрямку виведення на ринок нових видів продукції, жорстока конкурентна боротьба з можливістю втрати частки ринку

Джерело: складено автором з урахуванням [43; 44; 45; 103; 111].

Збутовий ризик – це ризик неналагодження тісної співпраці із дистриб'юторами молочної продукції або ризик неможливості розширення ринків збуту через невідповідність молочної продукції вимогам країн ЄС. Отже, ресурсний, виробничий, організаційно-управлінський ризики та ризики неконкурентоспроможності готової

молочної продукції впливають на можливість настання ризику в сфері її збуту (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Ризики в сфері збуту молочної продукції

Чинники ризику	Наслідки
Незначні терміни зберігання молочної продукції	Викликає неможливість експортування продукції або реалізації на великі відстані. Сприяє відмові постачальників у її реалізації через необхідність повернення залишків нереалізованої продукції із простроченим строком придатності.
Недотримання температурних режимів при транспортуванні продукції	Призводить до псування продукції та збитків підприємства.
Неналагоджена система збуту молочної продукції	Викликає зменшення дохідності через відсутність взаємовигідної співпраці в певних регіонах та не охоплення всіх можливих як внутрішніх, так і зовнішніх ринків збуту.
Невідповідність молочної продукції міжнародним стандартам якості	Неможливість розширення ринків збуту через неконкурентоспроможність продукції закордоном.
Непродумана стратегія просування продукції	Прорахунки відділів маркетингу та збуту у підвищенні лояльності споживачів до продукції підприємства сприяють їх переключенню на продукцію інших виробників, падіння попиту на неї, а отже і доходу підприємства.

Джерело: складено автором з урахуванням [43; 44; 45; 103; 111].

Маркетинговий ризик – ризик, що пов’язаний із вибором вірної маркетингової стратегії розвитку підприємства, розробкою заходів втримання досягнутих конкурентних позицій, вмінням розширювати ринки збуту та залучати нових споживачів (табл.2.14).

Фінансові ризики пов’язані з ймовірністю втрат фінансових ресурсів, ризиком неотримання інвестиційних грошових коштів на розвиток та можливістю їх неповернення (табл.2.15).

Таблиця 2.14

Маркетингові ризики в діяльності підприємства

Чинники	Наслідки
1. Невірне позиціонування продукції підприємства	Недонесення переваг продукції підприємства в порівнянні з продукцією конкурентів сприяє неможливості її виділення та не формує лояльність споживачів до неї.
2. Вибір невірних стратегій розвитку підприємства	Недосягнення запланованих цілей та показників діяльності, неможливість збільшення частки ринку.
3. Оперування неточною, неповною інформацією про стан зовнішнього середовища.	Можливість збитків через нереалізацію вироблених обсягів продукції.
4. Непередбачення дій потенційних конкурентів	Можливість втрати частки ринку, споживачів і відповідно доходу.
5. Невірна політика ціноутворення на продукцію	Зменшення доходів, скорочення кількості лояльних споживачів, можливий їх перехід на продукцію конкурентів.
6. Непродумані комунікаційні заходи (PR, реклама)	Нав'язлива, непрофесійна реклама зменшує кількість споживачів, не ознайомлює їх з продукцією підприємства, а навпаки відштовхує їх, перешкоджає швидкому її просуванню на ринок.
7. Прорахунки в управлінні життєвим циклом продукції	Невчасне отримання інформації про необхідність виведення продукції з ринку через падіння попиту на нього або потребу його оновлення зменшує доходи підприємства.
8. Несформований обернений зв'язок із споживачами	Не надає інформації про розуміння потреб споживачів для кращого їх задоволення.
9. Непотрібність продукції ринку	Невірна інформація про ринок та попит споживачів на продукцію може призвести до суттєвих збитків.
10. Неправильна організація та отримання невірних результатів маркетингових досліджень	Можуть звести нанівець спроби підприємства збільшити частку ринку, покращити показники діяльності, призводять до великих втрат.
11. Помилковий вибір цільових сегментів.	Низькі обсяги реалізації продукції, збитки у підприємства, втрата ринкових позицій.
12. Несприйняття продукції споживачами	Невірний вибір цільових сегментів, неточні маркетингові дослідження можуть призвести до значних втрат через необхідність виведення продукції з ринку.
13. Непрофесійність роботи відділу маркетингу	Невміння передбачувати, прогнозувати ринкові зміни, вчасно реагувати на них, адаптуватися, задовольняти потреби споживачів найкращим чином може призвести до падіння іміджу підприємства, зменшення лояльності до нього, скорочення частки ринку.

Джерело: складено автором з урахуванням [43; 44; 45; 103; 111].

Таблиця 2.15

Фінансові ризики в діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Чинники	Наслідки
1. Недостатній рівень фінансових коштів для розвитку підприємства	Неможливість оновлення техніки, впровадження нових технологій, виготовлення інноваційної продукції, що знижує конкурентоспроможність підприємства
2. Неможливість залучення кредитних коштів (інвестиційний ризик)	Високі ставки за кредитами, ризик недовіри інвесторів через можливість неповернення вкладених капіталів.
3. Валютний ризик	Несприятлива зміна курсів валют, що негативно відображається на доходах підприємства при здійсненні ЗЕД.
4. Можливість зниження доходів підприємства	За рахунок падіння попиту на молочну продукцію чи необхідність зниження ціни на неї.
5. Ризик банкрутства	Через неможливість протистояння у конкурентній боротьбі та збитковість виникає необхідність припинення діяльності.

Джерело: складено автором з урахуванням [43; 44; 45; 103; 111].

Отже, в сучасних ринкових умовах, враховуючи галузеві особливості функціонування молокопереробних підприємств та високий ступінь невизначеності і ризику господарювання, необхідним є чітке розуміння видів ризику, чинників та можливих наслідків їх настання.

Обов'язковим є проведення ранжування ризиків за ймовірністю їх виникнення та ступенем впливу на діяльність підприємства, тобто виокремлення саме тих, що чинять найбільшу загрозу для галузі в цілому так і для підприємств, та можуть призвести до суттєвих негараздів у їх діяльності або недосягнення запланованих показників. Передбачення, прогнозування та ймовірність виникнення ризикових ситуацій дає можливість зменшити їх вплив на діяльність молокопереробних підприємств, а отже, мінімізувати втрати та забезпечити реалізацію заходів щодо уникнення настання ризиків.

Тому з метою зниження ризикованості діяльності, слід звернути увагу на такі аспекти, що можуть бути покращенні для молокопереробних підприємств:

- методи управління матеріальними резервами;

- впровадження нових технологій з метою розширення асортименту продукції, яка випускається для різних споживачів;
- розширення ринків збуту, тобто робота паралельно на декількох товарних ринках,
- розширення ринків сировини, що передбачає розширення сировиної зони, а також взаємодія з багатьма постачальниками;
- формування структур у формі асоціації сільськогосподарських виробників і кооперативів, які дозволять забезпечувати належних захист від зовнішніх загроз та проводити гнучку цінову політику;
- страхування тварин та майна сільськогосподарських виробників.

Отже, нами визначено, що діяльність суб'єкту господарювання пов'язана з широким спектром ризиків, що носять політичний, екологічний, фінансовий, техніко-технологічний, організаційно-управлінський, маркетинговий та інший характер.

Оцінка ризикованості діяльності підприємства та визначення основних видів ризиків є необхідним кроком для розробки шляхів проведення ризик-менеджменту.

Висновки до розділу 2

Молочна галузь – одна із провідних галузей аграрного сектору, що визначає продовольчу безпеку держави. Перспективи функціонування та розвитку молочної галузі є надзвичайно актуальними, оскільки молочні продукти є цінними та незамінними продуктами, що займають високу питому вагу в раціоні харчування населення України. На ефективність функціонування молочного ринку впливає ряд факторів: ринкова інфраструктура, дієвість ринкових механізмів, конкуренція, стан виробництва та сировинної бази, результативність діяльності виробників молока-сировини та переробних підприємств, платоспроможність споживачів тощо.

Рівень ефективності діяльності молокопереробних підприємств залежить від забезпечення молоком-сировиною належної якості та в необхідній кількості. В свою чергу зрозуміло, що незабезпеченість сировиною – це ризик втрати виробничої потужності, а відповідно і ризик втрати частки ринку.

ПрАТ «Обухівський молочний завод» є одним з найвідоміших та найстаріших виробників молочної продукції в Київській області. На заводі виробляються різні види молочної продукції під торговельною маркою «Лукавиця».

Проаналізувавши основні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод», слід зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції за 2016-2018 роки має тенденцію до збільшення, повні витрати також з кожним роком зростають, у 2017 році вони зросли на 30,06%, у 2018 році - на 4,88%. Темп зростання повних витрат перевищує темп зростання чистого доходу від реалізації продукції, що призвело до зменшення рентабельності продукції та збільшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції, що є негативним явищем у діяльності підприємства.

В ринкових умовах господарювання, враховуючи галузеві особливості функціонування молокопереробних підприємств та високий ступінь невизначеності і ризику, необхідним є чітке розуміння видів ризику та можливих наслідків їх настання для обґрунтування напрямів ефективного управління господарською діяльністю підприємства.

Нами запропоновано використання алгоритму аналізу господарських ризиків молокопереробних підприємств підприємства в умовах невизначеності, який складається з таких етапів:

1. Своєчасне та безперервне проведення збору інформації, її систематизація, формування баз даних.
2. Визначення ймовірних ризикових подій та ідентифікацію ризиків.

3. Перевірка висунутих гіпотез про можливість настання ризикових подій та негативних наслідків.

4. Ранжування ризикових ситуацій (факторів ризику) за ймовірністю їх виникнення та розрахунок (прогнозне числове передбачення) обсягів можливих втрат.

5. Оцінка впливу можливих ризиків на результати діяльності (ефективність) та ринкові позиції підприємства.

6. Визначення зони ризику для підприємства (безризикова зона, зона допустимого ризику, зона критичного ризику, зона катастрофічного ризику).

7. Розробка програми управління ризиком для підприємства (програма ризик-менеджменту).

8. Впровадження програми управління ризиком на підприємстві та контроль за її реалізацією, а також корегування заходів для зменшення потенційних втрат.

9. Моніторинг результатів ризик-менеджменту та формування висновків про доцільність реалізації програми управління ризиками на підприємстві.

Спираючись на результати оцінки ризикованості діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» встановлено, що ризики, пов'язані із постачальниками молока-сировини, виробничі, ризики в сфері збуту готової продукції, інформаційні, організаційно-управлінські та інвестиційно-фінансові ризики сильно впливають на діяльність молокопереробних підприємств та чинять суттєві наслідки на ефективність їх роботи.

Саме ці ризики потребують першочергового врахування при обґрунтуванні основних напрямів ефективного управління господарською діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ТА ВРАХУВАННЯ РИЗИКУ В ОБҐРУНТУВАННІ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення оцінки та врахування ризиків в діяльності підприємстві

Ризик невід’ємний атрибут господарської діяльності, частина економічного життя будь-якого підприємства. Відповідні знання про ризик, чинники, що впливають на його ступінь, і способи зниження його негативного впливу, є тим необхідним інструментом, що визначає ефективність господарської діяльності. Тому сучасна концепція управління підприємствами неможлива без створення і впровадження в практичну діяльність комплексної методики прийняття рішень щодо зменшення впливу ризику, який супроводжує виробничо-господарську і управлінську діяльність.

Ризик може бути істотно зменшений, якщо проаналізувати вплив чинників (факторів), які його формують, кількісно оцінити величину ризиків у вартісному вираженні (можливі втрати), розробити і реалізувати заходи щодо їх зниження.

До видів ризиків, що підлягають управлінню, слід відносити ті, що виникають у мікросередовищі організації та спричинені (обумовлені) функціонуванням самого підприємства.

Отже, розглянемо основні з них, а саме: ризики, пов’язані із постачальниками молока-сировини, виробничі, ризики в сфері збуту готової продукції, інформаційні, організаційно-управлінські та інвестиційно-фінансові, що впливають на діяльність молокопереробних підприємств та чинять суттєві наслідки на ефективність їх роботи.

Доцільним вважаємо використання наступної шкали ступеня впливу ризику, яка дає можливість визначати ймовірний рівень його настання залежно від різних чинників (рис. 3.1).

Слабкий рівень	Помірний рівень	Середній рівень	Високий рівень	Надмірний рівень
0	0,2	0,4	0,6	0,8
				1

Рис. 3.1. Шкала ступеня впливу ризику на діяльність підприємства
Джерело: складено автором на основі [38, с. 136-138; 103, с.134]

Слабкий рівень характеризується дуже малою ймовірністю настання негативних наслідків та відсутністю факторів, що негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Помірний рівень свідчить про достатньо малу (незначну) ймовірність настання негативних наслідків та прояв факторів, що негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Середній рівень характеризується значною ймовірністю настання негативних наслідків та існуванням обмеженої кількості факторів, що негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Високий рівень свідчить про високу ймовірність настання негативних наслідків та наявність значної кількості факторів, що негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства. Виникає небезпека втрати вкладених коштів.

Надмірний рівень характеризується дуже високою (критичною) ймовірністю настання негативних наслідків та існуванням максимальної кількості факторів, що негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства, що свідчить про реальну втрату вкладених коштів та банкрутство [38, с.136-138].

Види ризиків для ПрАТ «Обухівський молочний завод» розглядаємо за рівнем їх впливу.

Розглянемо основні ресурсні ризики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Вплив ресурсних ризиків на діяльність ПрАТ «Обухівський
молочний завод»**

Фактори ризику	Ступінь ризиків та наслідки їх впливу
Якість та екологічність вхідної сировини	Високий Наявна нестача сировини, невисока її якість
Віддаленість сировинної зони	Високий Сировина постачається з віддалених районів та областей по залишковому принципу
Подорожчання сировини і матеріалів	Високий Зростання ціни на сировину та матеріали суттєво збільшує собівартість продукції, знижує рентабельність її виробництва, призводить до зменшення кількості споживачів через зростання цін на продукцію
Ймовірність фальсифікації молока-сировини	Високий У господарствах населення та дрібних виробниках зростає ризик отримання сировини невисокої якості, збільшення ймовірності її фальсифікування
Транспортування молока-сировини	Середній Транспортування, як правило, здійснюється невеликими молочними цистернами старого зразку, де не підтримуються належні режими її транспортування, що може негативно позначатися на якості молока-сировини.

Джерело: складено автором

Отже, настання ресурсних ризиків пов'язане із кількістю та якістю вхідної молочної сировини, ритмічністю її постачання, від чого залежить якість, безпечність та різноманітність готової продукції, завантаження потужностей підприємства.

Молоко-сировина повинна відповідати законодавчо-встановленим вимогам якості та характеризується обмеженим терміном придатності, неможливістю утворення запасів та необхідністю її перерозподілу на виготовлення різних видів продукції.

Ресурсний ризик в молочній галузі пов'язаний із факторами неналежного утримання тварин, наявної системи збору сировини,

недотримання температурних режимів зберігання та транспортування молока-сировини [103, с. 252]. Якість та екологічність молока-сировини, як й інші фактори, суттєво впливає на можливість настання виробничих ризиків в діяльності молокопереробних підприємств (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ступінь ризиків, що пов'язані із виробництвом молочної продукції

Фактори ризику	Ступінь ризиків та наслідки їх впливу
Забезпечення висококваліфікованими кадрами, їх плинність	Високий Особливо впливає географічне розташування підприємства, міграція кадрів у великі міста-мільйонери з метою отримання більш високої заробітної плати
Завантаження виробничої потужності (наявність молочної сировини у достатній кількості)	Високий Гостра нестача сировини, боротьба за сировинні зони. Можливі зупинки виробництва або робота не повний тиждень
Якість готової продукції	Високий Застарілі технології виробництва продукції, старе обладнання і будівельні споруди не дають можливості впровадження сучасних систем якості готової продукції та бізнес-процесів
Своєчасний перегляд асортименту продукції для задоволення найвибагливіших потреб споживачів (зміна асортименту)	Високий Недостатньо коштів для постійного впровадження інновацій. Для зменшення ступеня ризику та втримання конкурентної боротьби необхідна вузька спеціалізація
Рівень організації виробництва	Слабкий За рахунок спеціалізації можливе досягнення оптимального проходження виробничих процесів
Ступінь новизни та зносу обладнання	Середній/Високий Присутні, як правило, поряд із сучасним новим обладнанням старі лінії, що потребують модернізації або заміни

Джерело: складено автором

Представлені ризики свідчать про різний ступінь їх впливу на ефективність діяльності підприємства. Найбільш гострою проблемою вважаємо низький рівень завантаження виробничої потужності, неможливість швидкого оновлення обладнання та впровадження сучасних систем якості та безпечності готової продукції, що негативно позначається на роботі та конкурентоспроможності підприємства, не дає можливостей здійснювати експортну діяльність.

Виробничі ризики викликають можливість настання ризиків в сфері збуту готової продукції, що пояснюється зниженням рівня її якості, падінням купівельної спроможності населення, зміною потреб та вподобань споживачів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ступінь ризиків в сфері збуту молочної продукції

Фактори ризику	Ступінь ризиків та наслідки їх впливу
Терміни зберігання молочної продукції	Високий Застаріле обладнання не дає можливості фасувати продукцію у різні види упаковки, що негативно позначається на терміни її зберігання
Система збуту молочної продукції	Середній Потребує посилення уваги по вдосконаленню системи збуту готової продукції, заключення договорів на поставку готової продукції в різні регіони, виходу на нові ринки або сегменти
Стратегія просування продукції	Середній/ Високий Недосконалість роботи відділу маркетингу та недостатність інформації ускладнює формування стратегічних заходів щодо кращого просування продукції

Джерело: складено автором

Великого значення також приділяють на ПрАТ «Обухівський молочний завод» збору та аналізу інформації з метою передбачення будь-яких змін й розробки ефективних заходів реагування та адаптації до нових ринкових умов господарювання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ступінь інформаційних ризиків ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Фактори ризику	Ступінь ризиків та наслідки їх впливу
Неточна, неповна інформація про стан зовнішнього середовища	Високий Нестача інформації може впливати на правильність, ефективність прийнятих рішень
Недостатня рекламна підтримка або її непрофесійність	Середній Власні рекламні розробки не завжди дають очікуваний результат, а інколи навіть можуть відштовхувати споживачів, формувати антилояльність до продукції підприємства
Непередбачення дій потенційних конкурентів	Помірний Підприємство добре знає своїх основних конкурентів.

Джерело: складено автором

Організаційно-управлінські ризики те ж є предметом ретельної уваги. Їх мінімізація можлива шляхом вивчення та запровадження зарубіжних найкращих практик господарювання, аналізу наявного стану організації, злагодженої роботи різних підрозділів та отримання позитивних результатів від командної співпраці.

Методи удосконалення виробничих та бізнес-процесів сприяють формуванню стратегій розвитку, перерозподілу всіх наявних ресурсів найкращим чином з метою виготовлення конкурентоспроможної продукції. Систематизуємо організаційно-управлінські ризики та представимо їх у вигляді таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Ступінь організаційно-управлінських ризиків в діяльності підприємства

Фактори ризику	Ступінь ризиків та наслідки їх впливу
Недосконала система управління в підрозділах підприємства, невірне делегування виконання завдань	Помірний Підприємство має просту організаційну структуру з чітко визначеними повноваженнями
Непрофесійність менеджерської команди	Високий Через нестачу висококваліфікованих кадрів, нижчий рівень заробітної плати, невикористання найкращих практик господарювання (бенчмаркінг) можлива неефективна робота підприємства
Прорахунки у сформованій корпоративній культурі підприємства	Середній Несформована система цінностей та переконань на підприємстві, що відображається у конфліктних ситуаціях, підвищенні суперництва між співробітниками, підвищеним бажанням показати свої досягнення.

Джерело: складено автором

Інвестиційно-фінансові ризики пов'язані із можливостями (вірогідністю) залучення коштів на подальший розвиток підприємства, а також аналізом ризику банкрутства або погіршення фінансового стану підприємства (табл. 3.6)

Для числової оцінки ступеня настання ризику різних чинників згрупуємо їх у вигляді таблиці - опитування та поведемо експертну оцінку із залученням висококваліфікованих фахівців даної галузі.

При здійсненні експертної оцінки ризикованості діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» до опитування були залучені працівники виробничих, економічних, фінансових, збутових, маркетингових відділів.

Таблиця 3.6

Ступінь інвестиційно-фінансових ризиків

Фактори ризику	Ступінь ризиків та наслідки їх впливу
Недостатній рівень фінансових коштів для розвитку підприємства	Надмірний Нестача фінансових коштів гальмує розвиток підприємства. Неможливість оновлення техніки, впровадження нових технологій, виготовлення інноваційної продукції знижує конкурентоспроможність підприємства
Неможливість залучення кредитних коштів (інвестиційний ризик)	Високий Високі відсоткові ставки, ризик не повернення коштів стримують реалізацію інвестиційних проектів
Можливість зниження доходів підприємства, посилення конкуренції на ринку	Високий Через підвищення цін на сировину та низький рівень рентабельності можливе настання ризикових подій.
Ризик банкрутства	Високий Через неможливість протистояння у конкурентній боротьбі та збитковість виникає необхідність припинення діяльності.

Джерело: складено автором

Експертам було представлено перелік ризиків, які можуть мати місце на підприємстві та запропоновано оцінити для кожного виду такі показники (додаток):

- імовірність появи ризикової ситуації (певного виду ризику) в процесі здійснення підприємством господарської діяльності;
- ступінь (сила) негативного впливу ризику на діяльність підприємства (оцінка величини можливих збитків від реалізації несприятливої події; істотність наслідків появи несприятливої події).

Імовірність появи конкретної ризикової ситуації у процесі здійснення підприємством господарської діяльності визначалася у частках одиниці. Кожному експерту пропонувалося оцінити величину даного показника за такою схемою оцінок: 0 – ризик відсутній; 0,25 - ризикова ситуація, імовірніше за все, не наступить; 0,5 - про ймовірність появи ризикової ситуації нічого певного сказати не можна; 0,75 - ризикова ситуація, імовірніше за все, наступить; 1 - ризикова ситуація наступить напевне [38, с. 125; 103, с. 134]. Експертна група включала спеціалістів приблизно однакової компетентності, кожен з яких здійснював незалежну оцінку. При визначенні групових оцінок було використано середньоарифметичне значення оцінок

експертів. Здійснена оцінка ймовірності виникнення чинників ризику та ступінь впливу різновидів ризику співпала з думкою автора (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Ймовірність виникнення чинників ризику та ступінь впливу
різновидів ризику на ПрАТ «Обухівський молочний завод»**

Чинники та вид ризику	Ймовірність	Ступінь впливу
Ресурсні ризики	0,7	0,85
Якість та екологічність вхідної сировини	0,7	х
Віддаленість сировинної зони	0,7	х
Подорожчання сировини і матеріалів	0,8	х
Ймовірність фальсифікації молока-сировини	0,8	х
Транспортування молока-сировини	0,5	х
Виробничі ризики	0,59	0,7
Забезпечення висококваліфікованими кадрами, їх плинність	0,7	х
Завантаження виробничої потужності (наявність молочної сировини у достатній кількості)	0,7	х
Якість готової продукції	0,7	х
Своєчасний перегляд асортименту продукції для задоволення найвибагливіших потреб споживачів (зміна асортименту)	0,75	х
Рівень організації виробництва	0,1	х
Застаріле обладнання та знос обладнання	0,6	х
Ризики в сфері збуту молочної продукції	0,63	0,75
Терміни зберігання молочної продукції	0,8	х
Неналагоджена система збуту молочної продукції	0,5	х
Непродумана стратегія просування продукції	0,6	х
Інформаційні ризики	0,53	0,55
Неточна, неповна інформація про стан зовнішнього середовища	0,7	х
Недостатня рекламна підтримка або її непрофесійність	0,6	х
Непередбачення дій потенційних конкурентів	0,3	х
Організаційно-управлінські ризики	0,52	0,5
Недосконала система управління в підрозділах підприємства, невірне делегування виконання завдань	0,3	х
Непрофесійність менеджерської команди	0,7	х
Прорахунки у сформованій корпоративній культурі підприємства	0,5	х
Інвестиційно-фінансові ризики	0,83	0,8
Недостатній рівень фінансових коштів для розвитку підприємства	0,9	х
Неможливість залучення кредитних коштів (інвестиційний ризик)	0,8	х
Можливість зниження доходів підприємства, посилення конкуренції на ринку	0,8	х
Ризик банкрутства	0,8	х

Складено автором за матеріалами експертної оцінки ризикованості діяльності підприємства

Представлені результати досліджень свідчать про необхідність управління господарськими ризиками на ПрАТ «Обухівський молочний завод», що дасть можливість передбачити їх настання та мінімізувати негативні наслідки впливу на результати господарської діяльності підприємства.

Види ризику, що супроводжують діяльність підприємств галузі, мають різну ймовірність появи та силу впливу. Відповідно до цього, пріоритетність управління за видами ризиків доцільно визначати за двома напрямками: ймовірність появи ризикової ситуації в процесі здійснення підприємством господарської діяльності; ступінь (сила) негативного впливу ризику на діяльність підприємства.

Запропонований методика визначення пріоритетності управління окремими видами господарського ризику передбачає такі етапи:

1. Якісний аналіз ризику, який передбачає визначення видів ризику, які супроводжують діяльність підприємства (реалізацію окремої господарської події).
2. Встановлення оціночних показників ризику, а саме: імовірності появи ризикової ситуації в процесі здійснення підприємством господарської діяльності та сили негативного впливу ризику на рівень втрат в процесі діяльності підприємства.
3. Розрахунок сумарної оцінки за визначеними показниками за окремими видами ризику.
4. Визначення узагальнених показників на різних рівнях управління шляхом підсумовування по кожному виду ризику сумарних оцінок значущості за визначеними показниками.
5. Ранжування видів господарського ризику за сумарним показником пріоритетності управління ними та визначення видів ризику, які потребують першочергового регулювання.
6. Формування рекомендацій щодо пріоритетності управління певними видами господарського ризику.

У рамках даного дослідження розглянемо визначення пріоритетності управління окремими видами господарських ризиків, за якими було проведено експертну оцінку ризикованості діяльності підприємства: ресурсний ризик (РР); виробничий ризик (ВР); ризик в сфері збуту молочної продукції (ЗР); інформаційний ризик (ІР); організаційно-управлінський ризик (ОР); інвестиційно-фінансовий ризик (ФР).

Оціночними показниками ризику, зокрема, є імовірність появи ризикової ситуації в процесі здійснення підприємством господарської діяльності та ступінь негативного впливу ризику на рівень збитків в процесі діяльності підприємства.

Оцінку значущості окремих видів господарського ризику і встановлення їх пріоритетності було здійснено за допомогою методу попарного порівняння. Наприклад, якщо за силою впливу $BP > \Phi P$, то $BP = 1$, $\Phi P = 0$; якщо $BP = \Phi P$, то $BP = 1$, $\Phi P = 1$.

В табл. 3.8 наведено матрицю пріоритетності управління видами господарського ризику за силою впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 3. 8

Матриця пріоритетності управління різновидами ризику господарської діяльності підприємства за силою їх впливу на діяльність

	РР=0,85	ВР=0,7	ЗР=0,75	ІР=0,55	ОР=0,5	ФР=0,8	Сумарна оцінка значущості
РР=0,85		1	1	1	1	1	5
ВР=0,7	0		0	1	1	0	2
ЗР=0,75	0	1		1	1	0	3
ІР=0,55	0	0	0		1	0	1
ОР=0,5	0	0	0	0		0	0
ФР=0,8	0	1	1	1	1		4

Джерело: складено автором

Аналогічно побудуємо матрицю пріоритетності управління різновидами господарських ризиків підприємства за імовірністю появи ризикової події (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Матриця пріоритетності управління різновидами ризику господарської діяльності підприємства за ймовірністю їх виникнення

	РР=0,7	ВР=0,59	ЗР=0,63	ІР=0,53	ОР=0,52	ФР=0,83	Сумарна оцінка значущості
РР=0,7		1	1	1	1	0	4
ВР=0,59	0		0	1	1	0	2
ЗР=0,63	0	1		1	1	0	3
ІР=0,53	0	0	1		1	0	2
ОР=0,52	0	0	0	0		0	0
ФР=0,83	1	1	1	1	1		5

Джерело: складено автором

Згідно з концепцією пріоритетності управління внутрішніми ризиками підприємства, ризик, що має найбільшу сумарну оцінку значущості, потребує першочергового управління та фінансування (див. табл.3.10). Тобто, дану матрицю можна використати для визначення раціонального розподілу фінансових ресурсів на заходи з регулювання ризику.

Таблиця 3.10

Ранжирування видів господарських ризиків діяльності

ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Види ризику	Сумарна оцінка значущості		Сумарний показник пріоритетності	Ранг
	за силою впливу	ймовірністю виникнення		
Ресурсний ризик (РР)	5	4	9	1
Виробничий ризик (ВР)	2	2	4	3
Ризик в сфері збуту молочної продукції (ЗР)	3	3	6	2
Інформаційний ризик (ІР)	1	2	3	4
Організаційно-управлінський ризик (ОР)	0	0	0	5
Інвестиційно-фінансовий ризик (ФР)	4	5	9	1

Джерело: складено автором

Доцільним вважаємо окреслити саме ті ризики, які чинять більшу небезпеку для підприємства.

Найбільшим ризиком виступає сировинний ризик, тобто потреба у забезпеченні підприємства сировиною у необхідній кількості та якості для нормального перебігу виробничих процесів. Боротьба за сировинні зони та потужних виробників молока-сировини з кожним роком стає все запеклішою і призводить до щорічного зменшення кількості підприємств молокопереробної промисловості.

В свою чергу, застарілі технології виробництва молочної продукції та відсутність впровадження сучасних систем якості готової продукції не сприяють розширенню географічних меж реалізації продукції.

Проведене дослідження свідчить, що особливу увагу підприємству треба звернути на знаходження шляхів мінімізації вартості готової продукції за рахунок перегляду статей витрат.

Так, аналізуючи досвід зарубіжних компаній, зокрема Японії, треба зазначити, що наприклад, упакування повинне зберігати цінність продукту, але не здорожувати його вартість. В країнах Сходу раціональність доводить, що треба шукати способи зменшення вартості товару за рахунок чинників, які в ніякому разі не погіршують його якість або зменшують його вагу (кількість). Тому саме перегляд упакування молочної продукції (зменшення кольорової фарби на упаковці) може стати ефективним засобом не тільки її оновлення, але й зменшення вартості. Такий спосіб зниження собівартості є обґрунтованим та конкурентоспроможним в боротьбі з потужними конкурентами, враховуючи ринкову нестабільність та необхідність пропонування споживачам найкращого поєднання ціни та якості товару.

Великого значення для втримання ринкових позицій та шляхів розширення реалізації продукції відіграють впроваджені на підприємстві системи якості готової продукції, адже показники якості молочної продукції в країнах ЄС значно жорсткіші, ніж в нашій країні. В свою чергу, можливість експортувати молочну продукцію до країн ЄС збільшить показник завантаженості виробничої потужності підприємства.

Врахування смакових вподобань, традицій споживання, культурних відмінностей різних країн світу повинні бути чітко враховані при виробництві продукції для забезпечення її подальшої реалізації. Отже, відділ маркетингу повинен налаштувати роботу в напрямку збору інформації про стан ринку певної країни, забезпечення потреб споживачів, широту асортиментних позицій, кількість підприємств, які працюють на ринку, стан конкурентної боротьби та тип ринку.

Ризик неточної та неповної інформації про стан зовнішнього середовища може негативно вплинути на ефективність роботи підприємства та викликати ризик реалізації продукції не в повному обсязі або ризик невідповідності продукції потребам ринку взагалі. Особливу увагу треба приділити вивченню конкурентів, їх продукції та їх стратегічних дій з метою охоплення своєю продукцією незайнятих ринкових ніш або розробки конкретних заходів щодо закріплення в певному ринковому сегменті.

Формування кадрового потенціалу, розвиток персоналу є запорукою генерування перспективних ідей щодо подальшого зростання підприємства. Крім того, необхідно врахувати можливості гнучкості організації на вимогу динамічного зовнішнього середовища, створення соціально-психологічного клімату, який би сприяв командній роботі, генеруванню ідей щодо вдосконалення роботи організації, розробки нових видів продукції для подальшого розвитку та зростання.

Ризик нестачі фінансових коштів для проведення модернізації виробництва потребує особливої уваги і, наприклад, вдало розроблений бізнес-план може сприяти залученню інвесторів і розвитку підприємства. Необхідно прорахувати різні варіанти настання подій з метою забезпечення життєдіяльності підприємства і недопущення виникнення стану банкрутства.

Всі ці ключові моменти будуть сприяти втриманню досягнутих ринкових позицій і забезпеченню функціонування підприємства.

На нашу думку, головна задача ризик-менеджменту полягає у визначенні ризику та впровадженні оптимального набору методів впливу на нього, завдяки яким буде зменшено сукупні витрати господарчого об'єкта, або отримано максимально можливу в визначеній ситуації вигоду.

Для визначення ефективного способу регулювання ступеня ризику необхідно використання матриці “імовірність виникнення втрат/рівень збитків” за обраною підприємцем градацією імовірності та величиною збитків на підставі власних досліджень та експертних оцінок (див. табл. 1.4). Застосовуючи матрицю, визначаємо раціональні методи та напрями впливу на господарський ризик підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.11

Вибір ефективного напрямку впливу на ризик

Різновиди господарського ризику	Способи впливу на ризик				
	Прийняття ризику	Вирівнювання (розподіл) ризику	Зниження ризику	Передача ризику	Уникнення ризику
Ресурсний ризик (РР)	-	х	х	х	х
Виробничий ризик (ВР)	-	х	х	х	-
Ризик в сфері збуту молочної продукції (ЗР)	-	х	х	х	-
Інформаційний ризик (ІР)	-	х	х	х	-
Організаційно-управлінський ризик (ОР)	-	х	х	х	-
Інвестиційно-фінансовий ризик (ФР)	-	х	х	х	х

Джерело: складено автором

Таким чином, найкращим варіантом вибору напрямку зниження ступеня ризику, на нашу думку, є обґрунтована комбінація декількох методів, а основним критерієм вибору виступає наявність оптимального співвідношення між досягнутим ступенем зниження ризику та необхідними для цього витратами.

За умов проведення аналітичної роботи, здійснення спеціальних розрахунків є можливість знайти рішення, що забезпечить прийнятний рівень ризиків для підприємства, який відповідає певному балансу між очікуваною вигодою та загрозою втрат. Отже, вирівнювання (розподіл) ризику, зниження

ризиків та передача ризику, або їх комбінування є оптимальним напрямом впливу на більшість видів господарського ризику підприємства.

Вибір конкретного методу регулювання ступеня ризику в діяльності підприємства залежить від досвіду та можливостей суб'єкта господарювання, специфіки діяльності підприємства, стратегії досягнення поставлених цілей, від кожної конкретної ситуації.

Резервування коштів (самострахування) є доцільним за незначних втрат, незалежно від ймовірності їх виникнення та за допустимих втрат у випадку низької ймовірності їх виникнення. При незначних втратах, незалежно від ймовірності їх виникнення рекомендується також прийняти ризики. При зростанні сум прогнозованих втрат ефективним є страхування ризиків. Уникати ризику доцільно за умови, що ймовірність виникнення втрат близька до одиниці, а величина втрат характеризується як середня або вище середньої.

Найбільш ефективними методами регулювання ступеня ризику, на нашу думку, є методи його вирівнювання (розподіл) та зниження (особливо метод диверсифікації виробництва, ринків збуту та закупівлі сировини і матеріалів).

Низьку ефективність засобів передачі ризику в умовах України можна пояснити певною недовірою підприємств до страхових організацій, які повинні будуть виплатити страхове відшкодування при настанні ризикової ситуації, а також з тим, що в нашій країні не достатньо розвинутий механізм хеджування.

Для підприємства молочної галузі сутність зазначених методів впливу на ризик полягає в наступному:

- уникнення ризику: відмова від ненадійних партнерів, постачальників; відмова від прийняття ризикованих проектів, рішень;
- зниження ризику: стратегічне планування діяльності; прогнозування зовнішньої економічної ситуації; моніторинг соціально-економічного та правового середовища (для визначення основних тенденцій у зовнішньому

середовищі, коригування господарських рішень); активний цілеспрямований маркетинг (використання різноманітних маркетингових методів та прийомів);

- збереження ризику: створення спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику); залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації збитків та відновлення виробництва);

- передача ризику: страхування господарських операцій, конкретних видів ризику; передача ризиків через укладання договорів факторингу, поручительства; передача ризику через укладання біржових угод (хеджування);

- вирівнювання (розподіл) ризику: диверсифікація діяльності (розширення асортименту продукції), ринків збуту (діяльність одночасно на декількох ринках збуту або ринкових сегментах), постачань сировини та матеріалів (взаємодія зі значною кількістю постачальників); здобуття додаткової інформації (наприклад, її купівля), лімітування (встановлення граничних сум витрат, обсягів продажу, кредитів).

Розглянемо конкретні напрями регулювання визначених видів господарського ризику, які виникають в процесі діяльності підприємства в сучасних умовах, в табл. 3.12.

При обиранні напрямку і методу регулювання ризиків, необхідним кроком є вирішення питання щодо фінансування цих заходів, яке передбачає пошук та мобілізацію грошових коштів для здійснення превентивних заходів і запобігання збитків при настанні несприятливих подій.

Можливо використання таких джерел [8; 11; 12; 23; 24; 103; 118]: кошти, що входять до складу собівартості продукції в межах, встановлених законодавством; поточний бюджет, в який закладено витрати на заходи щодо підвищення безпеки, майбутні витрати на компенсацію збитків, витрати на сплату страхової премії тощо; власні кошти підприємств, у т.ч., статутний фонд і резерви, сформовані з прибутку; фонди самострахування,

Таблиця 3.12

**Напрями регулювання найважливіших видів господарського ризику
ПРАТ «Обухівський молочний завод»**

Групи ризиків	Основні напрями регулювання ступеня ризику
1	2
Ресурсний ризик	Диверсифікація каналів надходження основної та допоміжної сировини. Відмова від роботи з партнерами, що періодично поставляють неякісну сировину, характеризуються низькою дисципліною її постачання. Мінімізація контактів з маловідомими постачальниками. Укладання контрактів на поставку молочної сировини із надійними постачальниками, що гарантують отримання молока необхідної якості в достатньому обсязі для подальшої переробки. Перевірка рівня організації роботи постачальників молока-сировини, ступеня використання найкращих практик утримання молочного стада. Посилення санкцій за невиконання договірних зобов'язань.
Інвестиційно-фінансові ризики	Пошук джерел фінансування господарських операцій з більш вигідними умовами кредитування. Підвищення кредитоспроможності. Посилення санкцій за невиконання договірних зобов'язань контрагентами. Отримання гарантій (від продавця продукції або від третьої особи за виконання зобов'язань контрагентів). Попередня оплата продукції; створення регіональної системи страхування фінансово-господарських угод і відповідної системи перестрахування; залучення незалежних організацій (банків, страхових суспільств, фондів) як гарантів угод; розвиток заставних угод.
Ризики в сфері збуту молочної продукції	Диверсифікація виробництва та структури збуту; створення й актуалізація бази даних про можливих споживачів продукції, їх діяльність, наміри, тенденції, соціально-економічний статус, оточення; активне використання усіх форм маркетингу; вертикальна інтеграція «нагору», пошук технологій і методів покращення якості продукції, розробка довгострокової стратегії виробництва і інформування про неї потенційних споживачів; освоєння гнучких технологій виробництва, що допускають переключення на інші види продукції; освоєння гнучких технологій маркетингу, що дозволяють легко підключатися до нових секторів ринку; створення бар'єрів на шляху переключення споживачів на інші види продукції, що задовольняють той же вид потреби, і особливо — на інших постачальників (окремі види горизонтальної інтеграції, тобто договори з конкурентами про своєрідний поділ сфер впливу). Налагодження тісної співпраці із дистриб'юторами молочної продукції. Розширення ринків збуту. Обґрунтування вибору нових ринків збуту продукції. Робота зі споживачами (надання кращої повної інформації на сайті про продукцію підприємства, про впроваджені новинки і т.д.). Робота в напрямку покращення сайту для можливості обробки онлайн замовлень. Рекламні заходи з метою збільшення групи споживачів.

Продовження табл. 3.12

1	2
Виробничий ризик	Диверсифікація виробництва через розширення кількості готових до використання технологій і видів продукції; диверсифікація поставок; постійний збір і актуалізація інформації про можливих постачальників, їх наміри, освоювані технології та соціально-економічна ситуація навколо них; розширення складу постачальників; придбання підприємством акцій фірм-постачальників; залучення традиційних постачальників у діяльність підприємств шляхом укладання договорів участі в прибутках чи придбанні акцій; створення страхового резерву допоміжної сировини; створення фінансових резервів на випадок непередбачуваних витрат; прогнозування динаміки цін; завчасна розробка системи функціонування підприємства в умовах пошуку альтернативних постачальників; розвиток технологічної бази; проведення НДДКР у сфері технології та виробництва; розробка стратегії технологічного розвитку та технологічної безпеки в складі комплексної техніко-економічної та соціальної стратегій підприємства; ув'язування соціальної стратегії з цілями і можливостями підприємства, регіональними умовами.
Інформаційний ризик	Удосконалення системи та методів збору, документування, передачі інформації; попередження технічних збоїв роботи каналів передавання інформації; запобігання просочуванню інформації і використанням її конкурентами або співробітниками в цілях, які можуть зашкодити бізнесу; заміна чи модифікація засобів контролю інформаційної безпеки; впровадження механізмів захисту відповідно до можливого рівня загроз певних класів порушників інформаційної безпеки; реалізація режиму функціональної замкнутості, який виключав би використання апаратного та програмного забезпечення, що не має відповідного паспорту безпеки.
Організаційний ризик	Підвищення уваги до стратегічного та перспективного планування; створення наскрізної системи збору й аналізу вихідної інформації, прогнозування і прийняття стратегічних рішень; виділення коштів на ці цілі в складі статей розподілу прибутку чи кредитних коштів; запрошення професійних консультантів з маркетингу й управління; підвищення кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу підприємства. Формування кадрового потенціалу, розвиток персоналу, посилення гнучкості організації на вимогу динамічного зовнішнього середовища, створення соціально-психологічного клімату, який би сприяв командній роботі, генеруванню ідей щодо вдосконалення роботи організації, розробки нових видів продукції.

Джерело: складено автором

сформовані за рахунок власних коштів підприємства; страхові фонди, з яких може бути отримано відповідне відшкодування у випадку настання збитків, профінансовано попереджувальні заходи, що знижують імовірність настання страхових випадків; зовнішні джерела (кредитні й інвестиційні ресурси

банків, інших фінансових інститутів; державна підтримка зі спеціальних бюджетних і позабюджетних фондів, сформованих на випадок настання надзвичайних ситуацій).

Джерела фінансування заходів з управління ризиками різняться, залежно від обраного методу регулювання (табл. 3.13). Витрати зі збереження ризику та самострахування для підприємства є найбільшими серед розглянутих напрямів регулювання ризику.

Таблиця 3.13

Особливості фінансування управління ризиком на підприємстві

Напрямок впливу на ризик	Особливості фінансування
1	2
Прийняття ризику	Прийняття ризику передбачає формування спеціальних фондів самострахування підприємства (в основному з прибутку). В окремих, передбачених законодавством випадках, витрати на створення таких фондів можуть бути віднесені на собівартість, що, безумовно, вигідніше. При настанні несприятливих ситуацій компенсація збитків здійснюється з накопичених фондів самострахування. Розмір фондів визначається з розрахунку на оптимальний рівень ризику, що у більшості випадків не буде перевищений. Якщо ж збитки перевищать запланований рівень, то підприємству необхідні додаткові кошти для їх компенсації. При самострахуванні необхідно ретельно проводити первинну роботу з виявлення й оцінки ризику, розподілу фінансування між альтернативними варіантами збереження, зниження та передачі ризику, що, безумовно, збільшує адміністративні витрати на роботу ризиків-менеджерів, експертизу тощо.
Зниження ризику	Фінансування зниження ризику може відбуватися за рахунок власних коштів, собівартості продукції підприємства, коштів з резервів попереджувальних заходів страхових компаній (якщо це буде ув'язано з висновком договору страхування). Фінансування заходів щодо зниження ризику зменшує ймовірність настання несприятливих ситуацій чи обмежує збиток у випадку їх появи, але у разі їх виникнення, усі збитки підприємство знову змушене компенсувати, виходячи з власних коштів. Рівень адміністративних витрат на проведення досліджень з аналізу ризику та підтримка роботи відділу ризик-менеджменту є середнім.
Вирівнювання (розподіл) ризику	Здійснення заходів, що компенсують ризик, відбувається за рахунок власних коштів (прибутку підприємства).

Продовження табл.3.13

1	2
Передача ризику	Передача ризику відбувається у вигляді страхування, що вимагає сплати визначених внесків у страхову компанію. Розмір внесків, як правило, не перевищує декількох відсотків від вартості майна, що страхується. По добровільному страхуванню страхові внески сплачуються, як правило, із власних коштів підприємства, а по обов'язковому — відносяться на собівартість. Виняток складають деякі види добровільного страхування, по яких дозволено частина суми страхових премій відносити на собівартість у розмірі, що не перевищує 1% обсягу реалізації продукції. Збитки за ризиками, переданими у страхування, відшкодовуються з фондів страхової компанії. При цьому розмір збитків може бути як меншим, так і більшим за сплачену страхову премію, але в межах обговореної суми. Всі збитки понад обговорені межі, а також збережені ризики, покриваються з власних коштів підприємства чи за рахунок спеціальних позик. Адміністративні витрати при передачі ризику за допомогою страхування мінімальні, тому що основна робота з оцінки переходить до страховика. Функції спеціалістів з ризик-менеджменту полягають у підтримці та періодичній ревізії договорів страхування.
Уникнення ризику	В разі уникнення ризику не потребують додаткового фінансування такі заходи: відмова від реалізації певної операції (напряму діяльності); зміна (коригування) мети; забезпечення можливості зміни (коригування та уточнення) мети в процесі її виконання (використання додаткової інформації); усунення причин (джерел) ризику (відмова від послуг сумнівних організацій та підприємств-контрагентів); звільнення недобросовісних (некваліфікованих) працівників. З використанням власних коштів, за рахунок збільшення собівартості продукції може відбуватися підвищення кваліфікації персоналу, навчання персоналу; заміна ненадійних техніки і технологій; отримання вичерпної (повної) інформації.

Джерело: складено автором на основі [8; 11; 12; 23; 24; 103; 118]

Рішення щодо регулювання ризику зумовлюють необхідність перерозподілу грошових потоків підприємства. При виборі методу впливу на ступінь ризику необхідно враховувати напрями фінансування. На підприємствах можливими є три напрями фінансування ризиків: фінансування, яке передуює виникненню непередбаченої (негативної) події; поточне фінансування; фінансування після виникнення непередбаченої події.

Врахування всіх вищеперерахованих ризиків в обґрунтуванні основних напрямів ефективного управління господарською діяльністю підприємства забезпечить гармонійне функціонування підприємства, його розвиток та зростання.

Виходячи з обмеженості використання на практичному рівні теоретичних засад аналізу та регулювання ступеня господарських ризиків, виникає необхідність удосконалення управління ризиками підприємств. Нами була зроблена спроба моделювання управління ризиками на основі виявлення ключових точок ризику зниження ефективності господарської діяльності.

Використання даного підходу дозволить розробляти заходи з метою впливу на ступінь ризику задля запобігання зниження ефективності господарської діяльності.

Алгоритм побудови та використання моделі наступний:

1. Формування переліку результативних показників ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства. Перелік може бути повний чи вибірковий, залежно від цілей регулювання ступеня впливу ризику.
2. Визначення показників, на основі яких розраховуються результативні показники.
3. Визначення ключових точок ризику.
4. Визначення показників, що у більшій мірі спричиняють зміну результативного показника.
5. Формування рекомендацій щодо напрямів підвищення результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Результати проходження етапів алгоритму наведено у табл. 3.14.

У табл. 3.15. перераховано ключові заходи, які можливо здійснити на підприємстві з метою зменшення ризику зміни результативності діяльності.

Дієвість ризик-менеджменту на підприємствах потребує визначення пріоритетності управління окремими групами ризиків через:

- велику кількість ризиків, що мають місце на підприємстві;
- обмеженість трудових та фінансових ресурсів, що унеможлиблює одночасне управління всією сукупністю ризиків;
- економічно доцільний (оптимальний) розподіл економічних ресурсів, залежно від ступеню загрози певного виду ризику (групи ризиків) на

реалізацію певної події (господарської ситуації).

Таблиця 3.14

Матриця виявлення ключових точок управління ризиками зниження ефективності господарської діяльності

Основні показники ефективності фінансово-економічної діяльності	Чистий дохід від реалізації продукції	Чисельність персоналу	Середня величина оборотних активів	Середня величина необоротних активів	Середня величина активів	Чистий прибуток	Собівартість реалізованої продукції	Власний капітал	Короткотермінові пасиви
Продуктивність праці	<u>X</u>	x							
Оборотність оборотних коштів	x		<u>X</u>						
Оборотність основних фондів	<u>X</u>			x					
Коефіцієнт рентабельності активів					x	<u>X</u>			
Коефіцієнт рентабельності продукції						<u>X</u>	x		
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу						<u>X</u>		x	
Коефіцієнт автономії					<u>X</u>			x	
Коефіцієнт загальної ліквідності			<u>X</u>						x
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	x						<u>X</u>		
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	x					<u>X</u>			

Джерело: складено автором

Умовні позначення:

x - показник, від якого залежить результативний показник;

X - показник, для якого характерна найбільша серед показників, що впливають на результативний показник, ступінь ризику.

Таблиця 3.15

Напрями зниження ступеня ризику зміни величин результативних показників

Показники ефективності	Показник, що впливає на результативний показник	Напрями зниження ступеня ризику зміни величин результативних показників
1	2	3
Продуктивність праці	Чистий дохід від реалізації продукції	Підвищення обсягів виробництва і реалізації продукції: зростання випуску продукції; стабільність обсягів виробництва продукції
Рентабельність активів, продукції власного капіталу	Чистий прибуток	Підвищення прибутку від реалізації продукції: • зростання надходжень від реалізації продукції (зростання випуску продукції за рахунок впровадження нових видів); • оптимізація витрат (зниження собівартості продукції за рахунок вирішення проблеми розподілу накладних витрат; оптимізація структури витрат).
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції		
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	Собівартість реалізованої продукції (Повні витрати на виробництво та збут продукції)	Резерви зниження собівартості продукції: • покращення використання основної та допоміжної сировини (скорочення втрат сировини на всіх стадіях технологічного процесу, скорочення браку, застосування більш прогресивних технологічних схем виробництва); • підвищення продуктивності праці; • зниження трудомісткості продукції; • скорочення витрат на обслуговування виробництва та управління (ефективне використання витрат на відрядження, амортизаційні відрахування, утримання обладнання на якому виробляється продукції у невеликих обсягах); • економія витрат на збут (зменшення витрат на реалізацію продукції (зменшення питомих витрат внаслідок реалізації продукції більшими партіями), раціональне використання транспортних засобів, зменшення їх простоїв
Коефіцієнт автономії	Середня величина активів	Підвищення величини обігових коштів. Зниження простроченої заборгованості. Постійна підтримка платоспроможності і рентабельності, оптимальної структури активу і пасиву балансу
Оборотність основних засобів	Середня величина необоротних активів	Скорочення втрат від їх морального зносу: • інтенсивні шляхи: покращення якості сировини; використання відходів виробництва; вдосконалення технології виробництва; • екстенсивні шляхи (підвищення коефіцієнта змінності, ліквідація простоїв, зростання питомої ваги діючого обладнання).

Продовження табл.3.15

1	2	3
Коефіцієнт загальної ліквідності Оборотність оборотних коштів	Середня величина оборотних активів	Заходи підвищення ефективності використання оборотного капіталу: • автоматизація виробництва; • зменшення норм витрат сировини (більш глибока переробка молока-сировини, використання вторинної сировини) та матеріалів на одиницю продукції (зниження витрат пару та електроенергії) • ритмічність забезпечення сировиною та матеріалами (укладати угоди вчасно та в достатніх обсягах, у ціну закупки включати вартість доставки матеріалів за рахунок постачальника; ведення пошуку постачальників по всій території України); • покращення зберігання сировини і матеріалів; • прискорення відвантаження та реалізації продукції; • скорочення запасів на складі (активізація реалізаційної політики); • прискорення оборотності у сфері обігу (ритмічність випуску готової продукції, прискорення відвантаження споживачам; своєчасна подача транспортних засобів; скорочення простроченої дебіторської заборгованості)
Оборотність основних засобів	Середня величина необоротних активів	Скорочення втрат від їх морального зносу: • інтенсивні шляхи: покращення якості сировини; використання відходів виробництва; вдосконалення технології виробництва; • екстенсивні шляхи (підвищення коефіцієнта змінності, ліквідація простоїв, зростання питомої ваги діючого обладнання).

Джерело: складено автором

Стосовно зовнішніх ризиків (політичних, соціально-демографічних, адміністративно-законодавчих, ринкових, екологічних та природно-кліматичних ризиків), що супроводжують діяльність підприємства необхідно розробити систему їх ранньої діагностики та визначити моменти, пов'язані з організацією цього процесу.

Мета системи діагностики зовнішніх ризиків – передбачення появи негативного впливу екзогенного середовища на діяльність підприємства. Завдання, які повинні виконуватися з метою оцінки та врахування ризику в

обґрунтуванні основних напрямів ефективного управління господарською діяльністю підприємства:

- аналіз середовища (виявлення позитивних та негативних моментів, що впливають на діяльність підприємства);
- визначення тенденцій, передбачення майбутнього розвитку подій.

Основними етапами діагностування зовнішніх ризиків виступають:

1. Аналіз середовища, з яким пов'язано виникнення зовнішніх ризиків (окремої групи ризиків).
2. Встановлення негативних і позитивних тенденцій за минулий період, що прямо чи опосередковано впливають на результати діяльності підприємства, здійснення певної господарської операції тощо.
3. Передбачення майбутнього розвитку подій середовища, з яким пов'язано виникнення ризиків.
4. Визначення підрозділів (процесів, господарських операцій, проектів тощо), які можуть зазнати вплив з боку зовнішнього середовища.
5. Оцінка можливого ступеня впливу подій на результати здійснення процесів (господарської операції, проектів тощо).
6. Узагальнення результатів аналізу зовнішніх ризиків.
7. Прийняття рішення про доцільність здійснення господарської операції; зміну параметрів, запланованих результатів господарської операції (у разі, якщо відмінити її здійснення неможливо).

Виконання перших п'яти етапів покладено на осіб, що безпосередньо виконують функції ризик-менеджменту (спеціалістів відділів, що виконують функції з ризик-менеджменту). Шостий етап діагностування ризиків здійснюється після обговорення пропозицій з вищим керівництвом.

Канали отримання інформації: зовнішнє середовище (Інтернет, преса тощо); внутрішнє середовище (інформація від працівників відділів).

Діагностування певної групи зовнішніх ризиків може здійснювати спеціаліст певного підрозділу (рис.3.2).

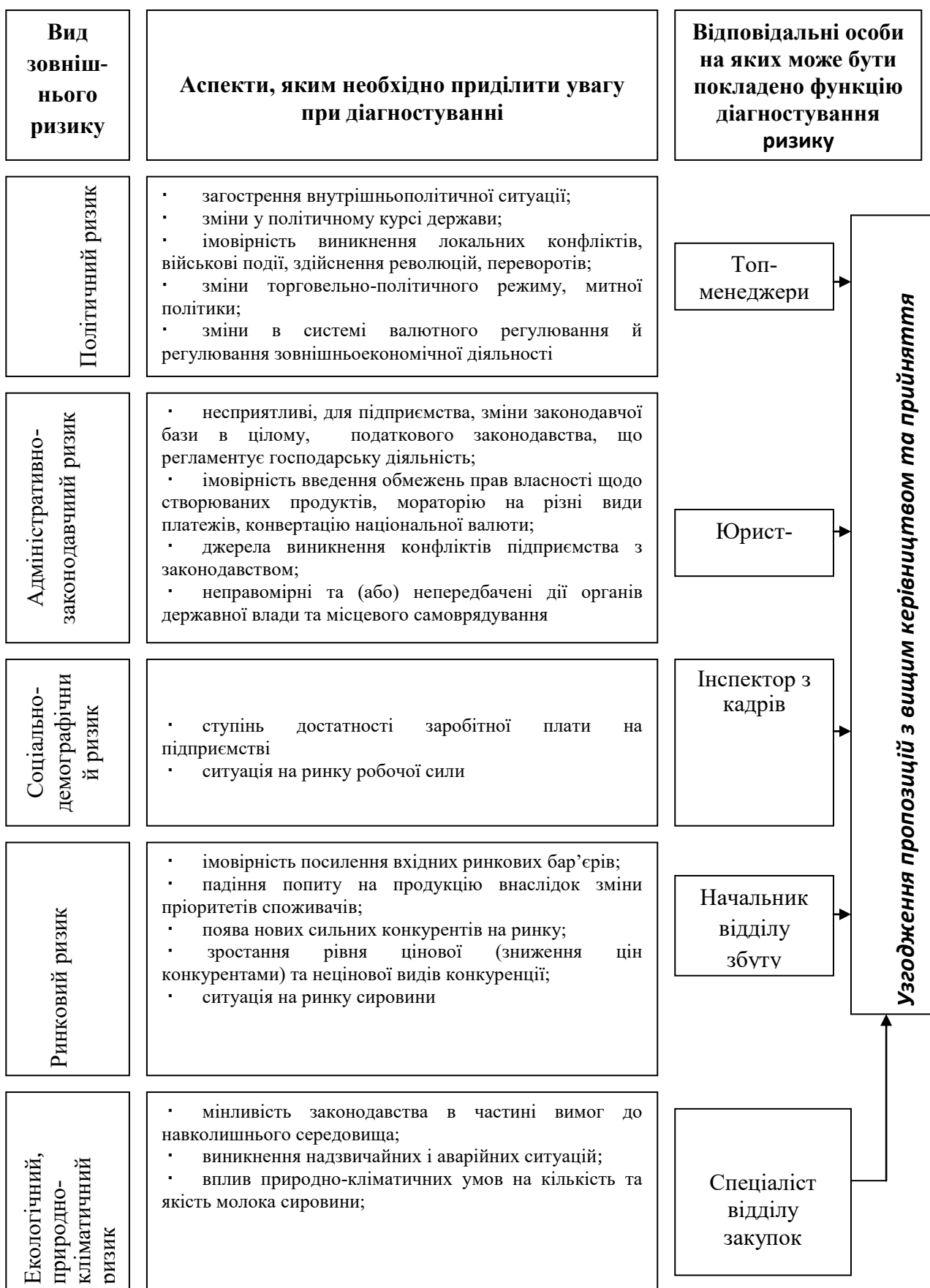


Рис. 3.2. Система діагностики зовнішніх ризиків

Джерело: складено автором

Дуже важливою, на нашу думку, є та обставина, що під впливом господарських ризиків у діяльності підприємства часто відбуваються відхилення від визначеного стратегічного плану (намічених результатів господарської операції тощо) не тільки в негативну, але й позитивну сторону. Але значний позитивний розрив деколи більш небезпечний для діяльності підприємств, ніж негативний. Причина полягає в різкому зростанні доходів або можливостей підприємства, що потребує залучення додаткових ресурсів та спричиняє додаткові витрати, необхідність побудови нової ефективної системи управління.

Якщо підприємству не вдається за короткий час створити відповідну систему менеджменту, позитивний розрив переросте в негативний або обернеться збитками.

Зростання показників діяльності підприємства у вигляді позитивного розриву може бути одноразовим, випадковим і йому доведеться скорочувати споживання ресурсів, витрачати додаткові кошти на реорганізацію системи менеджменту. У таких випадках необхідно розробити альтернативні стратегії розвитку підприємства (варіанти дій) та сформулювати оптимістичний, песимістичний та найбільш імовірний варіанти стратегічного плану (господарської операції) підприємства з урахуванням впливу економічного ризику й уникати значних відхилень.

Отже, визначення, оцінка та врахування всіх ризиків в обґрунтуванні основних напрямів ефективного управління господарською діяльністю підприємства забезпечить гармонійне функціонування підприємства, його розвиток та зростання.

Пріоритетність управління ризиками може бути визначена за окремими групами ризиків та за господарськими операціями, здійснення яких супроводжуються появою можливих збитків. Ризики, що супроводжують діяльність підприємства, мають різну ймовірність появи та силу впливу. Відповідно, до цього, пріоритетність управління за групами

ризиків доцільно визначати за двома напрямками: ймовірність появи ризикової ситуації в процесі здійснення підприємством господарської діяльності (проведення операції); ступінь (сила) негативного впливу ризику на діяльність підприємства.

3.2 Розробка стратегічного напрямку діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» з врахуванням ризику

Підприємства молокопереробної галузі працюють в умовах впливу чинників зовнішнього середовища, які визначаються нестабільними характеристиками макроекономічного середовища, мінливим ринковим середовищем і активною конкуренцією. В той час як внутрішнє середовище характеризується постійним оновленням технологій та модернізацією обладнання, позитивними тенденціями в оновленні продукції, що пропонується ринку. Розвиток підприємств молокопереробної галузі повинен орієнтуватись на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств (принципово нові товари, нові способи збуту, новий процес управління, нові ринки, нові якісні технології), що необхідно для утримання стабільного становища на ринку.

На основі проведеного аналізу було встановлено, що для ефективного функціонування ПрАТ «Обухівський молочний завод» слід впроваджувати наступні заходи:

- випуск товарів, які повністю відповідають потребам і запитам споживачів, які стають все більше диференційованими;
- обирати нові пріоритетні шляхи розвитку з метою збільшення доходу, а не зниження витрат при просуванні традиційної, часто застарілої продукції;

- здійснювати швидке і ефективне оновлення асортименту, тобто не орієнтуватися лише на нескінченне вдосконалення давно відомих, традиційних продуктів;

- підвищувати конкурентоспроможність продукції за рахунок нових, унікальних, нестандартних виробів, а не здійснювати жорстку цінову політику;

- орієнтувати виробництво та реалізацію продукції на новітні методи управління ними;

- здійснювати політику збільшення чисельності працівників науково-технічних професій для генерації нових інноваційних ідей.

У сформованій ринковій ситуації, для всіх господарюючих суб'єктів життєво важливим є вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності та економічної стійкості їх функціонування і розвитку. Кожне підприємство діє в умовах постійно змінного навколишнього середовища, тому, для того, щоб продовжувати працювати і отримувати прибуток, йому доводиться весь час пристосовуватися до нових умов ринку.

Для того, щоб вижити на ринку підприємствам доводиться вдаватися до сучасних і ефективних способів управління. Швидкість і своєчасність розробки, надання продукту або послуги та на запити споживача важливі не тільки на міжнародному, а й на внутрішньому ринку.

Згідно матриці SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» (див. табл. 2.5) та за результатами SPACE-аналізу визначено перспективі стратегічні напрями розвитку підприємства: необхідно виходити на нові ринки з наявною продукцією та розвивати нові види продукції для задоволення потреб і смаків споживачів та зміцнення існуючих позицій на ринку й завоювання нових сегментів ринку.

Розробка стратегії дій підприємства є необхідним і дуже важливим етапом на шляху до своєї мети. Будь-яка торгова марка, яка дійсно хоче

закріпитися на ринку або просунутися вперед, за умови насичення ринку, потребує розробки стратегії розширення ринку збуту товарів.

Стратегія виходу підприємства на новий ринок - це план по захопленню, без якого можна залишитися забутих, навіть якщо у продукту є маса переваг. Якщо не продумати стратегію розширення ринку збуту товару, рано чи пізно це призведе до зниження прибутку, а то й до розорення.

З усього вище перерахованого можна зробити висновок, що вихід на новий ринок – важливий етап у діяльності підприємства та основний напрям зниження ризиків в сфері збуту молочної продукції.

Стратегія виходу підприємством на новий ринок потребує особливої підготовки.

Стратегія вводу підприємством на новий ринок будь-якого продукту – це скрупульозний аналіз всіх складових, в якому не буває дрібниць або незначних пунктів. Від правильно розробленої стратегії залежить ефективність функціонування підприємства і його майбутнє.

Стратегія виходу підприємства на новий ринок передбачає вирішення багатьох завдань:

- аналіз ринку;
- аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку молочної продукції;
- виявлення наявних резервів на підприємстві для стратегії виходу товару на новий ринок;
- визначення точок і форм торгівлі;
- вирішення питань оптимізації доставки товару в торгові точки;
- визначення специфіки маркетингової стратегії просування на ринку;
- вироблення рекомендації з підвищення ефективності стратегії виходу товару на новий ринок і складання програм їх реалізації;

- розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів.

Аналіз діяльності підприємства, основних господарських ризиків діяльності та його конкурентоспроможності дозволив нам виявити оптимальні напрями розширення ринку збуту продукції.

Для прогнозування обсягу продажів, розміщення торгових точок і форм реалізації продукції буде здійснено пробне постачання товару у кількості, визначеної методом колективного аналізу керівників і спеціалістів.

Він полягає в тому, що вони під час ділової зустрічі обговорюють перспективи і визначають оцінки обсягів збуту на основі власного досвіду, результатів аналізу ринкових можливостей та можливостей своєї організації, а також ділової інтуїції.

На обсяг продажів впливають як неконтрольовані фактори зовнішнього середовища, так і маркетингові фактори, що представляють собою сукупність маркетингових зусиль, прикладених на ринку конкуруючими компаніями. До факторів, які впливають на обсяг продажів, відносяться:

- кількість покупців;
- середня ціна продукції;
- кількість конкурентів в районі розміщення торгової точки;
- кількість товарів в торговій точці;
- кількість конкурентів в торговій точці;
- відстань до найближчої торгової точки конкурентів;
- період поставок товару;
- впізнаваність торгової марки підприємства;
- впізнаваність торгової марки підприємств-конкурентів.

Фактори, які впливають на обсяг продажів продукції, будуть додатково розглянуті групою експертів підприємства.

На цьому етапі розробки стратегії паралельно вирішується питання пов'язане з мінімізацією транспортної складової доставки продукції – маркетинг-логістика.

Маркетинг-логістика підприємства полягає в розробці такої транспортно-складської схеми, яка враховувала б вимоги маркетингу закупівель і маркетингу збуту. Як і інші структури підприємства, орієнтовані на маркетинговий підхід в своїй роботі, служби логістики повинні враховувати специфіку поведінки і вимоги роздрібних торгових підприємств, які вони пред'являють до своїх постачальників. Це, насамперед, - оптимальний маршрут перевезення, розмір партій товарів та швидкість поставки.

Часто такі вимоги призводять до того, що підприємство змушене розміщувати торгові склади, найбільш близько до розташованих магазинів. З іншого боку, виробники змушені вирішувати таку задачу: мати центральний розподільний склад або, минаючи його, розвозити товар по районним складам.

Великою перевагою підприємства-виробника є можливість доставки в роздрібну мережу товарів невеликими партіями в короткий термін. Крім цього, збут повинен бути націлений на пошук нових покупців і освоєння нових ринків.

У процесі розвитку ринку наводяться такі характеристики, як:

- обсяг місцевого виробництва аналогічного товару;
- розрахункова частка ринку;
- обсяг можливих продажів;
- інфраструктура збуту;
- рівень і динаміка платоспроможного попиту;
- передбачуваний рівень цін;
- вимоги до технічного рівня і якості товарів;
- поведінкові особливості та мотиви покупки;
- необхідний рівень сервісу;
- середній обсяг однієї покупки та ін.

Спочатку визначимо і скомбінуємо можливості підприємства, враховуючи основні чинники впливу зовнішнього і внутрішнього середовища при обранні варіантів розвитку. Варіанти ринкового розвитку різняться за ступенем необхідних змін у діяльності господарюючого суб'єкта, особливостями реалізації стратегій, потребами в ресурсному забезпеченні тощо.

Невизначеність оцінки факторів ризику проявляється у вигляді неточних, неповних чи суперечливих даних та враховується за допомогою коефіцієнтів упевненості.

В теоретичній частині обґрунтовано можливість використовувати коефіцієнти упевненості (K) для оцінки імовірнісного характеру впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання (межа змін від -1 до $+1$) (див. р.1.2, рис.1.5 та табл. 1.4).

Використовуючи коефіцієнти упевненості і правил їх комбінування для розрахунку інтегральної оцінки впливу всього комплексу факторів, можна здійснювати вибір варіантів розвитку, прийнятих з огляду на зовнішні умови і риси внутрішнього середовища та особливості функціонування конкретного підприємства, які допомагають чи перешкоджають господарській діяльності.

Маючи оціночні значення впливу чинників можливостей і загроз, визначимо найкращий варіант розвитку ринкових можливостей у декілька етапів. Для цього, обираючи певний варіант ринкових можливостей, розрахуємо:

- інтегральну оцінку впливу попередньо скомбінованих чинників за формулами (1.1);
- за шкалою значень коефіцієнта упевненості (рис. 1.5 та табл. 1.4) визначаємо ступінь упевненості в успішній (чи неуспішній) реалізації конкретного варіанту розвитку.

Попередньо обравши два напрямки розвитку (розширення меж ринку та розроблення нових товарів) визначаємо їх ефективність та доцільність.

При розширенні меж ринку основними загрозами з боку зовнішнього середовища (чинники ризику) виступають:

- зниження темпів розвитку ринку, скорочення виробництва молока-сировини;
- зміна смаків споживачів.

До сильних сторін діяльності та можливостей підприємства можна віднести:

- висока якість, безпечність продукції (без вмісту ГМО) та відповідність її стандартам ДСТУ;
- великий асортимент продукції можливість впровадження прогресивних технологічних процесів на підприємстві;
- можливість виходу на нові ринки збуту, розширення цільових ринків або сегментів;
- перспективи відкриття більшої кількості власних фірмових магазинів.

До слабких сторін діяльності підприємства відносяться:

- зношеність обладнання;
- відсутність великої мережі збуту.

Висновок щодо можливості реалізації обраного варіанту розвитку можна зробити за допомогою підсумкових коефіцієнтів упевненості (табл. 3.16).

Підсумковий коефіцієнт упевненості $K=0,65$ відносно високий і демонструє можливість подолання зовнішніх загроз за рахунок сильних сторін діяльності підприємства, що свідчить про перспективу успішної реалізації стратегії розширення меж ринку для підприємства.

Так само визначимо і скомбінуємо можливі основні чинники впливу зовнішнього і внутрішнього середовища при розробці нового товару.

Основними загрозами з боку зовнішнього середовища (чинники ризику) виступають: зниження доходів населення; поява продуктів-замінників (соєве молоко, сухе молоко, зернові молока та інші).

До сильних сторін діяльності можна віднести наявність значних виробничих потужностей та кваліфікований персонал.

Серед можливостей підприємства відзначимо перспективи впровадження рекламних заходів та проведення акцій на товари (промо-акції, дегустації).

До слабких сторін діяльності підприємства, що перешкоджають впровадженню нових товарів, необхідно зазначити відсутність інноваційних заходів спрямованих на розвиток підприємства та нерозвинену маркетингову політику.

Знайдемо підсумковий коефіцієнт упевненості щодо реалізації можливості впровадження на ринок нового товару (табл. 3.17). Підсумковий коефіцієнт упевненості $K=0,84$ має високе значення і свідчить про можливість успішної реалізації обраного варіанту стратегічного розвитку.

Прирівнявши ці значення зі шкалою (рис. 1.4), робимо висновок, що є всі умови реалізації стратегій, пов'язаних із розробкою нових товарів та впровадженням їх на ринок. ПрАТ «Обухівський молочний завод» має, згідно отриманих даних, найкращим варіантом розвитку саме стратегію, яка пов'язана з розробкою нових товарів і захопленням частини цільового ринку.

Таблиця 3.16

Розрахунок підсумкового коефіцієнта упевненості щодо можливості розширення меж ринку

Чинники	Умовні позначення	Експертна оцінка	Розрахунковий коефіцієнт упевненості	Підсумковий коефіцієнт упевненості	
Загрози				$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(K_1 , K_2)} = -0,5$	$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(K_1 , K_2)} = 0,65$
Зниження темпів розвитку ринку, скорочення виробництва молока	K ₁	-0,9	$K_0 = -(K_1 + K_2 * (1 - K_1)) = -0,9$		
Зміна смаків споживачів	K ₂	-0,1			
Можливості					
Вихід на нові ринки збуту (розширення цільових ринків або сегментів)	K ₃	+0,4	$K_0 = K_1 + K_2 * (1 - K_1) = 0,76$		
Відкриття більшої кількості власних фірмових магазинів	K ₄	+0,6			
Сильні сторони діяльності				$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(K_1 , K_2)} = 0,85$	
Висока якість, безпечність продукції (без вмісту ГМО) та відповідність її стандартам ДСТУ	K ₅	+0,8	$K_0 = K_1 + K_2 * (1 - K_1) = 0,9$		
Великий асортимент продукції	K ₆	+0,5			
Слабкі сторони діяльності					
Зношеність обладнання	K ₇	-0,5	$K_0 = -(K_1 + K_2 * (1 - K_1)) = -0,55$		
Відсутність великої мережі збуту	K ₈	-0,1			

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.17

Розрахунок підсумкового коефіцієнту упевненості щодо можливості впровадження на ринок нового товару

Чинники	Умовне позначення	Експертн а оцінка	Розрахунковий коефіцієнт упевненості	Підсумковий коефіцієнт упевненості	
Загрози				$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(K_1 , K_2)} =$ $= 0,26$	$K_0 =$ $K_1 + K_2 *$ $* (1 - K_1) =$ $= 0,84$
Зниження доходів населення	K ₁	-0,5	$K_0 = -(K_1 + K_2 * (1 - K_1)) =$ $= -0,65$		
Поява продуктів-замінників (соєве молоко, сухе молоко, зернові молока та інші)	K ₂	-0,3			
Можливості					
Впровадження рекламних заходів	K ₃	+0,3	$K_0 = K_1 + K_2 * (1 - K_1) =$ $= 0,74$		
Проведення акцій на товари (промо-акції, дегустації)	K ₄	+0,6			
Сильні сторони діяльності				$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(K_1 , K_2)} =$ $= 0,78$	
Наявність значних виробничих потужностей	K ₅	+0,8	$K_0 = K_1 + K_2 * (1 - K_1) =$ $= 0,9$		
Кваліфікований персонал	K ₆	+0,5			
Слабкі сторони діяльності					
Відсутність інноваційних заходів спрямованих на розвиток підприємства	K ₇	-0,5	$K_0 = -(K_1 + K_2 * (1 - K_1)) =$ $= -0,55$		
Нерозвинена маркетингова політика	K ₈	-0,1			

Джерело: розраховано автором

Для розширення ринків збуту ПрАТ «Обухівський молочний завод» для підвищення прибутку, зростання впізнаваності бренду по всій території України, уникнення кризи збуту автором пропонується здійснити пробну поставку продукції в інші регіони країни, крім Києва та Київської області.

На сьогоднішній день супермаркети складають значну конкуренцію традиційним ринкам. Пропонуючи споживачеві продукцію стабільної якості та асортименту, супермаркети впливають на соціальну сферу життя населення. Рівень цін на аналогічну продукцію в мережах тримається приблизно на одному рівні, що має і економічний вплив на споживача.

Враховуючи іноземний досвід, супермаркети надалі будуть тільки збільшувати свою частку роздрібного ринку. Для обрання мережі супермаркетів для здійснення пробної поставки продукції в регіони скористуємося таблицею 3.18.

Ця таблиця дає порівняльну характеристику основних критеріїв для прийняття рішення про співпрацю в розрізі ряду супермаркетів. Більшість з цих мереж представлені лише в обласних або просто великих містах України. Можна виділити лише мережі «Еко-маркет» та «АТБ». За даними дослідницьких агенцій, мережа дискаунтерів «АТБ» є найбільшою роздрібною мережею в Україні і налічує понад 990 торговельних точок, які розташовані більш ніж в 229 містах 17 областей України. Асортимент магазинів складає більш ніж 3500 товарів, з яких більше 800 - представляють власні торгові марки «АТБ». Ця мережа є найбільшою, з широким асортиментом і умови взаємодії з постачальниками продукції є більш складними.

На думку автора почати постачання своєї продукції краще використовуючи для початку мережу «Еко-маркет». Їх умови є більш простими для постачальника, вони мають набагато меншу кількість магазинів по Україні, при цьому представлені в багатьох містах, вони будуть більш зацікавлені в розширенні свого асортименту та в співпраці з відомим брендом столиці.

Таблиця 3.18

Характеристика основних торгових мереж України

Назва мережі	Гнучкість договірних умов (можливість підписати протокол)	Легкість підвищення ціни і розірвання договору	Штрафи*	Своєчасність оплати	Мобільність менеджменту (легкий доступ для переговорів)
Метро	Немає протоколу	Підвищити ціну дуже важко	Виставляються автоматично. Анулювати штраф дуже важко	Оплати своєчасні (фінансовий департамент відділений від комерційного).	Дуже низька мобільність
АТБ	Немає протоколу	Підвищити ціну дуже важко	Виставляються автоматично. Анулювати штраф дуже важко	Оплати своєчасні	Середня мобільність
Фоззі (Сільпо, Фора)	Протокол підписують, але з великим небажанням	Підвищити ціну можна при наявності вагомої причини	Виставляються в ручному режимі	Оплати затримуються (ручне управління комерційним відділом)	Середня мобільність
Велика Кишеня	Протокол підписують	Підвищити ціну можна при наявності вагомої причини	Виставляються в ручному режимі	Оплати своєчасні	Висока мобільність
Еко-маркет	Протокол підписують	Підвищити ціну можна	Не виставляються	Оплати затримуються (ручне управління комерційним відділом)	Висока мобільність, яка межує з середньою (проблема плинності кадрів)
Ашан	Немає протоколу	Підвищити ціну можна	Не виставляються	Оплати своєчасні	Висока мобільність

* Не враховуються штрафні санкції за поставку неякісної / простроченої / немаркованої продукції.

Джерело: складено автором за даними [108]

Мережа супермаркетів «Еко-маркет» на даний момент налічує 149 магазинів у 62 містах України [41]. Поставка продукції підприємства буде здійснена в магазини мережі, окрім тих, що недосяжні зараз через політичну ситуацію (магазини АР Крим, Луганської та Донецької областей).

Таким чином ПрАТ «Обухівський молочний завод» може додатково вести співпрацю з більше ніж 100 магазинами торгової мережі «Еко-маркет» в різних населених пунктах з 12 областей України.

Після початку співпраці з магазинами торгової мережі «Еко-маркет» ПрАТ "Обухівський молокозавод" очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в магазинах мережі «Еко-маркет» знайдемо за методом експертних оцінок (з урахуванням виручки від співпраці з супермаркетами), використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу збуту підприємства. Результати опитування експертів наведені у табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	40500	34500	36550	35000	38500	37700	37200

Джерело: експертні оцінки

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації :

$$O_{\text{сеп}} = 259950 / 7 = 37135,7 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення. Для цього скористаємося даними табл. 3.20.

Таблиця 3.20

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного
відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації O_i , тис грн	40500	34500	36550	35000	38500	37700	37200	259950
$O_{сер}$	37135,7							-
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{сер})$	3364,29	-2635,71	-585,71	-2135,71	1364,29	564,29	64,29	-
ΔO^2	11318418	6946990	343061	4561276	1861276	318418	4133	25353571

Джерело: розраховано автором

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів [16]:

$$W = \frac{a}{O_{сер}} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - Q_{сер})^2}{n}} \quad (3.2)$$

За відповідними формулами проведемо розрахунки:

$$a = \sqrt{\frac{25353571}{7}} = 1903,1$$

$$W = (1903,1 / 37135,7) * 100\% = 5,12\%$$

Отримали значення коефіцієнта варіації 5,12%. Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 37135,7 тис. грн. як середнє значення ряду, де

песимістичне (найменше) значення (П) – 34500, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 40500.

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті розширення торговельної мережі:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (40500 + 4 * 37135,7 + 34500) / 6 = 31934,7 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції: $31934,7 / 246985 * 100\% = 12,93\%$

де 246985 – базове значення чистого доходу від реалізації продукції за 2018 рік, тис. грн.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе: $246985 + 31934,7 = 278919,7$ тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 236473 тис. грн.

Зростання витрат розрахуємо аналогічно до зростання виручки від реалізації продукції.

Знайдемо приріст витрат на виробництво продукції (зростання собівартості виробленої продукції приймемо у розмірі 12 %):

$$236473 * 12/100 = 28376,76 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від розширення торговельної мережі та початку співпраці з ТМ «Еко-маркет» в табл. 3.21.

Таблиця 3.21

Очікувані результати від розширення торговельної мережі

Показники	Одиниці виміру	Проектне значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	31934,7
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	28376,8
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	3557,9
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	2917,5

Джерело: розраховано автором

Отже, з метою зниження ризику, пов'язаного з реалізацією молочної продукції пропонується проведення заходу розширення торговельної мережі та початку співпраці з ТМ «Еко-маркет». В результаті реалізації запропонованого заходу покращаться показники діяльності підприємства: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 31934,7 тис. грн.; витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 28376,76 тис. грн.; прибуток від реалізації продукції збільшиться на 3557,9 тис. грн., а чистий прибуток - на 2917,5 тис. грн.

При просуванні продукції на новий ринок не можна забувати про проведення рекламних кампаній з метою інформування населення про новий для них продукт. Можливість випробувати новий товар приваблює споживачів. Щоб з'явився попит на новий товар необхідно також організовувати знижки та бонуси для покупців, зацікавити споживача новим якісним і доступним продуктом.

Величезну роль при просуванні продукції на новий ринок грає реклама. Реклама продукції й діяльності підприємства – це найважливіша складова частина комплексу заходів по підвищенню конкурентоспроможності продукції, своєрідний інформаційний вихід на споживача. При правильній організації реклама дуже ефективна й сприяє швидкій безперебійній реалізації виробленої продукції. Але для того, щоб реклама працювала, потрібно розробити стратегію рекламної кампанії.

Цей підхід дозволяє уникнути помилок при проведенні реклами. Він дозволяє мінімізувати ризики пов'язані з інформуванням споживача, він дозволяє підвищити ефективність реклами. Тобто розробка стратегії рекламної кампанії дає фірмі успішно справлятися зі своїми проблемами збуту, навіть дозволяє успішно конкурувати з іншими фірмами.

Рекламна стратегія – стратегія оптимальної форми, змісту, часу й шляху доставки масового рекламного повідомлення до певної аудиторії, яка служить частиною реалізації комунікаційної маркетингової стратегії. Метою

рекламної стратегії є досягнення певного комунікаційного ефекту в аудиторії й спонукання її до цільового поводження. Внутрішню структуру послідовності планування основних елементів рекламної стратегії можна передати в такий спосіб: рекламна стратегія описує, яким чином рекламодавець досягає поставлених цілей. Стратегія показує певний курс дій, які варто почати: які засоби реклами будуть використовуватися, як часто буде використатися кожне з них, яке буде співвідношення між використовуваними засобами реклами, а так само коли вони будуть використані.

Рекламна стратегія – широкомасштабна довгострокова програма, спрямована на рішення найважливішої рекламної мети. Розробка рекламної стратегії припускає визначення наступних елементів: цільова аудиторія; концепція товару; засобу масової інформації, і/або рекламні носії, які використовуються для передачі рекламного звернення; розробка рекламного звернення.

Створення рекламної стратегії буде визначатися наступними етапами:

1) чітке виявлення цільової аудиторії – target group – тієї частини потенційних споживачів, на яку повинне бути спрямоване основний рекламний вплив. Покупцями продукції ПрАТ «Обухівський молочний завод» виступають як організації (підприємства, у яких є їдальня для своїх службовців), державні установи (школи, дитячі сади, санаторії та інші), так і пересічні громадяни, які можуть придбати продукцію в роздрібних мережах.

2) визначення мети проведення реклами. Метою проведення рекламної компанії є ознайомлення споживачів з нової для них торговою маркою збільшення рівня продажів, пробудження лояльності споживача до продукції ПрАТ «Обухівський молочний завод» і нагадування про весь асортимент продукції.

3) оптимальний вибір рекламних засобів, тобто формування каналів поширення рекламного звернення.

Рекламні засоби, які будуть використані ПрАТ «Обухівський молочний завод» представимо у вигляді рисунка 3.3.

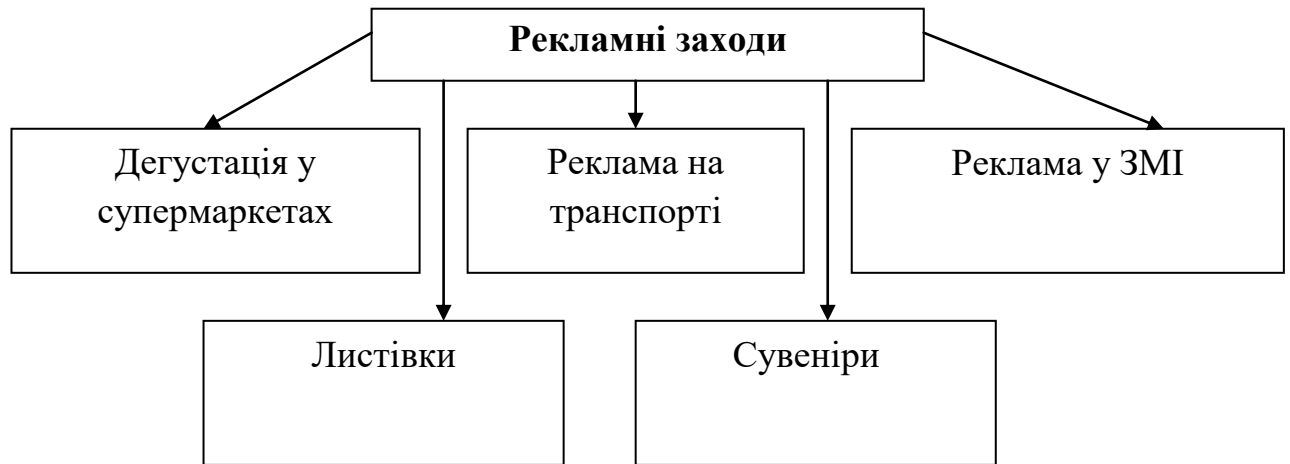


Рис. 3.3 Рекомендовані рекламні заходи для ПрАТ «Обухівський молочний завод» Джерело: складено автором за даними [13; 16]:

Таким чином, для створення іміджу і популяризації продукції ПрАТ «Обухівський молочний завод» задля зменшення ризику неконкурентоспроможності готової продукції та ризику в сфері реалізації молочної продукції можуть бути використані наступні канали інформації:

- 1) Пряма поштова реклама (direct-mail) – тираж 4000 шт. 2 рази на рік;
- 2) Дегустації у супермаркетах (як в тих с якими вже співпрацює підприємство, так й в які бажає отримати доступ).

Окрім використання засобів масової інформації для розповсюдження реклами підприємству пропонується провести акцію з дегустацією або роздачею зразків товару, яка нагадає про особливості продукції, підвищить обсяг продажів і допоможе у разі потреби вивести новинку на ринок.

Акція з дегустацією практично гарантує підвищення продажів в період проведення акції і протягом певного часу після неї. Для того, щоб ефект був не короткостроковим, а тривалим, необхідно планувати річні програми. Також проведення акції з дегустацією підвищує рівень обізнаності споживачів про торгову марку. При виведенні на нові ринки існуючої продукції або при на існуючи ринки новинки, немає більш простого і

переконливого способу привернути увагу до продукту. Особливо, якщо дана товарна категорія або товарна марка не знайома споживачам взагалі. Правда, чи стануть учасники акції лояльними покупцями, залежить від того, сподобається їм чи ні якість новинки.

Акція з дегустацією попутно запускає механізм непрямой реклами. Учасники акції неодмінно розкажуть про неї своїм знайомим. Також акція з дегустацією дозволяє заощадити на маркетингових дослідженнях. Наприклад, опитуючи учасників акції можна дізнатися, прихильниками яких торгових марок вони є, як часто роблять покупки, вислухати їх пропозиції по удосконаленню продукту. Проведення акції з дегустацією підвищує лояльність продавців і господарів торгових точок.

Такий ефект досягається, якщо акція привернула увагу покупців. В магазині було жваво, весело, цікаво, продажі виросли взагалі (а не тільки продукту, який рекламується). Продавці, звичайно, стають першими учасниками акції. За свідченням багато яких виробників, часто «проблемні» магазини завдяки проведенню в них акції з дегустацією стають активними і постійними закупниками.

Реклама та різноманітні акції в супермаркетах - це прямий шлях до серця клієнта. Вона націлена на людину, яка вже готовий придбати товар, і йому всього лише варто допомогти у виборі. Людина за допомогою такої акції проходить 4 стадії інформування всього за один раз [Ошибка! Источник ссылки не найден.]:

- привернення уваги;
- інформування;
- формування думки про послугу або товар;
- спонукання до прийняття рішення про купівлю того чи

іншого товару.

Під час акції пропонується провести акцію з призами, якими може виступати продукція підприємства. Споживач матиме нагоду спробувати щось нове, що він не наважується купити сам. Для цього йому необхідно

просто в дні проведення акції пред'явити «промоутеру» чек про вчинену покупку на певну суму. Цей додатковий стимул дозволить збільшити у відповідь реакцію споживачів.

Для організації «промоушн-акції» пропоную привернути рекламне агентство «Соната» [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Це агентство здобуло добру репутацію на ринку рекламних послуг, має великий досвід в організації заходів.

Кращим місцем для проведення запропонованої акції є крупні торгові точки, як правило, це супермаркети.

Власник торгової точки встановлює розмір оплати проведення акції з дегустацією в залі, ця сума складає приблизно від 10–15 \$ в будні, і від 15–20 \$ у вихідні і святкові дні. Для проведення акції вибираються 10 супермаркетів. В 5-ти з них акція проходитиме увечері в п'ятницю і вранці в суботу по одному тижню, а в 5-ти інших супермаркетах наступного тижня.

В кожній торговій точці працюватимуть два промоутери, одягнені у фірмові футболки (надає ПрАТ «Обухівський молочний завод»). Стійки (надані підприємством), по можливості, розміщуються недалеко від полиць з продукцією, яка представляється. Промоутери розказують про асортимент продукції, яка випускається, її якості та особливостях. Покупець, спробувавши продукцію, має нагоду не тільки відразу придбати вподобану, але й, залежно від обсягу покупки, отримати від ПрАТ «Обухівський молочний завод» подарунок.

Агентство пропонує на вибір промоутерів різних категорій (досвід, зовнішні дані, спеціальні навички), заздалегідь проводячи з ними спеціальний тренінг. Зарплата промоутера залежить від його категорії і складності акції. В середньому оцінюється від 50 грн в годину. За роботою промоутерів стежать супервайзери. Вони контролюють дотримання сценарію акції, стежать за наявністю достатньої кількості рекламованого продукту в торгових точках. Крім того, в обов'язку супервайзера входить отримання необхідних дозволів, перевірка і ведення звітів, фіксація обсягів продажів. Один супервайзер може

контролювати роботу 2 – 4 команд промоутерів. Його зарплата в середньому удвічі вища за зарплату промоутера. Менеджер проекту керує роботою супервайзерів, складає адресні програми проходження акції, зустрічається із замовником, навчає промоутерів.

Метою проведення акції є збільшення рівня продажів, пробудження лояльності споживача до виробленої продукції і нагадування про весь асортимент продукції. Цільова група: покупці до 60 років, середнього достатку.

Тривалість акції: по 2 промо-дні в 10 точках по 4 години. Час проведення: п'ятниця з 16:00 до 20:00; субота з 10:00 до 14:00.

Механізм проведення акції: В торговій точці за столом працює 1 промоутер, який пропонує потенційним покупцям скуштувати бутерброд з вершковим маслом та сиром «Адигейський», розказує про особливості всього асортименту ПрАТ «Обухівський молочний завод». При цьому повідомляється, що сьогодні проходить акція і при покупці набору продукції даної торгової марки на суму 100 гривень та більше (в набір обов'язково повинен входити Сир «Адигейський» або шоколадне масло), можна отримати в подарунок на вибір солодкий сирок ТМ Лукавиця. Для споживача це додатковий стимул зробити покупку і можливість безкоштовно скуштувати продукцію, яку раніше він не смакував.

Другий промоутер стоїть поряд з першим, і при пред'явленні чека про покупку продукту видає подарунок. У вільний час або розказує про особливості продукції, або проводить опитування споживачів.

Персонал: 10 промоутерів, 2 супервайзера.

Звітність: щоденна від супервайзера координатору проекту; щотижнева і фінальна від координатора проекту клієнту.

Девіз акції: «Смачний бутерброд – швидко без турбот!». Цей девіз вибраний не випадково. Існує необхідність проінформувати нових споживачів в тому, що вся продукція торгової марки «Лукавиця» смачна, якісна і швидка у приготуванні. Створений імідж підприємства в поєднанні з

лозунгом сприятимуть формуванню в свідомості споживача позитивного образу продукту.

За 2 дні до акції біля супермаркетів роздаватимуться рекламно-інформаційні листівки, в яких буде вказано час проведення акції, умови участі в акції, призи і т.д. Для акції також необхідні листівки, які містять інформацію про продукцію ПрАТ «Обухівський молочний завод». Вони роздаватимуться, в основному, тим відвідувачам, увагу яких акція не привернула.

Розрахуємо суму, необхідну для оплати послуг агентства (табл. 3.22).

Таблиця 3.22

Розрахунок суми для виплати агентству

Найменування статті витрат	Од. вим.	Кількість
Промоутери	чол.	10
Вартість однієї години	грн.	50
Кількість робочих годин одного промоутера (4 дня по 4 години + 1 година на роздачу реklamних листівок)	год.	20
Супервайзер (кількість одночасно працюючих)	чол.	2
Вартість 1 години	грн.	90
Кількість робочих годин одного супервайзера (4 дня*4 години)	год.	16
Тренінг персоналу	грн.	3600
Разом витрати на персонал	грн.	16480
Комунікації (телефон, е-почта)	грн.	360
Розробка та друк інструкцій	грн.	500
Разом адміністративні витрати	грн.	860
Разом, без комісії і податків	грн.	17340
Агентська комісія (15%)	грн.	2601
Разом без ПДВ	грн.	19941
ПДВ (20%)	грн.	3988
Податок на рекламу (5%)	грн.	867
Загальний підсумок	грн.	24796

Джерело: складено автором

Нижче в таблиці 3.23 приведені загальні витрати, необхідні для проведення акції.

Таблиця 3.23

Витрати на проведення акції з дегустацією

Найменування статті витрат	Кількість	Ціна, грн.	Сума, грн.
Оренда площі в торговій точці	дн.	20	
Вартість роботи в торговій точці в день (середня)	грн	397,5	
Разом оренда площі			7950
Послуги агентства			24796
Розхідні матеріали	шт.		
Ложки одноразові	200	0,1	20
Ножі одноразові	100	0,1	10
Тарілки одноразові	50	0,1	5
Серветки паперові (упаковки)	20	10	200
Пакувальні пакети	1000	0,05	50
Рукавички (пари)	40	3,5	140
Зубочистки	1000	0,02	20
Печиво (пачки)	50	10	500
Разом розхідні матеріали			945
Продукція для дегустації	кг		
Сир «Адигейський»	100	80	8000
Масло солодковершкове обухівське 73,0%	20	150	3000
Разом продукція для дегустації			11000
Продукція для призів	шт.		
Сирок солодкий	500	6	3000
Продукція для презентації	шт. упаковок		
Масло шоколадне (з какао) 68%	20	25	500
Сир «Адигейський»	40	40	1600
Разом продукція для презентацій			2100
Разом			17045
Непередбачувані витрати	10%		1704,5
Разом презентаційна продукція			18749,5
Рекламна продукція			
Плакати для оформлення стійок А3	30	12	360
Рекламно-інформаційні листівки (про акцію) А6	4000	1	4000
Рекламні інформаційні листівки (про продукцію) А5	4000	2	8000
Разом рекламна продукція			12360
Разом витрати на проведення акції			55906

Джерело: складено автором

При розрахунку кількості дегустаційної продукції, опираючись на минулий досвід підприємства, припускаємо, що протягом двох промо-днів буде використано по 500 штук продукції, яка буде використана для призів. Якби на комбінаті подібні акції раніше не проводилися, то необхідно було б провести пробну акцію в одному супермаркеті, і, опираючись на її результати, визначити необхідну кількість продукції. Всякий раз, коли це можливо, необхідно заздалегідь перевіряти програми по стимулюванню збуту з тим, щоб переконатися, що вибрані засоби відповідають цілям, а величина стимулу є оптимальною. Акції по стимулюванню збуту споживацьких товарів можна тестувати швидко і з невеликими витратами. Наприклад, попросити споживачів оцінити декілька різних варіантів програм або реалізувати ці варіанти в обмежених регіонах, а потім порівняти отримані результати.

В подальшому необхідно зробити розрахунки щодо ефективності запропонованих рекламних заходів спрямованих на підвищення просування товару. Визначення ефективності є необхідною умовою правильної організації й планування рекламної діяльності підприємства, раціонального використання праці й коштів, що витрачаються на рекламу.

Оскільки попит на молочну продукцію мають сезонний характер акцію краще проводити під час спадання рівня продажів (в травні). В цей час рівень реакції споживачів у відповідь вищий та підвищена активність конкурентів. Проведена акція дасть можливість не тільки збільшити частку ринку, а також дозволить підприємству утримати свою ринкову позицію та знизити ризики у сфері реалізації готової продукції та ризики неконкурентоспроможності продукції.

Економічна ефективність маркетингових заходів – це відношення результату (ефекту) від проведення маркетингових заходів до всієї сукупності витрат, необхідних для їх здійснення.

Основним матеріалом для аналізу економічної ефективності результатів рекламних заходів підприємства служать статистичні та

бухгалтерські дані про зростання товарообігу. На основі цих даних можна досліджувати економічну ефективність одного рекламного засобу, рекламної кампанії й рекламної діяльності підприємства в цілому.

Вимірювання економічної ефективності реклами становить значні труднощі, оскільки реклама, як правило, не дає повного ефекту відразу. Крім того, зростання товарообігу нерідко спричиняється іншими (нерекламними) факторами, наприклад, зміною купівельної здатності населення через зростання цін і т. ін. Тому одержати абсолютно точні дані про економічну ефективність реклами практично неможливо.

Найпростішим методом визначення економічної ефективності реклами є метод порівняння товарообігу до і після проведення рекламного заходу. За цим методом економічна ефективність реклами визначається або шляхом зіставлення товарообігу за певний час поточного року, коли товар рекламувався, з даними за аналогічний період минулого року, коли товар не рекламувався; або шляхом зіставлення щоденного товарообігу до і після проведення рекламного заходу протягом поточного періоду часу.

Економічну ефективність можна вивчати шляхом порівняння товарообігу двох однотипних торгових підприємств за один і той самий період часу, в одному з яких здійснювався рекламний захід, а в другому – ні. Зростання товарообігу в магазині, де не проводився рекламний захід, відбувається внаслідок впливу тих чинників, які діють незалежно від реклами. Ті самі чинник діють і на товарообіг у магазині, де рекламний захід проводиться.

Економічна ефективність реклами в цьому випадку розраховується шляхом визначення відношення індексу зростання товарообігу магазину, де проводиться рекламний захід (I_2), до індексу зростання товарообігу, де рекламний захід не проводився (I_1). Остаточний висновок щодо ефективності реклами роблять у результаті аналізу витрат на проведення реклами (I) й додаткового прибутку (Q), одержаного завдяки її проведенню ($E = Q - I$).

Позитивне в цьому методі те, що враховується лише та частина товарообігу ($T_{2\text{рек}}$), яка безпосередньо є результатом проведення рекламного заходу.

Формула розрахунку додаткового товарообігу за результатами проведення рекламної кампанії [13; 16]:

$$T = T_{2\text{дд}} \cdot (I_2 - I_1), \quad (3.3)$$

де I_1 – індекс зростання товарообігу в магазині, де не проводився рекламний захід, він розраховується за наступною формулою

$$I_1 = \frac{T_{1\text{пре}}}{T_{1\text{дд}}}, \quad (3.4)$$

де I_2 – індекс зростання товарообігу в магазині, де проводився рекламний захід, він розраховується за наступною формулою:

$$I_2 = \frac{T_{2\text{пре}}}{T_{2\text{дд}}}, \quad (3.5)$$

де $T_{2\text{дд}}$, $T_{1\text{дд}}$ – товарообіг у магазинах до впровадження рекламних заходів;

$T_{1\text{пре}}$, $T_{2\text{пре}}$ – товарообіг у магазинах після впровадження рекламних заходів.

Якщо отриманий результат більше, або дорівнює нулю, це означає, що реклама була економічно доцільною.

Розрахуємо ефективність запропонованих рекламних заходів шляхом порівняння товарообігу в двох схожих торгових точках «Еко-маркету» до і після впровадження рекламних заходів.

В торговій точці №1 рекламні заходи не проводилися. У торговій точці № 2 рекламні заходи проводилися в повному обсязі. Товарообіг у торгових точках зазначимо як середній місячний товарообіг для однієї та іншої торгової точки, який є наразі і який умовно зріс у таблиці 3.24.

Таблиця 3.24

Товарообіг торгових точок

Назва торгової точки	Товарообіг в дорекламний період, грн./міс.	Товарообіг в рекламний період, грн./міс.
Торгова точка №1	2719581	2797193
Торгова точка №2	4727846	5193516

Джерело: складено автором за даними [41]

За даними таблиці можна розрахувати індекс можливого приросту в кожному магазині.

Індекс зростання товарообігу в торговій точці №1:

$$I_1 = \frac{2797193}{2719581} = 1,029.$$

Індекс зростання товарообігу в торговій точці №2:

$$I_2 = \frac{5193516}{4727846} = 1,098.$$

Таким чином ми бачимо, що приріст товарообігу ΔI завдяки проведенню реклами в торговій точці №2:

$$\Delta I = 9,8\% - 2,9\% = 6,9\%.$$

Додатковий товарообіг внаслідок реклами дорівнює:

$$T = 4727846 \cdot (1,098 - 1,029) = 330746,5 (\text{грн}).$$

Можемо припустити, що збільшення товарообігу відбулося за рахунок збільшення продажу саме продукції ПрАТ «Обухівський молочний завод». Так як рекламна кампанія була проведена у 10 торгових точках, то прогнозоване зростання чистого доходу складе:

$$330746,5 \cdot 10 = 3307465 \text{ грн.}$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе: $246985 + 3307,5 = 250292,5$ тис. грн.

де 246985 – базове значення чистого доходу від реалізації продукції за 2018 рік, тис. грн.

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$3307,5 / 246985 * 100\% = 1,34\%$$

Знайдемо приріст витрат на виробництво продукції. Зростання собівартості реалізованої продукції приймемо у розмірі 1,34 %:

$$214618 * 1,34 / 100 = 2854,42 \text{ тис. грн.}$$

де 214618 - собівартості реалізованої продукції у 2018 році.

Щоб визначити економічний ефект від проведення рекламної кампанії, потрібно проаналізувати витрати пов'язані з її проведенням. Відбудеться зростання витрат на збут на суму коштів, що витрачені на проведення рекламної акції (55,91 тис. грн.). Це призведе до зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції на загальну суму $2854,42 + 55,91 = 2910,34$ тис. грн.

Очікувані результати від проведення рекламної кампанії представлені у табл. 3.25

Таблиця 3.25

Очікувані результати від проведення рекламної кампанії

Показники	Одиниці виміру	Проектне значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	3307,5
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	2910,3
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	397,2
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	325,7

Джерело: складено автором

Як бачимо дана рекламна кампанія підприємства ПрАТ «Обухівський молочний завод» виявилася економічно ефективною і принесла підприємству додатковий прибуток.

Розглянемо загальний очікуваний ефект від проведених заходів, пов'язаних з розширення меж ринку за рахунок співпраці з ТМ «Еко-маркет» та проведення рекламної кампанії з дегустацією в табл. 3.26.

Таблиця 3.26

Очікувані результати від запропонованих заходів, тис. грн.

Показники	Розширення торговельної мережі	Проведення рекламної кампанії	Проектне значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	31934,7	3307,5	35242,2
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	28376,8	2910,3	31287,06
Приріст прибутку від реалізації продукції	3557,9	397,2	3955,14
Приріст чистого прибутку	2917,5	325,7	3243,22

Джерело: складено автором

Вплив проведених заходів щодо зменшення ризику в сфері збуту молочної продукції на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» представлено у табл. 3.27.

Таблиця 3.27

Вплив заходів щодо зменшення ризику в сфері збуту молочної продукції на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Показники	Одиниці виміру	2018	Проект	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	246985	282227,2	35242,2	14,27
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	257	257	0	0,00
Продуктивність праці	тис.грн./особу	961,03	1098,16	137,13	14,27
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	236473	267760,06	31287,06	13,23
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	95,74	94,87	-0,87	-0,91
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	10512	14467,14	3955,14	37,63
Чистий прибуток	тис. грн.	7329	10572,21	3243,21	44,25
Рентабельність продукції за прибутком від реалізації, %	%	4,45	5,40	0,96	X
Рентабельність продукції за чистим прибутком	%	3,10	3,95	0,85	X

Джерело: розраховано автором

Отже, з метою мінімізації господарських ризиків в сфері збуту молочної продукції запропоновано розширення меж ринку за рахунок співпраці з ТМ «Еко-маркет» та проведення рекламної кампанії з дегустацією. Проведення заходів щодо зменшення ризику чинять позитивний ефект на діяльність ПрАТ «Обухівський молочний завод», а саме: зростає чистий дохід, прибуток, продуктивність праці, рентабельність продукції.

Крім того, запропоновані заходи сприяють залученню нових споживачів, поновленню відомостей про підприємство, ознайомленню з асортиментом випускаємої продукції, збільшенню обсягів продажу та покращання позицій на ринку готової продукції.

3.3. Управлінське забезпечення ризик-менеджменту на підприємстві

Інформаційне та управлінське забезпечення ризик-менеджменту є одним із головних елементів загальної системи управління підприємством.

Інформаційне забезпечення управління ризиками - це постійно діюча система взаємозв'язків людей, засобів і методичних прийомів збору, групування, обробки, видачі своєчасної та максимально точної інформації. При здійсненні ризик-менеджменту необхідним є користування інформаційною базою даних, яка повинна охоплювати такі групи даних: інформація про зовнішнє середовище (підсистема вивчення та контролю загального профілю конкурентів, підсистема розвідувальної інформації для отримання відповідей на конкретні питання про їх діяльність та наміри); дані ринкового дослідження; нормативні акти, стандарти; дані внутрішньої звітності.

З метою якісного інформаційного забезпечення прийняття рішень з урахуванням ризику в обґрунтуванні основних напрямів ефективного управління господарською діяльністю підприємства відділами підприємства повинна надаватися відповідна інформація (табл.3.28).

Таблиця 3.28

Необхідна інформація для прийняття рішень з урахуванням ризику

Відділ/дільниця	Інформація
Відділи постачання та збуту	Умови та практика роботи з клієнтами. Причини порушення строків виготовлення та надходження продукції на склад. Претензії, штрафні санкції до постачальників, замовників продукції. Претензії з боку замовників, постачальників продукції. Проблеми в роботі з контрагентами. Результати виконання планів реалізації готової продукції, графіків її відвантаження, відповідно до укладених угод. Загрози з боку конкурентів.
Бухгалтерія	Поточна та річна фінансова звітність. Основні дебітори та кредитори. Причини невиконання зобов'язань як перед кредиторами, так і з боку дебіторів. Коригування планів підприємства. Статистична звітність по підприємству. Результати економічного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства. Результати контролю за правильністю розрахунків, здійснених службами та цехами щодо економічної ефективності організаційно-технічних, економічних та інших заходів. Результати в області нормування та ціноутворення.
Юрисконсульт	Порушення умов і строків укладання договорів. Результати контролю за невиконанням зобов'язань замовниками продукції.
Відділ кадрів	Рівень кваліфікації персоналу, їх нестача. Плинність кадрів та її причини.
Технічний відділ	Стан технічного забезпечення. Пропозиції щодо необхідності оновлення технічної бази й обґрунтування доцільності здійснення заходу.
Виробничо-технологічна група	Недоліки технології. Пропозиції щодо необхідності оновлення технологічної бази й обґрунтування доцільності здійснення заходу. Пропозиції щодо оновлення продукції й обґрунтування доцільності здійснення заходу.
Дільниці/цехи	Звіти про виконання планів по виробництву, собівартості. Інформація про витрати матеріалів на одиницю готової продукції, вихід готової продукції, використання робочого часу, виробничу потужність. Причини відхилення фактичних показників від очікуваних (передбачених)

Джерело: складено автором

У рамках науково-методичного забезпечення підходів до оцінки та врахування ризику в обґрунтуванні основних напрямів ефективного управління господарською діяльністю підприємства необхідним є формування баз даних: дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення причин і факторів ризиків; ідентифікації й аналізу ризиків; інструментів регулювання ризику; методів контролю за

ходом ризик-менеджменту; методик оцінки ефективності управління ризиками.

Також важливим компонентом методичного забезпечення ризик-менеджменту є база даних по збиткам і загрозам втрат, яку доцільно формувати за наступними типами подій, що мали місце безпосередньо на підприємстві: зовнішні загрози; внутрішні загрози; помилки персоналу; відхилення, помилки в роботі з клієнтами, постачальниками; збитки майна; переривання бізнес-процесів та збої в системі; помилки у виконанні операцій, управлінні процесами.

Нормативно-правове забезпечення процесу управління ризиками має на меті підтвердження несуперечності законодавчим норма проведення заходів щодо зниження ризиків. У нормативних актах також відображається питання про те, коли і за яких умов ризик є правомірним.

Найважливішою передумовою ефективного управління ризиками є наявність організаційного забезпечення, під яким розуміють систему заходів, спрямованих на раціональне сполучення всіх елементів ризик-менеджменту у єдину технологію процесу управління ризиками. Створення відповідного організаційного забезпечення ризик-менеджменту на підприємстві передбачає:

- призначення менеджерів, відповідальних за розробку, впровадження та функціонування системи управління ризиками;
- формування органу управління ризик-менеджментом;
- перерозподіл повноважень і обов'язків між структурними підрозділами з урахуванням необхідності розгляду та вирішення питань, пов'язаних з управлінням ризиками;
- розробка інструкцій та положень, регламентуючих управління ризиками;
- визначення витрат на формування та подальше функціонування системи ризик-менеджменту; джерел фінансування.

Організація ризик-менеджменту повинна здійснюватися, орієнтуючись на реальні умови їх функціонування на ринку з залученням, для вирішення проблем ризику, практично всіх підрозділів підприємств у межах їх спеціалізації та компетенції.

Необхідним є вирішення питання документарного забезпечення ризик-менеджменту. Основні документи, що є підставою для функціонування ризик-менеджменту на підприємстві, наступні:

- Положення про роботу системи ризик-менеджменту;
- Спеціальна інструкція з управління ризиками;
- Посадові інструкції спеціалістів відділів, що виконують функції ризик-менеджменту;
- План управління ризиками;
- Картка вихідної інформації з відділів і цехів підприємства;
- Картка ризиків, їх причин і джерел;
- Матриця пріоритетності управління ризиками;
- Програма дій щодо коригування ступеня ризику;
- Звіт з управління ризиками;
- Звіт з оцінки ефективності ризик-менеджменту.

У положенні про роботу системи ризик-менеджменту повинні бути описані завдання, функції, порядок взаємодії відділу з іншими підрозділами компанії, чітко визначено діапазон та межі обов'язків відділу, затверджені як вищим керівництвом, так і Радою директорів. Головним при його складанні повинно бути роз'яснення всім зацікавленим особам призначення відділу. Положення повинно включати такі пункти: обов'язки відділу з ризик-менеджменту; цілі, поставлені в рамках цих обов'язків; повноваження для досягнення цих цілей; організаційна структура відділу; підзвітність і відповідні вимоги.

Якщо ризик-менеджмент буде організовано на рівні окремих спеціалістів підрозділів, то доцільним є розробка спеціальної інструкції з управління ризиками, де регламентувалися б дії працівників окремих

структурних підрозділів організації, на яких покладено виконання функцій з управління ризиками (табл.3.30). Насамперед, це стосується підрозділів підприємств, що здійснюють виробничу, фінансову та комерційну діяльність.

Слід зазначити, що основним документом, який містить підсумки аналізу господарських ризиків і перелік запропонованих заходів щодо їх зниження повинен виступати Звіт з управління ризиками. Узагальнити результативність заходів на регулювання ступеня ризику з врахуванням витрат на їх здійснення дозволяє Звіт з оцінки ефективності ризик-менеджменту.

У цілому, оцінка доцільності ризик-менеджменту на підприємстві передбачає: визначення ризиків, що супроводжують ключові господарські операції, проекти та є причиною можливих збитків; оцінку величин імовірних збитків, втрати можливих прибутків; розрахунок витрат на здійснення заходів з регулювання ступеня ризиків; оцінку ефективності заходів зі зменшення ступеня ризику по даних операціях.

За умов коли неможливо кількісно оцінити ймовірні збитки від реалізації ризикової події та величину необхідних ресурсів для здійснення превентивних заходів, пропонуємо застосування матриці, яка дозволяє здійснити оцінку за 5-бальною шкалою. Критеріями оцінок, на нашу думку, доцільно обрати: ступінь негативного впливу ризиків на діяльність підприємства; витрати ресурсів на коригування ступеня ризику (табл. 3.29).

Таблиця 3.29

Матриця оцінки ефективності програми управління ризиками на підприємстві

Витрати ресурсів на коригування ступеня ризику	Ступінь негативного впливу ризиків на діяльність підприємства		
	низький	помірний	високий
низькі	добре	відмінно	відмінно з плюсом
середні	задовільно	добре	відмінно
високі	незадовільно	задовільно	добре

Джерело: складено автором за даними [15; 21; 24]

З урахуванням даних таблиці 3.10, де було визначено пріоритетність управління ризиками, оцінемо ефективність програми мінімізації ризиків на підприємстві (див. табл. 3.30).

Таблиця 3.30

Оцінка ефективності заходів мінімізації господарських ризиків

ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Ризик	Ступінь негативного впливу ризиків на діяльність підприємства	Передбачувані витрати ресурсів на коригування ступеня ризику	Оцінка ефективності
Ресурсний ризик (РР)	високий	високий	добре
Інвестиційно-фінансовий ризик (ФР)	високий	високий	добре
Ризик в сфері збуту молочної продукції (ЗР)	високий	середні	відмінно
Виробничий ризик (ВР)	помірний	середні	добре
Інформаційний ризик (ІР)	помірний	середні	добре
Організаційно-управлінський ризик (ОР)	помірний	середні	добре
Загальна оцінка ефективності програми врахування ризиків на підприємстві	X	X	добре

Джерело: складено автором

Оскільки на даний момент запропоновані заходи готуються до впровадження, неможливо підрахувати точні витрати ресурсів на коригування ступеня ризику, тому наведена оцінка передбачуваних витрат.

Вирішення питання запровадження заходів задля оцінки та врахування ризику в діяльності підприємства є запорукою обґрунтування основних напрямів ефективного управління ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Важливими напрямками управління господарськими ризиками на підприємстві слід вважати: визначення пріоритетності управління окремими видами ризиків; визначення джерел і напрямів фінансування ризиків, залежно від способів їх регулювання; розробка системи ранньої діагностики

зовнішніх ризиків; розробка заходів з метою мінімізації господарських ризиків.

Висновки до розділу 3

Сучасна концепція управління підприємствами неможлива без створення і впровадження в практичну діяльність комплексної методики прийняття рішень щодо зменшення впливу ризику, який супроводжує виробничо-господарську та управлінську діяльність.

В сучасних ринкових умовах, враховуючи галузеві особливості функціонування молокопереробних підприємств та високий ступінь невизначеності і ризику господарювання, необхідним є чітке розуміння видів ризику, чинників та можливих наслідків їх настання.

Обов'язковим є проведення ранжування ризиків за ймовірністю їх виникнення та ступенем впливу на діяльність підприємства, тобто виокремлення саме тих, що чинять найбільшу загрозу для підприємства, та можуть призвести до суттєвих негараздів у його діяльності або недосягнення запланованих показників.

Передбачення, прогнозування та визначення ймовірності виникнення ризикових ситуацій дає можливість зменшити вплив ризиків на діяльність підприємства, а отже, мінімізувати втрати та забезпечити реалізацію заходів щодо уникнення настання ризиків.

З метою мінімізації господарських ризиків в сфері збуту молочної продукції запропоновано розширення меж ринку за рахунок співпраці з ТМ «Еко-маркет» та проведення рекламної кампанії з дегустацією. Проведення заходів щодо зменшення ризику чинять позитивний ефект на діяльність ПрАТ «Обухівський молочний завод», а саме: зростає чистий дохід, прибуток, продуктивність праці, рентабельність продукції.

Крім того, запропоновані заходи сприяють залученню нових споживачів, поновленню відомостей про підприємство, ознайомленню з

асортиментом випускаємої продукції, збільшенню обсягів продажу та покращання позицій на ринку готової продукції.

Отже, вміння формувати набір найбільш вірогідних ризиків, структурувати їх за критерієм негативного впливу на діяльність суб'єкту господарювання та розробляти програму мінімізації заходів їх настання, забезпечить підприємству ефективне функціонування та подальший розвиток.

ВИСНОВКИ

Оцінка та врахування ризику в обґрунтуванні основних напрямів ефективного управління господарською діяльністю підприємства – є важливо економічною проблемою. Вона узагальнює і розвиває науково-методичні питання щодо аналізу, оцінки та врахування господарського ризику в діяльності підприємств та містить пропозиції стосовно розробки стратегічного напрямку діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» з врахуванням ризику.

Проведене дослідження дозволило зробити ряд висновків теоретичного і практичного характеру, основні з яких зводяться до наступного:

1. Господарська діяльність, яка включає виробництво та реалізацію продукції, надання послуг, товарно-грошові та фінансові операції підприємства, здійснення соціально-економічних і науково-технічних проектів тощо, завжди пов'язана з певним ризиком. Ґрунтовний аналіз наукових праць з проблем ризику дав можливість узагальнити основні положення, що визначають сутність його оцінки й окреслюють основні підходи до управління ним. У процесі дослідження виявлено неоднозначність тлумачення поняття «ризик». Підтверджено, що основним джерелом появи господарського ризику виступає фактор невизначеності. Основна відмінність між невизначеністю та ризиком полягає в тому, що перша існує об'єктивно, а породжений нею ризик має діалектичну об'єктивно-суб'єктивну природу.

2. Особливу увагу в роботі приділено розгляду й упорядкуванню теоретико-методичних засад кількісного й якісного аналізу ризиків підприємницької діяльності. Встановлено, що під час прийняття управлінського рішення, економічна ефективність від його реалізації повинна бути скоригована на ступінь ризику досягнення передбачуваних результатів. Основними параметрами оцінки ступеня ризику визначені: ймовірність появи втрат (імовірність реалізації ризику) і величина втрат

(сила негативного впливу ризику на діяльність підприємства або розмір збитків від реалізації несприятливої події).

3. Дієвим інструментом впливу на зміни у економічному середовищі функціонування підприємства виступає ризик-менеджмент як сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення, аналіз, оцінку і регулювання ризиків. Основними напрямками впливу на ступінь ризиків виступають: уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення та передача ризику, вибір яких доцільно здійснювати з використанням таких принципів, як універсальність, результативність, незалежність успіху операцій від зовнішніх чинників, простота механізму реалізації.

4. Молочна галузь – одна із провідних галузей аграрного сектору, що визначає продовольчу безпеку держави та забезпечує населення якісними продуктами повсякденного попиту. Молочна галузь України характеризується перспективністю, динамічністю, постійними змінами умов внутрішнього та зовнішнього середовища, що ускладнює можливість прогнозування розвитку подій на ринку, породжує невизначеність результатів господарських операцій на ньому та зумовлює наявність господарських ризиків на підприємствах і необхідність управління ними. На розвиток молокопереробної галузі суттєво впливає негативна ситуація в молочному скотарстві.

5. Нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності - це комплекс юридичних норм, закріплених у Конституції України, законодавчих, нормативно-правових актах і актах індивідуального характеру, які встановлюють правила поведінки суб'єктів підприємництва при здійсненні ними господарської діяльності, а також визначають міру відповідальності за порушення цих правил. Правове забезпечення захищає суб'єктів підприємницької діяльності у зобов'язанні забезпеченні їх законних прав та інтересів, з іншого боку, мають право застосовування стосовно них

заходів адміністративного примусу у разі порушення прав споживачів, антимонопольного, податкового, екологічного законодавства.

6. Магістерська робота виконана за даними ПрАТ «Обухівський молочний завод». На заводі виробляються різні види молочної продукції високої якості під торговельною маркою «Лукавиця». Аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» довів, що підприємство є прибутковим, хоча спостерігається щорічне зменшення даного показника. Показники рентабельності протягом 2016-2018 рр. також демонструють спадну тенденцію, що є негативним явищем. Крім того, необхідним є оновлення основних засобів, адже ступінь їх зносу у 2018 році склав 59%. Все це свідчить про необхідність розробки комплексу заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

7. В роботі сформульовані групи чинників, які формують різноманітні господарські ризики, та визначені можливі негативні наслідки їхнього впливу. Встановлено, що вирішуючи задачу щодо визначення господарських ризиків, які виникають в процесі діяльності підприємства, необхідно враховувати особливості молокоперобної галузі, що впливають на ступінь ризику, як в напрямі збільшення, так і його зменшення. Недосконалість та обмеженість методик оцінки ризикованості господарської діяльності, врахування їх переваг і недоліків обумовили доцільність використання експертних оцінок для оцінки ступеня господарських ризиків, що мають місце на молопероробному підприємствах.

8. Використання у господарській практиці підприємств запропонованого алгоритму управління ризиками дає змогу скоригувати стратегію розвитку з урахуванням ступеня ризику, підвищити результативність їх функціонування. Успішність управління ризиками залежить від наявності та дієвості комплексу забезпечуючих елементів ризик-менеджменту.

9. Серед ризиків, що впливають на діяльність молокопереробних підприємств та чинять суттєві наслідки на ефективність їх роботи

виділено ризики, пов'язані із постачальниками молока-сировини, виробничі, ризики в сфері збуту готової продукції, інформаційні, організаційно-управлінські та інвестиційно-фінансові. У роботі обґрунтовано, що пріоритетність управління групами ризиків доцільно проводити за двома напрямками: ймовірністю появи ризикової ситуації в процесі здійснення підприємством господарської діяльності; ступенем негативного впливу ризику на діяльність підприємства. Проведення діагностики зовнішніх ризиків має на меті передбачення появи негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність суб'єкта

10. Дослідженням з'ясовано, що існують сприятливі можливості розвитку зовнішнього середовища та стану галузі, які зменшують загальний ступінь ризикованості господарюючого суб'єкту. Спираючись на оцінку потенційних можливостей підприємства та загроз з боку зовнішнього середовища, визначено пріоритетні стратегічні напрямки діяльності з урахуванням ризику, до яких слід віднести розробку нових товарів і захоплення нових цільових ринків.

11. В роботі доведена доцільність та обґрунтовано ефективність заходів, що спрямовні на розширення меж ринку за рахунок співпраці з ТМ «Еко-маркет» та проведення рекламної кампанії з дегустацією. Запропоновані заходи сприяють залученню нових споживачів, поновленню відомостей про підприємство, ознайомленню з асортиментом випускаємої продукції, збільшенню обсягів продажу та покращання позицій на ринку готової продукції, та в цілому сприяє зниженню ризиків в сфері збуту молочної продукції.

12. У цілому, практичне застосування запропонованих у роботі положень покликано забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення важливих стратегічних і тактичних цілей підприємства молокопереробної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АВМ опитали 300 фермерів про вигідність вітчизняного молочного бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://avm-ua.org/uk/post/avm-opitali-300-fermeriv-pro-vigidnist-vitciznanogo-molocnogo-biznesu>
2. Альгин А.П. Грани экономического риска. – М.: Знание, 1991.
3. Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни.- М., 1989.- 192 с.
4. Аналіз ринку молока України. 2019 год // PRO CONSULTING: Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-moloka-2019-god>
5. Антикризисный менеджмент. / Ред. А.П. Грязнова. - М.: ТАНДЕМ. ЭКМОС, 1999. - 368 с.
6. Бабо А. Прибыль. -М.: Прогресс, 1993. -176 с.
7. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика,1996. - 192 с.
8. Бартон Томас Л., Шенкир Уильям Г., Уокер Пол Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.– 208 с. ил. – Парал. тит. англ.
9. Бачкай Т., Месена Д. и др. Хозяйственный риск и методы его измерения. - М.: Экономика, 1979. -184 с.
- 10.Белявцев, М. І. Маркетинг [Текст] : Навч. посібник для вузів / М.І. Белявцев, Л.М. Ліваненко. - К. : Центр навчальної літератури, 2005. - 325 с.
- 11.Бланк И.А. Управление использованием капитала.- К.: «Ника-Центр», 2000. - 656 с.
- 12.Бланк, И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. - К.: Эльга: Ника-Центр, 2003. - 496 с.
- 13.Близнюк, С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку [Текст] : научное издание / С.В. Близнюк. - 2-ге вид., випр. та доп. - К. : Політехніка, 2004. - 399 с.
- 14.Бочарников В.П., Релецкий С.М., Захаров К.В. и др.. Риски во внешнеэкономической деятельности предприятий. –К.:ИНЭКС,1997.-170с.

- 15.Бузько И. Совершенствование управление экономическим риском на предприятии // Бизнес Информ. - 1998. - №6. - С. 82-86.
- 16.Бутенко, Н. В. Маркетинг [Текст] : Підручник / Н.В. Бутенко. - К. : Атіка, 2006. - 300 с.
- 17.Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология (управление рисками). – 2-е изд., испр. и доп.- М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 384 с.
- 18.В Україні почнуть виробляти більше молока вищого ґатунку до 2020 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/07/15/649668/>
- 19.Ващекин Н.П. Безопасность предпринимательской деятельности: Учеб. пособие: Моск. гос. ун-т коммерции НИИ устойчивого развития и безопасности. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ЗАО «Из-во «Экономика», 2002. – 334 с.
- 20.Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком // Фінанси України. - 2004. - №4. - С. 34-41.
- 21.Вербицька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур // Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. – 2013. – № 5. – С. 282-291
- 22.Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І., Верченко П.І. Системне використання об'єктивних показників ризику у фінансово-економічній сфері // Фінанси України. -2000. - №12. – С. 16-24.
- 23.Вітлінський В.В., Великоіваненко.Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. - К: КНЕУ, 2004. - 480 с.
- 24.Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. - К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996. - 336 с.
- 25.Внукова Н.М., Смоляк В.А. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств // Фінанси підприємств. – 2002. - №10- С. 15-21.
- 26.Воронцовский А.В. Управление рисками: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. Ун-та; ОЦЭМ, 2004. – 458 с.

27. Вяткин В.Н., Гамза В.А. Дж.Дж. Хэмптон. Управление риском в рыночной экономике. – М.: ЗАО “Издательство “Экономика”, 2002.- 195 с.
28. Гаркавенко, С. С. Маркетинг [Текст] : Підручник для вузів / С.С. Гаркавенко. - К. : Лібра, 2002. - 712 с.
29. Генетичний фактор впливу на вміст білка в молоці ВРХ// MilkUA.info. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://milkua.info/uk/post/geneticnij-faktor-vplivu-na-vmist-bilka-v-moloci-vrh>.
30. Герасименко О. М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків // Ефективна економіка. 2013. № 5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_21
31. Глущенко В.В. Управление рисками. Страхование. - г.Железнодорожный, Моск. обл.: Крылья, 1999.- 336 с.
32. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П.Л. Гордієнко, Л.Г.Дідковська, Н.В. Яшкіна. К.: Алерта, 2008. – 478 с.
33. Господарський кодекс України: закон України від 16.01.2003 № 436-IV, зі змінами. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
34. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения и пути снижения / В.М. Гранатуров. – М. : Дело и Сервис, 2002. – 140 с.
35. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки: Монографія. / За наук. ред. В.М. Гранатурова. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. – 164 с.
36. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності: Проблеми аналізу. – К.: Зв’язок, 2000. – 152 с.
37. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

- 38.Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. / Л.І. Донець, О.В. Шепеленко, С.М. Баранцева та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
- 39.ДСТУ 3662:2018 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=77350
- 40.ДСТУ ISO 22000:2007 Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=68013
- 41.Еко-маркет. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eko.com.ua/ua/page/company/>
- 42.Економічна енциклопедія: У трьох томах. / Ред. кол.: С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000.
- 43.Євсєєва І. В. Підвищення конкурентної стійкості підприємства як необхідний чинник забезпечення функціонування у глобальному середовищі / І. В. Євсєєва // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2018. - Вип. 2. - С. 91-106. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>
- 44.Євсєєва І. В., Москаленко В. О. Ризики господарювання підприємств молокопереробної промисловості //Актуальні проблеми економіки. 2016 №6(180), С.119-126. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/pc/Downloads/ape_2016_6_15%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/ape_2016_6_15%20(1).pdf)
- 45.Євсєєва І.В. Москаленко В.О. Основні види ризиків та їх вплив на конкурентоспроможність молокопереробних підприємств// Економіка і організація управління. 2014. № 3 (19) – 4 (20) С.80-87. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/pc/Downloads/eiou_2014_3-4_14.pdf
- 46.Закон України “Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності” // Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>

47. Ильяшенко С.Н. Экономические аспекты поиска целевых рынков: сегментация, оценка риска, экономический инструментарий. – Сумы: ВВП «Мрія-1» ЛТД, 1997. – 156 с.
48. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. 2-ге вид., доп. перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
49. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
50. Ільїн В.Ю. Сучасні аспекти антикризового менеджменту в корпоративних структурах / В.Ю. Ільїн // Вісник Закарпатського нац. ун-ту. – 2010. – № 3 (7). – С. 29–35.
51. Кашуба В.М. Риск-менеджмент как система управления финансовыми рисками компании // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика». – 2012. – № 2. – С. 68-83.
52. Клейнер Г.Б. и др. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. / Под общ. ред. С.А. Панова. - М.: ОАО Изд-во «Экономикс», 1997. - 288 с.
53. Князевская Н.В., Князевский В.С. Принятие рискованных решений в экономике и бизнесе. - М.: Контур, 1998. -159 с.
54. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 560 с.: ил.
55. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. - М.: Проспект, 2000. - 424 с.
56. Корнійчук М., Совтус І. Ризик і надійність. Економіко-стохастичні моделі й алгоритми побудови та оптимізації систем: Монографія. - К.: КНЕУ, 2000. - 212 с.
57. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. - 2-е европ. изд. - М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 1999. - 1056 с. : ил.

58. Кочетков В.Н., Шипова Н.А. Экономический риск и методы его измерения. Учеб пособие. -К.: Европ. Ун-т финансов, информ. Систем. Менеджмента и бизнеса, 2000. - 60 с.
59. Коюда П.М. Характеристика та класифікація ризиків / П.М. Коюда, О.П. Коюда // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. – К. : Техніка, 2006. – Вып. 71. – С. 203–214.
60. Кричевский М.Л. Финансовые риски : учеб. пособие / М.Л. Кричевский. – М. : КНОРУС, 2012. – 244 с.
61. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 224 с.
62. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання. – Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 387 с.
63. Лобанов А., Чугунов А. Риск-менеджмент. //РИСК. – 1999.- №4. – С. 43-52.
64. Мельников А.В. Риск-менеджмент: стохастический анализ рисков в экономике финансов и страхования. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Анкил, 2003. - 159 с.
65. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків»: Постанова Правління Національного банку України від 15.03.2004 N 104. – Джерело доступу – <http://zakon.rada.gov.ua>.
66. Методичні рекомендації суб'єктам первинного фінансового моніторингу «Управління ризиками щодо відмивання злочинних доходів та фінансування тероризму»: Наказ Державного комітету фінансового моніторингу України від 09.10.2009 N 143. – Джерело доступу – <http://zakon.rada.gov.ua>.
67. Мирошников П., Реклизон А. Пищевая и перерабатывающая промышленность Украины // Бизнес-Информ. –1999. - №7-8. – С. 61-63.
68. Мур Алек, Кейт Хларден. Руководство по безопасности бизнеса. Практическое пособие по управлению рисками. - М.: Филинь, 1998. - 328 с.

69. Наказ Міністерства фінансів України “Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 13 “Фінансові інструменти” від 30.10.2001р. № 559.
70. Нуреев Р.М. Курс мікроекономіки: Учеб. для вузов, обуч. по эк. спец. - М.: НОРМА.ИНФРА-М, 1998. - 572 с.
71. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. - Житомир; ЖШ, 1998. - 600 с.
72. Посохов І. М. Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками корпорацій : монографія / І. М. Посохов. – Харків : ПВПП "СЛОВО", 2014. – 499 с.
73. Про державне прогнозування та розроблення Програм економічного і соціального розвитку України : [Закон України : від 23 березня 2000 р. №1602-III] // Відомості Верховної Ради України. – 2000. - № 25. – С. 195).
74. Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів НАССР. [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12>
75. Про затвердження Порядку розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві: Постанова КМУ України від 17 квітня 2019 р. № 337. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/337-2019-%D0%BF>
76. Про затвердження Термінологічної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України: Наказ Міністерства фінансів України. Наказ Державного Казначейства України від 07.10.2008 N 417. – Джерело доступу – <http://zakon.rada.gov.ua>.
77. Про захист від недобросовісної конкуренції : [Закон України : 1996 р. № 237/96-ВР] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>

78. Про захист економічної конкуренції: закон України від 11.01.2001 № 2210-III, зі змінами. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
79. Про кооперацію Закон України від 10 липня 2003 р. // Відомості Верховної ради України. – 2003. – № 10.
80. Про об'єкти підвищеної небезпеки. Закон України від 18.01.2001 р. № 2245 – III.].
81. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : [Закон України : від 23 грудня 1997 р. №771/97-ВР] // Відомості Верховної Ради України. - 1998. - № 19. – С. 98.
82. Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці: Постанова КМУ України від 01.09.1992 № 442 зі змінами. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-%D0%BF>
83. Про рекламу : [Закон України : від 3 липня 1996 р. № 271/96-ВР] // Відомості Верховної Ради України. – 1996. - № 39. – С. 182.
84. Про розроблення програмних прогностичних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 р. № 621.
85. Про страхування Закон України від 7 березня 1996 р. // Відомості Верховної ради України. – 1996. – № 18.
86. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Постанова Правління Національного банку України від 02.08.2004 N 361. – Джерело доступу – <http://zakon.rada.gov.ua>.
87. Про угоди про розподіл продукції Закон України № 1039-XIV від 14.09.1999 зі змінами. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-14>
88. Про цінні папери та фондовий ринок: закон України від 23.02.2006 №3480-IV, зі змінами. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>

89. Проблеми молочної промисловості та якості молочної сировини [Електронний ресурс] : бібліотека Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ], — Режим доступу: <http://www.vtei.com.ua/konfa/3/10.pdf>
90. Продукти харчові. Маркування для споживачів. Загальні правила: ДСТУ 4518:2008 [Чинний від 2008–11–01]. — К.: Держспоживстандарт України, 2008. — 46 с.
91. Проект Закону України «Про державне стратегічне планування» від 03.11.2011 № 9407. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [:http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n)
92. Протасов В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 536 с.: ил.
93. Редхэд К., Хьюз С. Управление финансовыми рисками. - М.: ИНФРА-М, 1996. — 288 с.
94. Риски в современном бизнесе. Грабовый П.Г., Петрова С.Н. и др. - М.: Изд-во «Аланс», 1994. - 200 с.
95. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний : пер с англ. / Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер. - Москва : Издательский дом «Вильямс», 2008. - 208 с.
96. Рогачев А.Ю. Преимущества комплексного подхода к управлению рисками предприятия // Управление финансовыми рисками. — 2008. — № 1 (13). — С. 66-71
97. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб и доп. — Минск: ООО “Новое знание”, 2000. — 688 с.
98. Севрук В.Т. Банковские риски. - М.: Дело ЛТД, 1995. - 72 с.
99. Спілка молочних підприємств України. [Електронний ресурс], — Режим доступу: <http://www.molsouz.org.ua/pro-spilku/informaciya-pro-spilku.html>
100. Станиславчик Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. — М.: «Ось-89», 2002. — 80 с.
101. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посібник

- / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К. : ІВЦ «Видавництво Політехніка», 2004. – 200 с.
102. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства: Навч. посібник для вузів. / М.А. Сіроштан та ін.- Х.: Ока,1999. - 216 с.
 103. Теоретико-методичні основи аналізу та оцінки господарського ризику підприємств харчової промисловості: монографія / керівник авт. кол. проф. Скопенко Н.С. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 478 с.
 104. Технічний регламент щодо правил маркування харчових продуктів: затверджений Наказом Держспоживстандарту України № 487 від 28.10.2010
 105. Тихомиров Н.П., Потравный И.М., Тихомирова Т.М. Методы анализа и управления эколого-экономическими рисками: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, ДАНА, 2003. – 350 с.
 106. ТОП-10 молочних продуктів, яких найбільше виробляють в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agroreview.com/news/top-10-molochnyh-produktiv-yakyh-najbilshe-vyroblyayut-v-ukrayini>
 107. ТОП-10 производителей молочной и молокосодержащей продукции 2017// Latifundist Media. URL. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://latifundist.com/rating/top-10-proizvoditelej-molochnoj-i-molokosoderzhashchejproduktsii-2017>.
 108. Топ-5 продуктових мереж України за кількістю магазинів і темпам відкриттів в 2018 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/top-5-produktovyh-setej/>
 109. Тэпман Л.Н. Риски в экономике: Учебное пособие для вузов. / Под ред. Проф. В.А. Швандра. – М.: ДАНА, 2002. – 380 с.
 110. Управління підприємницьким ризиком. / За заг. ред. д. ек. н. Д.А. Штефанича. –Тернопіль: «Економічна думка», 1999. - 224 с.
 111. Управління ризиками на підприємствах харчової промисловості: Монографія / керівник авт. кол. проф. І.В.Федулова. – К.:ЦП «Принтцентр», 2016. – 321 с.

112. Устенко О.Л. Предпринимательские риски: основы теории, методология оценки и управление. - К.: Асеусвит, 1996. - 146 с.
113. Устенко О.Л. Теория экономического риска. – К.,1997.–164с.
114. Уткин Э.А. Риск-менеджмент: Учеб. - М.:Тандем,1998. - 288 с.
115. Федоровский В.А. Предотвращение или уменьшение потерь предприятия. – Николаев: “ЭОЛИС”, 2004. – 144 с.
116. Фомина Е. Управление рисками: современные тенденции и практика // Рынок ценных бумаг. - 2000. - №18. - С.65-70.
117. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників. Пер. с англ. – К.: Всеуито, Наук.думка, 2002. – 566 с.
118. Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб. пособие для студ. вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999. - 239 с.
119. Христиановский В.В. Экономический риск и методы его измерения. – Донецк: ДонГУ, 1999. – 250 с.
120. Цай Т.Н. и др. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка. - М.: «Аланс», 1997. - 288 с.
121. Цивільний кодекс України № **435-IV** від 16.01.2003 зі змінами. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
122. Ціхановська В.М. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України [Електронний ресурс] / В.М. Ціхановська // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_24
123. Чалый - Прилуцкий В.А. Рынок и риск. Методические материалы (пособие для бизнесменов по анализу, оценке и управлению риском.- М.:НИУР , Центр СИНТЕК, 1994.-234с.
124. Частка молока "екстра" в Україні зросла до 21,6%. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agriagency.com.ua/12883.html>
125. Черкасов В.В. Деловой риск в предпринимательской деятельности: Прак. пособие.- К., Либра, 1996. - 160 с.

126. Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности, Монография.- М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 1999 - 288 с.
127. Чернова Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия: Учеб. пособие. -СПб: Питер, 2000. -176 с.
128. Човушян Э.О., Сидоров М.А. Управление риском и устойчивое развитие: Учеб. пособие для эк. вузов. - М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 1999. - 528 с.
129. Шапкина А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. - 2-е изд. - М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2004.-544 с/
130. Шегда А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: навч. Посібник / А.В. Шегда, М.В. Голованенко. – К.:Заня, 2008. – 271 с.
131. Экономика предприятия: Уч. Пособие./ Под общ. Ред. Д.эк.наук. проф. Л.Г. Мельника. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 632 с.
132. Як новий стандарт щодо якості молока вплине на селян: важливі деталі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agropolit.com/news/10915-yak-noviy-standart-schodo-yakosti-moloka-vpline-na-selyan-vajlivi-detali>
133. Ястремський О.І. Моделювання економічного ризику. – К.: Либідь, 1992. – 176 с.
134. AS/NZS Risk Management Standart4360:1999. <http://www.riskmanagement.com.ua>
135. Assigning Risk Assessment Codes. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://training.fws.gov/courses/DOI/SUPV-OLT110/resources/AssignRAC.pdf>
136. COSO. Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM): [сайт].URL: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf
137. Sonata group/ Офіційний сайт. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://adv-sonata.com/>