

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

« ___ » _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

з спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)

освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: « Обґрунтування стратегії компанії та методів управління ризиком»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МН-2-3

Поліщук Юлія Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник д. е. н., проф. Скопенко Наталія Степанівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянюк

“16” жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Поліщук Юлії Вікторівні

1. Тема роботи **Обґрунтування стратегії компанії та методів управління ризиком.**

керівник роботи Скопенко Наталія Степанівна, д.е.н., професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від 16.10.2020 р № 834.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Юкон-Продтрейд».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади розробки стратегії компанії та методів управління ризиком.

Розділ 2. Науково-практичні основи функціонування ТОВ «Юкон-продтрейд» та оцінка ризиків бізнес-середовища.

Розділ 3. Обґрунтування стратегії компанії та удосконалення управління ризикам ТОВ «Юкон-продтрейд».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 5 рисунках та 12 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 16 жовтня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	19.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	23.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проекту	26.10.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	06.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.11.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.12.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	04.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	11.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	

Здобувач

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Ю. В. Поліщук

(прізвище та ініціали)

Н.С. Скопенко

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Поліщук Ю. В. Обґрунтування стратегії компанії та методів управління ризиком. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Встановлено, що стратегія підприємства описується за допомогою чотирьох елементів: стратегічних цілей, сфери діяльності, способу здобування конкурентної переваги та функціональних стратегій. Запропоновано розуміти під стратегією підприємства комплексний план діяльності, спрямований на реалізацію довгострокових цілей підприємства з урахуванням його цілей та місії.

Досліджено методи оцінювання ризиків підприємства, серед яких найбільш відомими є статистичний метод, експертний метод, розрахунково-аналітичний метод, метод доцільності витрат, аналітичний метод, економіко-статистичний метод, метод аналогів, аналіз чуттєвості, метод «сценаріїв», метод Монте-Карло.

Доведено, що основою управління діяльністю підприємства, його розвитку, підвищення економічної безпеки є аналіз представлених існуючих видів ризиків, їх оцінка у формуванні кризових ситуацій на підприємствах з метою розробки заходів щодо попередження або мінімізації негативного впливу ризиків.

Здійснено аналіз ризиків бізнес-середовища підприємства. Обґрунтовано стратегічний напрям діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» з врахуванням ризику. Наведено основні етапи управлінського забезпечення ризик-менеджменту підприємства.

Магістерська робота викладена на 110 сторінках, містить 38 таблиці, 5 рисунків.

Ключові слова: менеджмент, стратегія, ризик, ризик-менеджмент, методи, банкрутство, управління.

ABSTRACT

Polishchuk Yu. V. Substantiation of the company's strategy and risk management methods. – Manuscript.

Master's of economy Thesis, specialty 073 "Management" of the educational program "Management of organizations and administration". The National University of Food Technology, Kyiv, 2021.

It is established that the strategy of the enterprise is described by four elements: strategic goals, scope of activity, method of gaining competitive advantage and functional strategies. It is offered to understand under strategy of the enterprise the complex plan of activity directed on realization of long-term purposes of the enterprise taking into account its purposes and mission.

The methods of enterprise risk assessment are studied, among which the most well-known are Statistical method, Expert method, Calculation-analytical method, Cost-effectiveness method, Analytical method, Economic-statistical method, Analogue method, Sensitivity analysis, Scenario method, Monte Carlo method.

It is proved that the basis of enterprise management, its development, increasing economic security is the analysis of the existing types of risks, their assessment in the formation of crisis situations in enterprises in order to develop measures to prevent or minimize the negative impact of risks.

The analysis of risks of the business environment of the enterprise is carried out. The strategic direction of Yukon-Prodtrade LLC activity is substantiated taking into account the risk. The main stages of management of risk management of the enterprise are given.

Master's thesis is presented on 110 pages, contains 38 tables, 5 figures.

Keywords: management, strategy, risk, risk management, methods, bankruptcy, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ	9
1.1 Сутність та характеристика стратегії підприємства.....	9
1.2 Причини виникнення ризику в діяльності підприємств.....	20
1.3 Методи оцінювання ризиків підприємства	26
1.4 Особливості управління ризиком підприємства.....	39
Висновок до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. <u>НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ</u> ТОВ «ЮКОН-ПРОДТРЕЙД» ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА.....	45
2.1. Середовище функціонування ТОВ «Юкон-Продтрейд».....	45
2.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства	51
2.3. Управлінський аналіз діяльності підприємства	55
2.4 Оцінювання ризиків бізнес-середовища ТОВ «Юкон- Продтрейд».....	68
Висновки до розділу 2.....	79
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМ ТОВ «ЮКОН- ПРОДТРЕЙД»	81
3.1. Обґрунтування стратегії компанії та напрями удосконалення управління ризиками ТОВ «Юкон-Продтрейд».....	81
3.2. Розробка стратегічного напрямку діяльності ТОВ «Юкон- Продтрейд» з врахуванням ризику.....	87
3.3. Управлінське забезпечення ризик-менеджменту	102
Висновки до розділу 3.....	Помилка! Закладку не визначено.
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	Помилка! Закладку не визначено.
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	114
ДОДАТКИ	124

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан розвитку підприємництва в Україні характеризується високим рівнем невизначеності, залежністю від великої сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємств, а також постійно зростаючим рівнем ризику. У таких умовах окрім типових ризиків виникають також ризики, які викликані різноманітними кризовими явищами, нестабільністю економічного і політичного розвитку, значними темпами інфляції, відсутністю чіткої законодавчої бази і частими змінами в ній, використанням застарілої технології та зношеного устаткування, низькою економічною культурою. За таких обставин суб'єктам господарювання необхідно вміти оцінювати ступінь можливого впливу ризиків та управляти ними з метою зниження.

Стратегічне управління та складові елементи стратегії детально розглядаються в роботах І. Ансоффа, А. Гальчинського, Б. Карлофа, В. Копитко, Дж. Куінна, О. Кузьміна, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Чандлера, Н. Чухрая та інших дослідників.

Різнноманітні аспекти теорії ризиків знайшли відображення в наукових працях таких західних вчених, як Р. Кантільон, Дж. М. Кейнс, Дж. Мілль, Ф. Найт, А. Сміт, Й. Шумпетер, які займались вивченням цієї проблеми одними з перших. Значний внесок у розвиток ризикології зроблено такими вченими-економістами, як М. Бромвич, Г. Марковіц, Д. Мессена, Дж. Нейман, Р. Тобін, У. Шарп та іншими. В останній час наукова проблематика вивчення ризиків отримала розвиток у роботах і багатьох вітчизняних науковців: В. В. Вітлінського, О. С. Дубрової, І. Ю. Івченко, С. М. Клименко, С. І. Наконечного, В. В. Петренка, Р. В. Романова, С. С. Свірідової, Н. С. Скопенко, О. Л. Устенка, В. В. Чепурка, В. В. Черкасова, А. І. Яковлева.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні стратегії компанії та методів управління ризиком.

Для досягнення мети даного дослідження поставлено наступні

завдання:

- дослідити сутність та характеристика стратегії підприємства;
- розглянути причини виникнення ризику в діяльності підприємств;
- розглянути методи оцінювання ризиків підприємства;
- з'ясувати особливості управління ризиком підприємства;
- дослідити середовище функціонування ТОВ «Юкон-Продтрейд»;
- дослідити нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства;
- провести управлінський аналіз діяльності підприємства;
- оцінити ризики бізнес-середовища ТОВ «Юкон-Продтрейд»;»
- обґрунтувати стратегію компанії та напрями удосконалення управління ризиками ТОВ «Юкон-Продтрейд»;
- обґрунтувати стратегічний напрям діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» з врахуванням ризику;
- розробити управлінське забезпечення ризик-менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного менеджменту та управління ризиками бізнес-середовища підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні основи стратегічного менеджменту компанії управління ризиками підприємства.

Сферою застосування результатів магістерської роботи є господарська діяльність ТОВ «Юкон-Продтрейд».

Методи дослідження. В роботі використано системний метод, синтез, порівняння та спостереження, графічні та табличні методи при проведенні дослідження середовища функціонування підприємства та нормативно-правового забезпечення підприємства, здійсненні управлінського аналізу господарської діяльності підприємства, методи узагальнення.

Інформаційну базу дослідження складають основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених стосовно досліджуваних питань, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, Державної фіскальної служби України, первинні бухгалтерські документи,

звітна й планова інформація підприємства, матеріали наукових конференцій, періодичних видань і мережі Internet за темою дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні методичних підходів до оцінювання ризиків підприємства, а також у подальшому розвитку теорії стратегічного управління.

Апробація результатів дослідження. Основні результати роботи оприлюднено на наукових конференціях: XI Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (18-19 листопада 2020 року, Національний університет харчових технологій), тема тез: «Основні принципи вибору стратегії дистрибуції підприємства в сучасних умовах»; V Міжнародна науково-практична конференція "World science: problems, prospects and innovations" (27-29 січня 2021 року Торонто, Канада), тема тез: «Управлінське забезпечення ризик-менеджменту». Також результати дослідження викладено в Електронному фаховому науково-практичному журналі «Інфраструктура ринку». Тема статті: «Використання електронної комерції як напрям зменшення ризиковості бізнесу та створення конкурентної переваги».

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що його висновки та рекомендації можуть бути використані в процесі ризик-менеджменту ТОВ «Юкон-Продтрейд».

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 110 сторінках. Робота містить 38 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 96 найменувань, викладених на 9 сторінках. Робота має 6 додатків, які розміщено на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ

1.1 Сутність та характеристика стратегії підприємства

Слово «стратегія» походить від грецького strategia (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін. Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміну «стратегія підприємства», то тут існує чимало визначень. Її розуміють [1-4; 8; 26; 30; 37; 44; 53; 55; 58; 64; 67; 72; 73; 79; 84; 91-96]:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;
- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети.

Стратегію підприємства вважають одним з головних понять у стратегічному менеджменті. Визначення терміну «стратегія» різними вченими представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія підприємства»

Автор	Визначення
І. Ансофф	Стратегія як один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства.
І. Ансофф, Д. Стейнер	Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів
А. Чандлер	Стратегія як метод установлення довгострокових цілей підприємства, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів
М. Портер	Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони
М. Мінцберг	Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягнення її цілей
М. Хамель	Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг підприємства
А. Томсон	Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності

Джерело: [79, с. 53]

Із цих визначень можна зробити висновок, що стратегія – це такий компонент стратегічного менеджменту, який дозволяє підприємству досягати чітко встановлених цілей підприємства, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити такий стан підприємства, щоб воно могло успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Стратегію трактують як певний план діяльності підприємства, пов'язаний із позицією підприємства на ринку, як сьогодні, так і в майбутньому. Стратегія спрямована на реалізацію основних довгострокових цілей підприємства.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії,

довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [79, с. 9].

На нашу думку, лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають суть поняття «стратегія підприємства». Тому, на наш погляд сутність стратегії підприємства полягає у наступному: «Стратегія підприємства – це комплексний план діяльності, спрямований на реалізацію довгострокових цілей підприємства з урахуванням його цілей та місії.

Глибинну суть цього поняття можна зрозуміти, відповівши принаймні на чотири питання:

1. У якому фінансово-економічному стані і середовищі перебуває підприємство нині?

2. Який стан підприємства очікують у перспективі: бажаний чи реально можливий?

3. Які альтернативні напрямки розвитку підприємства можливі (з урахуванням його сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища)?

4. Якими методами і засобами можна реалізувати вибрану стратегію?

Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство. Саме за таких умов необхідно розглядати стратегічний контекст в діяльності підприємства, яка здійснюється за двома напрямками:

а) поточна, операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість;

б) стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість.

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту діяльності може спричинити

катастрофічні наслідки. Діяльність кадрів за принципом «сьогодні – на сьогодні» без заходів, які нині не дадуть віддачі, а забезпечать успіх підприємства в майбутньому, явно веде до банкрутства [79, с. 10].

Кожна організація для забезпечення стабільної роботи в майбутньому, повинна мати чітко визначені цілі. Це вимагає від керівників розуміння сутності стратегії, використання прийомів і методів стратегічного управління, розробки стратегічних планів. Звідси, стратегія повинна змінюватися і пристосовуватися до зміни умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ.

Таблиця 1.2

Класифікація базових стратегій підприємств

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	- встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; - посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; - створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).
Ділова стратегія	- розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; - об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	- дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	- вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; - способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Джерело: [72, с. 112]

Стратегію підприємства розглядають як систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

У теорії менеджменту важливим поняттям є поняття базової стратегії підприємства. Базова стратегія підприємства є складним багаторівневим утворенням, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей. Класифікація базових стратегій підприємства наведена в табл. 1.2.

Стратегія підприємства описується за допомогою чотирьох елементів: стратегічних цілей, сфери діяльності, способу здобування конкурентної переваги та функціональних стратегій.

Стратегічні цілі вказують напрям діяльності підприємства, встановлюють спосіб мотивування працівників та способи проведення контролю за виконанням планів. Сфера діяльності підприємства вказує на те, які товари чи послуги і на яких ринках підприємство має намір впроваджувати. Основним способом здобуття конкурентної переваги підприємства на ринку є: хороша якість, низька ціна, швидкість доставки, марка, певні характеристики товару. Проте інколи з'являються нові та оригінальні способи здобуття переваги підприємства на ринку.

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто, стратегія підприємства має ієрархічну будову.

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства.

У мультибізнесовому підприємстві (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять:

1. Корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною.
2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії.
3. Функціональні стратегії.
4. Операційні стратегії.

У однобізнесовому підприємстві (вузькопрофільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують трьохрівневу стратегію, до якої входять:

1. Корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою).

2. Функціональні стратегії.

3. Операційні стратегії.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Операційні стратегії – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні. Кожен з названих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь. Ієрархію стратегій підприємства зображено на рис. 1.1.

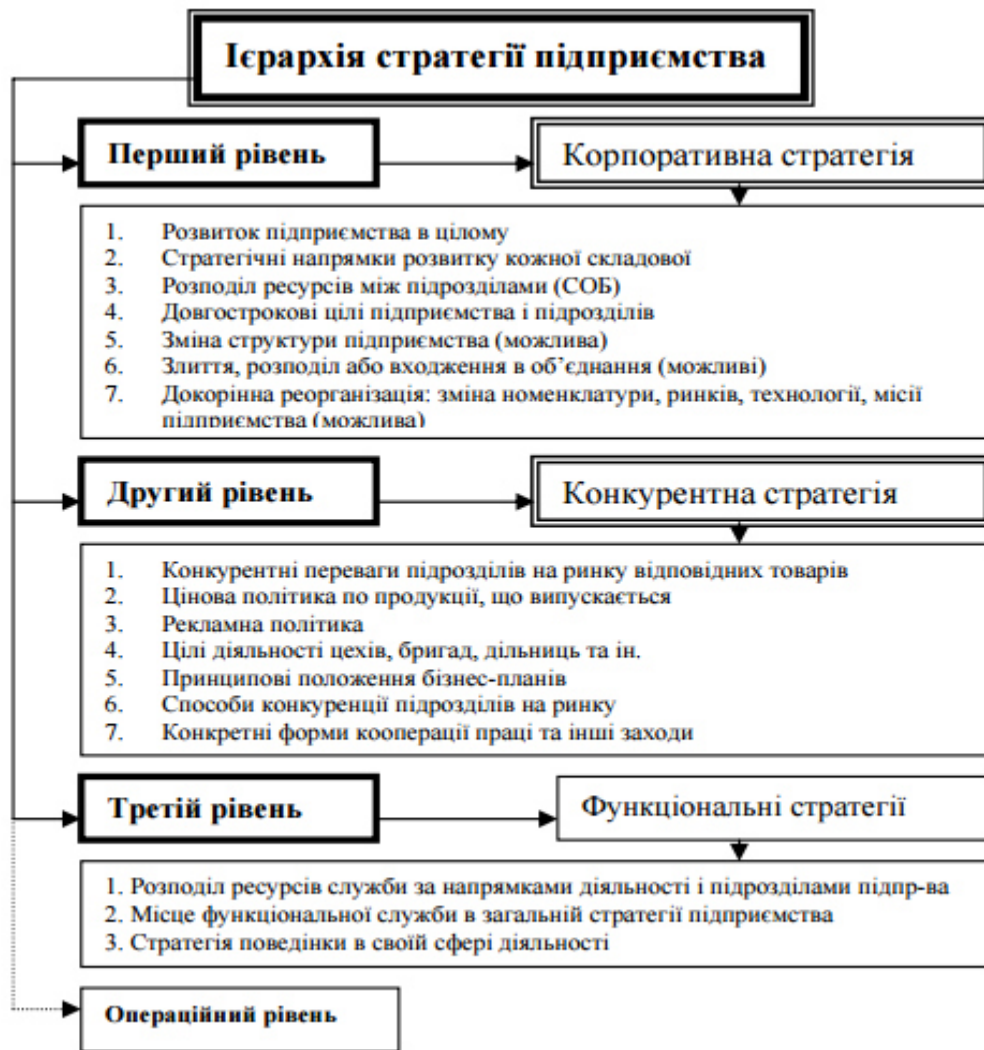


Рис. 1.1. Ієрархія стратегій підприємства.

Джерело: [54]

Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші та низьких цін і стратегію з концентрованою диференціацією [74].

Лідерство за ціною найчастіше потребує досить великої частки ринку, агресивної цінової політики та інвестування, контролю за витратами, набуття досвіду, а також мінімізації витрат на дослідження та нововведення тощо.

Стратегія диференціації – друга з основних стратегій за Портером ґрунтується на диференціації товару чи послуг підприємства, а також на створенні чогось відмінного. Є такі способи диференціації: методи здійснення продажу, основні характеристики товару, марка, форма тощо.

Стратегія ринкової ніші і низьких цін та стратегія з концентрованою диференціацією орієнтуються на обслуговування вибраної ринкової ніші, і це дасть змогу здобути перевагу над конкурентами, які діють в межах усього ринку або в межах сегмента. Стратегія необхідна як загалом підприємству, так і окремим його підрозділам і функціональним відділам.

Маркетингова стратегія – це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, тобто це розроблення стратегічних рішень, які дають змогу ефективно реалізувати завдання середньострокового та короткострокового періоду підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія залежить від співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Під поняттям «стратегія маркетингу» розуміють детальний всебічний план маркетингових цілей підприємства. Ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє підприємству:

- підвищити конкурентоспроможність товарів, послуг;
- розширити клієнтську базу;
- збільшити обсяг продажів;
- підвищити якість обслуговування споживачів;
- виробити ефективну цінову та продуктову політику.

Стратегія розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР) ґрунтується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи іншій галузях у той період, на який розробляється стратегія. Стратегія НДПКР – це план проведення головних досліджень щодо нової продукції, технології, організації виробництва та менеджменту, а також ефективнішого використання існуючих продуктів, процесів, їх розвитку та управління.

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства.

Найпоширеніші такі виробничі стратегії:

- стратегія створення нового виробництва: придбання, створення нового виробництва, нове використання існуючого виробничого потенціалу та ін.;
- стратегія змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій, використання нових матеріалів;
- стратегія відносно організації виробництва: диверсифікація виробництва, ритмічність виробництва, система управління якістю тощо.

Фінансова стратегія – це визначення цілей використання фінансових ресурсів, методів фінансування, розробка фінансових планів та фінансове планування. Найуживаніші такі фінансові стратегії:

- стратегія кредитування: регулювання та контроль короткострокових кредитів;
- стратегія використання дивідендів: організація процесу сплати дивідендів.

Стратегія управління персоналом – це стратегія, спрямована на розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу. Найчастіше використовують такі стратегії управління персоналом:

- стратегія винагороди та мотивації, балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечувальними стратегіями;
- добір і навчання: організація процесу навчання, організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу;
- стратегія управління персоналом: процес добору, найму, навчання, перекваліфікації, використання та стимулювання працівників, які б відповідали потребам, що зумовлені майбутніми організаційними змінами підприємства.

У зарубіжній та вітчизняній літературі широко висвітлено базисні (еталонні) стратегії розвитку підприємства, які ґрунтуються на чотирьох підходах до зростання і пов'язані зі зміною існуючого стану на бажаний

одного чи кількох з п'яти елементів: ринку, продукту, технології, галузі, положення фірми всередині галузі. Характеристику базових стратегій розвитку представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика базових стратегій розвитку

Назва стратегій	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми всередині галузі	Шляхи розвитку
1	2	3	4	5	6
<i>I група. Стратегії концентрованого зростання</i>					
Посилення позиції на ринку	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей покращення свого положення на ринку. Можлива горизонтальна інтеграція
Розвитку ринку	Новий	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових ринків
Розвитку продукту	Освоєний	Новий	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей
<i>II група. Стратегії інтегрованого зростання</i>					
Зворотної вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з постачальниками
Прямої вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з торговельними посередниками
<i>III група. Стратегії диверсифікованого зростання</i>					
Центрованої диверсифікації	Освоєний	Новий	Освоєна	Існуючий стан	Пошук нових можливостей, зокрема використання спеціалізованої системи розподілу
Горизонтальної диверсифікації	Освоєний	Новий, орієнтований на споживача основного продукту	Нова	Існуючий стан	Виробництво нового продукту з використанням нових технологій, виходячи з наявних можливостей
Конгломеративної диверсифікації	Новий	Новий	Нова	Існуючий стан	Використання нових технологій для виробництва нового продукту з метою реалізації на новому ринку

1	2	3	4	5	6
<i>IV група. Стратегії скорочення</i>					
Ліквідації	Граничний випадок стратегії скорочення, коли неможливо продовжувати подальше виробництво				
«Збирання врожаю»	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Скорочення затрат і повний розпродаж майна в період скорочення виробництва
Скорочення	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Закриття або продаж окремих підрозділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Існуючий стан	Зниження затрат, підвищення продуктивності, припинення виробництва неприбуткових товарів та закриття неприбуткових потужностей

Джерело: удосконалено автором за [44]

Для розроблення стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру» [8].

Зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку організацій показує, що використання стратегічного управління призводить до зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»; дає можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки; мати можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень; полегшувати роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості; можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань та ін.

1.2 Причини виникнення ризику в діяльності підприємств

Ризик – один з ключових елементів підприємницької діяльності. У багатьох випадках ухилитися від ризикованих дій, обійтися без них просто неможливо. Розвиток ризикових ситуацій може привести як до настання несприятливих наслідків (до збитків, упущеної вигоди), так і до позитивних результатів для підприємства у вигляді збільшення прибутку [83, с. 40].

Під господарським (підприємницьким) ризиком прийнято розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх реалізацією, товарно-грошовими, і фінансовими операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проєктів. У розглянутих видах діяльності доводиться мати справи з використанням і обертанням матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних (інтелектуальних) ресурсів, так що ризик зв'язаний з погрозою повної чи часткової втрати цих ресурсів. У підсумку підприємницький ризик характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоодержання доходів у порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів у даному виді підприємницької діяльності [90].

Іншими словами, ризик є погроза того, що підприємець понесе втрати у виді додаткових витрат понад передбачені прогнозом, програмою його дій, або одержить доходи нижче тих, на які він розраховував.

При встановленні підприємницького ризику треба розрізняти поняття «витрати», «збитки», «втрати». Будь-яка підприємницька діяльність неминує зв'язана з витратами, тоді як збитки мають місце при несприятливому збігу обставин, прорахунках і представляють додаткові витрати понад намічені.

Сказане вище характеризує категорію «ризик» з якісної сторони, але створює основу для перекладу поняття «підприємницький ризик» у кількісне.

Дійсно, якщо ризик – це небезпека втрати ресурсів чи доходу, то існує його кількісна міра, обумовлена абсолютним чи відносним рівнем втрат.

В абсолютному значенні ризик може визначатися величиною можливих втрат у матеріально-речовинному (фізичному) чи вартісному (грошовому) вираженні, якщо тільки збиток піддається такому виміру. У відносному значенні ризик визначається як величина можливих втрат, віднесена до будь-якої бази, у вигляді якої найбільш зручно приймати або майновий стан підприємця, або загальні витрати ресурсів на даний вид підприємницької діяльності, або очікуваний дохід (прибуток) від підприємництва [17].

Стосовно до підприємства як базу для визначення відносної величини ризику доцільно брати вартість основних фондів і оборотних коштів підприємства чи намічені сумарні витрати на даний вид підприємницької діяльності, маючи на увазі як поточні витрати, так і капіталовкладення, чи розрахунковий дохід (прибуток). Вибір тієї чи іншої бази не має принципового значення, але слід віддати перевагу показнику, який обумовлений високим ступенем вірогідності.

Відповідно втратами будемо вважати зниження прибутку, доходу в порівнянні з очікуваними величинами. Підприємницькі втрати – це в першу чергу випадкове зниження підприємницького прибутку [14].

Саме величина таких втрат і характеризує ступінь ризику. Виходить, аналіз ризику зв'язаний, насамперед, з вивченням втрат.

Розрізняють зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на рівень ризику.

Зовнішні фактори – це ті умови, які не можна змінити, але треба брати до уваги. Їх можна розділити на дві групи: фактори прямого і непрямого впливу.

Факторами прямого впливу є [6]:

- зміна законодавства, що регулює економічні відносини партнерів;

- непередбачувані дії органів державного управління і самоврядування;

- рекламація і штрафи за браковану продукцію;
- витік конфіденційної інформації;
- необґрунтовані чутки;
- порушення зобов'язань за угодами;
- інфляція;
- зміна податкової політики;
- зміна цін;
- конкуренція;
- корупція;
- фарс-мажорні обставини (стихійні лиха, аварії, раптова поява сильних конкурентів, вороже ставлення уряду і преси).

Факторами непрямого впливу є:

- політична ситуація;
- міжнародна обстановка;
- економічна нестійкість країни діяльності;
- інфляційні процеси в країні діяльності;
- стихійні лиха;
- науково-технічний процес.

Внутрішні фактори – це фактори, зумовлені діяльністю фірми. Їх поділяють на: стратегію фірми, принципи діяльності фірми, ресурси їх використання, якість і рівень використання маркетингу.

Серед конкретних внутрішніх факторів виділяють [16]:

- некомпетентність співробітників,
- несумлінність, недбайливість, витік конфіденційної інформації,
- якість продукції і послуг,
- прорахунки в організації виробничого процесу,
- аварії на підприємстві й поломки устаткування,
- помилки у визначенні попиту,

- взаємини з партнерами.

Передумовами ризику є наявність невизначеності та прийняття рішення підприємства. Під час прийняття рішення у керівника виникає два альтернативні варіанти – ризикований і надійний, який гарантує збереження досягнутих результатів, тому ризики можна класифікувати за багатьма факторами. Тому доцільно розглянути класифікацію ризиків за сферою походження (рис. 1.2).

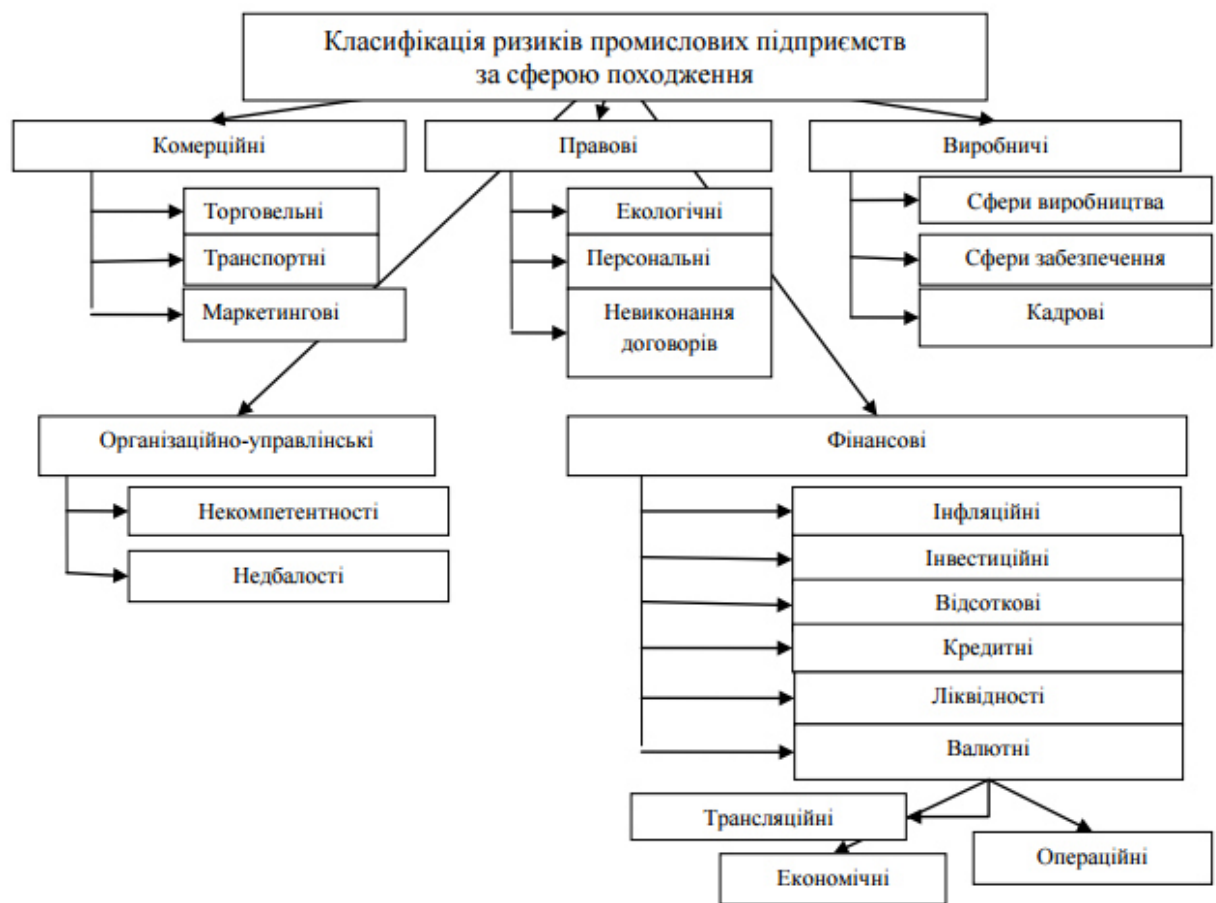


Рис. 1.2. Класифікація ризиків у діяльності промислових підприємств за сферою походження

Джерело: [77]

Серед виробничих ризиків основними проявами є ризики зупинки виробництва, сезонності виробництва, неритмічності роботи підприємства, а також стихійних бід, катастроф, аварій (повеней, засухи, землетрусів, пожеж т.д.). Виробничі ризики у свою чергу діляться на ризики у сфері промислового виробництва і в інших сферах (головним чином у сфері аграрного виробництва).

Серед найбільш важливих причин виникнення виробничих ризиків виділяють наступні [60]:

- зниження запланованих обсягів виробництва та реалізації продукції в результаті зниження продуктивності праці, втрат робочого часу, простоїв обладнання, збільшення відсотка браку виробленої продукції, відсутності первинних матеріалів, необхідних у виробництві;

- збільшення фонду оплати праці за рахунок перевищення запланованої чисельності працівників або за рахунок виплат більш високої заробітної плати працівникам, ніж було намічено спочатку;

- низька дисципліна поставок, перебої з електроенергією та паливом; – зростання матеріальних витрат внаслідок перевитрат сировини, матеріалів, енергії та палива, а також за рахунок збільшення транспортних витрат, торгівельних витрат та інших побічних витрат;

- фізичний та моральний знос устаткування на підприємствах.

Фінансовий ризик є загальним поняттям, яке характеризує ризики, які супроводжують фінансову діяльність промислового підприємства, формує портфель ризиків підприємства.

Основним проявом фінансових ризиків для підприємств-виробників є загроза банкрутства. До цього виду ризиків відносять фінансові ризики неотримання доходу і ризики по операціях з цінними паперами.

Серед фінансових ризиків виділяють в окрему позицію банківський через важливість і специфічність окремих його проявів, проте іноді досліджують в числі фінансових ризиків. Основними проявами банківських ризиків виступають ризики кредитні, процентні, ліквідності банку, по депозитних операціях і розрахунках, а також банківських зловживаннях [57].

Валютний ризик полягає у недоотриманні доходів у результаті зміни обмінного курсу іноземної валюти. Даний ризик виникає, коли промислове підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність, а саме: імпортує сировину, товари, матеріали та іншу продукцію, необхідну для процесу виробництва, й експортує готову продукцію іноземним споживачам.

Відсотковий ризик полягає у непередбаченій зміні відсоткової ставки на ринку. Причиною його виникнення здебільшого є зміна кон'юнктури ринку під впливом державного регулювання.

Інфляційний ризик відображає можливість знецінення реальної вартості капіталу та очікуваного доходу від здійснення фінансових операцій через умови інфляції.

Інвестиційні ризики для підприємств-виробників виявляються в основному на стадіях підготовки проекту і його реалізації. Інвестиційний ризик характеризує можливість виникнення фінансових втрат під час здійснення підприємством інвестиційної діяльності.

Ціновий ризик – вид ризику, з яким промислове підприємство може стикнутися в процесі господарської операції, він характеризується можливістю фінансових утрат підприємства, які пов'язані зі зміною цінних індексів на активи.

Інноваційний ризик виникає, коли керівництво підприємства приймає рішення вкласти тимчасово вільні кошти у виробництво нового виду продукції, яка має вірогідність того, що не знайде попиту на ринку, який очікує підприємство. Зазвичай даний вид ризику виникає, коли здійснюється впровадження у виробництво більш дешевого методу виробництва продукції порівняно з тим методом, що вже використовується підприємством, за умови виробництва нової продукції без реконструкції старого обладнання або ж виробництва продукції на модернізованих станках [57].

Необхідно відзначити, що наведений список видів ризиків у діяльності промислових підприємств не є повним, адже повинен ураховувати: ризики стихійних явищ, криміногенний ризик, ризик несвоєчасного здійснення розрахунково-касових операцій та ін. Проте промислові підприємства не враховують всі види ризиків у своїй діяльності та не визначають можливий результат від їх впливу. Тому доцільно розглянути можливий негативний вплив певних видів ризику на діяльність підприємств (табл. 1.4).

Вплив ризиків на результати діяльності підприємств

Вид ризику	Вплив ризику на очікуваний прибуток підприємства
<i>Фінансово-економічні ризики</i>	
Змінність попиту споживачів	Скорочення попиту внаслідок зростанням цін
Формування альтернативних видів продукції	Зменшення попиту на окремі види продукції
Корегування цін для конкурентів	Підвищення та зменшення цін
Зростання обсягів виробництва продукції у конкурентів	Зменшення обсягів продажу окремих видів товарів
Підвищення ставок податків	Скорочення прибутку
Попит та спроможність споживачів до купівлі товарів	Зменшення обсягів продажу продукції
Підвищення цін на матеріали	Зростання цін та зменшення доходу
<i>Зростання залежності від постачання окремих видів товарів</i>	
Нестача оборотних коштів	Зростання заборгованості за кредитами
<i>Соціальні ризики</i>	
Інфраструктура країни	Підвищення розміру невиробничих витрат
Погіршення рівня кваліфікації кадрів	Зростання браку під час виробництва продукції
Зменшення рівня заробітної плати	Звільнення працівників, погіршення продуктивності
Ускладнення процесу набору висококваліфікованих кадрів	Зростання затрат на комплектування

Джерело: [54]

Відповідно до даних табл. 1.4, варто зауважити, що основою управління діяльністю підприємства, його розвитку, підвищення економічної безпеки є аналіз представлених вище видів ризиків, їх оцінка у формуванні кризових ситуацій на промислових підприємствах з метою розробки заходів щодо попередження або мінімізації негативного впливу ризиків.

1.3 Методи оцінювання ризиків підприємства

Оцінка ризику необхідна для того, щоб прийняти ефективні рішення в діяльності підприємств. Для оцінки ризиків застосовується якісний та кількісний аналіз. Якісний аналіз дає змогу виявити чинники та зони ризику, а кількісний аналіз ризиків є менш суб'єктивним та може чітко визначити ступінь дії окремих видів ризику [14].

Головна мета кількісної оцінки ступеня ризиків полягає у визначенні ступеня окремих ризиків і ризику певного виду діяльності в цілому.

Доцільно розглянути наявні методи оцінки ризиків (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи оцінки ризиків у діяльності промислових підприємств

Тип методу	Характеристика
Статистичний метод	Визначає рівень певного ризику за допомогою аналізу статистичних даних діяльності підприємства
Експертний метод	Базується на аналізі даних діяльності підприємства експертами в досліджуваній галузі, здійснюється оцінка вірогідності виникнення певних подій та витрат.
Розрахунково-аналітичний метод	Передбачає використання прикладних математичних моделей під час оцінки ризику
Метод доцільності витрат	Проводиться розподіл витрат підприємства
Аналітичний метод	Під час оцінки ризику будуються діаграми залежності підприємства від чинників ризику та визначаються критичні значення.
Економіко-статистичний метод	Дає змогу визначити рівень фінансового ризику, дисперсію, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації.
Метод аналогів	Дає змогу визначити рівень ризику за окремими найбільш масовими операціям підприємства, використовуючи як власний досвід, так і досвід конкурентів
Аналіз чутливості	Полягає у зміні ефективності проекту за певної зміни одного з параметрів проекту.
Метод «сценаріїв»	Розроблення сценарію розвитку проекту в декількох альтернативних варіантах.
Метод Монте-Карло	Ґрунтується на використанні імітаційних моделей для розроблення багатьох сценаріїв. Під час застосування даного методу застосовуються такі величини, як: чистий дисконтований дохід; інтегральний ефект.

Джерело: [66]

Статистичний метод полягає у вивченні статистики минулих витрат і прибутків підприємства з метою визначення ймовірності виникнення події та встановлення ризику [89, с. 131]. Він широко застосовується в тих випадках, коли при проведенні кількісного оцінювання підприємство має у своєму розпорядженні великий обсяг статистичної інформації по необхідних елементах системи, що аналізується, за певний період часу.

Статистичний метод оцінки ступеня ризику ґрунтується на теорії ймовірності розподілу випадкових величин. Показники статистичного

методу оцінки ризиків визначаються функцією розподілу випадкових збитків підприємства, які відповідають розглядуваному ризику. Практика доводить, що для характеристики розподілу соціально-економічних явищ найбільш часто використовується нормальний розподіл. Опіраючись на положення про нормальний закон розподілу і використовуючи показники статистичного методу, суб'єкти підприємницької діяльності можуть розраховувати ступінь ризику практично будь-якого напряму діяльності, портфеля інвестицій та замовлень. Головними інструментами даного методу розрахунку ризику є: ймовірність настання випадкової події, середнє очікуване значення досліджуваної випадкової величини, дисперсія, стандартне (середньоквадратичне) відхилення та коефіцієнт варіації.

Деякі вчені-економісти [54,66], які займаються вивченням проблеми кількісної оцінки ризику, розглядають ці показники окремо від статистичного методу і вважають їх універсальними способами вимірювання ризику. Під ймовірністю появи випадкової величини як міри ризику, розуміють ймовірність виникнення збитків або недоодержання доходів порівняно з прогнозованим варіантом [66]:

$$R = P(x), \quad (1.1)$$

де x – випадкова величина збитку;

$P(x)$ – ймовірність виникнення збитку.

Так, вченими розроблена емпірична шкала ризику, яка рекомендується для використання в роботі підприємств (табл. 1.6) [54].

Таблиця 1.6

Емпірична шкала допустимого рівня ризику

№	Ймовірність небажаного результату	Градація ризику
1.	0,0 – 0,1	мінімальний ризик
2.	0,1 – 0,3	малий ризик
3.	0,3 – 0,4	середній ризик
4.	0,4 – 0,6	високий ризик
5.	0,6 – 0,8	максимальний ризик
6.	0,8 – 1,0	критичний ризик

Джерело: [54]

Однак ця міра є досить умовною, оскільки в оцінці ступеня ризику велику роль відіграє не тільки ймовірність, з якою збиток є можливим, а й сама величина збитку. Адже збиток в одну грошову одиницю й у мільйон грошових одиниць, що відбувся з однаковою ймовірністю, оцінюється підприємцем як зовсім різний ризик.

Не менш важливим є і зіставлення даного статистичного показника з майновим станом суб'єкта, який перебуває у ризиковій ситуації, тому що втрати, котрі для одного підприємства є неприпустимими, для іншого можуть здаватися незначними. З огляду на це у низці праць, зокрема [60,66,79], вводиться поняття областей чи зон ризику. Виокремлюють чотири зони ризику:

- зона мінімального ризику;
- зона допустимого ризику;
- зона критичного ризику;
- зона катастрофічного ризику [31, 79].

Зона мінімального ризику характеризується майже повною відсутністю яких-небудь втрат при здійсненні господарських операцій (імовірність реалізації ризику менше 25 %). Ця область – область виграшу підприємця.

Зона допустимого ризику – це область, у межах якої зберігається економічна доцільність господарської діяльності, тобто можуть мати місце випадкові збитки, але вони є меншими за сподіваний прибуток підприємства. Імовірність реалізації ризику знаходиться в межах від 25% до 50%.

У зоні критичного ризику наявною є можливість збитків, чий обсяг варіює від величини очікуваного прибутку до величини очікуваної виручки від усіх видів діяльності. Величина можливих збитків у цій зоні може призвести до втрати всіх грошових коштів, що вклав у справу підприємець. Імовірність реалізації ризику знаходиться в межах від 50 % до 75 %.

Зона катастрофічного ризику – це зона можливих збитків, що за своїм розміром перевищують критичний рівень і можуть досягти обсягу майнового

стану господарюючого суб'єкта. Цей ризик може призвести до банкрутства підприємства, закриття та розпродажу майна.

До катастрофічного ризику, незалежно від матеріальних втрат, вчені також відносять ризик загибелі людей та ризик екологічної катастрофи. Імовірність реалізації ризику цього типу знаходиться в межах від 75% до 100%.

Ще одним показником статистичного методу є *середнє очікуване значення випадкової величини* (в деяких джерелах – *математичне сподівання*), яке являє собою середньозважене значення величини події, що пов'язана з невизначеною ситуацією [82, с. 96]:

$$M = \bar{x} = \sum_{i=1}^{\infty} x_i P_i, \quad (1.2)$$

Цей показник вимірює результат, який підприємець очікує в середньому. Він є узагальненою кількісною характеристикою і одним з інструментів прийняти рішення на користь якого-небудь варіанту вкладення коштів суб'єкта. Для остаточного рішення необхідно виміряти коливання можливого результату та можливі відхилення від середньої величини. Для визначення цих коливань зазвичай обчислюють дисперсію або середньоквадратичне відхилення.

Дисперсія (2σ) – це середнє зважене з квадратів відхилень випадкової величини від середнього очікуваного [91, с. 302]:

$$\sigma^2 = \sum (x - \bar{x})^2 p \quad (1.3).$$

Цей показник характеризує розсіювання значення випадкового параметра навколо його середнього значення.

Середньоквадратичне відхилення (σ) – це корінь квадратний з дисперсії, (грн.) [29, с. 36]:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} \quad (1.4)$$

Економічний сенс середньоквадратичного відхилення з погляду ризикології полягає в тому, що воно є характеристикою певного ризику, що

показує коливання визначеного параметра навколо його середньоочікуваного значення. Це положення дозволяє використовувати показник середньоквадратичного відхилення в якості показника ступеня ризику з точки зору ймовірності його реалізації. Основним показником методу є середньоквадратичне відхилення, яке служить мірою абсолютного коливання і вимірюється в тих же одиницях, в яких вимірюється досліджувана ознака. Чим більше розрахункова величина даного показника, тим ризикованішим є управлінське рішення підприємця і, відповідно, більш ризикованим є обраний шлях розвитку самого підприємства.

Описані вище абсолютні характеристики ризику не дають можливості проводити порівняльний аналіз ризикованості напрямків діяльності і конкретних ситуацій за ознаками, що мають різні одиниці вимірювання. Статистичний метод оцінювання ступеня ризику вирішує це протиріччя шляхом розрахунку коефіцієнта варіації.

Коефіцієнт варіації (V) – це відношення стандартного відхилення до середнього очікуваного значення, виражене у відсотках [29, с. 36]:

$$V = \frac{\sigma}{x} * 100 \quad (1.5)$$

Коефіцієнт варіації є відносною величиною, тому на його розмір не впливають абсолютні значення досліджуваного показника. За допомогою коефіцієнта можна порівнювати мінливість показників, виражених у різних одиницях вимірювання: чим більшим він є, тим більш ризикованим є проект, що аналізується.

Однією з найбільш розповсюджених шкал даного показника є виділення чотирьох ризикових зон залежно від його отриманого значення. Так, значення коефіцієнту варіації від 0 до 25 % відповідає зоні мінімального ризику; від 25 до 50 % – зоні допустимого ризику; від 50 % до 75 % – зоні критичного ризику; від 75 % і більше – зоні катастрофічного ризику [25,29,32,66].

Головною перевагою статистичної оцінки ризиків є можливість визначити ризик не тільки окремого напрямку діяльності, але й підприємства в цілому. Але в той же час цей метод має деякі недоліки. Так, для даного методу необхідний великий масив вихідної інформації, що означає, що тільки створене підприємство статистичний метод використовувати буде не в змозі. Також дисперсія і середньоквадратичне відхилення не можуть достатньо повно відображати ступінь підприємницького ризику в силу того, що сигналізуючи про наявність ризику, вони приховують напрям відхилення від очікуваного значення. Підприємцю ж часто потрібно знати, що є найбільш імовірним: витрати чи прибуток у результаті здійснення проекту. Значним недоліком є те, що статистичний метод сприймає ризик у якості цілісної величини, але не аналізує джерела виникнення ризику.

Нормативний метод базується на розрахунку коефіцієнтів, що характеризують особливості функціонування підприємства [83]. Головна перевага цього методу – це можливість вільного добору коефіцієнтів, виходячи з конкретної мети аналізу. Система нормативної оцінки складається з таких елементів: оціночних коефіцієнтів та вагів цих коефіцієнтів (якщо в них є необхідність); шкали оцінки значень отриманих показників; формул розрахунку остаточного значення показника ризику. Даний метод має цілу низку суттєвих переваг. По-перше, при використанні нормативного методу не передбачається аналіз великих масивів даних, тому сама оцінка не потребує пошуку додаткової інформації. По-друге, при використанні цього методу одразу відбувається ранжування отриманого результату за певною шкалою. По-третє, метод вимагає від користувача мінімальних знань у фінансових розрахунках та не потребує консультування.

Однак, нормативний метод має і низку недоліків: однією з проблем, пов'язаних з розробкою системи рейтингової оцінки, є проблема вибору еталона порівняння для кожного окремого коефіцієнту. Більш того, в деяких коефіцієнтів може не бути еталонних значень, що потребує порівняння в

динаміці. Другим суттєвим недоліком є можливість оцінки тільки внутрішніх ризиків підприємства та ігнорування зовнішніх.

Метод аналізу доцільності витрат ґрунтується на тому, що витрати по кожному конкретному напрямку підприємницької діяльності, а також по окремих її елементах, мають неоднакову ступінь ризику. Інакше кажучи, ступінь ризику різних напрямків діяльності одного й того ж підприємства і ступінь ризику по окремих елементах витрат усередині одного й того ж напрямку діяльності підприємства неоднакова.

Розрахунок ступеня ризику шляхом використання методу аналізу доцільності витрат орієнтований на визначення потенційних зон ризику. Для цього стан за кожним з елементів витрат підприємства поділяється на області ризику, які являють собою зони загальних витрат, у межах яких конкретні витрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику:

- область абсолютної стійкості;
- область нормальної стійкості;
- область нестійкого стану;
- область критичного стану;
- область кризового стану [54,66,83].

Кожна стаття витрат аналізується на предмет її ідентифікації певним областям ризику і максимальним витратам після того, як на підставі даних минулих періодів часу розраховано ступінь ризику. При цьому ступінь ризику всього напрямку господарської діяльності відповідає максимальному значенню ризику за елементами витрат. Перевитрата коштів може бути спричинена одним з чотирьох основних факторів або їх комбінацією: різницею в продуктивності підприємства; зміною меж його проектування; початковою недооцінкою вартості; збільшенням початкової вартості. Ці фактори можна деталізувати, а на базі типового їх переліку скласти контрольний перелік для конкретного проекту або його елементів.

У зв'язку з цим при оцінці ризиків необхідно враховувати три показники фінансової стійкості підприємства для визначення ризику фінансових коштів. Пропонується розрахувати наступні показники:

- надлишок або нестача власних коштів;
- надлишок або нестача власних коштів, середньострокових і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат;
- надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів і витрат [57].

Балансова модель стійкості фінансового стану підприємства має наступний вигляд, (грн.) [57,66]:

$$F + Z + R^a = D^K + K^T + K^t + R^p, \quad (1.6)$$

де F – основні засоби і вкладення;

Z – запаси і витрати;

a R – грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість та інші активи;

K Д – джерело власних коштів;

T K – середньострокові, довгострокові кредити і позикові кошти;

t K – короткострокові кредити та позики, не погашені у строк;

p R – кредиторська заборгованість і позикові кошти [66].

У науковій літературі [57,66,81] для аналізу засобів, що піддаються ризику, загальний фінансовий стан фірми також пропонується розділити на п'ять фінансових областей:

- область абсолютної стійкості, коли мінімальна величина запасів і витрат відповідає безризиковій області;

- область нормальної стійкості відповідає області мінімального ризику, коли підприємство має нормальну величину запасів і витрат;

- область нестійкого стану відповідає області підвищеного ризику, коли підприємство має надлишкову величину запасів і витрат;

– область критичного стану відповідає області критичного ризику, коли присутня затовареність готової продукції, а попит на саму продукцію підприємства низький;

– область кризового стану відповідає області неприпустимого ризику, коли підприємство має надмірні запаси та затовареність готової продукції і підприємство знаходиться на межі банкрутства.

Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості дозволяє визначити залежність між станом запасів і витрат та можливими втратами в конкретній області ризиків. Перевага цього методу оцінки полягає в тому, що знання статті витрат з максимальним ризиком дає змогу знайти шляхи зниження цього ризику. Недоліком методу є те, що підприємство не має змоги проаналізувати джерела виникнення ризиків, а приймає його як цілісну величину, ігноруючи їх складові.

Існують ситуації, коли з різних причин, як то у зв'язку з недостатністю інформації або із сумнівом у її вірогідності, використати статистичні або розрахунково-аналітичні методи неможливо. У таких випадках широко застосовуються методи, які спираються на досвід або інтуїцію фахівців, тобто *евристичні методи чи методи експертного оцінювання*. Характерною особливістю даних методів і моделей їх реалізації є відсутність математичних доказів оптимальності рішення та використання людини в якості так званого «вимірювального приладу» для отримання кількісних оцінок процесів і суджень. У практичній діяльності застосовуються як індивідуальні, так і групові (колективні) методи експертної оцінки.

Головною перевагою індивідуальної експертизи є оперативність отримання інформації для ухвалення рішень і порівняно невеликі витрати. Проте даний метод має і значний недолік, який полягає у високому рівні суб'єктивності отриманих результатів, що призводить до відсутності впевненості в достовірності експертних оцінок. Цей недолік покликаний усунути або послабити колективні експертні оцінки.

Процесу групового обговорення порівняно з індивідуальними оцінками притаманні деякі відмінні риси: колективні оцінки менш суб'єктивні, і рішення, прийняті на їхній основі, пов'язані з більшою ймовірністю здійснення.

Вчені, що займаються дослідженням питання евристичної оцінки ризиків, виділяють три типи групових експертних процедур:

- 1) відкрите обговорення поставлених питань з наступним відкритим чи закритим голосуванням фахівців;
- 2) вільне висловлювання думок без обговорення та голосування;
- 3) закрите обговорення з наступним закритим голосуванням чи заповненням анкет експертного опитування [57,82].

До експертних методів належать також і широко відомі методики, що застосовуються в міжнародній практиці: методика BERI та методика Швейцарської банківської корпорації. Вони носять глобальний характер, а на їх підставі можна судити про ступінь ризикованості всієї економіки, але не конкретного напрямку підприємницької діяльності. Враховуючи велику умовність методу, його суб'єктивний характер, а також інші недоліки, такі як некомпетентність обраних експертів або їх зацікавленість у результатах оцінки, деякі науковці ставляться до методу експертних оцінок з недовірою, вважаючи, що немає гарантії того, що отримані оцінки є достовірними.

Аналітичний метод оцінювання ступеня ризику є своєрідною комбінацією статистичної оцінки і принципів експертного аналізу.

Аналіз економічної літератури, присвяченої проблемам оцінки ступеня ризику за допомогою аналітичного методу [2, 14, 16, 29, 39, 80], показав, що його сутність доцільно звести до декількох взаємопов'язаних етапів.

На першому етапі проводиться визначення ключового параметра, відносного якого здійснюється оцінка конкретного напрямку діяльності підприємства та відбір чинників, що впливають на діяльність підприємства і на сам ключовий параметр. Також здійснюється розрахунок значень

ключового параметра на всіх етапах виробничого процесу. Тобто на цьому етапі проводиться підготовка до аналітичного опрацювання інформації.

На другому етапі будують діаграми залежності обраних результативних показників від величини вихідних параметрів. Зіставляючи отримані діаграми між собою, можна виділити ті основні показники, які найбільшою мірою впливають на даний вид господарської діяльності.

На третьому етапі визначаються критичні значення ключових параметрів і чинників, можливих шляхів підвищення ефективності й стабільності роботи підприємства, зниження ступеня ризику.

На четвертому етапі проводиться визначення можливих засобів підвищення ефективності та стабільності роботи підприємства з огляду на отримані критичні значення параметрів і чинників, які впливають на них.

Для кількісної оцінки ступеня ризику аналітичним методом використовується ряд показників: аналіз чутливості, точка беззбитковості та перевірка стійкості.

Перевагою даного методу є те, що він поєднує в собі як можливість пофакторного аналізу параметрів, які впливають на ризик, так і виявлення можливих шляхів зниження його ступеня шляхом впливу на них.

До недоліків аналітичного методу відносять значні витрати часу на проведення досліджень і можливість недооцінки окремих компонентів системи.

Сутність *методу використання аналогів* полягає в тому, що при аналізі ступеня ризику певного напрямку підприємницької діяльності доцільно використовувати дані про розвиток аналогічних напрямків у минулому.

Згідно цього методу оцінка ймовірності втрат виконується у послідовності, що передбачає наступні кроки:

1. Проведення аналізу минулих факторів ризику на основі різноманітних інформаційних джерел.
2. Обробку здобутих даних для виявлення залежностей між запланованими результатами діяльності та врахування потенційних ризиків.

Зазвичай метод аналогів використовують у тому випадку, коли інші методи оцінки ризику неприйнятні. Використання цього методу є найбільш корисним, коли необхідно виявити ступінь ризику будьякого інноваційного напрямку діяльності підприємства за умови відсутності бази для порівняння.

Серед методів сценарного підходу оцінки ризиків найбільш відомими є наступні: – «дерево рішень»; – «дерево подій»; – «дерево відмов»; – метод «події-наслідки»; – метод індексів небезпеки.

Дерево рішень являє собою діаграму, яка відображає сукупність вірогідних напрямків дій, імовірні події або ймовірні результати кожного напрямку діяльності підприємства. Воно має орієнтовану структуру побудови – від одного вихідного стану системи до множини кінцевих. У відповідність гілкам дерева ставлять об'єктивні та суб'єктивні оцінки можливих подій. Рухаючись вздовж побудованих гілок дерева і використовуючи спеціальні методики визначення ймовірностей, вчені оцінюють кожен шлях і потім обирають найменш ризикований. Особливо корисною ця методика може бути в тих випадках, коли рішення, що приймаються в даний момент, залежать від рішень, прийнятих раніше, і, в свою чергу, визначають сценарії подальшого розвитку подій.

Для оцінки господарського ризику цей метод не зовсім підходить, оскільки він є надто трудомістким і враховує тільки ті дії, які має намір здійснити само підприємство, і тільки ті результати, які, з точки зору управлінців можуть мати місце. При цьому дерево рішень зовсім не враховує вплив зовнішнього середовища на діяльність суб'єкта господарювання, а сам підприємець не завжди може передбачити хід подій.

Отже, можна виокремити найбільш ефективні й відомі методи оцінки ризику: експертні; аналогові; дерево рішень; сценарії; економіко-статистичні. Під час оцінки ризиків важливо не тільки встановити джерела виникнення ризиків, а й виявити домінуючі. Доцільним є розроблення класифікації можливих втрат за ознакою впливу на діяльність підприємства.

1.4 Особливості управління ризиком підприємства

У діяльності підприємства одним з найважливіших етапів його управління є процес управління ризиком. Управління ризиком – це процес виявлення рівня невизначеності (відхилень у прогнозованому результаті), прийняття і реалізації управлінських рішень, що дозволяють запобігати або зменшувати негативний вплив на процес і результати відтворення випадкових факторів, одночасно забезпечуючи високий рівень підприємницького доходу [88].

Управління ризиками – це особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризику на результати діяльності підприємства, фірми, компанії [50].

Найбільш важливі рішення з прийняттям яких приходиться мати справу підприємцю, визначаються тим, який рівень ризику припустимий для підприємства [48].

Управління ризиком реалізується як підсистема у функціональній структурі підприємства. До її основних елементів відносяться (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Основні елементи управління ризиком

Назва	Визначення
Об'єкти управління	у внутрішньому та зовнішньому середовищах. До числа перших відносяться фінансово-господарські операції, технології, процеси, виробничі ресурси, інформація та комунікації. До числа других – діяльність партнерів, контрагентів, постачальників, споживачів та клієнтів, а також політичні, економічні, соціальні процеси у макро- та транснаціональному середовищах
Суб'єкти управління	працівники, посадові особи, відділи (відокремлені підрозділи), консалтингові підприємства, яким надано обов'язки та повноваження для моніторингу, виявлення, ідентифікації та дослідження ризиків, їх впливу на ЗЕД, а також розробки заходів з попередження та подолання їх впливу на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому
Засоби управління	сукупність принципів, процедур, методів попередження несприятливих подій у операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності підприємства в ЗЕ сегмент Індикатори ризику система ключових показників, які характеризують рівень ризику фінансово- господарської діяльності у ЗЕ сегменті

Джерело: систематизовано на основі [19,42,45,48]

Так, кожний суб'єкт управління (менеджер, управлінська команда) обирає конкретний спосіб управління ризиками залежно від специфіки діяльності, обраної маркетингової стратегії тощо. Зусилля керівництва підприємства мають спрямовуватися на те, щоб хоча б частково мінімізувати, компенсувати, попередити негативний вплив несприятливих чинників.

З огляду на те, що ліквідувати чи обмежити вплив всіх ймовірних загроз неможливо, фінансово-господарська діяльність підприємства ведеться в умовах прийняттого ризику – досягнення умов, за яких можливі збитки чи втрати внаслідок несприятливого розвитку подій є значно меншими, ніж можливі вигоди. Прийнятним є ризик і в ситуації, коли бездіяльність пов'язується з більшими збитками чи втратами.

Розглянемо ключові завдання ризик-менеджменту (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Завдання ризик менеджменту

№	Завдання
1	Формалізація об'єкта управління для конкретної підприємства: розробка «реєстру ризиків», в тому числі виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства, включаючи інформацію про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками, і «карти ризиків» (визначення рівня небезпеки та ймовірності кожного включеного до реєстру ризику, а також їх можливі наслідки і розміри збитку)
2	Оцінка «лінії толерантності» або схильності до ризику (допустимий для підприємства рівень ризику). Толерантність до ризику характеризує, наскільки значний ризик та чи інше підприємство здатне прийняти, витримати і ефективно оптимізувати. Класичне визначення толерантності до ризику
3	Визначення толерантності до ризику – рівень збитку, який підприємство здатне витримати без серйозних фінансових наслідків. Найчастіше схильність до ризику вимірюють якісними методами (високий, середній, низький), але як показала практика, вони можуть застосовувати і кількісні підходи, що визначають баланс між прибутковістю і ризиком. Тобто, незнання своєї схильності до ризику може призвести до неусвідомленого прийняття управлінських рішень про використання грошових коштів підприємства, супроводжуваних неприпустимо високим рівнем ризику, що в свою чергу може призвести як до кризи на підприємстві, так і до його банкрутства
4	Формування системи пріоритетів реагування на той чи інший ризик. Розуміння того, які ризики підприємства знаходяться вище рівня її толерантності до ризику, має спонукати підприємства до першочергового управління саме тими ризиками, збиток від яких оцінюється як величина, що перевищує допустимий для підприємства рівень ризику
5	Розробка механізмів управління ризиками (планування та фінансування заходів з управління ризиками, оцінка ефективності системи управління ризиками, моніторинг динаміки зміни ризиків, звітність з управління ризиками, періодичне навчання персоналу ризик-менеджмент та ін.)

Джерело: систематизовано на основі [19,42,45,48]

Основна мета ризик менеджменту – зробити управління компанією більш ефективним, з урахуванням ризиків. Якісь ризики можливо знадобиться знизити, інші прийняти, а деякі, навпаки, збільшити.

Управління ризиками включає в себе такі головні елементи підприємства, як: розробку і реалізацію програми ризик-менеджменту, яка безпосередньо забезпечує не тільки економічно обґрунтовані для підприємства рекомендації, але й заходи, головним напрямком, яких є зниження загального рівня підприємницького ризику до прийняттого рівня.

Управління ризиками – це системний підхід до виявлення, аналізу, мінімізації та моніторингу ризиків.

Схема системи управління ризиками на підприємстві представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Схема системи управління ризиками на підприємстві

Джерело: [20]

Так, система включає п'ять елементів (Виявлення ризиків, Аналіз і пріоритезація, Мінімізація ризиків і звітність Моніторинг і перегляд тощо), найголовнішим з яких є Культура управління ризиками – це створення в організації такого середовища, яке б сприяла виявленню, оцінці та зниженню ризиків, а також відкритої комунікації про ризики. Яким би гарним або простим процес управління ризиками не був, якщо співробітники і керівники його відкидають, компанія не зможе управляти ризиками.

Ефективний процес управління ризиком не може бути сукупністю фрагментарних дій, оскільки він повинен бути сформованим у комплекс дій, який є частиною загального управління бізнесом. Особливостями системного управління ризиками є:

- безперервний процес, який охоплює всю організацію;
- здійснюється співробітниками всіх рівнів організації;
- використовується при розробці та формуванні стратегії;
- використовується всією організацією, на кожному її рівні і кожним підрозділом та включає аналіз портфелю ризиків на рівні організації;
- спрямовано на визначення подій, які можуть впливати на підприємство та управляти ризиками таким чином, щоб вони не перевищували ризик-апетити;
- надає керівництву обґрунтовані гарантії досягнення цілей.

В ідеалі, для функціонування ризик-менеджменту повинен існувати орган управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими інформаційними ресурсами. Більшість великих західних фірм мають у штаті спеціального менеджера з ризику, який поділяє відповідальність за ризиковані рішення з іншими менеджерами компанії. Він входить до складу топ - менеджменту підприємства. Ризик-менеджер поряд з відповідними спеціалістами приймає участь в прийнятті ризикових рішень та шукає способи уникнення небажаних ризиків.

Відділ з управління підприємницькими ризиками повинен займатися вирішенням практичних питань, пов'язаних з виявленням ризику, веденням статистичної та реєстраційної обробки інцидентів, розробкою та реалізацією заходів з підвищення безпеки підприємства, здійсненням страхової діяльності, укладанням угод зі страхування та перестраховання. Взагалі, ідеологічна задача ризик-менеджера та його підрозділів - розробка стратегії і принципів управління ризиками на підприємстві, які повинні бути викладені

у внутрішніх нормативних документах. Якісний склад підрозділу ризик-менеджмент можна розподілити на такі групи [83]:

- співробітники, які мають бути обов'язково зараховані у штат підрозділу ризик-менеджменту: керівник підрозділу ризик-менеджменту, співробітник по організації процесу ризик-менеджменту, співробітник по оцінці ризиків, аналітик виробничих ризиків.
- співробітники, які мають бути у складі підрозділу на початкових етапах становлення та впровадження системи ризик-менеджмент на підприємстві: співробітник по ІТ підтримці, спеціалісти по аналізу конкретних видів ризиків, які мають великий вплив на діяльність підприємства, спеціаліст по ризикам інформаційної безпеки.
- співробітники, які працюють на підприємстві і займаються управлінням ризиками, проте можуть і не в ходити до складу безпосередньо підрозділу ризик-менеджмент. Тобто це працівники, які відслідковують вплив ризику та нейтралізують його у своїх структурних підрозділах, завдяки чому дозволяють бути системі ризик-менеджменту комплексною та динамічною.

Аналіз кадрового складу функціонуючих систем ризик-менеджменту вказує на високу вагомість фінансових питань в управлінні ризиками, оскільки одним із основних завдань ризик-менеджменту є забезпечення фінансової стійкості і нейтралізація впливу саме фінансових ризиків. Проте сучасні концепції управління ризиком, зокрема Міжнародної федерації ризикового та страхового менеджменту (IFRIMA), зосереджують свою увагу на тому, що настав час для ризик-менеджерів не просто знижувати ризики, але і використовувати його додаткові можливості для всього підприємства.

Впровадження в діяльність підприємства системи ризик-менеджмент дозволяє забезпечувати стабільність його розвитку, підвищувати обґрунтованість прийняття рішень в ризиковій ситуації, покращення фінансового стану за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

Висновок до розділу 1

Проаналізовано дефініції поняття «стратегія підприємства» та розглянуто основні стратегії, які використовуються на сьогоднішній день.

Запропоновано авторське визначення стратегії підприємства: «Стратегія підприємства – це комплексний план діяльності, спрямований на реалізацію довгострокових цілей підприємства з урахуванням його цілей та місії».

Застосування стратегічного управління та стратегій на підприємствах дає змогу використовувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва, своєчасно координувати роботу з розвитку підприємства.

Ризик – один з ключових елементів підприємницької діяльності. У багатьох випадках ухилитися від ризикованих дій, обійтися без них просто неможливо.

Для ефективного управління господарюючим суб'єктом необхідно не тільки знати про ймовірність існування ризиків в їхній діяльності, а й потрібно провести кількісне оцінювання ступеня цих ризиків. Кількісна оцінка ступеня ризику полягає в наданні ризикам числових значень. Проведення цієї оцінки є особливо важливим у ситуаціях, коли існує можливість вибору конкретного рішення із великої сукупності альтернативних варіантів.

Основні завдання під час прийняття управлінських рішень – це врахування ризику, управління ризиком, зведення його до прийнятих меж, зниження можливих негативних наслідків. Опанування українськими підприємцями сучасних підходів до інтегрального управління ризиками на мікро- економічної діяльності здатне позитивно вплинути на кількісні та якісні показники економічного зростання в кризовий період розвитку економіки України.

РОЗДІЛ 2.

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЮКОН-ПРОДТРЕЙД» ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

2.1. Середовище функціонування ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим ступенем складності, динамізму та невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі - основна умова в бізнесі й інших сферах життєдіяльності. Організації повинні, з одного боку, постійно усвідомлювати новий характер змін у навколишньому середовищі і ефективно на них реагувати. З іншого боку, необхідно мати на увазі, що самі організації генерують зміни в зовнішньому середовищі, випускаючи нові, наприклад, види товарів і послуг, використовуючи нові види сировини, матеріалів, енергії, обладнання, технологій.

Значущим фактором, який впливає на розвиток торговельних підприємств, є вихід на український ринок іноземних торговельних підприємств. Іноземні суб'єкти мають значні конкурентні переваги перед національними. Так, іноземні підприємства мають доступ до більш дешевих і довгострокових фінансових ресурсів, що дозволяє їм утримувати нижчі ціни за рахунок зниження рентабельності і підвищення періоду окупності інвестицій. Триваліший досвід роботи на ринку дозволяє використовувати розвинені торговельні технології, знання організації торговельних мереж і навички конкурентної боротьби. На даний момент цей фактор має обмежену дію через одиничну появу іноземних операторів на українському ринку. Але він потенційно здатний призвести до ускладнення процесу фінансового саморозвитку торговельного підприємства або навіть до його неможливості.

Особливою загрозою у Волинській області, де функціонує ТОВ «Юкон-Продтрейд», є втрата частки ринку через витіснення іноземними

товарами, а саме польськими. Це спричинено тим, що область близько розташована до кордону з Польщею і населення часто обирає саме польські товари, що продаються в спеціалізованих магазинах. Вибір обґрунтовується тим, що товари вироблені в Європі по більш високим стандартам, ціна майже не відрізняється, а асортимент ширший.

Дослідимо макросередовище функціонування ТОВ «Юкон-Продтрейд» скориставшись моделлю 5 сил конкуренції М. Портера [74]. Для цього проаналізуємо конкурентів ТОВ «Юкон-Продтрейд» діючих і потенційних, споживачів, постачальників, товари-замінники.

Представимо результати аналізу у зведеному вигляді та розробимо ключові напрями робіт для послаблення загроз (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Результати аналізу моделі 5 конкурентних сил М. Портера для
ТОВ «Юкон-Продтрейд»**

Параметр	Значення	Опис	Направлення робіт
Загроза зі сторони товарів-замінників	Низький	Компанія торгує таким товаром, який неможливо замінити. Додаткова цінність формується за рахунок реалізації відомих брендів	-
Загрози внутрішнього лузевої конкуренції	Середній	Ринок компанії є високо конкурентним та перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження у підвищенні цін	1. Необхідні економ-програми для споживачів, чутливих до цін
Загроза зі сторони потенційних конкурентів	Середній	Ризик входу на ринок нових гравців є середнім. Для відкриття нової компанії необхідні високі інвестиції	Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів та появлення нових гравців
Загроза втрати клієнтів	Середній	Продажі майже рівномірно розподілені по групам клієнтів. Товар не є унікальним. Існують випадки, коли замовник не задоволений якістю продукції	Зосередитись на усуненні всіх недоліків товарів, або на відсіюванні недобросовісних виробників
Загроза нестабільності і постачальників	Низький	Стабільність зі сторони постачальників	-

Джерело: складено автором згідно даних підприємства

Розглянемо більш детально основних прямих конкурентів ТОВ «Юкон-Продтрейд».

ПП «Світязь» здійснює дистрибуцію продуктів харчування на території Волинської області з 1995 року. Ціллю компанії є забезпечення кожного жителя Волинської області продуктами харчування провідних компаній виробників, таких як Сан ІнБев Україна, Вітмарк, Луцьк фудз, Галіція Дистилері, Волиньзернопродукт, з якими укладені договори ексклюзивної дистрибуції в області, а також продукцією інших виробників.

Основними завданнями є забезпечення кількісної та якісної дистрибуції продукції в торгових точках всіх категорій на Волині: мережах, роздрібі, на ринках та категорії «HoReCa».

Завдяки злагодженій роботі всіх відділів, ПП «Світязь» вже довгий час утримує провідні позиції серед компаній-дистрибуторів продуктів харчування на території Волинської області. Працює з компанією Сан ІнБев з 2001 року, на той час, як з окремими заводами. У 2007 році отримало ексклюзив на продаж у Волинській області.

ПП «Іванов» здійснює дистрибуцію продуктів харчування на території Волинської області з 2008 року. Має у своєму асортименту продукцію, яка поставляє з Польщі, що створює значну конкуренцію на ринку вітчизняних продуктів харчування. Має 15 торгівельних магазинів, в штаті підприємства 70 осіб.

Порівняємо ключові фактори конкурентоспроможності ТОВ «ЮконПродтрейд» та найбільших конкурентів за допомогою таблиці 2.2.

Оцінка ключовим факторам конкурентоспроможності ТОВ «Юкон-Продтрейд» та найбільших конкурентів виставлялась за допомогою методу експертних оцінок. Експертами виступали працівники підприємства.

Фактори конкурентоспроможності підприємств оцінювались за шкалою від 1 до 5, де оцінка 1 – відповідала найнижчому рівню конкурентоспроможності позитивного показника, а оцінка 5 – найвищому рівню конкурентоспроможності досліджуваних підприємств.

Ключові фактори конкурентоспроможності та їх оцінка ТОВ «Юкон-Продтрейд» та його найбільших конкурентів

Показник	ТОВ «Юкон-Продтрейд»	ПП «Світязь»	ПП «Іванов»
Асортимент	5	3	1
Сервіс	4	4	2
Бренди	4,5	3	4
Потужності	5	3	1,5
Репутація	4,5	4,3	3,5
Ціна	4	4	3,8
Інноваційність	3	4	1

Джерело: складено автором згідно даних підприємства

Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Юкон-Продтрейд» та його найбільших конкурентів наведено на рис. 2.1.

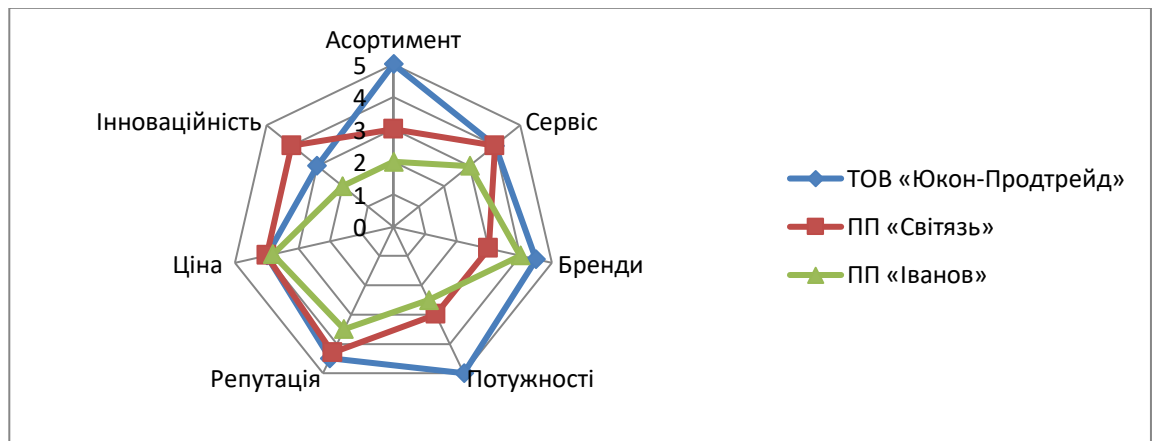


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Юкон-Продтрейд».

Джерело: складено автором згідно даних підприємства

Проаналізувавши рис. 2.1 видно, що майже по всіх факторам ТОВ «Юкон-Продтрейд» має переваги над конкурентами. Також компанія посідає перше місце у своїй групі за обсягами продажу товарів, територією покриття торгових точок області. Так, ширина асортименту ТОВ «Юкон-Продтрейд» є найбільш ширшою ніж у ПП «Світязь» (на дві позиції) та ПП «Іванов» (на 4 позиції). Відповідно кількість брендів у асортименті ТОВ «Юкон-Продтрейд» є найбільшою у порівнянні з конкурентами. Така перевага забезпечується кращими потужностями (сладськими приміщеннями) ТОВ «Юкон-Продтрейд».

Рівень сервісу ТОВ «Юкон-Продтрейд» оцінюється на рівні ПП «Світязь» та вищий на 2 позиції ніж у ПП «Іванов». Репутація серед споживачів та постачальників у ТОВ «Юкон-Продтрейд» є найвищою.

Рівень цін ТОВ «Юкон-Продтрейд» та ПП «Світязь» є релевантними, в той час як ПП «Іванов» має за цим фактором перевагу.

Серед слабких сторін діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» слід відмітити низький рівень інноваційності порівняно з ПП «Світязь» (на дві позиції).

Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Юкон-Продтрейд» дозволив зробити висновок, що підприємство має досить стійкі позиції на ринку, значні переваги над конкурентами та прихильність споживачів.

Пропонуємо проаналізувати макросередовище ТОВ «Юкон-Продтрейд» за допомогою PESTLE-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналітична характеристика PESTLE-факторів макросередовища ТОВ «Юкон-Продтрейд

Група факторів	Фактори	Поточний стан фактору та його вплив на підприємство	Тенденції динаміки фактору та його вплив на підприємство
1	2	3	4
Політичні	Податкова політика; Вірогідність розвитку військових дій; Рівень корупції; Торгова політика	Наразі податкове навантаження є значним, а саме: • податок на прибуток (18%); • ПДВ (20%); ЄСВ (22%); • інші податки. Рівень корупції високий	Останні роки в країні проводиться серйозна боротьба з корупцією і вже стають видимими результати. Тому її динаміка йде на спад. Податкова політика та регулювання галузі найближчі роки на думку експертів залишаться незмінними
Економічні	Рівень інфляції і процентні ставки; Рівень доходів населення; Рівень економіки країни; Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	Високий рівень інфляції та процентних ставок, низький рівень доходів громадян та економіки країни спричинює неплатоспроможне населення. Відповідно споживачі купляють дешевшу продукцію і багато в чому відмовляють собі. Також через низьку заробітну плату за останні 3 роки міграція громадян	Все це спричинене кризою в країні. Але після кризи завжди йде підйом економіки. Тому очікується позитивна динаміка вказаних факторів

Продовження табл.2.3

1	2	3	4
Соціальні	Темпи росту населення; Рівень освіченості населення; Спосіб життя і звички населення	На сьогодні темп росту населення є від'ємним. Це негативно впливає на оновлення підприємства молодими кадрами. Рівень освіченості є високим – це позитивно впливає на забезпечення кваліфікованими працівниками	Очікується збільшення темпів чисельності через відновлення та розквіт економіки в найближчі роки. Рівень освіченості поки що тримає свої позиції
Технологічні	Рівень інновацій; Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	Дані фактори характеризуються небувалим збільшенням інформаційних потоків. Ступінь впливу на розвиток та підвищення ефективності діяльності високий	З кожним роком ріст інформаційних технологій та інновацій збільшується
Правові	Рівень прозорості вітчизняного законодавства; Рівень адаптованості нормативно-правової бази до сучасних умов	Поточний стан перелічених факторів є низьким. Вплив на підприємство є неоднозначним	В найближчі роки навряд зміниться тенденція цих факторів
Екологічні	Екологічні вподобання споживачів; Законодавство з охорони навколишнього середовища	На сьогодні чітко прослідковується перехід споживачів на екологічно-чисті продукти. Споживачі більш усвідомлено обирають продукцію, тому підприємство має обирати тільки перевірених постачальників з високою якістю продукції	Ця тенденція швидкими темпами набирає оберти. І зниження поки не планується. Вплив фактору високий

Джерело: складено автором згідно даних підприємства

Як бачимо, всі фактори відіграють значну роль для підприємства. Але найбільший вплив відчувається від політичних та економічних проявів. На жаль, ці прояви підприємство неспроможне регулювати, тому необхідно вміти підлаштовуватись та швидко реагувати на зовнішні зміни.

Отже, в результаті аналізу макросередовища ТОВ «Юкон-Продтрейд» було виявлено, що підприємству варто більш зважено обирати постачальників та продукцію для реалізації. Це спричинено тим, що на сьогодні споживачі більш усвідомлено відносяться до екології та здорового харчування. Тому продукція повинна бути максимально якісною та екологічною.

2.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства

Державне регулювання агропродовольчих ринків в країнах з високоефективним сільськогосподарським виробництвом в основному спрямоване на підтримку стабільної економічної ситуації в галузі та відповідного рівня прибутковості, забезпечення продовольчої безпеки й задоволення потреб населення в якісних харчових продуктах за соціально-прийнятними цінами, а також на збалансований розвиток сільських територій і захист довкілля. При цьому регулювання здійснюється відповідними державними органами, що діють через визначену систему інститутів, створених як сільськогосподарськими товаровиробниками, так і підприємствами оптової торгівлі, переробки, реалізації.

Через розробку системи законів та інших нормативних актів держава проводить відповідну фінансову політику і здійснює регулювання фінансово-господарської діяльності підприємств економічними методами.

Правові основи фінансів окремих суб'єктів господарювання перш за все базуються на конституційних нормах. Конституція України [46] є важливим джерелом фінансового права і віддзеркалює у концентрованому вигляді правовий простір, в якому здійснюється розвиток підприємництва в нашій країні. Конституцією України регламентується право громадян на здійснення будь-якого виду підприємницької діяльності, не забороненої законом. Водночас держава забезпечує розвиток конкуренції в підприємницькій діяльності, здійснює антимонопольне, кредитне, бюджетне та податкове регулювання, захищає права споживачів, контролює якість і безпеку продукції і всіх видів послуг та робіт, сприяє діяльності громадських організацій споживачів.

Конституція України формує правовий простір для розвитку вільного підприємництва в країні й водночас створює передумови для використання фінансового менеджменту як системи управління фінансами суб'єктів господарювання в економіці ринкового типу.

Господарський кодекс України [24] встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності, яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності. Кодекс має на меті забезпечити зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва і на цій основі підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість відповідно до вимог Конституції України, утвердити суспільний господарський порядок в економічній системі України, сприяти гармонізації її з іншими економічними системами.

Правові засади фінансово-господарської діяльності підприємств, створених у формі акціонерних товариств, товариств з обмеженою і повною відповідальністю регламентує Закон України «Про господарські товариства» від 10.09.91 [65]. Цей закон визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, права та обов'язки учасників і засновників.

З метою залучення зовнішніх фінансових ресурсів господарські товариства можуть випускати корпоративні або боргові цінні папери. Умови такої емісії в загальному вигляді регламентуються Законом України «Про цінні папери та фондову біржу» від 18.06.91 [65].

Крім того, підприємства можуть здійснювати фінансові операції різного роду з цінними паперами, керуючись положенням Закону України «Про Національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні» від 10.12.97 [65].

Фінансово-майнові відносини підприємств регламентуються нормами цивільного права, зафіксованими у Цивільному кодексі України і Законі України «Про власність» [65]. Цей закон визначає об'єктів і суб'єктів права власності, порядок використання власником майна для здійснення підприємницької діяльності, а також визначає право приватної, колективної, державної та інтелектуальної власності.

Фінансові відносини підприємства зі своїми працівниками щодо оплати праці регламентуються Законом України «Про оплату праці» [65]. Закон визначає економічні, правові й організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах з підприємством на підставі трудового договору.

Особливості та сфера застосування Державного регулювання цін регламентуються Законом України «Про ціни і ціноутворення» [65].

На підставі Закону України «Про систему оподаткування» від 18.02.97, підприємства мають певне коло юридичних обов'язків [31]:

- вести бухгалтерський і податковий облік;
- складати звітність про фінансово-господарську діяльність;
- сплачувати належні суми податків та обов'язкових платежів у встановлені законодавством терміни;
- допускати посадових осіб державних податкових органів до обстеження приміщень, що використовуються для отримання прибутку, а також для перевірок щодо питань обчислення та сплати податків.

Порядок складання бухгалтерської звітності та подання статистичної звітності визначається Законом України «Про державну статистику» (в новій редакції від 13.07.2000) та відповідними П(С)БО [65]. Аудиторська перевірка звітності підприємств регламентується Законом України «Про аудиторську діяльність» від 22.04.93 зі змінами 1997 р. [65] Обов'язкова аудиторська перевірка річного балансу і звітності підприємств з річним господарським оборотом менш як двісті п'ятдесят неоподатковуваних мінімумів проводиться один раз на три роки.

Функціонування будь-якого господарюючого суб'єкту значно залежить від нормативної бази, що регулює правові та економічні відносини підприємства з державою, з іншими підприємствами та організаціями.

ТОВ «Юкон-Продтрейд» проводить статичний, бухгалтерський й оперативний облік відповідно до діючого законодавства України. Всі бухгалтерські звітності покладені на головного бухгалтера. Організаційна

структура корпорації встановлена самим підприємством, згідно завдань, які воно перед собою поставило.

ТОВ «Юкон-Продтрейд» реалізує товари і послуги за цінами і тарифами, встановленими самостійно, або на договірній основі, а у випадках, передбачених чинним законодавством України, - по цінах, встановлених відповідними нормативно-правовими актами.

Розглянемо внутрішні організаційні документи, що регламентують діяльність ТОВ «Юкон-Продтрейд» наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Внутрішні організаційні документи регламентації діяльності
ТОВ «Юкон-Продтрейд»**

Назва документа	Сфера регулювання
Статут	Статут необхідний для визначення статусу органів управління ТОВ «Юкон-Продтрейд», (директора, наглядової ради, зборів учасників), а також встановлення загального порядку провадження господарської діяльності.
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Забезпечує правове регулювання трудових відносин ТОВ «Юкон-Продтрейд», організацію його діяльності, визначає взаємні права та обов'язки адміністрації та працівників. Сфера дії цього документа поширюється на всіх працівників підприємства незалежно від виду трудового договору, виконуваної роботи, посади та інших умов.
Штатний розпис	Це організаційно-розпорядчий документ, що відображає структуру підприємства, чисельність відділів, співробітників, а також розмір їхньої заробітної плати.
Положення про посадових осіб	Визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови для його ефективної <u>праці</u> , є обов'язковим кадровим документом.
Положення про організаційну структуру	Положення, в якому іде мова про організаційну структуру підприємства, яка наведена схематично. Вданому положенні визначені основні підрозділи підприємства в ієрархічному порядку.
Положення про документообіг	Це положення, в якому окреслений порядок руху службових документів на підприємстві з моменту їх створення або одержання до завершення виконання або відправлення.

Джерело: складено автором на основі відомостей про підприємство

Отже, до внутрішніх регламентів, що регулюють діяльність ТОВ «Юкон-Продтрейд» слід віднести наступні: Статут підприємства, Організаційну структуру управління, Штатний розпис, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, Правила внутрішнього розпорядку, Положення про документообіг тощо.

Основним документом серед зазначених є правила внутрішнього трудового розпорядку, які регулюють права та обов'язки усіх учасників трудового процесу. Для кадрових служб (посадових осіб, які виконують їх функції) Правила — основний нормативний документ, який регламентує вирішення цілої низки питань, зокрема прийняття, переведення і звільнення працівників, здійснення контролю за додержанням працівниками трудової дисципліни, підготовки відповідних розпорядчих документів тощо.

2.3. Управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «Юкон-Продтрейд» є офіційним дистриб'ютором виробників провідних торгових марок в Україні. З моменту створення товариство завоювало довіру у постачальників та покупців. Вигідне територіальне розміщення дало можливість підприємству забезпечити 70% покриття торгових точок Волині. По окремих торгових марках підприємство є єдиним дистриб'ютором у Волинській області. Динаміка обсягів продажу товарів як в кількісному так і грошовому еквіваленті постійно зростає. Товариство на сьогодні є офіційним представником у Волинській області провідних торгових марок в Україні та за кордоном.

Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля продуктами харчування (46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами).

Інші види діяльності:

- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й управління.

Асортимент продукції можна побачити в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Продукція ТОВ «Юкон-Продтрейд» по торгових марках

Групи продукції	Види продукції	Торгові марки
1	2	3
Молочна продукція	Сири тверді, сири плісняві, сири розсільні, плавлені сири, йогурти, глазуровані сирки, сметана, молоко, ряжанка, кефір	Чудо, Агуша, Словяночка, Горянка, Вівальді, Добряна, Комо, Клуб Сиру, Маселко, Наш Молочник, Полтавочка, Радомілк, Щедрий край, Галичина, Елітний смак та ін.
Бакалія	Крупи, макаронні вироби, борошно, олія, сіль, цукор, оцет, майонез, кетчуп, томатні соуси та пасти, гірчиця	Хатинка, Майола, Добра Олія, Роллтон, Тамма, Раесе Міо, Прозора, Зелена, Кухар Рішельє
Пиво та слабоалкогольні напої	Пиво, слабоалкогольні напої	Львівське, Карлсберг, Туборг, Жатецький Гусь, Кроненбург, Грімбірген, Арсенал, Балтика, Garage, Somersby, IceMix
Води мінеральні	Мінеральні води	Моршинська, Трускавецька, Боржомі, Есентукі
Напої безалкогольні	Солодкі води, холодні чаї, квас	Караван, Фрутс, Ліптон, Квас Тарас
Кондитерські вироби	Цукерки, халва, кекси, зефір, печиво, вафлі, крекери, пряники	Дружківка, Жако, 7 days, Ярич, Нектар, Туррон, Фанчі, Імперія солодошів
Соки	Фруктові та овочеві соки	Сандора, Садочок, Сандорик, Агуша
Чіпси та снеки	Чіпси, снеки, насіння	Дружківка, Lays, Western, Fan Snekk, Хрустім
Консерви	Рибні, молочні, овочеві	Акварин, Бабусин продукт, Економ, Злата, Преміум, Ічня
Алкогольні напої	Вино, вермут, шампанське, віскі, коньяк, водка, лікер, бренді, абсент, текіла	Вешерошка, Мороша, Первак, Хортиця, Коблево, Воздух, Козацька рада, Хлібний дар, Маренго, Captain Morgan, Джим Бім, Старий Таллін і т.д.

Джерело: складено автором згідно звітності підприємства

З табл. 2.5 видно, що ТОВ «Юкон-Продтрейд» має широкий асортимент продукції, що є значною конкурентною перевагою на ринку. Відповідно є необхідність в індивідуальній стратегії для економічно ефективної діяльності.

Аналізу фінансового стану підлягають основні статті балансу та інші матеріали обліку та фінансової звітності. Вивчається раціональність формування й використання власних, запозичених та залучених коштів, відповідність сум власних оборотних коштів потребам у них, обсяг формування та виконання плану одержання прибутку. Виявляються причини недостатнього залучення джерел надходження прибутків, наявність невикористаних оборотних коштів та можливості їх мобілізації, наявність і рух запасів товарно-матеріальних цінностей, джерела їх утворення, ефективність використання кредиту і його матеріальне забезпечення.

Основні показники по ТОВ «Юкон-Продтрейд» за 2017-2019 роки наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» за 2017-2019 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп зростання (зниження),%	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	267058	359207	392579	92149,00	33372,00	134,51	109,29
Середньооблікова чис. штатн.прац., осіб	297	300	323	3,00	23,00	101,01	107,67
Продуктивність праці, тис. грн./особу	899,19	1197,36	1215,41	298,17	18,06	133,16	101,51
Середньорічна вартість ОЗ (по зал. варт.), тис. грн.	2	8	8	6,00	0,00	400,00	100,00
Фондовіддача, грн./грн.	133529	44900,875	49072,375	- 88628,13	4171,50	33,63	109,29
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	79599	98575	104730	18976,00	6155,00	123,84	106,24
Коеф. оборотності оборотних коштів	3,36	3,64	3,75	0,29	0,10	108,61	102,87
Середньорічна варт. активів, тис. грн.	72099	89091	101659,5	16992,00	12568,50	123,57	114,11
Власний капітал, тис. грн.	10246	10585	10798	339,00	213,00	103,31	102,01

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реал. продукції, тис. грн.	235327	319765	350040	84438,00	30275,00	135,88	109,47
Адміністративні витрати, тис. грн.	9551	10294	10423	743,00	129,00	107,78	101,25
Витрати на збут, тис. грн.	20446	27528	30184	7082,00	2656,00	134,64	109,65
Повні витрати на вир. та реал. продукції, тис. грн.	265324	357587	390647	92263,00	33060,00	134,77	109,25
Витрати на 1 грн. реал. продукції, коп.	99,35	99,55	99,51	0,20	-0,04	100,20	99,96
Прибуток від реал. продукції, тис. грн.	1734	1620	1932	-114,00	312,00	93,43	119,26
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	347	226	210	-121,00	-16,00	65,13	92,92
Рентабельність продукції, %	0,65	0,45	0,49	-0,20	0,04	x	x
Рентабельність власного капіталу, %	3,39	2,14	1,94	-1,25	-0,19	x	x
Рентабельність активів, %	0,48	0,25	0,21	-0,23	-0,05	x	x

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

З отриманих даних можна зробити висновок, що у 2019 році ТОВ «Юкон-Продтрейд» отримало на 9,29 % чистого доходу від реалізації продукції більше порівняно з 2018 роком, але темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2018 році були вищими у порівнянні зі звітним періодом і становили на 34,51% більше порівняно з 2017 роком.

Зростання чистого доходу від реалізації продукції викликано зростанням обсягів продажу товарної продукції.

Чисельність працівників зростала протягом досліджуваного періоду: у 2018 році вона зросла на 3 особи, а у 2019 році – на 23 особи. Різке зростання середньооблікової чисельності працівників у 2018 році сприяло зростанню продуктивності праці на 33,16% у 2018 році, в той час, коли у 2019 році даний показник зріс лише на 1,51%.

Позитивним є щорічне зростання оборотності оборотних коштів. Так, у 2018 р. даний показник зріс на 8,61%, а у 2019 році – на 2,87% порівняно з попереднім періодом.

Позитивними були темпи зростання середньорічної вартості активів: у 2018 році на 23,57%, а у 2019 році – на 14,11%.

Величина власного капіталу ТОВ «Юкон-Продтрейд» у 2018 році зросла на 3,31%, а у 2019 році – на 2,01%.

Слід відмітити зростання собівартості реалізованої продукції підприємства на 35,88% у 2018 році та на 9,47% у 2019 році. При цьому спостерігалось вищі темпи зростання витрат на збут (на 34,64% у 2018 році порівняно з 2017 роком та на 9,655 у 2019 році порівняно з 2018 роком), аніж адміністративних витрат (останні зросли на 7,78% у 2018 році порівняно з 2017 роком та на 1,25 у 2019 році порівняно з 2018 роком). В результаті відбулося зростання повних витрат на реалізацію продукції у 2018 році на 34,77% порівняно з 2017 роком та на 9,25% у 2019 році порівняно з 2018 роком. При цьому витрати на одну гривню реалізованої продукції майже не змінилися протягом досліджуваного періоду.

ТОВ «Юкон-Продтрейд» отримувало прибуток від реалізації продукції. Проте, у 2018 році його значення скоротилось на 114 тис.грн, або 6,57% порівняно з 2017 роком, але виросло у 2019 році у порівнянні з 2018 роком на 312 тис.грн, або 19,26%, що свідчить про ефективність втратених на збут ресурсів.

Протягом досліджуваного періоду ТОВ «Юкон-Продтрейд» отримувало чистий прибуток, хоча його значення щороку мало тенденцію до скорочення: у 2018 році – на 34,87% порівняно з 2017 роком, а у 2019 на 7,08% порівняно з 2018 роком. Наслідком такої тенденції стало погіршення показників рентабельності на підприємстві. Так, рентабельність продукції скоротилась у 2018 році на 0,2%, хоча у 2019 році відбулося її зростання на 0,04%. Рентабельність власного капіталу скорочувалась протягом усього досліджуваного періоду, аналогічно скорочувалось значення показника рентабельності активів підприємства.

Найважливішим напрямом підсумкового (ретроспективного) аналізу є вивчення структури та динаміки витрат як на рівні всього підприємства, так і

на рівні окремих центрів відповідальності. Аналіз динаміки здійснюється з метою вивчення загальних тенденцій таких показників, як абсолютний розмір витрат від звичайної діяльності, витрат від операційної діяльності; собівартість реалізованої продукції (виробничі витрати); адміністративні витрати, витрати на збут; інші операційні витрати; собівартість окремих видів продукції. При дослідженні динамічних рядів з названих показників необхідно нейтралізувати вплив кількісного фактора шляхом перерахунку прямих виробничих витрат на обсяг реалізації (виробництва).

Аналіз динаміки загальних витрат та окремих її елементів необхідно порівнювати з тенденціями щодо показників доходу, темпів інфляції, динаміки масштабів діяльності підприємства.

Аналіз структури дає загальне уявлення про значущість окремих елементів та статей витрат, дозволяє визначити ресурсомісткість окремих видів продукції, сегменти особливої уваги менеджерів та нераціональні напрями витрачання ресурсів.

Поєднання аналізу структури та динаміки дозволяє комплексно підійти до дослідження витрат і знайти слабкі та сильні сторони діяльності підприємства стосовно управління витратами.

Таблиця 2.7

**Структура витрат звичайної діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд»
за 2017-2019 роки**

Показники	Роки					
	2017		2018		2019	
	Тис.грн.	Питома вага,%	Тис.грн.	Питома вага,%	Тис.грн.	Питома вага,%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	235327	88,56	319765	89,42	350040	89,59
Адміністративні витрати	9551	3,59	10294	2,88	10423	2,67
Витрати на збут	20446	7,69	27528	7,70	30184	7,73
Інші операційні витрати	417	0,16	9	0,00	57	0,01
Витрати звичайної діяльності, разом	265741	100,00	357596	100,00	390704	100,00

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

Аналіз структури та динаміки витрат доцільно здійснювати за двома напрямками: за елементами та статтями витрат. Причому аналіз структури за елементами витрат може здійснюватись як по підприємству загалом, так і за окремими центрами відповідальності та по окремих видах продукції.

Досліджуючи структуру витрат звичайної діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» приходимо до висновку, що питома вага собівартості реалізованої продукції є найвищою і становила у 2017 році 88,56%, у 2018 році збільшилась до 89,42% порівняно з 2017 роком, а у 2019 році зросла до 89,59% порівняно з 2018 роком. Це відбулось за рахунок збільшення товарної продукції на підприємстві.

Другою за розміром є частка адміністративних витрат у структурі витрат звичайної діяльності підприємства. Так, у 2019 році вона була найвищою протягом досліджуваного періоду і становила 7,73%.

Частка адміністративних витрат є третьою за розміром. Так у 2017 році частка адміністративних витрат становила 3,59%, у 2018 році скоротилась до 2,88%, а у 2019 році до 2,67%.

Найменша частка у структурі витрат звичайної діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» належить іншим операційним витратам 0,16% у 2017 році і 0,01% у 2019 році.

Загалом протягом 2017-2019 рр. спостерігається зростання витрат від звичайної діяльності з 265741 тис.грн у 2017 році до 390704 тис.грн. у 2019 році. По структурі витрат від звичайної діяльності значних змін за три роки не відбулось.

Проведемо аналіз операційних витрат на реалізацію продукції за економічними елементами. До розрахунку використані дані форми № 2 розділ II «Елементи операційних витрат» ТОВ «Юкон-Продтрейд». Розрахункові дані занесемо до табл. 2.8.

**Показники динаміки та структури операційних витрат на
реалізацію продукції ТОВ «Юкон-Продтрейд» за 2017-2019 роки**

Елемент и витрат	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення у сумі, (+, -)		Відхилення у %, (+, -)		Зміни у структурі, відсоткови х пунктів (+,-)	
	тис.грн.	пит. вага,%	тис.грн.	пит. вага,%	тис.грн.	пит. вага,%						
Матеріальні затрати	7394	24,31	9152	24,19	8331	20,49	1758	-821	123,78	91,03	-0,12	-3,70
Витрати на оплату праці	11477	37,74	14777	39,06	16458	40,47	3300	1681	128,75	111,38	1,32	1,41
Відрахування на соціальні і заходи	2534	8,33	3218	8,51	3596	8,84	684	378	126,99	111,75	0,17	0,34
Амортизація	9	0,03	3	0,01	2	0,00	-6	-1	33,33	66,67	-0,02	0,00
Інші операційні витрати	9000	29,59	10681	28,23	12277	30,19	1681	1596	118,68	114,94	-1,36	1,96
Разом	30414	100	37831	100	40664	100	7417	2833	124,39	107,49	0	0

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

З таблиці 2.8 видно, що у структурі операційних витрат на реалізацію продукції ТОВ «Юкон-Продтрейд» за 2017-2019 рр. основна питома вага припадає на витрати на оплату праці - 37,74% у 2017 р., 39,06% у 2018 р. та 40,47% у 2019 році.

Другим за часткою витрат у структурі операційних витрат є елемент «Інші операційні витрати», значення якого у 2017 р. становило 29,59%, у 2018 р. 28,23% та 30,19% у 2019 році.

Третім за часткою витрат у структурі операційних витрат є елемент «Матеріальні затрати» зі значенням якого у 2017 р. 24,31%, у 2018 р. 24,19% та 20,49% у 2019 році.

Найменша частка у структурі операційних витрат припадає на елемент «Амортизація» – 0,03% у 2017 р. 0,01%, у 2018 р. та 0% у 2019 році, що

пов'язано з тим, що основним видом діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» є оптова реалізація харчових продуктів.

Крім того, з таблиці 2.8. видно, що за усіма елементами витрат ТОВ «Юкон-Продтрейд» у 2017-2019 рр. спостерігається позитивна динаміка крім елементів «Матеріальні затрати» за яким у 2019 році відбулося скорочення на 821 тис.грн (8,97%) та елементом «Амортизація», за яким скорочення у 2019 році становило 33,33%.

Так, найбільші темпи зростання у 2017-2019 рр. відмічено за елементами «Витрати на оплату праці» - 128,75% у 2018 році та 111,38% у 2019 році, «Відрахування на соціальні заходи» - 126,99% у 2018 році та 111,75% у 2019 році, та «Інші операційні витрати» - 118,68% у 2018 році та 114,94% у 2019 році.

Найбільші зміни у структурі відсоткових пунктів відбулися за елементом «Матеріальні затрати» та «Інші операційні витрати».

Проведемо діагностику діяльності підприємства у чотирьох основних областях: «Фінанси», «Комерція», «Маркетинг» та «Персонал». Чотири розглянутих блоки зв'язуються між собою стратегічним причинно-наслідковим ланцюгом - кваліфіковані, мотивовані, об'єднані в єдину команду працівники підприємства торгівлі, використовуючи розвинуту інфраструктуру (інформаційні системи, устаткування, технології), забезпечують задоволеність покупців, досягнення конкурентних переваг і успіх торговельного підприємства на ринку. Маркетингові успіхи підприємства торгівлі, у свою чергу, забезпечують необхідну системі якість комерційних процесів. Налагоджені комерційні процеси служать основою фінансових досягнень. Зворотний ланцюг моделі збалансованої системи показників-індикаторів економічної діагностики діяльності торговельного підприємства рухається в зворотну сторону: причини незадовільних значень фінансових показників необхідно шукати в блоці «Комерція», корені проблем комерційних процесів знаходяться в блоці «Маркетинг», а незадоволеність клієнтів означає наявність проблем у блоці «Персонал».

Показники-індикатори економічної діагностики підсистеми «Фінанси» ТОВ «Юкон-Продтрейд» представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники-індикатори економічної діагностики підсистеми
«Фінанси» ТОВ «Юкон-Продтрейд» у 2017-2019 рр.**

Показники-індикатори економічної діагностики	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2018/17	2019/18	2018/17	2019/18
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,15	1,12	1,11	-0,03	-0,01	-2,33	-0,54
2. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,14	0,11	0,10	-0,04	0,00	-25,18	-3,98
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,10	0,11	0,10	0,01	0,00	5,39	-3,96
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	32,27	33,94	36,36	1,67	2,42	5,16	7,13
5. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,13	-0,02	-38,24	-9,52	-0,13	-0,02	-38,24
6. Коефіцієнт рентабельності	0,0013	0,0006	0,0005	0,00	0,00	-51,58	-14,98

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

Оцінюючи показники-індикатори економічної діагностики підсистеми «Фінанси» ТОВ «Юкон-Продтрейд» слід відмітити, що у 2019 р. спостерігалось незначне зменшення показника поточної ліквідності на 0,54% та показника фінансової незалежності на 3,98%, а також показника забезпеченості власними оборотними коштами на 3,96%. Крім того, у 2019 році відбулося незначне покращення показників швидкої та абсолютної ліквідності.

Ефективність господарської діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» у 2019 році погіршилась: рентабельність власного капіталу скоротилась на 38,24% порівняно з 2018 роком, рентабельність діяльності на 14,98%.

Показники-індикатори економічної діагностики підсистеми «Комерція» підприємства наведено в табл. 2.10.

**Показники-індикатори економічної діагностики підсистеми
«Комерція» ТОВ «Юкон-Продтрейд» у 2017-2019 рр.**

Показники-індикатори економічної діагностики	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2018/17	2019/18	2018/17	2019/18
1. Виручка від реалізації товарів на 1 м ² торгової площі	1,34	1,57	1,63	0,23	0,06	17,16	3,82
2. Рівень витрат обігу до виручки від реалізації товарів	0,74	0,995	0,995	0,26	0,00	34,77	-0,04
3. Рівень валового доходу до виручки від реалізації товарів	0,119	0,110	0,108	-0,01	0,00	-7,59	-1,32
4. Товарооборотність, днів	56,83	77,28	74,48	20,45	-2,81	35,98	-3,63
5. Частка на ринку, %	7,15	7,26	7,31	0,11	0,05	-	-

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

Згідно до табл. 2.10 можна зробити висновок, що за показниками підсистеми «Комерція» ТОВ «Юкон-Продтрейд» у 2019 р. мала покращені результати у порівнянні з 2018 роком. Так, виручка від реалізації товарів на 1 м² торгової площі зросла у 2019 р. на 3,82% порівняно з 2018 р., хоча темп зростання у 2018 р. відносно 2017 р. був вищим і становив 17,16%.

Позитивним є те, що у 2019 р. у підприємства знизився рівень витрат обігу (на 0,04%), а також показник товарооборотності з 77,28 до 74,48 днів (на 3,36%). При цьому відбулося зростання ринкової частки підприємства на 0,05%.

Негативним явищем у 2019 р. було зниження рівня валового доходу у виручці від реалізації продукції, що пов'язано з підвищенням рівня цін на прокцію та зниженням купівельної спроможності населення.

Показники-індикатори економічної діагностики підсистеми «Маркетинг» ТОВ «Юкон-Продтрейд» наведено в табл. 2.11.

Оцінка показників підсистеми «Маркетинг» показала, що у 2019 р. ТОВ «Юкон-Продтрейд» підвищило рівень на реалізовану продукцію лише на 1,04%, в той час як рівень зростання ринкових цін становив понад 6%. При цьому кість

торговельного обслуговування не змінилась, про що свідчить сталий рівень показника торговельного обслуговування покупців (0,82).

Таблиця 2.11

**Показники-індикатори економічної діагностики підсистеми
«Маркетинг» ТОВ «Юкон-Продтрейд» у 2017-2019 рр.**

Показники-індикатори економічної діагностики	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2018/17	2019/18	2018/17	2019/18
1. Рівень цін на товари	0,94	0,96	0,97	0,02	0,03	2,13	1,04
2. Рівень торговельного обслуговування покупців	0,77	0,82	0,82	0,05	0,05	6,49	0,00
3. Коефіцієнт завершеності покупки	0,8	0,88	0,88	0,08	0,08	10,00	0,00
4. Частка постійних покупців	87,15	87,8	86,3	0,65	-0,85	0,75	-1,71
5. Ефективність рекламних заходів	7,34	8,16	7,71	0,82	0,37	11,17	-5,51
6. Коефіцієнт стійкості асортименту товарів	0,92	0,96	0,97	0,04	0,05	4,35	1,04

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

Рівень сервісного обслуговування ТОВ «Юкон-Продтрейд» був вищим у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 10% і залишився на такому ж рівні у 2019 р., що свідчить про те, що достатньо значна кількість покупців здійснює покупку товарів підприємства при відвідуванні магазинів підприємства. Але у 2019 р. скоротилась частка постійних покупців на 1,71% через зниження рівня добробуту та переорієнтації на більш дешеву продукцію.

Скорочення показника ефективності рекламних заходів у 2019 р. свідчить про те, що ТОВ «Юкон-Продтрейд» у 2019 р. витратив менше коштів на проведення рекламних заходів. При цьому, слід відмітити, що на підприємстві протягом 2017-2019 рр. відбувалося зростання стійкості асортименту, що свідчить про прагнення ТОВ «Юкон-Продтрейд» максимально задовольняти вимоги споживачів щодо кількості різновидів товарів в асортименті. Тому товариство посідає перше місце у своїй групі за обсягами продажу товарів, територією покриття торгових точок області, а

ширина асортименту ТОВ «Юкон-Продтрейд» є найбільш ширшою ніж у його прямих конкурентів (ПП «Світязь» та ПП «Іванов»).

Показники-індикатори економічної діагностики підсистеми «Персонал» ТОВ «Юкон-Продтрейд» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Показники-індикатори економічної діагностики підсистеми
«Персонал» ТОВ «Юкон-Продтрейд» у 2017-2019 рр.**

Показники-індикатори економічної діагностики	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2018/17	2019/18	2018/17	2019/18
1. Продуктивність праці одного продавця	899,19	1197,36	1215,41	298,17	18,06	33,16	1,51
2. Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,02	0,01	-0,01	-0,01	-33,33	-50,00
3. Рівень освіти працівників	0,6	0,82	0,84	0,22	0,02	36,67	2,44
4. Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації працівників	0,0015	0,0016	0,0012	0,0001	-0,0004	6,67	-25,00
5. Індекс задоволеності працівників	0,73	0,87	0,82	0,14	-0,05	19,18	-5,75

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

З табл. 2.12 видно, що за показниками підсистеми «Персонал» ТОВ «Юкон-Продтрейд» у 2017-2019 рр. має позитивне зростання продуктивності праці на 33,16% у 2018 р. порівняно з 2017 р. та на 1,51% у 2019 р. порівняно з 2018 р., скорочення плинності кадрів та зростання рівня освіти працівників.

Зростання ринкових цін та відповідне скорочення попиту вплинуло на скорочення витрат ТОВ «Юкон-Продтрейд» у 2019 р. на 25% на навчання та підвищення кваліфікації персоналу. І як наслідок у 2019 р. відбулося зниження рівня задоволеності працівників своєю роботою та умовами праці (індекс задоволеності працівників скоротився на 5,75% у 2019 р.).

Отже, ТОВ «Юкон-Продтрейд» має хороші можливості для розвитку своєї торговельної діяльності та завоювання нових сегментів ринку, проте

керівництву необхідно будувати дану стратегію розвитку зважаючи на існуючі загрози, що утворились на основі слабких сторін діяльності підприємства.

Зашкодити ефективній діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» може зниження попиту на продукцію. Негативний вплив має також зміна в налагодженій діяльності постачальників, посередників, конкурентів та споживачів.

2.4 Оцінювання ризиків бізнес-середовища ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Поняття ризику має різні трактування в сучасній економічній літературі, що ускладнює вивчення даного явища. Ризик розглядають як дію, подію, ситуацію, невизначеність, вірогідність. Тобто, ризик виступає як дія суб'єкта, що/або веде до втрати, або гарантовано зберігає досягнуте, але не передбачає можливість успіху, отримання прибутку і т.п., що дещо звужує поняття ризику.

Ризик можна розглядати як діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість оцінити вірогідність досягнення бажаного результату, невдачі, відхилення від мети, що містяться у вірогідних альтернативах. Виникає питання, наскільки правомірно визначати ризик як діяльність. Діяльність – специфічно людська форма активного відношення до навколишнього світу, зміст якої складає його доцільну зміну і перетворення. Таким чином, не всі прояви ризику на практиці можна визначити через форму активного відношення людини до навколишнього світу. Об'єктивно існують такі види ризику, як ризик «форс-мажорних» обставин (повені, засухи, пожар, тощо), систематичний, періодичний, випадковий ризик і т.п. Остаточо, їх можна пов'язати з проявами людської діяльності, але ланцюг причинно-наслідкових зв'язків буде дуже довгий.

Ризик підприємницької діяльності багато в чому визначається залежністю від зовнішнього середовища (політичних, природно-кліматичних, соціальних і

інших зовнішніх чинників) та внутрішніх факторів (спеціалізація, матеріально-технічна база, кадрова політика, маркетинг, фінанси, менеджмент тощо).

Групування ризиків можна проводити з використанням різних класифікаційних ознак (причини і сфери виникнення; етапи господарювання; масштаби; ступінь допустимості; види господарської діяльності; тривалість дії; можливість страхування і т.д.).[5]

Проаналізуємо підприємницькі ризики ТОВ «Юкон-Продтрейд», що подані в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Підприємницькі ризики ТОВ «Юкон-Продтрейд»

№	Назва	Характеристика
1.	Ризик підприємця або позичальника	Виникає тільки тоді, коли в оборот прямують власні гроші і підприємець сумнівається, чи вдасться йому дійсно одержати ту вигоду, на яку він розраховує.
2.	Ризик кредитора	Зустрічається там, де практикуються кредитні операції, і пов'язаний з сумнівом в обґрунтованості наданого довір'я у разі навмисного банкрутства або спроб боржника відхилитися від виконання власних зобов'язань. Сумнів може викликати також достатність забезпечення позики у разі мимовільного банкрутства позичальника, коли розрахунки на отримання передбачуваного доходу не виправдовуються.
3.	Ризик інфляції	Пов'язаний з можливим зменшенням цінності грошової одиниці і дозволяє зробити висновок про те, що грошова позика завжди менш надійна, ніж реальне майно. Інфляція негативно відображається на інвестуванні засобів (особливо в довгостроковій перспективі) і ставить боржників в привілейоване положення в порівнянні з кредиторами.

Джерело: складено автором на основі [54]

Операційні ризики ТОВ «Юкон-Продтрейд» представлено на рис 2.1.

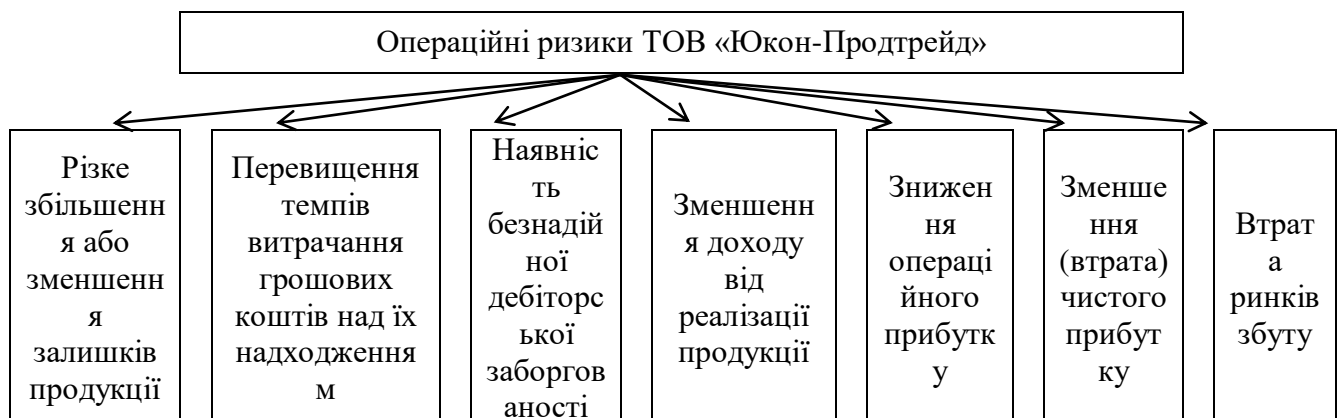


Рис 2.1. Операційні ризики ТОВ «Юкон-Продтрейд».

Джерело: складено автором на основі [43]

Важливими критеріями оцінки ризику зменшення доходу є визначена відповідно до моделі "CVP" критична точка реалізації (показник, який характеризує обсяг чистого доходу від реалізації за умови забезпечення нульового фінансового результату) та межа і коефіцієнт безпеки стосовно отриманого чистого доходу від реалізації.

У табл. 2.14 наведено розрахунок критеріїв оцінки ризиків зменшення обсягу реалізації товарів ТОВ «Юкон-Продтрейд» за моделлю "CVP".

Таблиця 2.14

Оцінка ризику втрати операційного прибутку внаслідок зменшення чистого доходу від реалізації товарів ТОВ «Юкон-Продтрейд»

№	Етап оцінки ризику	Алгоритм розрахунку	2018 р.	2019 р.
1	Визначення показника чистого доходу від реалізації товарів (R) як суми постійних затрат (с), змінних затрат (v) та операційного прибутку (p), тис.грн.	$R = c + v + p$	359207	392579
2	Визначення точки беззбитковості реалізації товарів ($R_{\text{крит}}$), тис.грн.	$R_{\text{крит}} = c + v, p=0$	357536	390621
3	Визначення рівня змінних затрат відносно чистого доходу від реалізації товарів (L)	$L = v / R$	0,608	60,22
4	Визначення змінних затрат, виходячи з показників L і R	$v = L * R$	215154,44	235232
5	Послідовне перетворення показника R із застосуванням рівня змінних затрат L з метою заміни показників змінних затрат, залежних від обсягу реалізації, постійними показниками їх рівня відносно обсягу реалізації	$R = c + LR + p$ $R - LR = c + p$ $R(1 - L) = c + p$ $R = (c + p) / (1 - L)$	361759,32	395543,1
6	Визначення критичної величини чистого доходу від реалізації товарів на основі постійних показників за умови нульового операційного прибутку	$R = c / (1 - L), p=0$	236592,82	258035,6
7	Визначення межі безпеки (МБ) та коефіцієнта безпеки (КБ) на основі застосування вартісних показників критичної величини чистого доходу від реалізації товарів	$МБ = R - R_{\text{крит}};$ $КБ = МБ / R_{\text{крит}} * 100\%$	4223,32 1,18	4922,07 1,26
8	Критерії оцінки ризику втрати операційного прибутку за показником коефіцієнта безпеки, % - підприємство на межі збитковості - високий ризик втрати прибутку - звичайний ризик втрати прибутку - низький ризик втрати прибутку	$КБ=0$ $0 < КБ < 5$ $5 < КБ < 10$ $КБ > 10$	Високий ризик втрати прибутку	Високий ризик втрати прибутку

Джерело: складено автором на основі [31]

Отже, проведені розрахунки оцінки ризику втрати операційного прибутку внаслідок зменшення чистого доходу від реалізації товарів ТОВ «Юкон-Продтрейд» за моделлю "CVP" показали, що у 2018-2019 рр. підприємство мало високий ризик втрати прибутку.

Оцінимо ризик зниження операційного прибутку ТОВ «Юкон-Продтрейд» шляхом розрахунку рівня операційного важеля – показник, який характеризує відносну залежність операційного прибутку від зміни доходу від реалізації товарів [8]. Алгоритм розрахунку та критерії оцінки ризику зниження операційного прибутку ТОВ «Юкон-Продтрейд» за методом операційного важеля наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка ризику зниження операційного прибутку ТОВ «Юкон-Продтрейд» за методом операційного важеля

№	Етап оцінки ризику	Алгоритм розрахунку	2018 р.	2019 р.
1	Розрахунок рівня операційного важеля (DOL)	$DOL = (R - v) / p$	86,21	80,36
2	Оцінка ризику втрати частки операційного прибутку ($-\Delta p\%$) внаслідок зниження чистого доходу від реалізації на 1 %, ($\Delta R\% = 1\%$)	$-\Delta p\% = DOL(-\Delta R\%)$	-0,86	-0,80
3	Критерії оцінки ризику зниження операційного прибутку внаслідок зменшення доходу від реалізації товарів за показником " $-\Delta p\%$ ": - високий ризик - звичайний ризик - низький ризик	$-\Delta p\% > -3.1$ $-3.0 > -\Delta p\% > -1.6$ $-\Delta p\% < -1.5$	Високий ризик ($-0.86 > -3.1$)	Високий ризик ($-0.80 > -3.1$)

Джерело: складено автором на основі [39]

Розрахунок ризику зниження операційного прибутку ТОВ «Юкон-Продтрейд» за методом операційного важеля показав, що протягом 2018-2019 рр. підприємство мало високий рівень ризику втрати частки операційного прибутку.

Застосування розглянутих показників оцінки операційних ризиків у системі внутрішнього контролю ТОВ «Юкон-Продтрейд» є передумовою своєчасного виявлення та недопущення подальшого розвитку кризових явищ.

Проаналізуємо фінансово-економічні та соціальні ризики ТОВ «Юкон-Продтрейд» (табл.2.16).

Таблиця 2.16

Фінансово-економічні та соціальні ризики ТОВ «Юкон-Продтрейд»

№	Види ризику	Наслідки для підприємства
Фінансово-економічні ризики		
1.	Нестійкість попиту	Падіння попиту із зростанням цін
2.	Поява альтернативного продукту	Зниження попиту
3.	Зниження цін конкурентами	Зниження попиту, зниження цін
4.	Збільшення обсягу реалізації у конкурентів	Спад обсягів продажу або зниження цін
5.	Зростання податків	Зменшення чистого прибутку
6.	Платоспроможність споживачів	Зниження обсягів продажу
7.	Зростання закупівельних цін	Зниження прибутку через зростання цін
8.	Залежність від постачальників	Зниження прибутку через зростання цін
9.	Дефіцит оборотних коштів	Збільшення розміру кредитів
Соціальні ризики		
1.	Труднощі з набором кваліфікованої робочої сили	Збільшення витрат на комплектування
2.	Загроза страйку	Штрафи за порушення договорів
3.	Відношення місцевої влади	Додаткові витрати на виконання їх вимог
4.	Недостатній рівень заробітної плати	Плинність кадрів, зниження продуктивності
5.	Недостатня кваліфікація кадрів	Зниження ритмічності, зростання браку
6.	Соціальна інфраструктура	Зростання невиробничих витрат

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Проведемо оцінку фінансового ризику ТОВ «Юкон-Продтрейд» за фундаментальним методом (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка фінансового ризику за фундаментальним методом

Деталізовані показники рентабельності власного капіталу	Значення показників	Розрахунок показників
1	2	3
Податкове навантаження	Характеризує міру впливу податкового тягаря і залежить від ефективної ставки корпоративного податку	Чистий прибуток / Прибуток до оподаткування
Боргове навантаження	Характеризує міру впливу боргового тягаря (післяподатковий операційний прибуток).	Чистий операційний прибуток - Сплачені податки / Прибуток до оподаткування
Амортизаційна віддача	Характеризує міру зношеності основних засобів, долю амортизації в операційному прибутку.	Прибуток до оподаткування / Прибуток до оподаткування + Амортизаційні відрахування – Переоцінка активів

Продовження табл. 2.17

1	2	3
Структура витрат	Характеризує рентабельність операційного процесу, структуру витрат і їх вплив на рентабельність діяльності	Прибуток до оподаткування / Виручка = $1 - ((\text{Оплата сировини} / \text{Виручка}) + (\text{Оплата праці} / \text{Виручка}) + (\text{Накладні витрати} / \text{Виручка}))$
Оборотність активів	Оборотність активів, як зворотний коефіцієнт інтенсивності використання активів	Виручка / Активи = $1 / ((\text{Необоротні активи} / \text{Виручка}) + (\text{Оборотні активи} / \text{Виручка}))$
Фінансовий важіль	Фінансовий важіль, величина позикових засобів акціонерів, що приходить на одну гривню засобів.	Позиковий капітал / Власний капітал

Джерело: [66]

Оцінка фінансового ризику ТОВ «Юкон-Продтрейд» за фундаментальним методом представлена в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Оцінка фінансового ризику ТОВ «Юкон-Продтрейд» за фундаментальним методом

№	Деталізовані показники рентабельності власного капіталу	Значення			Відхилення			
		2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютне 2018 р. до 2017	Відносне, % 2018 р. до 2017	Абсолютне 2019 р. до 2018	Відносне, % 2019 р. до 2018
1.1	Податкове навантаження	0,200	0,140	0,109	-0,061	-30,29	-0,031	-22,09
1.2	Боргове навантаження	0,200	-0,073	-0,073	-0,274	-136,71	0,000	0,00
1.3	Амортизаційна віддача	0,995	0,999	0,998	0,004	0,40	0,000	-0,03
1.4	Структура витрат	0,006	0,005	0,005	-0,002	-30,54	0,000	9,12
1.5	Оборотність активів	3,355	3,644	3,748	0,289	8,61	0,104	2,87
1.6	Фінансовий важіль	0,871	0,893	0,897	0,022	2,53	0,004	0,45

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Юкон-Продтрейд»

На основі табл. 2.18 можна зробити наступні висновки.

1.1. Податкове навантаження повинен мати тенденцію до зменшення і бути <1. Протягом 2017-2019 рр. показники відповідали нормативу і мали тенденцію до зниження.

1.2. Значення показників боргового навантаження ТОВ «Юкон-Продтрейд» протягом 2017-2019 рр. свідчить про зростання боргового навантаження та зниження кредитоспроможності підприємства.

1.3. Збільшення амортизаційної віддачі у 2018 2019 рр. свідчить про зменшення частки амортизації в операційному прибутку ТОВ «Юкон-Продтрейд». Надвеликі значення коефіцієнту амортизаційної віддачі є характерною рисою торговельного підприємства.

1.4. Значення показника структури витрат має бути >1 . Протягом 2017-2019 рр. показник не відповідав нормативному значенню, що було викликано зменшенням розміру чистого прибутку.

1.5. Коефіцієнт оборотності активів характеризує відношення виручки (валового доходу) від реалізації продукції до вартості оборотних активів. Повинен збільшуватися. В 2017-2019 рр. значення даного показника мало позитивні тенденції через зростання сум чистого доходу.

1.6. Фінансовий важіль показує відношення величини позикових засобів до власних засобів. Значення показника має бути >1 . Протягом 2017-2019 рр. показник не відповідав нормативному значенню, проте мав незначне позитивне зростання протягом досліджуваного періоду.

Отже, проаналізувавши показники фінансового ризику ТОВ «Юкон-Продтрейд» за фундаментальним методом, можна зробити висновки, що за показниками податкового навантаження, боргового навантаження, амортизаційної віддачі та структури витрат спостерігались негативні тенденції, що викликано скороченням прибутків протягом 2017-2019 рр. і свідчить про те, що ТОВ «Юкон-Продтрейд» має значні фінансові ризики, а також існує ймовірність банкрутства підприємства.

Для виявлення факторів ризиків і формулювання самих ризиків ТОВ «Юкон-Продтрейд» доцільно використовувати спеціальну таблицю ризик-аналізу (табл. 2.19).

Ризик-аналіз ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Джерела ризиків		Підрозділи						
		Дирекція	Вироб- во	Фінанс и	Марке тинг	Кадри	Постача ння	Збут
Макро середовище	політичні							
	економічні			ФР-1		КВ – 2		
	природні							ПЗ-1
	культурні							
	демографічні							
	науково- технічні							
Мікросере довище	конкуренція							
	споживачі							
	постачальники						ВП – 1	ВП – 2
Внутрішнє середовище	дирекція							
	виробництво		ВВ – 1					
	фінанси							
	маркетинг							
	кадри		КВ – 1					
	постачання							
	збут							

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Відібрані ризики згрупуємо за частотою виникнення та за серйозністю наслідків для підприємства за допомогою табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Підсумкова таблиця виявлених ризиків

Код ризику	Формулювання ризику	Величина можливого збитку, тис. грн.	Фактор ризику	Рівні ймовірності	Категорія серйозності
1	2	3	4	5	6
КВ – 1	Ризики низької кваліфікації персоналу	90	Помилки в роботі, що можуть бути допущені такими «фахівцями» може призводити до додаткових фінансових, ресурсних та матеріальних втрат	D	II
КВ – 2	Ризики недостатньої кількості персоналу	50	Недостатня кількість персоналу може призвести до неможливості повномасштабного функціонування підприємства, а як наслідок – втрачений прибуток і погіршення конкурентних позицій на ринку	D	I

1	2	3	4	5	6
ВП – 1	Нестабільні поставки	8 000	Даний ризик призведе до неповномасштабного функціонування підприємства	В	III
ВП – 2	Ріст цін на продовольчі товари	14 000	Даний ризик викликає збільшення собівартості реалізованої продукції, а отже зменшує рентабельність продажу	А	IV
ПЗ–1	Падіння рівня купівельної спроможності населення	1 000	Даний ризик впливає на зменшення обсягів реалізації продукції та відповідно призводить до скорочення доходу підприємства	С	IV
ВВ – 1	Ризик пов'язаний з обмеженістю площ складських приміщень	200	В результаті підприємство не зможе постійно розширювати свій асортимент, через брак складських площ можуть захащуватись самі приміщення, де виробляється продукція.	А	I
ФР–1	Збільшення рівня інфляції	10 000	Збільшення фінансових витрат підприємства від коливання цін через інфляцію	С	III

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Як видно, з табл. 2.20 найбільшу частину ризиків ТОВ «Юкон-Продтрейд» за рівнем ймовірності займають ризики з частотою виникнення А – часта (небезпека спостерігається постійно), С – можливе виникнення та D – рідка (малоймовірно, але можливе виникнення небезпеки хоча б раз впродовж життєвого циклу системи). Тоді як за категорією серйозності займають ризики з можливою шкодою – IV – катастрофічна.

Визначимо ймовірність настання банкрутства для ТОВ «Юкон-Продтрейд» зважаючи на велику кількість ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства за допомогою використання п'яти факторної моделі Е. Альтмана. Спосіб розрахунку моделі Е. Альтмана наведено нижче.

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,995X_5, \quad (2.1)$$

де X_1 – відношення власного оборотного капіталу до загальної вартості активів;

X2 – відношення нерозподіленого прибутку до загальної вартості активів;

X3 – відношення фінансового результату до оподаткування до загальної вартості активів;

X4 – відношення вартості власного капіталу до вартості позикового капіталу;

X5 – відношення доходу від реалізації до загальної вартості активів [10, с. 76].

Рівень загрози банкрутства підприємства в моделі Е. Альтмана оцінюється за шкалою, яка наведена в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Оціночна шкала виявлення загрози банкрутства за моделлю

Е. Альтмана

Значення показника «Z»	Ймовірність банкрутства
До 1,81	Дуже висока
1,81-2,765	Середня
2,765-2,99	Невелика
3,00 і вище	Низька

Джерело: [66]

Розрахуємо ймовірність банкрутства ТОВ «Юкон-Продтрейд» за допомогою таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Проміжні показники ймовірності банкрутства за моделлю Е. Альтмана

№	Показник	Значення
1.	Відношення власного оборотного капіталу до загальної вартості активів	0,5988
2.	Відношення нерозподіленого прибутку до загальної вартості активів	0,0466
3.	Відношення фінансового результату до оподаткування до загальної вартості активів	0,0368
4.	Відношення вартості власного капіталу до вартості позикового капіталу	0,4977
5.	Відношення доходу від реалізації до загальної вартості активів	0,8072

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Проведемо розрахунок на базі отриманих даних:

Z =

$$0,717*0,5988+0,847*0,0466+3,107*0,0368+0,420*0,4977+0,995*0,8072 = 1,595.$$

Отже, оскільки отримане розрахункове значення показника «Z» перебуває в діапазоні до 1,81, то ймовірність банкрутства ТОВ «Юкон-Продтрейд» дуже висока, що свідчить про те, що на сьогоднішній день підприємство ще успішно функціонує, але протягом найближчих трьох років, якщо не буде впроваджувати ефективних заходів щодо підвищення своєї платоспроможності, ймовірно стане банкрутом.

Впровадження механізму оцінки фінансового ризику ТОВ «Юкон-Продтрейд» додає гнучкості системі управління фінансовими ризиками в цілому, визначення впливу певного виду фінансового ризику ТОВ «Юкон-Продтрейд» на його фінансовий стан, надає можливість завчасно вжити необхідних заходів щодо зниження розміру можливих несприятливих наслідків, що істотно поліпшить результати господарської діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» в цілому.

Для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень ТОВ «Юкон-Продтрейд» необхідно враховувати наявність різних ризиків. Щоб підтримувати свої конкурентні можливості, ТОВ «Юкон-Продтрейд» необхідно приймати нетрадиційні та сміливі рішення, але це теж підвищує ступінь економічного ризику. Своєю чергою, ТОВ «Юкон-Продтрейд» потрібно не уникати можливого ризику, а вміти правильно оцінювати його ступінь і безпосередньо управляти ним з метою його обмеження; необхідно своєчасно враховувати чинники ризику при прийнятті управлінських рішень, кваліфіковано організувати процес управління ризиковою ситуацією, що спрямована на забезпечення адаптації діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Юкон-Продтрейд» є офіційним дистриб'ютором виробників провідних торгових марок в Україні. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля продуктами харчування.

Значущим фактором, який впливає на розвиток торговельних підприємств, є вихід на український ринок іноземних торговельних підприємств. Іноземні суб'єкти мають значні конкурентні переваги перед національними за рахунок доступу до більш дешевих і довгострокових фінансових ресурсів, що дозволяє їм утримувати нижчі ціни за рахунок зниження рентабельності і підвищення періоду окупності інвестицій.

Особливою загрозою у Волинській області, де функціонує ТОВ «Юкон-Продтрейд», є втрата частки ринку через витіснення іноземними товарами, а саме польськими. Це спричинено тим, що область близько розташована до кордону з Польщею і населення часто обирає саме польські товари, що продаються в спеціалізованих магазинах. Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Юкон-Продтрейд» дозволив зробити висновок, що підприємство має досить стійкі позиції на ринку, значні переваги над конкурентами та прихильність споживачів.

ТОВ «Юкон-Продтрейд» працює відповідно до законодавства України, та всіх нормативно-правових актів, таких як: Господарський кодекс України, Закон України «Про господарські товариства», Цивільний кодекс України, Закон України «Про власність», Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про ціни і ціноутворення», Закон України «Про державну статистику», Закон України «Про аудиторську діяльність» тощо.

Ефективність господарської діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» у 2019 році погіршилась: рентабельність власного капіталу скоротилась на 38,24% порівняно з 2018 роком, рентабельність діяльності на 14,98%. При цьому розмір чистого прибутку у 2018 р. скоротився на 34,87% порівняно з 2017 роком, а у 2019 р. на 7,08% порівняно з 2018 роком.

Оцінка фінансово-економічного потенціалу показала «вужьке» місце щодо фінансової стійкості ТОВ «Юкон-Продтрейд». Так, у 2019 р. спостерігалось зменшення показника фінансової автономії на 3,98% та показника забезпеченості власними коштами на 3,96%. Крім того, у 2019 році відбулося незначне покращення показників швидкої та абсолютної ліквідності.

Проаналізувавши показники фінансового ризику ТОВ «Юкон-Продтрейд» за фундаментальним методом, можна зробити висновки, що за показниками податкового навантаження, боргового навантаження, амортизаційної віддачі та структури витрат спостерігались негативні тенденції, що викликано скороченням прибутків протягом 2017-2019 рр. і свідчить про те, що ТОВ «Юкон-Продтрейд» має значні фінансові ризики, а також існує ймовірність банкрутства підприємства.

В процесів оцінки ризиків підприємства було виявлено, що найбільш ймовірними фінансово-економічними ризиками ТОВ «Юкон-Продтрейд» є нестійкість попиту, зростання закупівельних цін, дефіцит оборотних коштів, збільшення обсягу реалізації у конкурентів, а серед соціальних - труднощі з набором кваліфікованої робочої сили, відношення місцевої влади, плинність кадрів, зниження продуктивності, зниження ритмічності, зростання браку та зростання невиробничих витрат.

Оцінка ймовірності настання банкрутства для ТОВ «Юкон-Продтрейд» достатньо висока. Сьогодні підприємство ще успішно функціонує, але протягом найближчих трьох років, якщо не буде впроваджувати ефективних заходів щодо підвищення своєї платоспроможності, ймовірно стане банкрутом.

РОЗДІЛ 3.

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМ ТОВ «ЮКОН- ПРОДТРЕЙД»

3.1. Обґрунтування стратегії компанії та напрями удосконалення управління ризиками ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Формування маркетингової стратегії розвитку підприємства торгівлі дає змогу визначити напрямок його дій на ринку та розробку сценаріїв, що враховують умови зовнішнього середовища та вірогідну їх зміну; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги; позначити головні цілі діяльності; визначити ресурси, які необхідно залучити та забезпечити їх найефективніше використання.

Стратегічні карти є інструментом стратегічного маркетингового управління, що забезпечує конкретизацію стратегії підприємства та її перенесення на операційний рівень управління, відображаючи складові елементів стратегічної карти у показниках фінансового і не фінансового характеру [72].

Створення стратегічної карти є необхідним кроком для визначення перспектив, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Карта допомагає донести до окремих підрозділів і співробітників підприємства їх роль в реалізації стратегії. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, і кожен рівень матиме можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті розвитку підприємства.

Фінансова складова ТОВ «Юкон-Продтрейд» може містити такі стратегічні цілі:

- зростання доходів;
- зростання рентабельності;
- оптимізація структури витрат.

Їх досягнення здійснюється через вирішення відповідних задач:

- зростання обсягів продажів;
- зростання рентабельності активів;
- зростання оборотності активів;
- зростання рентабельності продажу;
- організація оптимальної структури витрат.

Стратегічні цілі клієнтської складової ТОВ «Юкон-Продтрейд» – це, як правило, розширення ринків збуту, формування клієнтської бази, підвищення конкурентоспроможності на певному ринковому сегменті.

Задачі, що мають бути вирішеними для досягнення цих цілей:

- збільшення обсягів продажів при збереженні (збільшенні маржі);
- формування клієнтської бази;
- розширення клієнтської складової;
- покращення споживчого потенціалу продукту.

Цілі, що розкривають сутність внутрішньої складової, полягають у ефективному плануванні діяльності, гарантованій якості, підвищенні рентабельності та маржинального доходу.

Задачі, що відповідають цим цілям:

- забезпечення своєчасної реалізації продукції;
- раціональний підбір каналів розподілення;
- бездефіцитність фінансового бюджету;
- формування клієнтської бази;
- розширення клієнтської складової;
- покращення споживчого потенціалу продукту.

Цілі, що розкривають сутність внутрішньої складової, полягають у ефективному плануванні діяльності, гарантованій якості, підвищенні рентабельності та маржинального доходу.

Задачі, що відповідають даним цілям:

- забезпечення своєчасної реалізації продукції;
- раціональний підбір каналів розподілення;

- бездефіцитність фінансового бюджету;
- покращення та стабільність якості продукції;
- зростання рентабельності продукції;
- збільшення маржинального доходу;
- збільшення показників рентабельності діяльності.

Цілі для вирішення питання вдосконалення підприємства та його розвитку полягають у:

- формуванні місії;
- автоматизації розрахункових механізмів та вдосконалення ІТ систем;
- розвитку професіоналізму та кваліфікації персоналу;
- закріпленні ефективного персоналу на підприємстві, покращенні мотивації;
- проведенні тренінгів та курсів.

Стратегічні цілі, задачі і показники складових стратегічної карти ТОВ «Юкон-Продтрейд» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Цілі, задачі і показники стратегічної карти ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Стратегічна ціль	Задача	Показник
1	2	3
Фінансова складова		
Зростання доходів	Збільшення обсягів продажів	Обсяги продажів
Зростання рентабельності	Збільшення рентабельності активів	Рентабельність активів
	Збільшення оборотності активів	Коефіцієнт оборотності активів
	Збільшення рентабельності продажів	Рентабельність продажів
Оптимізація структури витрат	Організація оптимальної структури	Частка змінних витрат Питома вага амортизації у постійних витратах
Клієнтська складова		
Розширення ринків збуту	Збільшення обсягів продажів за умови збереження та збільшення маржі	Частка сегменту ринку в загальному обсязі продажів Обсяг продажів на даному сегменті
Формування клієнтської бази	Формування клієнтської бази	Кількість клієнтів, що відмовились від роботи з фірмою
	Розширення клієнтської бази	Кількість залучених клієнтів (нових)

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Підвищення конкурентоспроможності у сегменті ринку	Покращення споживчого потенціалу продукції	Наявність рекламаций з якості
		Наявність рекламаций з оформлення документації
Внутрішня складова		
Ефективне планування діяльності	Забезпечення своєчасної реалізації	Виконання основного плану реалізації
	Раціональне використання та підбір каналів розподілення	Відповідність каналів розподілення поставленим цілям
	Бездефіцитність фінансового бюджету	Залишки на рахунках підприємства
Гарантована якість	Покращення та стабільність якості продукції	Частка рекламаций до загального обсягу продажів
Підвищення рентабельності та маржинального доходу	Рентабельність продукції	Рентабельність продукції
	Збільшення маржинального доходу	Коефіцієнт маржі (валової, операційної)
	Збільшення рентабельності діяльності	Рентабельність діяльності
Складова розвитку		
Розвиток МІС	Автоматизація розрахункових механізмів та вдосконалення ІТ систем	Система обліку
		Ведення клієнтської бази та її моніторинг
Ефективна робота персоналу	Плинність кадрів	Плинність кадрів
	Ефективність праці	Продуктивність праці
Якість та лояльність персоналу	Розвиток професіоналізму та кваліфікації персоналу	Бюджет на підвищення кваліфікації
Інноваційний підхід	Закріплення ефективного персоналу на підприємстві, збільшення мотивації	Середня заробітна плата
		Бюджет на додаткове преміювання персоналу
	Розробка місії та бачення підприємства	Відповідність місії і мети діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [67]

Отже, визначення і моніторинг показників складових стратегічної карти дозволить відслідковувати відхилення основних показників та коригувати задачі з метою досягнення визначених цілей.

Застосування стратегічного підходу на основі розробки стратегічних карт дозволить ТОВ «Юкон-Продтрейд» приділяти увагу всім складовим і взаємопов'язаним процесам роботи підприємства. Це дасть можливість забезпечити перспективний напрямок розвитку ТОВ «Юкон-Продтрейд» на

основі узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища.

Особливо гостро в умовах негативних економічних тенденцій, які стали наслідком загальносвітової фінансової кризи, постали проблеми управління ризиками в торговельних підприємствах, діяльність яких безпосередньо визначається економічною ситуацією в країні, регіоні, очікуваннями потенційних покупців, їхньою купівельною спроможністю.

Способи нейтралізації ризику формують дві групи: профілактика (зменшення негативних наслідків випадкових подій до їх настання) та страхування (коригування наслідків після настання випадкових подій).

Так, до заходів профілактики ризиків ТОВ «Юкон-Продтрейд» слід віднести:

- відмова від ризику;
- мінімізація ризику (впровадження автоматизованої системи обліку дозволить зменшити ймовірність крадіжок товарів);
- диверсифікація (диверсифікація асортименту, постачальників товарів тощо);
- лімітування (встановлення мінімального розміру страхових запасів товарів);
- трансферт ризику (передання ТОВ «Юкон-Продтрейд» проведення маркетингових досліджень або розробки рекламної кампанії спеціалізованим агентствам);
- хеджування (в Україні здійснюється тільки на валютних ринках і дозволяє зафіксувати певний рівень шляхом укладання протилежної угоди).

Для ТОВ «Юкон-Продтрейд» можна запропонувати страхування ризиків як зовнішнє (у страхових компаніях), так і внутрішнє (за рахунок передбачення штрафних санкцій при укладанні договорів; за рахунок «премії за ризик», тобто участі лише в тих проектах, де співвідношення доходу і ризику є прийнятним з точки зору керівників підприємства; за рахунок формування фінансових резервів).

Для захисту від репутаційних ризиків ТОВ «Юкон-Продтрейд» доцільно використовувати такі інструменти маркетингу:

- у сфері товарної політики: склад та широта асортименту, надання супутніх послуг у місцях продажу;
- у сфері цінової політики: акцент на доступності цін, цінові пільги лояльним покупцям;
- у сфері політики збуту: зменшення довжини каналів постачання товарів для забезпечення доступних цін, а також розвиток сучасних форм торгівлі online;
- у сфері політики комунікацій: зниження традиційної рекламної активності, що дозволяє скоротити витрати для споживачів; розвиток індивідуальних інтерактивних контактів із споживачами за допомогою соціальних мереж та мобільних додатків.

Встановлено, що у конкурентному ринковому середовищі підприємствам часто доводиться приймати нетрадиційні та сміливі рішення. Однак це підвищує рівень економічного та фінансового ризику. За таких умов підприємства мають своєчасно ідентифікувати і правильно оцінювати рівень ризику, ефективно управляти ним із метою обмеження його негативного впливу та мінімізації обсягів фінансових втрат. Фінансова діяльність підприємства пов'язана з багатьма ризиками. Серед усіх ризиків діяльності суб'єктів господарювання, фінансові ризики є основними, оскільки ставлять під загрозу подальшу успішну діяльність підприємства. Їхня дія зумовлює зниження фінансових результатів і фінансової стійкості підприємства. Фінансові ризики визначають як імовірність виникнення фінансових втрат через неефективну структуру капіталу, що спричиняє розбалансованість грошових потоків підприємства.

Для формування ефективної системи управління фінансовими ризиками ТОВ «Юкон-Продтрейд», їх необхідно попередньо ідентифікувати. Ідентифікація фінансових ризиків полягає у виявленні всіх видів можливих ризиків, пов'язаних із кожною конкретною операцією. При цьому важливо у

складі портфеля фінансових ризиків виділити ризики, які залежать від самого підприємства, і зовнішні ризики, які визначаються макроекономічною ситуацією.

Виділення окремих зон фінансового ризику, залежно від суми очікуваних втрат і чинників, які їх зумовлюють, має бути основою формування системи управління фінансовими ризиками підприємства. Оскільки ТОВ «Юкон-Продтрейд» практично не може впливати на зовнішні ризики, то основну увагу необхідно приділяти внутрішнім механізмам нейтралізації ризиків, до яких слід віднести:

- здійснювати розподіл інвестованих коштів між різними об'єктами вкладення капіталу, безпосередньо не пов'язаними між собою;
- встановлення граничних сум витрат, продажу, кредиту тощо;
- створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо на підприємстві;
- страхування фінансових ризиків у страхових організаціях;
- тощо.

Отже, щоб вижити у конкурентному ринковому середовищі, ТОВ «Юкон-Продтрейд» необхідно приймати нетрадиційні та сміливі рішення. Однак, це також підвищує рівень економічного та фінансового ризику. За таких умов підприємству слід своєчасно ідентифікувати і правильно оцінювати рівень ризику, ефективно управляти ним із метою обмеження його негативного впливу та мінімізації обсягів фінансових втрат.

3.2. Розробка стратегічного напрямку діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» з врахуванням ризику

Стратегічний напрям діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» в середньостроковій перспективі доцільно спрямувати у напрямку профілактики ризиків. Зростання обсягів реалізації продуктів харчування та розширення географічних меж освоєного ринку пропонується досягти

шляхом створення додаткового каналу збуту, а саме запровадити актуальний в умовах пандемії корона вірусу спосіб реалізації продукції через інтернет-магазин та розробити послугу доставки харчових продуктів.

Розвиток онлайн-шопінгу продуктами харчування в Україні характеризується значними темпами зростання. Онлайн-шопінг в Україні стрімко набирає обертів та стає найбільш ефективним та легким способом купити будь-який товар, зокрема продукти харчування.

Коли немає бажання витратити час на тривалі та виснажливі прогулянки торговими мережами у пошуках необхідних продуктів, є вихід – онлайн-шопінг. Він має ряд переваг:

- комфорт – робити закупи на м'якому дивані набагато приємніше;
- економія часу – не потрібно самому їхати в магазин;
- зручність – тяжкі покупки доставлять до дверей;
- відсутність черг та скупчення людей – в умовах самоізоляції це великий плюс;
- часто в Інтернеті ціни нижчі, ніж в офлайн магазинах;
- якщо товар не влаштовує його завжди можна повернути.

Відповідно все більше підприємств в Україні організують продаж товарів через Інтернет та їх доставку додому.

Згідно напрацьованого досвіду, відкриття інтернет-магазину дозволяє отримати додаткові 4-5% від обсягу реалізації через магазин.

Розробка додаткового каналу збуту продукції ТОВ «Юкон-Продтрейд» через відкриття інтернет-магазину дозволить підприємству залучити нових споживачів, а також підвищити їх лояльність за рахунок організації послуг з доставки товарів.

Послуга з доставки продовольчих товарів дозволить задовольняти потреби зайнятих людей та звільнити їх від побутових турбот. Ця послуга набирає популярності серед споживачів. В Україні відсоток людей, які користуються послугами доставки продовольчих товарів, залишається низьким порівняно з аналогічними показниками в ЄС. Тому особливо

важливим є визначення факторів, які стримують популярність цієї послуги серед українців.

При розробці пропонується включити в асортименти інтернет-магазину всю продукцію підприємства: молочна продукція, бакалія, пиво та слабоалкогольні напої, води мінеральні, напої безалкогольні, кондитерські вироби, соки, чіпси та снеки, консерви, алкогольні напої. Інтернет-споживачам доцільно пропонувати придбати продукцію як у роздріб, так і гуртовим способом.

Крім того, доцільно запровадити безкоштовну доставку продукції по місту Ковель додому, в офіс, на підприємства й у магазини у разі якщо сума замовлення перевищуватиме 500 грн. Важливо передбачити опцію по формуванню плану регулярної доставки. Також слід передбачити самовивіз зі складу в м. Ковель щодня з 8:00 до 19:00 за попереднім замовленням через сайт інтернет-магазину, або по телефону. Режим роботи інтернет-магазину має бути з понеділка по неділю з 8:00 до 19:00. Доставка замовлень має відбуватись в день її оформлення, а заявки оформлені після 19:00 виконувати в наступний день в часові проміжки вказані клієнтами, як найбільш пріоритетні.

У разі замовлення продукції через сайт інтернет-магазину, найбільш поширеним способом доставки продукції виступає доставка кур'єром, а спосіб оплати - при отриманні продукції готівкою. На другому місці за частотою оплати виступає розрахунок за допомогою банківської карти, електронного гаманця й т.д. Тому, оплату замовлень доцільно передбачити як у готівковому, так і безготівковому вигляді. Електронні платіжні засоби включають не лише платіжні картки, а й мобільні платіжні інструменти, встановлені в апаратно-програмному середовищі смартфона або іншого бездротового пристрою. Отже, безготівковий спосіб оплати вимагатиме оснащення кур'єрів банківськими терміналами.

При одержанні продовольчих товарів, покупець повинен переконатися що доставлений товар відповідає замовленню, перевірити стан упакування,

уважно оглянути зовнішній вигляд товару й здійснити перерахунок його кількості у присутності кур'єра. У разі відсутності зовнішніх дефектів і претензій до комплектації продукції, покупець повинен розписатися в накладній про прийом товару та сплатити її вартість. Разом з продукцією покупець повинен отримати товарний чек (можливий електронний варіант). Якщо покупцем виступає юридична особа, тоді кур'єр зобов'язаний видати при доставці продукції товарну накладну у разі попередньої безготівкової оплати та товарну накладну і касовий чек при оплаті готівкою:

Претензії по якості слід розглядати при наявності документів, що підтверджують оплату продукції. Поверненню й обміну може підлягати тільки продукція, яка пред'явлена в упакуванні й з терміном придатності на момент повернення (обміну), що не закінчився, а також при дотримання умов зберігання.

Заміна бракованого товару: При виявленні заводського дефекту товару, необхідним є обов'язковий обмін його на товар належної якості. Для обміну бракованого товару покупцю необхідно зв'язатися з відділом продажу. Розпаковану коробку із замовленням повернути кур'єру неможливо - всі питання і розбіжності, що стосуються комплектації замовлення, відсутності товару або наявності дефекту - вирішуються з консультантом інтернет-магазину.

Отже, для того щоб здійснити покупку продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів не потрібно нікуди ходити. Інтернет-магазин ТОВ «Юкон-Продтрейд» дозволить придбати якісний товар легко й швидко, не залишаючи свого місця перебування за цінами значно нижчими (на 15-25%), чим у магазинах міста.

Розглянемо основні переваги здійснення купівлі продукції через Інтернет-магазин:

- ціни на продукцію нижчі чим у магазинах міста за рахунок відсутності орендної плати за приміщення магазину);

- економія часу покупця (вибираючи й купуючи товари через Інтернет ведеться економія вільного часу. В інтернет-магазин можна зайти в будь-який час доби не закриваючись на технічну перерву. Вони працюють без вихідних і свят. Є можливість швидко й доступно порівняти товар у різних магазинах. У них немає черг. При перегляді товару є можливість вийти й зайти наступного разу, не втрачаючи інформації про знайдений продукт, тому що всі дані про нього зберігаються в особистому кабінеті споживача. Продовжити вибір можна в будь-який зручний час;

- організована доставка продукції (після оформлення замовлення кур'єр доставить продукцію у будь-яке зручне місце для споживача). Споживачів не турбує проблема важких сумок;

- свобода вибору (споживач отримує повну інформацію про товар);
- психологічний комфорт (ніхто не буде нав'язувати власну думку, давати поради; існує менший ризик придбати непотрібну продукцію, відсутній рекламний тиск із боку продавця;

- можливість одержати онлайн-консультацію у разі необхідності;
- зручність оплати (споживач може обрати один з можливих способів оплати: оплата готівкою кур'єрові; банківський або поштовий переказ; оплата кредитною картою; оплата через електронні системи).

Головні переваги відкриття Інтернет-магазину для ТОВ «Юкон-Продтрейд»:

- кількість здійснених покупок не буде залежати від часу та дня тижня. Покупці можуть робити замовлення навіть вночі;

- кількість покупців не буде залежати виключно від конкретного місця розташування. З'являється можливість відправляти замовлення клієнтам по всій країні чи навіть за її межі. Завдяки цьому прибуток підприємства буде зростати;

- відкриття магазину в Інтернет-просторі обійдеться значно дешевше, ніж відкриття такого ж магазину офлайн. Не треба буде платити за оренду приміщення, наймати співробітників, оформляти чимало документів тощо;

- зручна система обліку й пошуку товару. За допомогою спеціальних фільтрів чи рядка пошуку клієнти можуть дуже швидко відшукати необхідну продукцію та зробити свій вибір;

- гарантована велика аудиторія клієнтів. Адже Інтернет-простір допомагає подолати всі кордони.

Крім того, завдяки відсутності витрат на оренду приміщення й деякі інші статті видатків, можна знизити ціну на окрему продукцію в Інтернет-магазині. А це додатково залучить зацікавлених покупців.

Відкриття бізнесу онлайн – це доволі динамічний процес у порівнянні із відкриттям офлайн-магазину. Водночас реклама останнього варіанту обійдеться суттєво дорожче. Ще одна незаперечна перевага Інтернет-магазину полягає в тому, що при великому бажанні можна його відкрити й запустити впродовж декількох тижнів. У офлайн-бізнесі такий варіант розвитку подій практично неможливий.

Відкриття інтернет-магазину вимагає додаткових витрат на оренду приміщення, яке має передбачати наявність офісної частини та складу для тимчасового зберігання замовленої продукції.

Розрахуємо річні витрати на оренду приміщення зі складом беручи до уваги що середня місячна вартість промислово-офісної нерухомості в м. Ковель становить 15500 грн., тоді річні витрати на оренду становитимуть:

$$15500 * 12 = 186000 \text{ грн.}$$

Складське приміщення для тимчасового зберігання замовленої продукції необхідно укомплектувати холодильними камерами для дотримання відповідних норм зберігання продукції.

Крім того для забезпечення повноцінної роботи офісу інтернет-магазину необхідно закупити офісні меблі, комп'ютери, оргтехніку, канцелярські товари. Витрати на закупівлю основних засобів представлено в табл. 3.2.

Витрати на закупівлю основних засобів, грн.

Основні засоби	Кількість	Вартість, грн.	Сума грн.
Холодильна камера	2	62000	124000
Стіл офісний	2	4000	8000
Стілець офісний	4	650	2600
Комп'ютер	2	17500	35000
БФП Samsung	1	5400	5400
Всього		175000	

Джерело: складено автором

Розрахуємо річну суму амортизаційних відрахувань основних засобів за допомогою табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Амортизаційні відрахування основних засобів, грн.

Основні засоби	Кількість	Вартість, грн.	Сума грн.	Амортизаційні відрахування грн.
Холодильна камера	2	62000	124000	24800
Стіл офісний	2	4000	8000	1600
Стілець офісний	4	650	2600	520
Комп'ютер	2	17500	35000	7000
БФП Samsung	1	5400	5400	1080
Всього			35000	

Джерело: складено автором

Таким чином, річна сума амортизаційних відрахувань складає 35000 грн. Розрахуємо витрати електроенергії для Інтернет-магазину ТОВ «Юкон-Продтрейд» враховуючи десятигодинний робочий день та 7-ти денний робочий тиждень при середньому споживанні світла 6 год. на день (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати електроенергії інтернет-магазину

Назва	Кількість	кВт/год.	кВт за добу (приблизно)	кВт в місяць
Холодильна камера	2	0,33	7,92	237,6
Комп'ютер	2	0,17	1,53	36,72
БФП Samsung	1	0,15	1,35	32,4
Освітлення	3	0,36	2,16	51,84
Спліт	1	0,7	6,3	189
Всього:		1,71		547,56

Джерело: складено автором

Розрахуємо річні витрати на електроенергію для Інтернет-магазину, якщо вартість для підприємств 1 кВт / год. становить 1,89:

$$1,89 * 547,56 * 12 = 12418,66 \text{ грн.}$$

У мережі Інтернет-магазин планується розмістити на ресурсах провайдера, що забезпечить зручне обслуговування і рекламне посилання на магазин з головної сторінки сайту провайдера.

Оскільки за основу береться безкоштовна версія програмного продукту Oscommerce, у витратну частину створення Інтернет-магазину відносяться такі витрати як: витрати по електроенергії, витрати по розміщенню магазину в мережі Інтернет (хостинг), заробітна плата програмістові і кур'єрові та інші витрати на канцелярські товари і витратні матеріали для комп'ютера та багатофункціонального пристрою. Такі витрати як оренда приміщення, амортизація холодильних камер, офісних меблів, комп'ютера, оргтехніки і інші витрати відносяться до загальних витрат ТОВ «Юкон-Продтрейд» [4].

Визначимо щомісячні витрати на утримання магазину враховуючи оплату праці програмістові, працівникам офісу, кур'єру, хостинг сайту, вартість послуг провайдера, а також інші витрати пов'язані з функціонуванням інтернет-магазину типу витрати на засоби гігієни, засоби для підтримання чистоти в офісі, оскільки найм прибиральниці не передбачається, витрати на кулер, тощо (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок щомісячних витрат на утримання Інтернет -магазину

№	Назва	Сума, грн.
1.	Заробітна плата ІТ співробітника	15000
2.	Заробітна плата співробітників відділу збуту працюючих з Інтернет-магазином (2 чоловік)	2*12000 = 24000
3.	Заробітна плата кур'єрів (2 чоловік)	2*10000 = 20000
4.	Разом заробітна плата	59000
5.	Нарахування на заробітну плату (22%)	12980
6.	Транспортні витрати кур'єрів	2*15000 = 30000
7.	Хостинг сайту	850
8.	Інтернет	250
9.	Інші витрати	500
	Разом:	103580

Джерело: складено автором

Визначимо розмір витрат на реалізацію заходу з відкриття Інтернет-магазину, які будуть віднесені у проектному році до витрат на збут.

Слід зазначити, що на суму витрат на закупівлю основних засобів (175000 грн.) буде збільшена вартість основних засобів ТОВ «Юкон-Продтрейд» у проектному році. А часткове перенесення цієї суми на величину очікуваного прибутку (у вигляді амортизаційних витрат (35000 грн.) буде включено до витрат заходу:

$$186000 + 35000 + 12418,66 + 103580 * 12 = 1488319,74 \text{ грн.}$$

Напрацьований досвід підприємств, що вже розширили можливості своєї збутової системи шляхом відкриття Інтернет-магазину свідчить, що даний захід дозволяє збільшити виручку від реалізації продукції підприємства на 4-5%. Якщо враховувати середнє значення прогнозу, то додаткова чиста виручка від реалізації продукції ТОВ «Юкон-Продтрейд» у проектному періоді становитиме:

$$392579 * 5\% = 19629 \text{ тис.грн.}$$

Тоді прогнозне значення чистої виручки у проектному періоді становитиме:

$$392579 + 19629 = 412208 \text{ тис.грн.}$$

Відкриття інтернет-магазину також матиме вплив на собівартість реалізованої продукції у проектному році, оскільки зростання прогнозного обсягу реалізації продукції можливим буде за умови відповідного зростання обсягу реалізованої продукції ТОВ «Юкон-Продтрейд».

Собівартість реалізованої продукції у 2019 р. становила 350040 тис.грн., а у разі зростання обсягів реалізації на 5%, її прогнозне значення у проектному періоді становитиме:

$$350040 * 1,05 = 367542 \text{ тис.грн.}$$

В результаті відкриття інтернет-магазину та організації доставки продукції зміняться витрати на збут ТОВ «Юкон-Продтрейд» у проектному періоді і становитимуть:

$$30184 + 1476,38 = 31660,38 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо прогнозне значення прибутку від реалізації продукції, що розраховується як різниця між чистим доходом та повними витратами (собівартість реалізованої продукції+адміністративні витрати+витрати на збут) і становить:

$$412208 - 367542 - 31660,38 - 10423 = 2582,62 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозне значення чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$2582,62 * 0,82 = 2117,75 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозні показники результативності впровадження Інтернет-магазину та доставки товарів ТОВ «Юкон-Продтрейд» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозні показники результативності впровадження Інтернет-магазину та доставки товарів ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2019	Проектний	абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	392579	412208	19629	5,00
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	350040	367542	17502	5,00
Адміністративні витрати	тис. грн.	10423	10423	0	0,00
Витрати на збут	тис. грн.	30184	31660,4	1476,38	4,89
Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	390647	409625,38	18978,38	4,86
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1932	2582,62	650,62	33,68
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	99,51	99,37	-0,13	-0,14
Середньооблікова чис. штатн.прац., осіб	чол.	323	328	5	1,55
Продуктивність праці	тис. грн./особу	1215,41	1256,73	41,32	3,40

Джерело: складено автором згідно звітності підприємства

Згідно до табл. 3.6 можна зробити висновок, що у проектному році ТОВ «Юкон-Продтрейд» отримає 412208 тис. грн. чистої виручки. При цьому собівартість реалізованої продукції зросте на 17502 тис.грн. і становитиме 367542 тис. грн. зростуть також витрати на збут продукції на 1476,38 тис. грн.

Прибуток від реалізації продукції зросте на 650,62 тис. грн., а витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації скоротяться на 0,14%.

У проектному році за рахунок відкриття інтернет-магазину та організації доставки продукції підприємству необхідно буде розширити штат працівників на одного ІТ співробітника, двох співробітників відділу збуту працюючих з Інтернет-магазином та двох кур'єрів. Як наслідок, зросте середньооблікова чисельність штатних працівників на 5 осіб. Крім того, за рахунок прогнозного зростання виручки від реалізації продукції у 2019 р. зросте показник продуктивності праці з 1215,41 тис. грн./особу до 1256,73 тис. грн./особу (на 3,4%).

Визначимо термін окупності відкриття інтернет-магазину та організації доставки продукції за формулою:

$$T = I / P, \quad (3.2)$$

де T – період окупності,

I – первісні інвестиції у проект;

P – очікуваний щорічний прибуток, що планується (сумарний грошовий потік, або чистий грошовий потік).

Тоді, період окупності заходу:

$$175000 : 650620 = 0,27 \text{ року} = 3,2 \text{ місяця.}$$

Отже, згідно отриманих прогнозних показників діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» можна стверджувати, що впровадження Інтернет-магазину та доставки продукції дозволить покращити фінансові показники діяльності підприємства, а значить знизить рівень його фінансового ризику.

Розглянемо як вплине впровадження Інтернет-магазину та доставки продукції на показники ТОВ «Юкон-Продтрейд» у чотирьох основних областях: «Фінанси», «Комерція», «Маркетинг» та «Персонал».

Визначимо як вплине впровадження Інтернет-магазину та доставки продукції на показники економічної діагностики підсистеми «Фінанси» ТОВ «Юкон-Продтрейд» за допомогою табл. 3.7.

Вплив впровадження Інтернет-магазину та доставки продукції на показники підсистеми «Фінанси» ТОВ «Юкон-Продтрейд».

Показники-індикатори економічної діагностики	2018 рік	2019 рік	Проектний рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2019/18	Проектний рік/2019	2019/18	Проектний рік/2019
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,12	1,11	1,17	-0,01	0,06	-0,89	5,41
2. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,11	0,1	0,1	-0,01	0	-9,09	0,00
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,11	0,1	0,1	-0,01	0	-9,09	0,00
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	32,27	36,36	38,17	4,09	1,81	12,68	4,99
5. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,0214	0,019	0,2396	-0,002	0,220	x	x
6. Коефіцієнт рентабельності	0,0006	0,0005	0,0063	0,000	0,006	x	x

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

Оцінюючи вплив впровадження Інтернет-магазину та доставки продукції на показники економічної діагностики підсистеми «Фінанси» ТОВ «Юкон-Продтрейд» слід відзначити, що у проектному році зросте значення показника поточної ліквідності, хоча воно і не досягає до оптимального рівня (1,17<2) та значення коефіцієнту оборотності власного капіталу на 1,81.

Також у проектному році очікується покращення показників рентабельності ТОВ «Юкон-Продтрейд»: коефіцієнт рентабельності власного капіталу зросте на 0,22 порівняно з 2019 роком, а коефіцієнт рентабельності діяльності на 0,006.

Вплив впровадження Інтернет-магазину та доставки продукції на показники підсистеми «Комерція» підприємства наведено в табл. 3.8.

Згідно до табл. 3.8 можна зробити висновок, що впровадження Інтернет-магазину та доставки продукції позитивно вплине на показники підсистеми «Комерція» ТОВ «Юкон-Продтрейд». Так, у проектному році очікується

зростання виручки від реалізації товарів на 1 м² торгової площі, а також частки ринку підприємства.

Таблиця 3.8

Вплив впровадження Інтернет-магазину та доставки продукції на показники підсистеми «Комерція» ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Показники-індикатори економічної діагностики	2018 р.	2019 р.	Проектний рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2019/18	Проектний рік/2019	2019/20	Проектний рік/2019
1. Виручка від реалізації товарів на 1 м ² торгової площі	1,57	1,63	1,71	0,06	0,08	3,82	5,00
2. Рівень витрат обігу до виручки від реалізації товарів	0,995	0,995	0,994	0	0,00	0,00	-0,10
3. Рівень валового доходу до виручки від реалізації товарів	0,110	0,108	0,108	-0,001	0,00	-1,32	0,00
4. Товарооборотність, днів	77,28	74,48	70,93	-2,8	-3,55	-3,62	-4,76
5. Частка на ринку, %	7,26	7,31	7,42	0,05	0,11	0,69	1,50

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

Позитивним є те, що у проектному році знизиться рівень витрат обігу, а також показник товарооборотності з 77,48 до 70,93 днів (на 4,76%).

Вплив впровадження Інтернет-магазину на показники підсистеми «Маркетинг» ТОВ «Юкон-Продтрейд» представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вплив впровадження Інтернет-магазину та доставки продукції на показники підсистеми «Маркетинг» ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Показники-індикатори економічної діагностики	2018 р.	2019 р.	Проектний рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2019/18	Проектний рік/2019	2019/20	Проектний рік/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Рівень цін на товари	0,96	0,97	0,97	0,01	0	1,04	0,00
2. Рівень торговельного обслуговування покупців	0,82	0,82	0,84	0	0,02	0,00	2,44
3. Коефіцієнт завершеності покупки	0,88	0,88	0,92	0	0,04	0,00	4,55

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Частка постійних покупців	87,8	86,3	88	-1,5	1,7	-1,71	1,97
5. Ефективність рекламних заходів	8,16	7,71	7,71	-0,45	0	-5,51	0,00
6. Коефіцієнт стійкості асортименту товарів	0,96	0,97	0,99	0,01	0,02	1,04	2,06

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

Прогноз показників підсистеми «Маркетинг» показав, що у проектному році рівень цін на товари ТОВ «Юкон-Продтрейд» не зміниться, покращиться рівень торговельного обслуговування за рахунок зростання частки покупців задоволених якістю торговельного обслуговування. Крім того зросте кількість покупців, що здійснюють покупку, про що свідчить зростання коефіцієнта завершеності покупки на 0,04 у проектному році та кількість постійних покупців на 1,97%.

Крім того, у проектному році очікується зростання індексу задоволеності працівників на 2,44%.

Таблиця 3.10

Вплив впровадження Інтернет-магазину та доставки продукції на показники підсистеми «Персонал» ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Показники-індикатори економічної діагностики	2018 р.	2019 р.	Проектний рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2019/18	Проектний рік/2019	2019/20	Проектний рік/2019
1. Продуктивність праці одного продавця	1197,36	1215,41	1256,73	18,05	41,32	1,51	3,40
2. Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,01	0,009	-0,01	0,00	-50,00	-13,00
3. Рівень освіти працівників	0,82	0,84	0,84	0,02	0,00	2,44	0,00
4. Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації працівників	0,0016	0,0012	0,0014	-0,0004	0,00	-25,00	16,67
5. Індекс задоволеності працівників	0,87	0,82	0,84	-0,05	0,02	-5,75	2,44

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

Отже, реалізація стратегічного напрямку ТОВ «Юкон-Продтрейд» в середньостроковій перспективі, спрямованого в напрямку профілактики ризиків, забезпечить підприємству зростання обсягів реалізації продуктів харчування та розширення географічних меж ринку, а також дозволить забезпечити профілактику підприємницьких ризиків через диверсифікацію каналів розподілу та лімітування (встановлення мінімального розміру страхових запасів товарів).

Визначимо, як вплине впровадження запропонованого заходу на ймовірність банкрутства ТОВ «Юкон-Продтрейд» за допомогою таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Проміжні показники ймовірності банкрутства за моделлю Е. Альтмана
до та після впровадження заходу**

№	Показник	Значення	
		2019 р.	Проектний рік
1.	Відношення власного оборотного капіталу до загальної вартості активів	0,5988	0,6
2.	Відношення нерозподіленого прибутку до загальної вартості активів	0,0466	0,0491
3.	Відношення фінансового результату до оподаткування до загальної вартості активів	0,0368	0,046
4.	Відношення вартості власного капіталу до вартості позикового капіталу	0,4977	0,4977
5.	Відношення доходу від реалізації до загальної вартості активів	0,8072	0,841
	Z	1,595	1,661

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Проведемо розрахунок на базі отриманих даних:

$$Z = 0,717 * 0,6 + 0,847 * 0,0491 + 3,107 * 0,046 + 0,420 * 0,4977 + 0,995 * 0,841 = 1,661.$$

На основі показників табл. 3.11 бачимо, що інтегральний показник рівня загрози банкрутства за моделлю Альтмана у проектному році є низьким, як і у 2019 р., відповідно, рівень загрози банкрутства залишається дуже високий, а ТОВ «Юкон-Продтрейд» потребує подальшого

впровадження ефективних заходів щодо підвищення своєї платоспроможності протягом найближчих трьох років.

3.3. Управлінське забезпечення ризик-менеджменту

Управління ризиком, як процес впливу на об'єкт господарювання забезпечує охоплення виникнення можливих ризиків, використання всіх методів впливу на них шляхом прийняття управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків на діяльність підприємства до мінімальних меж. Тобто, викликає необхідність розроблення стратегії поведінки об'єкта управління в разі настання ризикових подій.

Для створення ефективного процесу управління ризиками ТОВ «Юкон-Продтрейд» повинно мати дієву систему контролю, яка необхідна для ідентифікації і оцінки ризиків (рис. 3.1).



Рис.3.1. Етапи управління ризиками ТОВ «Юкон-Продтрейд».

Джерело: розроблено автором на основі [19]

На першому етапі управління ризиками підприємства розробляється політика, що залежить від цілей підприємства.

Оцінка ризиків – це процес систематизованого вивчення й узагальнення професійних думок про вірогідність настання несприятливих умов або подій [10].

Оцінка ризиків включає виявлення й аналіз відповідних ризиків – внутрішніх і зовнішніх, що впливають на досягнення цілей підприємства, та

формує основу для управління цими ризиками. Оскільки загальноекономічні, галузеві, нормативні й операційні умови продовжуватимуть змінюватися, потрібне створення механізмів, здатних виявляти й управляти специфічними ризиками. Одним із таких механізмів є ранжування ризиків за ступенем впливу на діяльність підприємства та його фінансові результати (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Оцінка впливу фінансових ризиків на діяльність ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Назва ризику	Ймовірність виникнення	Методика оцінки	Ступінь впливу (ранг)
Ризик накопичення дебіторської заборгованості	Пов'язаний з ризиком переривання господарського процесу, накопиченням кредиторської заборгованості та зобов'язань	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Ступінь ризику зростає при зростанні дебіторської заборгованості та зниженні її оборотності порівняно з оборотністю кредиторської заборгованості
Ризик зниження ліквідності	Виникає внаслідок недостатності грошових коштів для забезпечення поточної діяльності підприємства	Коефіцієнт ліквідності	Визначається в залежності від ступеня впливу на зниження коефіцієнту ліквідності
Ризик росту вартості капіталу	При фінансуванні за рахунок залученого капіталу	Рентабельність активів, ефект фінансового важеля, WACC	Від'ємне значення ефекту фінансового важеля збільшує ризик вартості капіталу
Ризик неправильної структури капіталу	Внаслідок неоптимального співвідношення між власними та залученими коштами, між коротко та довгостроковими джерелами фінансування	Коефіцієнт автономії, відношення залучених коштів до власних, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшується/зменшується при наявності/відсутності потенціалу збільшення/зменшення розміру залучених коштів
Ризик банкрутства	Значення Z-рахунку характеризує рівень ймовірності швидкого банкрутства	Z-рахунок Е. Альтмана	Ймовірність банкрутства

Джерело: розроблено автором на основі [66]

Щоб не допустити розвитку кризи на підприємстві, необхідно проводити контроль ризиків на основі аналізу потенціалу підприємства, що припускає наявність або відсутність ризиків; застосування системи

збалансованих показників щодо виявлення неефективних активів і пасивів в цілях пошуку й обґрунтування резервів їх відновлення або виключення; розробки та вибору варіантів рішень з управління ризиками.

У процесі розробки проектів управлінських рішень ключова роль повинна відводитися методам реагування на ризик з урахуванням ступеня їх керованості (диверсифікація; косорсинг; лімітування; локалізація; поглинання; пошук гарантів (поручителів); резервування активів; самострахування; страхування; ухилення від ризику; хеджування та ін.) [11].

Таким чином, управління ризиками є процесом виявлення, оцінки й контролю за можливими подіями або ситуаціями для забезпечення гарантій досягнення підприємством визначених цілей.

Для ефективного управління ризиками ТОВ «Юкон-Продтрейд» необхідна інформаційна база. Тільки наявність максимально точної і достовірної інформації дає можливість приймати рішення зі зниження ризиків і передбачати поведінку контрагентів. При цьому необхідне поєднання зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків, що акумулюються в системі управлінського обліку та звітності.

Пропонується ТОВ «Юкон-Продтрейд» складати управлінський звіт «Оцінка рівня ризику» в розрізі видів ризику та ступеню їх впливу. Запропонований звіт також доцільно складати з метою оцінки ризиків у динаміці та співвідношення показників рівня ризику зі встановленими лімітами.

Управлінське забезпечення ризик-менеджменту ТОВ «Юкон-Продтрейд» ілюструє табл. 3.12.

Розглянемо детально кожен з етапів процесу управління ризиками.

Етап оцінювання ризиків передбачає ідентифікацію ризику, його аналіз, кількісне та якісне оцінювання самого ризику та наслідків настання такої події.

Ідентифікувати ризики в діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» можна за допомогою визначення змін у системі показників та постійного моніторингу

зовнішнього середовища. Це дозволить своєчасно виявити можливість настання ризикової події та розробити заходи запобігання негативному впливу настання ризикової події або уникнення ризику.

Таблиця 3.12

Управлінське забезпечення ризик-менеджменту ТОВ «Юкон-Продтрейд»

Етап	Відповідальні за проведення операції	Документ, в якому відображається результат операції
Оцінювання ризиків	Помічник економіста	Аналітичний звіт.
Ранжування ризиків за ступенем впливу на діяльність підприємства та його фінансові результати	Помічник економіста	Аналітичний звіт.
Вибір внутрішніх способів оптимізації (зниження) ризику	Головний економіст	Розпорядження
Розробка та вибір варіантів рішень з управління ризиками	Головний економіст	Проекти управлінських рішень
Розробка стратегічної карти з управління ризиками	Головний економіст	Стратегічна карта
Контроль ризиків на основі аналізу потенціалу підприємства	Помічник економіста	Управлінський звіт

Джерело: складено автором

Результатом ідентифікації ризиків повинен стати реєстр ризиків, який міститиме перелік виявлених ризиків; потенційні реакції на них з боку підприємства; основні фактори, які зумовлюють виявлені ризики; та додаткові категорії, введені в процесі ідентифікації.

Аналіз ризику – один із найважливіших етапів управління ризиком, мета якого – одержання необхідної інформації щодо структури та властивостей об'єкту ризику та виявлення основних видів ризику, що впливають на цей об'єкт. Аналіз ризику складається з виявлення ризику та його оцінювання. При виявленні ризику (якісна складова) визначаються всі ризики, які впливають на дану систему. Аналіз ризику можна розглядати як послідовний процес, який складається з проходження ряду етапів.

1. Виявлення можливості виникнення ризику конкретних рішень або дій, а також їх можливих наслідків.

2. Виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають рівень ризику.
3. Аналіз виявлених факторів ризику з позицій ступеня їх впливу на рівень ризику.
4. Оцінювання варіантів ризикованих рішень з точки зору:
 - а) визначення можливості їх реалізації за наявності ризику (чи можна це зробити);
 - б) визначення економічної доцільності їх прийняття за наявності ризику (що це дасть).
5. Встановлення допустимого рівня ризику (якою сумою можна ризикувати і за якої імовірності втрат можна йти на ризик).
6. Аналіз окремих етапів робіт за обраним рівнем ризику.
7. Розробка заходів щодо зниження ризику.
8. Вибір найбільш прийнятних варіантів рішень.

Такий підхід в аналізі ризику забезпечить покращання процесу прийняття управлінських рішень.

Кількісне та якісне оцінювання ризиків. Цей етап в оцінці ризиків відіграє важливу роль, оскільки дозволяє визначити ризики та спрогнозувати можливі втрати підприємства при настанні ризикової події. При оцінюванні ризику важливу роль має також ідентифікація місця їх виникнення. Ідентифікація сфери виникнення власне ризиків дозволяє здійснити аналіз ризиків та передбачити їх вплив на діяльність підприємства.

Оцінювання наслідків настання ризикових подій – наступний етап в управлінні ризиками. Ризики мають високий ступінь невизначеності, тому оцінити можливі втрати від настання ризикових подій складно, проте ризик може отримати відповідну кількісну оцінку. В цьому разі говорять про те, що ризик має математично виражену ймовірність настання втрати. Для визначення кількісної величини можливих втрат при настанні ризикових подій необхідно розрахувати ймовірність настання наслідків ризикової події. Ймовірність означає в цьому контексті можливість отримання конкретного

результату. Методи теорії ймовірностей при визначенні наслідків настання ризикової події зводяться до визначення значення ймовірності настання події, що повинно зумовити вибір із можливих подій найбільш привабливої. Критерієм вибору цієї події має стати величина математичного сподівання.

Після виявлення ризиків, з якими може зустрітися підприємство в процесі діяльності, визначення факторів, що впливають на рівень ризику, і проведення оцінки ризиків, виявлення пов'язаних з ними потенційних втрат, перед підприємством стоїть завдання мінімізації впливу виявлених ризиків (ризикованих подій) на результати діяльності підприємства.

Мінімізація негативного впливу ризикованих подій досягається через розроблення заходів оптимізації ризиків, реалізацію та здійснення контролю за реалізацією цих заходів.

Ризик-менеджмент передбачає постійне внесення змін до процесу управління як результат постійного моніторингу управління ризиком. Методи моніторингу і періодичність його проведення мають бути здатними вчасно ідентифікувати будь-які невідповідності стосовно критичних меж [17], за якими виведення продукту на ринок буде неефективним.

Ризик-менеджмент як єдина система управління ризиками повинна включати в себе програму контролю за виконанням поставлених завдань, оцінку ефективності проведених заходів, а також систему заохочення, яка повинна працювати на всіх рівнях організації. Моніторинг здійснюється з метою визначення відповідності системи реагування на ризики та з'ясування якості управлінської реакції на ризикову ситуацію. Процес моніторингу повинен складатися з послідовності запланованих вимірювань чи спостережень з метою встановлення факту керованості організації та ефективності управлінських рішень у ситуації, що склалась.

Результати моніторингу мають бути підписані персоналом, відповідальним за моніторинг, і персоналом, відповідальним за оцінювання результатів моніторингу [2].

Отже, обов'язковою умовою дієвої системи управління ризиками є дотримання таких принципів:

- усвідомлення прийняття ризиків;
- особиста відповідальність кожного учасника ризик-менеджменту;
- точне формулювання мети управління ризиками;
- достовірність, об'єктивність, точність, надійність інформації;
- охоплення управління ризиком усіх ієрархічних рівнях управління;
- незалежність управління окремими ризиками;
- мінімізація величини можливих ризикових подій та ступінь їх впливу;
- врахування фактору часу в управлінні ризиками.

Необхідною умовою досягнення успіхів у сфері діяльності, яка характеризується підвищеною ризикованістю, є створення та вдосконалення систем управління ризиками, що дозволяють виявити, оцінити, локалізувати та проконтролювати ризик.

Механізм прийняття рішень повинен не тільки ідентифікувати ризик, але й дозволити оцінити, які ризики і якою мірою може брати на себе підприємство, а також визначати, чи виправдає очікувана дохідність відповідний ризик. Виправданий або допустимий ризик – необхідна складова стратегії і тактики ефективного менеджменту.

Висновки до розділу 3

Застосування стратегічного підходу на основі розробки стратегічних карт дозволить ТОВ «Юкон-Продтрейд» приділяти увагу всім складовим і взаємопов'язаним процесам роботи підприємства. Це дасть можливість забезпечити перспективний напрямок розвитку ТОВ «Юкон-Продтрейд» на основі узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища.

Щоб вижити у конкурентному ринковому середовищі, ТОВ «Юкон-Продтрейд» необхідно приймати нетрадиційні та сміливі рішення. Однак, це

також підвищує рівень економічного та фінансового ризику. За таких умов підприємству слід своєчасно ідентифікувати і правильно оцінювати рівень ризику, ефективно управляти ним із метою обмеження його негативного впливу та мінімізації обсягів фінансових втрат.

Стратегічний напрям діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» в середньостроковій перспективі доцільно спрямувати у напрямку профілактики ризиків. Зростання обсягів реалізації продуктів харчування та розширення географічних меж освоєного ринку пропонується досягти шляхом створення додаткового каналу збуту, а саме запровадити актуальний в умовах пандемії корона вірусу спосіб реалізації продукції через інтернет-магазин та розробити послугу доставки харчових продуктів.

Реалізація стратегічного напрямку ТОВ «Юкон-Продтрейд» в середньостроковій перспективі, спрямованого в напрямку профілактики ризиків, забезпечить підприємству зростання обсягів реалізації продуктів харчування та розширення географічних меж ринку, а також дозволить забезпечити профілактику підприємницьких ризиків через диверсифікацію каналів розподілу та лімітування (встановлення мінімального розміру страхових запасів товарів);

Щоб не допустити розвитку кризи на підприємстві, необхідно проводити контроль ризиків на основі аналізу потенціалу підприємства, що припускає наявність або відсутність ризиків; застосування системи збалансованих показників щодо виявлення неефективних активів і пасивів в цілях пошуку й обґрунтування резервів їх відновлення або виключення; розробки та вибору варіантів рішень з управління ризиками.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегію підприємства вважають одним з головних понять у стратегічному менеджменті. Із цих визначень можна зробити висновок, що стратегія – це такий компонент стратегічного менеджменту, який дозволяє підприємству досягати чітко встановлених цілей підприємства, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити такий стан підприємства, щоб воно могло успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

На нашу думку, лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають суть поняття «стратегія підприємства». Тому, на наш погляд сутність стратегії підприємства полягає у наступному: «Стратегія підприємства – це комплексний план діяльності, спрямований на реалізацію довгострокових цілей підприємства з урахуванням його цілей та місії.

Ризик – один з ключових елементів підприємницької діяльності. У багатьох випадках ухилитися від ризикованих дій, обійтися без них просто неможливо. Розвиток ризикових ситуацій може привести як до настання несприятливих наслідків (до збитків, упущеної вигоди), так і до позитивних результатів для підприємства у вигляді збільшення прибутку.

Досліджено методи оцінювання ризиків підприємства, серед яких найбільш відомими є статистичний метод, експертний метод, розрахунково-аналітичний метод, метод доцільності витрат, аналітичний метод, економіко-статистичний метод, метод аналогів, аналіз чуттєвості, метод «сценаріїв», метод Монте-Карло.

У діяльності підприємства одним з найважливіших етапів його управління є процес управління ризиком. Управління ризиком – це процес виявлення рівня невизначеності (відхилень у прогнозованому результаті), прийняття і реалізації управлінських рішень, що дозволяють запобігати або зменшувати негативний вплив на процес і результати відтворення

випадкових факторів, одночасно забезпечуючи високий рівень підприємницького доходу.

Управління ризиком реалізується як підсистема у функціональній структурі підприємства. Ефективний процес управління ризиком не може бути сукупністю фрагментарних дій, оскільки він повинен бути сформованим у комплекс дій, який є частиною загального управління бізнесом.

В результаті аналізу макросередовища ТОВ «Юкон-Продтрейд» було виявлено, що підприємству варто більш зважено обирати постачальників та продукцію для реалізації. Це спричинено тим, що на сьогодні споживачі більш усвідомлено відносяться до екології та здорового харчування. Тому продукція повинна бути максимально якісною та екологічною.

ТОВ «Юкон-Продтрейд» є офіційним дистриб'ютором виробників провідних торгових марок в Україні. З моменту створення товариство завоювало довіру у постачальників та покупців. Вигідне територіальне розміщення дало можливість підприємству забезпечити 70% покриття торгових точок Волині. По окремих торгових марках підприємство є єдиним дистриб'ютором у Волинській області. Динаміка обсягів продажу товарів як в кількісному так і грошовому еквіваленті постійно зростає. Товариство на сьогодні є офіційним представником у Волинській області провідних торгових марок в Україні та за кордоном.

ТОВ «Юкон-Продтрейд» має широкий асортимент продукції, що є значною конкурентною перевагою на ринку. Протягом досліджуваного періоду ТОВ «Юкон-Продтрейд» отримувало чистий прибуток, хоча його значення щороку мало тенденцію до скорочення: у 2018 році – на 34,87% порівняно з 2017 роком, а у 2019 на 7,08% порівняно з 2018 роком. Наслідком такої тенденції стало погіршення показників рентабельності на підприємстві.

Оцінка показників підсистеми «Маркетинг» показала, що у 2019 р. ТОВ «Юкон-Продтрейд» підвищило рівень на реалізовану продукцію лише на 1,04%, в той час як рівень зростання ринкових цін становив понад 6%. При

цьому кість торговельного обслуговування не змінилась, про що свідчить сталий рівень показника торговельного обслуговування покупців (0,82).

Рівень сервісного обслуговування ТОВ «Юкон-Продтрейд» був вищим у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 10% і залишився на такому ж рівні у 2019 р., що свідчить про те, що достатньо значна кількість покупців здійснює покупку товарів підприємства при відвідуванні магазинів підприємства. Але у 2019 р. скоротилась частка постійних покупців на 1,71% через зниження рівня добробуту та переорієнтації на більш дешеву продукцію.

ТОВ «Юкон-Продтрейд» має хороші можливості для розвитку своєї торговельної діяльності та завоювання нових сегментів ринку, проте керівництву необхідно будувати дану стратегію розвитку зважаючи на існуючі загрози, що утворились на основі слабких сторін діяльності підприємства. Зашкодити ефективній діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» може зниження попиту на продукцію. Негативний вплив має також зміна в налагодженій діяльності постачальників, посередників, конкурентів та споживачів.

Проаналізувавши показники фінансового ризику ТОВ «Юкон-Продтрейд» за фундаментальним методом, можна зробити висновки, що за показниками податкового навантаження, боргового навантаження, амортизаційної віддачі та структури витрат спостерігались негативні тенденції, що викликано скороченням прибутків протягом 2017-2019 рр. і свідчить про те, що ТОВ «Юкон-Продтрейд» має значні фінансові ризики, а також існує ймовірність банкрутства підприємства.

Застосування стратегічного підходу на основі розробки стратегічних карт дозволить ТОВ «Юкон-Продтрейд» приділяти увагу всім складовим і взаємопов'язаним процесам роботи підприємства. Це дасть можливість забезпечити перспективний напрямок розвитку ТОВ «Юкон-Продтрейд» на основі узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища.

Стратегічний напрям діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» в середньостроковій перспективі доцільно спрямувати у напрямку

профілактики ризиків. Зростання обсягів реалізації продуктів харчування та розширення географічних меж освоєного ринку пропонується досягти шляхом створення додаткового каналу збуту, а саме запровадити актуальний в умовах пандемії корона вірусу спосіб реалізації продукції через інтернет-магазин та розробити послугу доставки харчових продуктів.

У проектному році ТОВ «Юкон-Продтрейд» отримає 412208 тис. грн. чистої виручки. При цьому собівартість реалізованої продукції зросте на 17502 тис. грн. і становитиме 367542 тис. грн. зростуть також витрати на збут продукції на 1476,38 тис. грн.

Прибуток від реалізації продукції зросте на 650,62 тис. грн., а витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації скоротяться на 0,14%. Отже, згідно отриманих прогнозних показників діяльності ТОВ «Юкон-Продтрейд» можна стверджувати, що впровадження Інтернет-магазину та доставки продукції дозволить покращити фінансові показники діяльності підприємства, а значить знизить рівень його фінансового ризику.

Реалізація стратегічного напрямку ТОВ «Юкон-Продтрейд» в середньостроковій перспективі, спрямованого в напрямку профілактики ризиків, забезпечить підприємству зростання обсягів реалізації продуктів харчування та розширення географічних меж ринку, а також дозволить забезпечити профілактику підприємницьких ризиків через диверсифікацію каналів розподілу та лімітування (встановлення мінімального розміру страхових запасів товарів).

Ризик-менеджмент передбачає постійне внесення змін до процесу управління як результат постійного моніторингу управління ризиком. Методи моніторингу і періодичність його проведення мають бути здатними вчасно ідентифікувати будь-які невідповідності стосовно критичних меж [17], за якими виведення продукту на ринок буде неефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Андрєєва Т.Є. Ризик у ринковій економіці: Навчальний посібник / Т. Є. Андрєєва, Т. Е. Петровська. – Харків: Бурун Книга, 2005. – 128с.:
3. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В. М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Балджи М.Д. Торговельне підприємництво / М.Д. Балджи, Н.В. Доброва, В.О. Однолько, М.М. Осипова [навчальний посібник]. – Київ : Кондор-видавництво, 2017. – 112 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mgu.edu.ua/docs/biblioteka/torg_pidpr_p.pdf.
6. Балдин К. В. Риск-менеджмент: Учебное пособие / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. – М. : Гардарики, 2005. – 285 с:
7. Басовский Л. Е. Финансовый менеджмент: Учебник / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 240с. 13. Батов А. Н. О классификации рисков, связанных с целенаправленной деятельностью / А. Н. Батов // Управление рисками. – 2007. №2. – С. 2–3.
8. Березін О. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2010. – 224 с.
9. Белоусова К. І Стратегічне позиціонування промислового підприємства : монографія / К. І. Белоусова ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – 202 с.
10. Білоусов Є. Класифікація господарських ризиків / Є. Білоусов // Підприємництво, господарство і право. – 2002. – №3 – С. 13–14

11. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент [Навч. посіб.] / О.В. Бондар – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 326 с.
12. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / [І. М. Боярко та ін.]. – Суми : Університетська книга, 2014. – 175 с.
13. Векленко В. И. Риск как экономическая категория / В.И. Векленко, Э. Своински // Экономические науки. – 2008. – № 9. – С. 82–84.
14. Вербицька Г. Л. Оцінка економічного ризику / Г. Л. Вербицька // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №4 (34). – С. 129–136. 25. Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком / Г. Л. Вербицька // Фінанси України. – 2004. – №4. – С. 34–41.
15. Вербицька І.І. «Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур». Менеджмент, маркетинг, підприємство. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Lena/Downloads/sre_2013_5_37.pdf.
16. Верченко П. І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі і методи) / Верченко П. І. – К. : КНЕУ, 2006. – 272 с.
17. Вишняков Я. Д. Общая теория рисков : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Я. Д. Вишняков, Н. Н. Радаев. – 2-е изд., испр. – М. : Издательский центр «Академия», 2008. – 368 с.
18. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с.
19. Воронцовский А. В. Управление рисками : учебное пособие / 3-е изд. / А. В. Воронцовский. – СПб., 2005. – 457 с.
20. Вяткин В. Н. Управление риском в рыночной экономике / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Дж. Дж. Хэмптон. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 195 с.
21. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.

22. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. / Т. В. Головка, С. В. Сагова [за ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Кужельного]. – Київ : КНЕУ, 2002. – 198 с.

23. Гончаров І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Для студ. Вищ. Навч. закладів / І. В. Гончаров. – Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». – Х. : ХПІ, 2003. – 150 с.

24. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-15 (із змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, N 18, № 19-20, № 21-22, ст.144 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

25. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения / В. М. Гранатуров: [Учебное пособие]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ДИС, 2002. – 160 с.

26. Гребін'як Лоуренс Дж. Як змусити працювати вашу стратегію. Ефективна реалізація стратегії та впровадження змін /Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 357с.

27. Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

28. Дес Дерлоу. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дес Дерлоу : [пер. с англ.]. – К. : Всеувито, Наукова думка, 2001. – 242 с.

29. Доба Н. М. Риск-менеджмент : [конспект лекцій] / Н. М. Доба; Одес. нац. политехн. ун-т. – О. : Наука и техника, 2009. – 108 с.

30. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. – 213 с.

31. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посібник / Л. І. Донець. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

32. Донець Л. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. [Навч. посіб. / Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М.,

Сергеева О. В., Веремейчик О. Ф. За заг. ред. Донець Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

33. Донець О.М. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками / О.М. Донець, Т.В. Савельєва, Ю.І. Урецька / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.knuba.edu.ua/doc/zbirnyk1/urss6_pdf/36-42.pdf.

34. Друкер Питер Ф. Эффективное управление предприятием.: Пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 224 с.: ил.

35. Дубров А. М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе / А. М. Дубров. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 310 с.

36. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як на важливу складову системи управління підприємством / О. С. Дуброва // Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. – К. : КНЕУ, 2002. – Вип. 1(8). – С. 446–452.

37. Забелин П. В. Основы стратегического управления: учеб. пособ. / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М.: Информационно внедренческий центр «Маркетинг», 2008. – 195 с.

38. Загорна Т. О. Економічна діагностика : навч. посіб. / Т. О. Загорна. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.

39. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків / О.А. Зоріна // Міжнародний збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 20. – С. 221–229.

40. Иванов А. А. Риск-менеджмент. Учебно-методический комплекс / А. А. Иванов, С. Я. Олейников, С. А. Бочаров. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 193 с.

41. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навчальний посібник / С. М. Ілляшенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 220 с.

42. Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском / Р. М. Качалов. – М. : Наука, 2002. – 192 с.

43. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навч. посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва // – К.: КНЕУ, 2005. – 252 с.

44. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / П. Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.

45. Концептуальные основы по управлению риском организации: интегрированная модель / [Р. М. Стейнберг, М. И. Эверсон, Ф. Д. Мартене и др.]. – 2004. – 151 с

46. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

47. Кравченко В.А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка / В.А.Кравченко / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/39347>.

48. Кравченко В.А. Функціональний та інтегральний підходи до управління підприємницькими ризиками: теорія та практика / Кравченко В.А. // Проблеми системного підходу в економіці. – 2008. – № 2. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-2/Kravchenko_208.htm.

49. Кравченко В. Розробка сучасного стандарту з управління ризиками – важливий чинник підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні / Володимир Кравченко // Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. пр. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. – Вип. 17. – 330 с. - с. 159 – 166.

50. Круш П.В. Стандарт з управління ризиками підприємства: стан та перспективи впровадження / П.В. Круш, Ю.В. Тюленєва / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/ru/node/279>

51. Лук'янова В. В. Економічний ризик / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.

52. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура [Електронний ресурс] / Малицький А.А. – Режим доступу: <http://intkonf.org>.

53. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.
54. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання: навчальний посібник / Н. І. Машина. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 188 с.
55. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг, Дж.Б. Куин, С. Гошал. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001. – 566 с.
56. Мошенський С.З. Економічний аналіз: Підручн. / С.З.Мошенський, О.В.Олійник. / [за ред. д.е.н., проф. Ф.Ф.Бутинця] / [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 704с.
57. Нескородєв С.М. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства / С.М. Нескородєв, О.О.Грачова. –Вісник економіки транспорту і промисловості, 2014. – № 47. – С. 132–136.
58. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч.посіб. / В. Д. Немцов, Л.Є. Довгань – К.: Експерс-Поліграф, 2012. – 560 с.
59. Нонака, И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах [Текст] / И. Нонака, Х. Такеучи – М., 2003. – 384 с.
60. Обґрунтування господарських ризиків та оцінка ризиків : навчальний посібник / [Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І. та ін.]. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – 670 с.
61. Овчаренко Р.В. Інформаційне забезпечення та методичні основи оцінки фінансової стійкості підприємства // Банківська справа.– 2001.– №4. – С. 58–62.
62. Осипов В. І. Економіка підприємства : підручник для студ. вищих навчальних закладів / Осипов В. І. – Одеса : Маяк, 2010. – 724 с.
63. Особливості формування комплексної системи ризик-менеджменту / Н. С. Скопенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2016. - Вип. 1. - С. 32-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трпе_2016_1_6.

64. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко ; Харк. нац. екон. ун-т. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 330 с.

65. Офіційний сайт Міністерства юстиції України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/home>.

66. Оцінка операційних та фінансових ризиків у торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2014/03/11.pdf>.

67. Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом : концепція, механізм, стратегія : монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, Л. А. Гончар; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. – 150 с.

68. Петренко В.С. Сучасний стан та перспективи розвитку доставки продуктів харчування в Україні / В.С. Петренко, А.С. Карнаушенко. – Класичний приватний університет, 2020. – Випуск 1(18). – с. 132-138. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/26.pdf.

69. Пісаревский І. М. Управління ризиками: Навч. посібник / І. М. Пісаревський, О. Д. Стешенко. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 124 с.

70. Поліщук Ю. В. Основні принципи вибору стратегії дистрибуції підприємства в сучасних умовах / Ю.В. Поліщук // Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств: XI Міжн. Наук.-практ. Конф. Студ., асп. та мол.уч., 18-19 листопада 2020 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2020. – с. 80-83.

71. Податковий Кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

72. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

73. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів

господарювання. підруч. / Попович П.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – 365 с.

74. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: «Альпина Паблишер», 2001. – 454 с.

75. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: [навч. посіб.] / В.М. Приймак. – К.: Атіка, 2008. – 240 с.

76. Продукти онлайн: умови та способи доставки українських супермаркетів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://promokarta.com/torgovi-merezhi/produkty-onlain-umovy-ta-sposoby-dostavky-ukrainskykh-supermarketiv>.

77. Романов В. С. Классификация рисков: принципы и критерии [электронный ресурс] // Aup.ru Административный портал [сайт] / В. С. Романов. Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/finance/4.htm>. Загл. с экрана.

78. Романов В. С. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков / В. С. Романов // Инвестиции в России. – 2000. – № 12. – С. 41–43.

79. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства / М.Г. Саєнко [підручник]. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

80. Семенова К. Д. Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства / К. Д. Семенова, К. І. Тарасова // Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – С. 337-352.

81. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : Навчальний посібник / К. Д. Семенова. – Одеса : ОНЕУ, ротاپринт, 2013. – 194 с.

82. Семенова К. Д. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання. Монографія / К. Д. Семенова, К. І. Тарасова. – Одеса : ФОП Гуляєва В.М., 2017. – 234 с.

83. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : теорія та практика : Навчальний посібник / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.

84. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. – Суми : Сумський державний університет, 2016. – 80 с.

85. Стюарт Г. Ефективне управління: підручник / Г. Стюарт. – Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2002. – 192с.

86. Тарасова К. І. Класифікація ризиків в економічній теорії / К. І. Тарасова // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2012. – № 1 (153). – С. 102–115.

87. Уэно, Х. Представление и использование знаний [Text] / Х. Уэно, М. Испдзука // М.: Мир, 1989. – 220 с.

88. Цвігун Т. В. Основні підходи до організації процесу управління ризиками на підприємстві / Т. В. Цвігун // Вісник економіки і транспорту промисловості. – 2012. – №38. – С. 128–132.

89. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику / Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2018. – Випуск 17. – ч. 2. – с. 131-135. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_2_2018ua/31.pdf.

90. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання/ О.В.Шепеленко // Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ. – 2011. - № 4(52), с. 189-199

91. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

92. Шоломицкий А. Г. Теория риска. Выбор при неопределенности и моделирование риска : Учеб. пособие для вузов / А. Г. Шоломицкий; Гос. Ун-т – Высшая школа экономики. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. – 400 с.

93. Andrews, K.R. The Concept of Corporate Strategy [Текст] / K.R. Andrews // Homewood, Il, 1971.
94. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion / H. I. Ansoff . – McGraw-Hill, 1995. – p. 241.
95. Chandler, A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises [Text] / A.D. Chandler//Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.
96. European Risk and Insurance Report. Executive Summary of the FERMA Risk Management Benchmarking Survey 2014, 7th Edition, [Электронный вариант]. – Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-european-riskand-insurance-report-2014/\\$FILE/EY-european-risk-and-insurance-report-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-european-riskand-insurance-report-2014/$FILE/EY-european-risk-and-insurance-report-2014.pdf).

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Наказівного положення (стандарту)
Бухгалтерського обліку і "Заклики вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ ВРІМНЯНО

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЮКОМ-ПРОДТРЕЙД"	Дата (рік, місяць, день)	2020	01	01
Територія	ВОЛИНСЬКА	за ЄДРПОУ			
Організаційно-правової форми господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ			0710400100
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КОСДФГ			240
Середня кількість працівників	323	за КВЕД			46.39
Адреса, телефон	вулиця Волосинська, буд. 135, м. КОВЕЛЬ, КОВЕЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ВОЛИНСЬКА ОБЛ.				51253

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого вказуються в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
поширені амортизації	1002	-	-
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	8	6
знос	1012	22	22
Інвестиційна неруховість	1013	14	16
Первісна вартість інвестиційної неруховості	1016	-	-
Знос інвестиційної неруховості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені амортизаційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	8	6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	77 114	81 219
Виробничі запаси	1101	-	73
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	77 114	81 146
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переказування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1123	20 044	21 737
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1133	-	-
у тому числі і податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з зарплатних доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	277	362
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 134	1 406
Готівка	1166	656	170
Рахунки в банках	1167	31	1
Витрати майбутніх періодів	1170	6	6
Частка переказованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резерв збитків або резерв наявних викидів	1182	-	-
резерв незароблених прямих	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
Інші обороти активів	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	98 575	104 730
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	98 583	104 736

Пасив	Код радян	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду	
		1	2	3	4
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	3 055	-	3 055
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-	-
Додатковий капітал	1410	-	2 548	-	2 548
Емційний дохід	1411	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (неповернений збиток)	1420	-	4 982	-	5 195
Нестачений капітал	1425	(-)	(-)	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-	-	-
Усього за розділом I	1495	-	10 585	-	10 798
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	-
Повні зобов'язання	1505	-	-	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-	-	-
Гривне фінансування	1525	-	-	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-	-	-
Страхові резерви	1530	-	-	-	-
у тому числі:		-	-	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-	-	-
резерв збитків або резерв наявних викидів	1532	-	-	-	-
резерв незароблених прямих	1533	-	-	-	-
інших страхових резервів	1534	-	-	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-	-	-
Привласний фонд	1540	-	-	-	-
Резерв на виплату дисконту	1545	-	-	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	-	3 446	-	7 160
Векселі видані	1605	-	-	-	-
Поточні кредиторська зборгованість за:		-	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1613	-	26 564	-	29 805
розрахунками з бюджетом	1620	-	579	-	691
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	79	-	88
розрахунками зі страхування	1625	-	149	-	153
розрахунками з оплати праці	1630	-	572	-	645
Поточні кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	-	-	-	-
Поточні кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	-	-
Поточні кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	-	-
Поточні кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-
Відстрочені податкові доходи від перестраховиків	1670	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	56 688	-	55 484
Усього за розділом III	1695	-	87 998	-	93 938
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	-
Усього за розділом IV	1700	-	-	-	-
Баланс	1900	-	98 583	-	104 736



ЕП Семахін
 Головний бухгалтер
 ЕП Вадим
 Підпис
 Степанівна

Семахін Юрій Володимирович

Ветерин Лідія Іванівна Степанівна

1 Відомості про результати перевірки надано записом контролюючим органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ ВЕРИФІКАЦІЯ

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЮКОН-ПРОДТРЕЙД"** Дата (рік, місяць, день) 2019 01 01
 Територія **ВОЛИНЬСЬКА** за ЄДРПОУ 0710400000
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОАТУУ 240
 Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та напоєвими виробами за КВЕД 46.39
 Середня кількість працівників 328
 Адреса, телефон вулиця Володимирська, буд. 135, м. КОВЕЛІ, КОВЕЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ВОЛИНЬСЬКА ОБЛ., 45000 51253

0710400000
240
46.39

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	2	8
первісна вартість	1011	13	22
знос	1012	11	14
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2	8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	61 273	77 114
Виробничі запаси	1101	60	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	61 213	77 114
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16 433	20 044
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	960	277
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	924	1 134
Готівка	1166	517	656
Рахунки в банках	1167	30	31
Витрати майбутніх періодів	1170	9	6
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	79 599	98 575
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	79 601	98 583

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 055	3 055
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	2 435	2 548
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 756	4 982
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	10 246	10 585
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	5 175	3 446
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1610	-	-
розрахунками з бюджетом	1615	23 184	26 564
у тому числі з податку на прибуток	1620	363	579
розрахунками зі страхування	1621	62	79
розрахунками з оплати праці	1625	104	149
розрахунками з оплати праці	1630	374	572
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	40 155	56 688
Усього за розділом III	1695	69 355	87 998
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	79 601	98 583

Керівник

Головний бухгалтер

Е.П. Семенюк
Ю.В.

Семенюк Юрій Володимирович

Семенюк Наталія Володимирівна

¹ Визначений в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЮКОН-ПРОДТРЕЙД"**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРРСОМ

КОДИ		
2020	01	01
ДОКУМЕНТ ПРАЙМІАТС		

(назвиювання)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.

Форми №2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	392 579	359 207
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(350 040)	(319 765)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	42 539	39 442
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	83	60
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(10 423)	(10 294)
Витрати на збут	2150	(30 184)	(27 528)
Інші операційні витрати	2180	(57)	(9)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 958	1 671
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	5	7
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(1 376)	(1 107)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	587	571
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(377)	(345)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	210	226
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	210	226

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8 331	9 152
Витрати на оплату праці	2505	16 458	14 777
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 596	3 218
Амортизація	2515	2	3
Інші операційні витрати	2520	12 277	10 681
Разом	2550	40 664	37 831

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Курт
Володимирович
ЕП Велерин
Людмила
Степанівна

Степанівна Курт Володимирович

Валерій Людмила Степанівна

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**
"ЮКОН-ПРОДТРЕЙД"

Дата (рік, місяць, число)
 за СДРПСУ

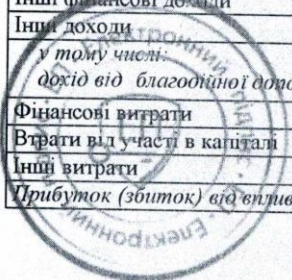
КОДИ		
2019	01	01
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за **Рік 2018** р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	359 207	267 058
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(319 765)	(235 327)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	39 442	31 731
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	60	90
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(10 294)	(9 551)
Витрати на збут	2150	(27 528)	(20 446)
Інші операційні витрати	2180	(9)	(417)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 671	1 407
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	7	22
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(1 107)	(828)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	571	601
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(345)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	(254)
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	226	347
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	226	347

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	9 152	7 394
Витрати на оплату праці	2505	14 777	11 477
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 218	2 534
Амортизація	2515	3	9
Інші операційні витрати	2520	10 681	9 000
Разом	2550	37 831	30 414

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-


 Керівник

Головний бухгалтер

Семенов Юрій Володимирович

Семенов Наталія Володимирівна