



# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент ЗЕД»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т.В. Березянюк

“10” лютого 2020 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Костриці Олександрі Валентинівні

1. Тема проекту (роботи) Ризики в управлінні ЗЕД підприємства, оцінка, способи та методи уникнення

керівник проекту (роботи) Шереметинська О.В, к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 10.02.2020 р № 109-КС.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 05 червня 2020р.

3. Вихідні дані до проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пирятинський сирзавод»

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

Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління ризиками підприємства в ЗЕД

Розділ 2 Дослідження діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» та управління ризиками на ньому

Розділ 3 Удосконалення системи управління ризиками ТОВ «Пирятинський сирзавод» на зовнішніх ринках

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

Результати дослідження знайшли відображення в 6 рисунках та 29 таблиць ілюстративного матеріалу

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи)   | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|-------|--|---|----------|
| 1     | Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.                   | 15.02.2020 р.                           |          |
| 2     | Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи                            | 20.02.2020 р.                           |          |
| 3     | Робота над вступом до кваліфікаційної роботи   | 25.02.2020 р.                           |          |
| 4     | Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику   | 30.02.2020 р.                           |          |
| 5     | Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику   | 30.03.2020 р.                           |          |
| 6     | Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику  | 30.04.2020 р.                           |          |
| 7     | Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику   | 10.05.2020 р.                           |          |
| 8     | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника   | 20.05.2020 р.                           |          |
| 9     | Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи | 25.05.2020 р.                           |          |
| 10    | Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту  | 28.05.2020 р.                           |          |
| 11    | Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат            | 05.06.2020 р.                           |          |
| 12    | Захист кваліфікаційної роботи  | Згідно графіку захисту                  |          |

Здобувач

\_\_\_\_\_ **О. В. Костиця**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

\_\_\_\_\_ **О.В Шереметинська**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі розглянуто і узагальнено теоретико-методичні підходи до управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. В роботі було досліджено ризики на підприємствах, проаналізовано основні їх види та шляхи подолання.

Досліджено сучасний стан українського ринку молочної продукції. Розроблено основні шляхи, щодо подолання ризиків на ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Запропоновано захід по розширенню ринків збуту ТОВ «Пирятинський сирзавод», що включає в себе оцінку можливих ризиків на нових ринках та способи їх уникнення. Визначено вплив даного заходу на основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Випускна робота викладена на 116 сторінках (без урахування додатків), містить 29 таблиць, 6 рисунків.

Ключові слова: РИЗИК, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ЗАВОД, АНАЛІЗ, ЗЕД

## ANNOTATION

In the thesis the theoretical and methodical approaches to risk management of foreign economic activity at the enterprise are considered and generalized. The paper examines the risks in enterprises, analyzes their main types and ways to overcome them.

The current state of the Ukrainian dairy market is studied. The main ways to overcome the risks at Pyryatyn Cheese Factory LLC have been developed.

An event to expand the markets of Pyryatyn Cheese Factory LLC is proposed, which includes an assessment of new markets and a full analysis of possible risks. The influence of this measure on the main financial and economic indicators of Pyryatyn Cheese Factory LLC is determined.

The final work is set out on 116 pages (excluding appendices), contains 29 tables, 6 figures.

Keywords: RISK, MANAGEMENT, ENTERPRISE, PLANT, ANALYSIS, FEA

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП .....   | 7   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В ЗЕД .....                        | 9   |
| 1.1 Сутність та основні характеристики ризиків у зовнішньоекономічній<br>діяльності підприємства .....      | 9   |
| 1.2 Особливості управління ризиками у ЗЕД.....  | 21  |
| 1.3 Оцінка, способи та методи уникнення ризиків у ЗЕД підприємства .....                                    | 29  |
| Висновки до розділу 1 .....   | 43  |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ<br>СИРЗАВОД» ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА НЬОМУ .....       | 44  |
| 2.1. Аналіз ринку молочної продукції України.....   | 44  |
| 2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» .....                                   | 50  |
| 2.3. Оцінка ризиків ТОВ «Пирятинський сирзавод».....  | 67  |
| Висновки до розділу 2 .....   | 79  |
| Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ<br>«ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ..... | 81  |
| 3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення<br>системи управління ризиків ЗЕД.....    | 81  |
| 3.2. Обґрунтування доцільності виходу на ринок Китаю з врахуванням його<br>ризиковості.....                 | 95  |
| 3.3. Вплив експортної діяльності на основні показники діяльності суб'єкта<br>господарювання.....            | 103 |
| Висновки до розділу 3 .....   | 106 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....   | 107 |
| Список використаних джерел .....  | 109 |
| ДОДАТКИ.....  | 118 |

## ВСТУП

На сьогоднішній день майже всі види діяльності пов'язані з різними ризиками. Проблеми пов'язані з управлінням ризиками існують в будь-якому секторі економіки, що пояснює актуальність даної теми. Будь-який суб'єкт економіки на будь-якому рівні неминуче стикається з незвичайними ситуаціями, які незаплановані або непередбачені, на які потрібно швидко реагувати, щоб не зазнати великих збитків.

Велика кількість підприємств займається зовнішньоекономічною діяльністю, успіх якої залежить від зовнішніх факторів, яку можуть впливати на покращення стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства або навпаки погіршення. До таких факторів відносяться політичні, макроекономічні та інші елементи зовнішнього середовища підприємства.

Розгляд господарського суб'єкта ринку (фірми, підприємства, об'єднання, холдингу) як виробничої системи, тобто як сукупності взаємодіючих між собою, а також з довкіллям елементів змушує визнати, що його розвиток носить стохастичний характер. Тому рішення, що приймаються власником виробничої системи, завжди пов'язані з ризиком.

Що таке ризик в економіці? Перш за все, визначення ризику повинно бути таким, що відображало б стохастичний характер розвитку виробничої системи, тобто давало можливість її імовірнісної формалізації – побудови імовірнісної моделі ризику. В основі теорії ймовірності лежить поняття випадкової події, а точніше простору елементарних випадкових подій. Поняття випадкової події в теорії ймовірностей чисто абстрактне поняття – це довільна множина. Елементарна подія – це подія, з якої не слідує ніяка інша, крім самої себе. У сучасній теорії ризикології, ризики розглядаються як цілком реальні події.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Предметом дипломної роботи була зовнішньоекономічна діяльність підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Метою дипломної роботи була розробка пропозицій з покращення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Основними завданнями дипломної роботи були:

- Опрацювання сутності та основних характеристик ризиків ЗЕД;
- Виявлення особливостей управління ризиками у ЗЕД;
- Вивчення оцінок, способів та методів уникнення ризиків у ЗЕД підприємства;
- Проведення аналізу ринку молочної продукції;
- Дослідження діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2017-2018 роках, виконання аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2017-2018 роках та господарської та фінансової діяльності підприємства;
- Оцінити ризики ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- Навести управлінське рішення, щодо напрямів удосконалення системи управління ризиків ЗЕД;
- Обґрунтування доцільності виходу на зовнішній ринок з врахуванням ризикованості;
- Розрахувати вплив експортної діяльності на основні показники діяльності.

Інформаційними джерелами дипломної роботи були матеріали щорічних фінансово-економічних звітів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2017-2018 роки, інформація офіційних Інтернетсайтів, Закони України, методичні матеріали.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 116 сторінках. Робота містить 29 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменування, викладених на 9 сторінках. Робота має 2 додатка, які розміщено на 18 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В ЗЕД

### 1.1 Сутність та основні характеристики ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Для кожного підприємства ведення зовнішньоекономічної діяльності є важливим елементом для оцінки держави в міжнародних торгівельно-економічних відносинах, саме це дає можливість введення конкуренції вітчизняних підприємств на світовому просторі. Впевнена робота зовнішньоекономічної діяльності в країні, насамперед залежить від міцності та широти зовнішньоекономічних зв'язків.

Тематика зовнішньоекономічної діяльності постійно знаходиться під контролем багатьох вчених, тому що підприємства, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю та розвивають виробництво, є ключовим елементом для забезпечення сталого економічного розвитку.

Для ефективної роботи підприємство повинно постійно працювати з ризиками. Саме, завдяки, правильній роботі з ризиками дозволяє компанії триматися на високих конкурентних позиціях. Тому потрібно сконцентрувати увагу на управлінні ризиками зовнішньоекономічної діяльності, оскільки 40% операцій підприємств завершуються невдало, через недосконале управління ризиками.

Для розгляду поняття ризику в зовнішньоекономічній діяльності, для початку потрібно розглянути, саме поняття ризик (табл.1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Сутність поняття «ризик» за різними науковими підходами

| Визначення поняття „ризик”   | Автор         |
|--|---------------|
| 1  | 2             |
| Ризик – це ймовірність виникнення збитків або недоодержання прибутків порівняно з варіантом, що прогнозується. | Е.С. Стоянова |

## Продовження табл. 1.1

| 1   | 2   |
|---|---|
| Ризик – це ймовірність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання прибутків або появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої та фінансової діяльності.   | Грабовий П.Г.,<br>Петрова С.Н.,<br>Полтавцев С.І. |
| Ризик – це дія (діяння, вчинок), що виконується в умовах вибору (в ситуації вибору, сподіваючись на щасливий вихід), коли в разі невдачі існує можливість (міра небезпеки) опинитись у гіршому становищі, ніж до вибору (тобто в разі невиконання цієї дії).                                      | Лапуста М.Г.,<br>Шаршукова Л.Г.                   |
| Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі та відхилення від мети.   | Альгін А.П.                                       |
| Ризик – нестабільність, невпевненість у майбутньому, точніше, рівень невизначеності, пов'язаний з проектом або інвестиціями.  | Terry J.V.  |
| Ризик – це невизначеність, пов'язана з будь-якою подією або її наслідками.  | Дж. Сінклі  |
| Ризик – рівень невизначеності, пов'язаної з інвестиціями або реалізацією проекту.   | Е. Нікбахт, А.<br>Гроппеллі                       |
| Економічний ризик – об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності й конфліктності в ситуації неминучого вибору й відображає міру досягнення очікуваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників. | Вітлінський В.В.,<br>Наконечний С.І.              |
| Ризик – спосіб дії в неясній або невизначеній ситуації.   | Андрійчук В.,<br>Бауер Л.                         |

Джерело: [24; 48,8; 2,136; 28; 64; 52; 21; 30,42]

Об'єкт ризику - те, на що спрямовано вплив суб'єкта при прийнятті рішення (інвестиції, проект, система).

Суб'єкт ризику - фізична або юридична особа, що займається виконанням функцій управління ризиком [12].

Об'єктивна основа ризику перш за все пов'язана з невизначеністю зовнішнього середовища по відношенню до підприємства. Але сама по собі невизначеність не піддається оцінці. Встановити характер її впливу на розвиток економічної ситуації можна, оцінивши ймовірність виникнення тієї чи іншої події. Таким чином, до об'єктивних характеристик ризикової ситуації відносяться: випадковий характер події; наявність альтернативних рішень; можливість визначення ймовірності очікуваних результатів; ймовірність виникнення збитків і отримання додаткового прибутку.

Суб'єктивний аспект проблеми ризику пов'язаний з теорією корисності і залежить від ставлення підприємця до ризику. Величина корисності доходу, що визначається суб'єктом, залежить від сприйняття їм ризику. Виділяють три типи ставлення до ризику: негативне його сприйняття, нейтральне ставлення до ризику і схильність до нього. При негативному відношенні до ризику підприємець вважатиме за краще певний, гарантований дохід ризиковим результатами. Противники ризику мають низьку граничну корисність доходу; з його зростанням корисність зменшується [18].

При схильності підприємця до ризику збільшення загальної корисності перевищує приріст пов'язаного з ризиком доходу. Іншими словами, підприємець, схильний до ризику, вважає за краще ризиковий результат з великим доходом меншому, але гарантованого.

Розглянемо класифікацію ризиків (табл.1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Класифікація ризиків**

| Вид                | Назва   | Характеристика  |
|--------------------|---|---|
| 1                  | 2   | 3   |
| По часу виникнення | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ретроспективні</li> <li>• Поточні</li> <li>• Перспективні</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ризики минулих періодів</li> <li>– Виникаючі в момент здійснення виробничої діяльності</li> <li>– Виникають в майбутньому, як результат діяльності підприємства в цьому періоді</li> </ul> |

## Продовження таблиці 1.2

| 1   | 2   | 3   |
|---|---|---|
| По факторам виникнення                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Політичні</li> <li>• Економічні (комерційні)</li> </ul>  | Впливає внутрішня та зовнішня політика країни<br>Зміна в законодавстві та в економіці країни, підприємства  |
| За характером обліку                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутрішні</li> <li>• Зовнішні</li> </ul>   | Ризики, які прямо не пов'язані з діяльністю підприємства<br>Зумовлені діяльністю підприємства, управлінськими рішеннями   |
| За сферою виникнення                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Виробничі</li> <li>• Комерційні</li> <li>• Фінансові</li> <li>• Страхіві</li> </ul>                              | Виникають в результаті діяльності підприємства, неефективного використання ресурсів, управлінських помилок, простоїв виробництва.<br>Виникають в процесі реалізації товарів, послуг вироблених підприємством.<br>Пов'язані з невиконанням підприємством своїх фінансових зобов'язань, внаслідок зниження платоспроможності.<br>Пов'язані з настанням страхового випадку, передбаченого умовами договору, в результаті чого страховик зобов'язаний виплатити страхове відшкодування.   |
| Ризики, пов'язані з виробничою діяльністю | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Організаційні</li> <li>• Ринкові</li> <li>• Кредитні</li> <li>• Юридичні</li> <li>• Техніко-виробничі</li> </ul> | Пов'язані з помилками процесу організації виробництва і управління підприємством, кадрових помилок, порушення внутрішніх положень, що регламентують діяльність підприємства.<br>Пов'язані з нестабільністю економічної кон'юнктури, зміною попиту на товари, зміною конкурентоспроможності товарів.<br>Ризики порушення умов договорів, невиконання контрагентами своїх зобов'язань.<br>Ризики пов'язані зі змінами законодавства, ризик невідповідності законодавств різних країн; некоректно складеної документації.<br>Виникають в результаті поломок, аварій, помилок при проектуванні і монтажі об'єктів основних засобів, неправильної експлуатації об'єктів. |
| За наслідками                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Допустимі</li> <li>• Критичні</li> <li>• Катастрофічні</li> </ul>  | Виникає при прийнятті рішень, в результаті, яких можуть виникнути збитки, втрата прибутку. Сума втрат не перевищує очікуваний прибуток. При цьому підприємство повністю зберігає свою платоспроможність і економічну стабільність.  |

*Продовження таблиці 1.2*

| 1                           | 2  | 3   |
|-----------------------------|--|---|
|                             |  | Сума втрат перевищує очікуваний прибуток. При цьому виникає ризик втрати всіх коштів, вкладених підприємством в даний проект.<br>Виникає ризик втрати підприємством платоспроможності. Втрати можуть привести до ліквідації підприємства. |
| За характером виникнення    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Об'єктивні</li> <li>• Суб'єктивні</li> </ul>      | Виникають незалежно від діяльності господарюючого суб'єкта.<br>Природні явища, політичні зміни, зміни законодавства країн.<br>Виникають в процесі діяльності господарюючого суб'єкта.   |
| За можливістю прогнозування | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прогнозовані</li> <li>• Непрогнозовані</li> </ul> | Можливо прорахувати результат.<br>Неможливо спрогнозувати, наприклад форс-мажорні обставини, природні явища.  |

Джерело: [31; 44; 47; 63]

Вирізняють такі функції ризику:

- а) інноваційну;
- б) регулювальну;
- в) захисну;
- г) аналітичну.

В інноваційній функції сутність ризику полягає в тому, що здійснюється пошук незвичайних шляхів розв'язання проблем, зазвичай за допомогою інноваційної діяльності досягається успіх і конкурентоспроможність.

Регулювальна функція має дві сторони позитивну та негативну.

З позитивного боку виступає те, що вміння ризикувати це шлях до успіху підприємства, тим що руйнується певні психологічні аспекти у керівництва.

Проте негативний характер, описує те, що ризик може стати певною авантюрою, через те що рішення приймаються необґрунтовано.

Захисна функція проявляється в тому, що ризик – це стан економічної системи, йому потрібен соціальний захист, політичні, правові і економічні гарантії, які допоможуть уникнути великі збитки.

Аналітична функція аналізує всі варіанти, альтернативи, рішення і обирає найменш ризикований. Однак обираючи оптимальне рішення, слід використовувати спеціальні методи аналізу.

Джерела ризику – це чинники (процеси, явища), які спричиняють невизначеність, конфліктність.

Ризики, що виникають під час здійснення ЗЕД, залежать від багатьох об'єктивних причин [17]:

1. Незнання майбутнього, невпевненість в ньому .
2. Нестабільна економічна ситуація во всьому світі.
3. Недостатня або обмежена кількість інформації, яка не дозволяє в повній мірі опрацювати її.
4. Принцип порівняльних переваг, згідно з яким сукупність обсягу виробництва продукції буде найбільшою тоді, коли кожен товар вироблятиметься тією країною, в якій витрати на виробництво товару нижчі.
5. Умови ЗЕД, характеризується як обмін товару в залежності від світового попиту та пропозиції.
6. Торговельні бар'єри. Штучне обмеження міжнародної вільної торгівлі товарами та послугами. Найбільш поширеними видами торгових обмежень є тарифи, квоти, валютні обмеження. Такі обмеження вводяться країною, яка бажає захистити національну продукцію на внутрішньому ринку від конкуренції з боку іноземної продукції, поліпшити свої умови торгівлі, створити нові робочі місця або поліпшити свій платіжний баланс. Встановлення торговельних бар'єрів ущемляє інтереси інших країн. Загальним підсумком введення торгового бар'єру є зниження обсягу торгівлі та підвищення ціни на конкретний товар на внутрішньому ринку. Це призводить до відносно неефективного розподілу світових ресурсів, зниження світових доходів і виробництва.

7. Імпортні квоти, завдяки ним, встановлюється максимальний обсяг імпортованого товару, які можуть бути ввезені за певний час.

8. Використання певних стандартів, ліцензій та бюрократичні заборони.

9. Вільно плаваючі валютні курси. Вільно плаваючий валютний курс має на увазі повну відмову державних властей регулювати національну грошову одиницю щодо валют інших країн, тобто рух валютного курсу визначається виключно за ринковими законами попиту та пропозиції. Однак тепер існують вагомні аргументи на користь стабільних валютних курсів.

10. Фіксовані валютні курси. Фіксований валютний курс -це режим валютного курсу, при якому ЦБ країни встановлює значення курсу іноземної валюти на деякому рівні (або в деякому діапазоні), гарантуючи обмін іноземної валюти з даного курсу зараз і в майбутньому. У режимі фіксованого курсу ЦБ бере на себе зобов'язання з підтримки обраного ним курсу іноземної валюти за допомогою власних золотовалютних резервів. В результаті ЦБ привласнює собі всі функції ринку валюти, задовольняючи попит на валюту і пропозиція валюти, і встановлюючи ціну іноземної валюти.

Найжорсткіша форма фіксації курсу: установка точної кількості одиниць вітчизняної валюти за одиницю іноземної, і задоволення всіх легальних угод в економіці з даного курсу.

11. Міжнародні системи валютних курсів, система обміну різних національних валют для врегулювання вимог і погашення заборгованостей, що виникають в результаті зовнішньоторговельних та інших міжнародних фінансових операцій.

Існує різноманіття ризиків, що виникають у зовнішньоекономічній діяльності, оскільки поняття ризику охоплює практично всю діяльність економічного суб'єкта.

Одним із перших класифікацією ризиків зайнявся Дж. М. Кейнс, який розглянув це питання з боку суб'єкта, що здійснює інвестиційну діяльність, виокремивши три основні види ризиків:

- підприємницький ризик – невизначеність одержання очікуваного доходу від вкладення коштів;
- ризик «позикодавця» – пов'язаний з неповерненням кредиту, що містить юридичний ризик (ухиляння від повернення кредиту) і кредитний ризик (недостатність забезпечення позики);
- ризик зміни цінності грошової одиниці – імовірність втрати коштів унаслідок зміни курсу національної грошової одиниці (валютний ризик).

За думкою Дж. М. Кейнса основні види ризиків тісно переплітаються. У ризиковій ситуації приймають участь позичальник і кредитор. Позичальник прагне одержати якомога більшу різницю між відсотком за кредит і нормою рентабельності; кредитор прагне також максимізувати. В результаті ризики «накладаються» один на одного, що часто відлякує інвесторів.

Г. Н. Макарова пропонує розрізняти приватні і загальнонаціональні (стратегічні) зовнішньоекономічні ризики. На сьогодні найбільш поширеними різновидами загальнонаціональних зовнішньоекономічних ризиків для окремих країн є ризики виходу з-під національного контролю і регулювання стратегічно важливих галузей економіки, що потрапили з тих чи інших причин під вплив іноземного капіталу чи держав окремих закордонних компаній, що мають інтереси, істотно розбіжні чи прямо протилежні інтересам національної економіки.

Існують також спроби класифікувати чинники ризику для потреб зовнішньоекономічної діяльності. Структура цих чинників дуже широка і має свої особливості.

Розглянемо детально основні види загальних ризиків ЗЕД.

Ризики пов'язані з особливостями країни-партнера і підрозділяються на політичні та макроекономічні.

Політичні ризики. Це можливість виникнення збитків чи скорочення очікуваного прибутку внаслідок державної політики. Їх можна поділити на чотири групи:

- ризик націоналізації і експропріації;
- ризик трансферту, пов'язаний з обмеженнями на конвертування національної валюти;
  - ризик розриву контракту через дії країни, в якій знаходиться контрагент;
  - ризик військових дій і цивільних заворушень.

Політичні ризики відіграють особливу роль в країнах з нестабільною політичною ситуацією.

Макроекономічні ризики. Ці ризики пов'язані з платоспроможністю країни-дебітора. При їх аналізі та оцінці необхідно враховувати макроекономічні показники країни і її ринкового потенціалу. До них відносяться: внутрішня економіка країни, економіка країни-партнера, заборгованість. Інформацію про країні ризиків можна отримати з публікацій консалтингових фірм, що спеціалізуються на оцінках ризиків. Ряд з них, в основному закордонні (Frost and Sullivan Inc, Business International Corporation, BERI і ін.), Публікують звіти по інвестиційному клімату в зарубіжних країнах і політичні ризики. Вони можуть включати різні індекси, головні з яких індекс політичного ризику; індекси поточної економічної ситуації; індекси можливостей для перекладу капіталу і прибутків; індекси можливостей отримання прибутків.

При укладанні зовнішньоекономічного контракту основним ризиком є надійність партнера. Щоб перевірити його, існують дві можливості: оцінити самостійно або скористатися послугами інших організацій. Це залежить від бажання і фінансових можливостей.

Отримати довідку про передбачуване партнері можна з декількох джерел: торгово-промислової палати; банків, що мають ліцензії на проведення валютних операцій. В їх картотеках є відомості про тисячі зарубіжних фірм, банків, страхових компаній, фондових біржах.

Крім того, інформацією про експорт та імпорт своїх країн забезпечують посольства і представництва торгових палат ЦИХ країн. Довідник для

бізнесменів "Адреса - Європа" містить відомості про 150 000 виробників в 15 країнах, а довідник "Зарубіжні виробники" пропонує перелік фірм із зазначенням їх місцезнаходження, прізвищ власників, телефонів і прізвищ осіб, відповідальних за зв'язки зі споживачами. З цією ж метою можна скористатися інформаційними базами типу "Інтерконсультант", що містять відомості про світові компанії та їх продукції. В останні роки широко застосовується Інтернет. Така інформація надійна, але дорога. Тому іноді краще обходитися своїми силами. Американські бізнесмени практикують правило п'яти "сі", за яким про партнера потрібно знати:

- характер (character);
- фінансові можливості (capacity);
- майно (capital);
- забезпечення (collateral);
- загальні умови (conditions).

Ще один надійний спосіб уникнути помилок при виборі партнера - власна система збору та аналізу інформації про передбачуване партнері. Як зразок в цьому випадку можна використовувати систему Due Diligence - "належної уваги", що практикуються на Заході. Один з інструментів цієї системи - анкета, що включає необхідні питання про партнера.

Зазначені ризики пов'язані з можливістю просування товарів на ринки збуту. Основні види маркетингових ризиків - це інформаційний, галузевої, інноваційний.

Інформаційний ризик - це ризик невизначеності або недостовірності інформації, яка може стосуватися як юридичної бази для підготовки контракту, стану справ у партнера і його банку, так і інформації про стан ринку товарів і послуг.

Галузевий ризик - це можливість втрат в результаті змін в економічному стані в галузі і ступінь цих змін як всередині галузі, так і в порівнянні з іншими галузями. Інноваційний ризик - це можливість втрат при

вкладенні фірмою засобів у виробництво нових товарів і послуг, які можуть не знайти попиту на ринку.

Ступінь можливості прояву маркетингових ризиків велика, а рівень можливих фінансових втрат може становити значні суми. Тому питання про оцінку маркетингових ризиків займає важливе місце на всіх етапах проведення ЗЕО.

Транспортні ризики – ризики, що виникають у зовнішньоекономічній діяльності при укладенні зовнішньоекономічних угод, а саме при переміщенні товару від продавця (постачальника) до покупця. Запобігти виникненню інноваційного ризику можливо тільки шляхом ретельних маркетингових досліджень, спрямованих на виявлення потреб споживачів на тому ринку, де функціонує підприємство.

Усі транспортні ризики можна поділити, за “ІНКОТЕРМС-2010”, на чотири групи.

Група E - відвантаження, перехід зобов'язань -у місця відправлення. Продавець зобов'язаний надати товари покупцеві безпосередньо на підприємстві-виробнику, своєму складі, митне очищення товару продавцем не проводиться; Продавець не відповідає за навантаження товару на транспортний засіб; EXW.

Група F - основне перевезення не сплачено продавцем, перехід зобов'язань у терміналів відправлення для основного перевезення. Продавець зобов'язується поставити товар в розпорядження перевізника, якого покупець наймає самостійно; FCA, FAS, FOB.

Група C - основне перевезення сплачено продавцем, перехід зобов'язань -у терміналів прибуття для основного перевезення. Продавець зобов'язаний укласти договір перевезення товару, але без прийняття на себе ризику його випадкової загибелі або пошкодження товару; CFR, CIF, CPT, CIP.

Група D - прибуття, перехід зобов'язань у покупця, повноцінна доставка. Продавець несе всі витрати з доставки і приймає на себе всі ризики до моменту доставки товару в країну призначення: DAT, DAP, DDP.

При настанні ризиків, про які йдеться в “ІНКОТЕРМС-2010”, покупець зобов'язаний сплатити ціну товару навіть при отриманні товару в стані, що не відповідає умовам договору, чи при повній його втраті. У цьому полягає “ціна ризику”. Якщо ж ушкодження не обумовлене транспортним ризиком, то покупець має право не тільки ухилитися від оплати товару, а й вважати продавця відповідальним за порушення умов договору.

Також, важливими є ризики, пов'язані з етапами угоди: митне оформлення, сертифікація, інвестиційні та транспортні.

З них можна виділити ризик митного оформлення (виникає за умови при несвоєчасній сертифікації товару та розрахунків акцизів, мит, при порушенні вимог митної документації тощо) та транспортні (виникають під час транспортування продукції ЗЕД та пов'язані з використанням міжнародного збірника торгівельних термінів «Інкотермс»).

Під ризиком зовнішньоторговельної угоди мають на увазі комплекс ризиків, що виникають за будь-яких видів зовнішньоекономічної діяльності на всіх її стадіях. Об'єктивно оцінити ситуацію на ринку та вибрати найефективнішу стратегію можна тільки під час аналізу всього комплексу ризиків. Ігнорування навіть одного з них призводить до несприятливих наслідків у діяльності підприємства. Своєчасний аналіз та врахування ризиків допоможе своєчасно відбирати оптимальний варіант дій із числа альтернативних у всіх сферах підприємництва: виробничій, комерційній, фінансовій як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

До умов контракту, де можуть міститися помилки, що спричиняють ризики втрат, відносять:

- предмет контракту;
- кількість і якість товару;
- базові умови постачання;

- ціну і загальну вартість договору;
- валютні та фінансові умови платежів;
- умови здачі (приймання) товарів (робіт, послуг);
- упаковку та маркування;
- форс-мажорні обставини;
- санкції та рекламації;
- відповідальність за порушення контракту, арбітраж;
- додаткові умови (страхування, гарантії якості та ін.

Ризики пов'язані з іноземним контрагентом, до яких відносять:

- зіткнення з одноденною фірмою;
- зіткнення з шахрайськими організаціями;
- виникнення проблем та збитків у зв'язку з недобросовісністю

іноземного контрагента тощо.

Аналіз даного виду ризиків – складне завдання, його здійснюють у комплексі з оцінкою маркетингової ситуації й аналізом маркетингових ризиків.

Головна проблема управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства полягає в управлінні тими ризиками, настання яких не залежить від зусиль підприємств.

## **1.2 Особливості управління ризиками у ЗЕД**

В епоху економічної та фінансової кризи управління ризиками є найбільш актуальною проблемою, що встає перед російськими промисловими компаніями. Процеси глобалізації стають ще одним джерелом економічних ризиків, тому використання основ ризик-менеджменту в управлінні сприятиме досягненню цілей і завдань хімічних компаній, хоча і, безумовно, не зведе ступінь ймовірності появи різного роду ризиків до нульової позначки.

Впровадження системи ризик-менеджменту на підприємствах дає можливість:

- виявити можливі ризиків на всіх етапах діяльності;
- спрогнозувати, зіставити і проаналізувати виникаючі ризики;
- розробити необхідну стратегію управління і комплекс прийняття рішень по мінімізації та усунення ризиків;
- створити умови, необхідні для реалізації розроблених заходів;
- проводити моніторинг роботи системи управління ризиковими ситуаціями;
- аналізувати і контролювати отримані результати [45].

До особливостей ризик-менеджменту можна віднести: необхідність наявності у керівництва компаніями випереджаючого мислення, інтуїції і передбачення ситуації; можливість формалізації системи управління ризиками; здатність швидкого реагування і виявлення шляхів вдосконалення функціонування організації, скорочення ступеня ймовірності небажаного перебігу подій.

Комплексна система управління ризиками ERM (Enterprise Risk Management) у багатьох зарубіжних компаніях, наприклад, в США, використовується вже досить широко, оскільки господарі великих світових компаній вже на практиці переконалися, що старі методи управління не відповідають сучасним ринковим умовам і не в змозі забезпечувати успішне розвиток їх бізнесу [67].

Застосування ризик-менеджменту передбачає чіткий розподіл відповідальності та повноважень між усіма структурними підрозділами. У функції вищого керівництва входить призначення відповідальних за виконання необхідних процедур управління ризиками на всіх рівнях. Такі рішення повинні відповідати стратегічним цілям і завданням компанії і не порушувати умови чинного законодавства. При цьому слід правильно розподілити серед виконавців захід по виявленню ризиків і функції контролю за створилася ризикової ситуацією.

Управління ризиками є одним з ключових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності програм діяльності керівників підприємства, яку вони можуть використовувати для зниження вартості життєвого циклу продукції і пом'якшити або уникнути потенційних проблем, які можуть перешкодити успіху діяльності підприємства.

Досягнення цілей підприємства вимагає конкретних уявлень про основний вид діяльності, технологіях виробництва, а також вивчення основних видів ризиків. Попередження ризиків і зниження втрат від впливу призводить до стійкого розвитку підприємства. Процес, при якому діяльність підприємства спрямовується і координується з точки зору ефективності управління ризиком і являє собою ризик-менеджмент. Управління ризиками є процесом виявлення втрат, з якими організація стикається в процесі основного виду діяльності і ступеня їх впливу, і вибору найбільш підходящого методу для управління кожним окремим видом ризику.

Управління ризиками являє собою систематичний процес, при якому ризики, оцінюються і аналізуються для зменшення або усунення їх наслідків, та для досягнення цілей.

На основі вищесказаного можна прийти до висновку, що управління ризиками для забезпечення життєздатності та ефективності діяльності підприємства, є циклічним і безперервним процесом, який координує та спрямовує основні види діяльності. Це доцільно здійснювати за допомогою виявлення, контролю та зниження впливу всіх видів ризиків, включаючи моніторинг, контакти і консультації, спрямовані на задоволення потреб населення, без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Оцінка ризику призводить до стабільності діяльності підприємства, що сприяє його сталого розвитку. Управління ризиками - внесок в сталий розвиток, є істотним чинником в підтримку і підвищення стабільної діяльності підприємства. Активний ризик-менеджмент має вирішальне значення для процесу управління, в напрямку підтвердження, що ризики обробляються на відповідному рівні [1].

Планування і здійснення управління ризиками включає в себе наступні етапи:

- управління ризиками;
- визначення ризиків та ступеня їх впливу на бізнес-процеси;
- застосування якісного і кількісного аналізу ризиків;
- розробка та виконання планів реагування на ризики і їх реалізацію;
- здійснення моніторингу ризиків і процесів управління;
- взаємозв'язок між управлінням ризиками і результатами діяльності;
- оцінка загального процесу управління ризиками.

Управління ризиком на практиці представляє собою розробку та використання різних заходів, які дозволяють прогнозувати с певною ступеню точності настання небажаних подій, підготовка комплексу заходів, спрямованих на зменшення втрат внаслідок настання події з високим ступенем ризику. Зниження ступеня негативний вплив на очікуваний результат внаслідок наявності потенційних ризиків і створення в господарській практиці ризикованості ситуацій за допомогою управління ризиком передбачається наявність певних взаємопов'язаних елементів процесу управління ризиком має такий вигляд (рис. 1.1)

Перший етап управління ризиками передбачає вивчення всього комплексу інформації, який володіє суб'єкт господарювання для оцінки сфер діяльності підприємства з точки зору і їх невизначеності і ризику.

Ідентифікація ризиків як інструмент їх якісного аналізу передбачає виявлення видів ризиків, чинників і ознак, що визначають їх місце в класифікації; сфер найбільш ризикованої діяльності, зокрема, її етапів і робіт, пов'язаних з істотним підвищенням ризикової складової.

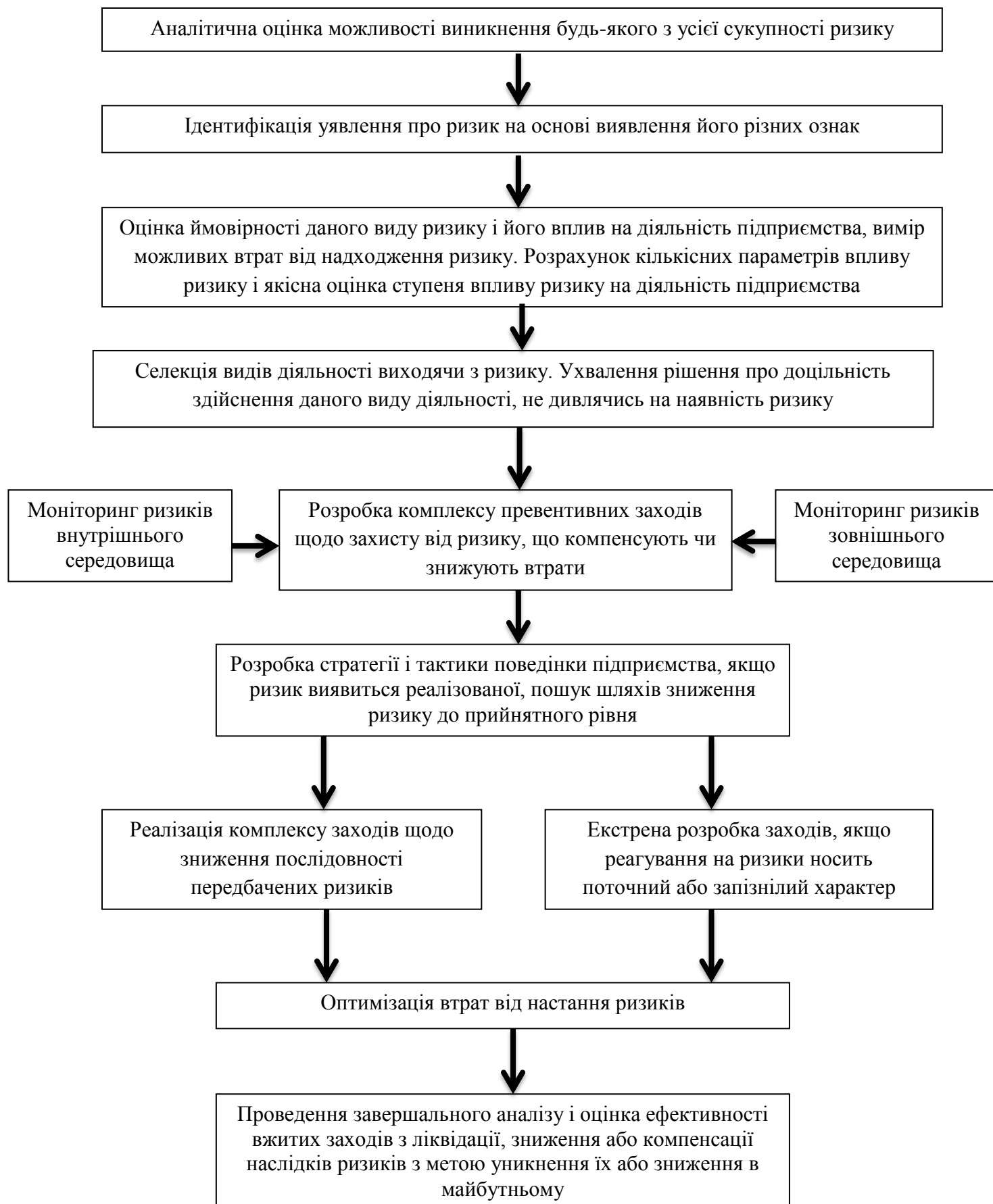


Рис. 1.1 Етапи процесу управління ризиками

Джерело: [70]

Наступний етап управління ризиком передбачає кількісний аналіз кожного можливого ризику. На стадії підготовки до здійснення будь-якого виду діяльності, зокрема, зовнішньоекономічної, повинна проводитися оцінка її наслідків з використанням адекватної ситуації, що розглядається прогнозний характер будь-якої діяльності дозволяє використовувати для цілей такої оцінки аналіз чутливості результатів цієї діяльності та зміни різних параметрів, що характеризують дану сферу господарювання. Аналіз чутливості дозволяє оцінити зміни ефективності діяльності в разі зміни основних параметрів функціонування підприємства в результаті настання негативних подій. Крім того, в діагностичній характеристиці можна використовувати обсяг беззбитковості, величину його зміни під впливом коливань при змінних і постійних витрат, ціни, самого обсягу виробництва під впливом змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Просування цього етапу до етапу супроводжується уточненням комплексу управлінських заходів, оскільки постійно використовуються все більш повна інформація про стан зовнішнього і внутрішнього середовища, вжиті заходи, проведеної оцінки наслідків ризику та інших розроблених заходів щодо зниження ризику.

Заходи щодо зниження ступеня ризику можуть включати пропозиції щодо відмови від необов'язкових партнерів, від ризикованих угод, страхування ризику, розробку системи гарантій, диверсифікації видів і сфер діяльності, збуту і поставок, раціональний розподіл відповідальності між учасниками виробництва і реалізації, прогнозування зовнішньоекономічної діяльності на основі маркетингу і моніторингу зовнішнього середовища.

Виявлення всіх можливих ризиків, їх ідентифікації відповідно до прийнятої класифікації здійснюється для формування всебічної характеристики даного виду ризику, що дозволяє більш обґрунтовано на останніх етапах процесу управління оцінити ймовірність надходження даного виду ризику; виміряти можливі наступні втрати, розробити ефективні, адекватне даному виду ризику заходи щодо зниження або попередження конкретного виду

ризиків. Господарська практика виробила основні методи управління ризиками, зміни яких дозволяє істотно знизити негативні наслідки настання ризикових подій, до них належить:

1. Попередження
2. Контроль
3. Поглинання
4. Скасування
5. Страхування
6. Переклад або поділ ризику.

У плані безпосередньої реалізації управління ризиками являє собою процес впливу на підприємство як суб'єкт господарської діяльності, при якому забезпечується можливість обліку, попередження, компенсації або усунення максимальної кількості контролю вагомих ризиків шляхом розробки стратегії і тактики раціональної або оптимальної діяльності підприємства в ситуаціях, пов'язаних з виникненням комплексу цих ризиків.

Вивчення ризиків дозволило обґрунтовано стверджувати, що процес управління ризиками формується під впливом наступних принципів:

- Масштабність - в ході реалізації передбачає найбільш повне охоплення сфер діяльності підприємства
- Здійснення всебічної оцінки ризику: ймовірності настання ризикової події, прогнозована величина втрат, тривалість дії, характер ризику.
- Селекція і ранжування ризиків - виділення ризиків, наслідки, реалізації яких найбільш вагомі, а ймовірність - досить велика.
- Адаптація діяльності підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом моніторингу і адекватної коригування стратегії і тактики підприємства.

Проведення завершальний оцінки наслідки наступних їх негативних подій і розробка конкретних методів і зниження та уникнення. Виходячи зі сказаного вище, можна зробити висновок, що ризик є гіпотетичну

можливість настання обставин, що призвели до внесення шкоди. Він пов'язано з тим, що будь-яка діяльність має високий ступінь невизначеності і, наслідок цього, є ризикованою, оскільки частина інформації про її характер, обсяг, витрат за тривалістю і інших аспектах відсутня або ж носить прогнозний імовірнісний характер.

Зовнішньоекономічна діяльність характеризується підвищеним ступенем ризику в порівнянні з діяльністю, що здійснюється на національному рівні. Це пов'язано з наявністю специфічних ризиків: істотних валютних ризиків, жорстких умов конкуренції на зовнішніх ринках, відсутність або недолік інформація про зовнішнє середовище діяльності підприємства: стан попиту і пропозиції на ринку країни Імпорттери або експортера, економічної ситуації в них, кон'єктури світового ринку.

Ідентифікація ринку за певними ознаками, оцінка потенційних втрат дають основи для розробки комплексу компенсуючих або знижуючих заходів. Для підвищення обґрунтованості таких заходів необхідно структурувати всі етапи виконання експорту або імпортні операції на основі побудови декомпозиції іонного дерева робіт, яка дозволяє логічно проаналізувати всі операції по окремим етапом, елементом, з урахуванням критерію достатності використовуваних для здійснення цих етапів відповідних ресурсів.

Такий підхід дозволяє деталізувати ризики, співвідносити їх із здійсненням конкретних етапів виконання робіт, які менш масштабний, ніж операції в цілому і, відповідно, надалі настання ризиків по окремих елементах операцію буду носити менш загрозливо характер.

Для зменшення потреб слідства настання негативних подій або обставин ризики необхідно контролювати. Наслідки настання окремих ризиків можуть бути ліквідованими за рахунок власних коштів.

### 1.3 Оцінка, способи та методи уникнення ризиків у ЗЕД підприємства

Необхідно зазначити, що навіть проведення більшості видів аналізу не може забезпечити абсолютну ефективність діяльності підприємства у зовнішньоекономічному середовищі. Завжди існує певний рівень ризику, зумовлений неможливістю стовідсотково передбачити зміни даного середовища, в основі якого лежить соціально-економічні взаємовідносини. Підприємства постійно прагнуть до ефективної та результативної зовнішньоекономічної діяльності, і саме тому правильна оцінка ризику займає вагоме місце в аналізі.

Необхідність збільшення ефективності ведення зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах зумовлює потребу в проведенні якісного аналізу ризиків. Необхідним є виявлення внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на ЗЕД, здійснення прогнозування настання можливих ризиків, систематизація та групування ризиків за ступенем імовірності їх настання. Методи, які застосовуються в процесі оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності, можна розподілити на наступні групи:

1. Кількісні методи оцінки ризиків ЗЕД: статистичний, аналіз доцільності витрат, комбінований, аналітичний, метод імітаційного моделювання Д. Герца, метод аналогій, метод оцінки прибутковості активів CAPM, метод еквівалентів, метод Монте-Карло;

2. Якісні методи оцінки ризику ЗЕД: метод експертних оцінок, метод Дельфі, SWOT – аналіз, PEST - аналіз «дерево рішень», метод сценаріїв.

На практиці для оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності найчастіше використовують експертний метод, що базується на суб'єктивній оцінці прогнозованих факторів діяльності.

Проте у питаннях вибору конкретного методу оцінювання науковці не мають єдиного бачення. Отже в даному процесі необхідним є застосування критерії вибору:

- в залежності від виду ризику ЗЕД (сукупний зовнішньоекономічний ризик, наприклад, можна оцінити за допомогою методу сценаріїв та методів математичного прогнозування, ризик країни;
- за оцінювальними методами та розрахунками провідних консалтингових фірм, валютні ризики; методом зовнішньоекономічного прогнозування тощо;
- в залежності від поставленого завдання оцінки (для оцінювання ефективності інвестиційних проектів доцільно використовувати аналітичний метод;
- в залежності від етапу управління (на етапі встановлення взаємозв'язків між ризиками та проведення дослідження ефективності їх оцінювання доцільно використовувати експертний метод, на етапі запровадження певного механізму управління ризиками – евристичний метод);
- в залежності від кількості, повноти та достовірності задокументованої інформації, можливостей залучення та збору інформації, наявності кадрових ресурсів, їх якості, вартості оцінювання та ресурсних обмежень [6,19-21].

Статистичний метод полягає у вивченні статистики втрат і прибутків, які були на даному або аналогічному підприємстві торгівлі, з метою визначення ймовірності події та встановлення величини ризику.

Ймовірність означає можливість отримання певного результату. Наприклад, ймовірність успішного просування нового товару на ринку товарів і послуг протягом одного року може скласти  $3/5$ , а зворотна ймовірність -  $2/5$ .

Величина, або ступінь, ризику вимірюється за допомогою таких показників, як середнє очікуване значення і коливання можливого результату.

Середня величина являє собою узагальнену кількісну характеристику, і по її значенню досить важко прийняти рішення на користь якого-небудь

варіанта вкладення капіталу. З цією метою вимірюється коливання, або розмах, отриманого результату. Коливання - це ступінь відхилення очікуваного значення результату від його середньої величини. Для визначення коливання обчислюють такі статистичні величини, як дисперсія і середнє квадратичне відхилення.

Метод аналізу доцільності витрат полягає у встановленні "зон ризику" шляхом аналізу фінансової стійкості організації (забезпеченість наявними засобами для поточної діяльності) на основі даних бухгалтерського балансу.

Фінансовий стан організації в даному випадку ділиться на "зони ризику", виходячи зі структури й розміру елементів витрат організації, - в межах яких вони не перевищують граничного значення встановленого для кожної конкретної "зони ризику".

Всього їх існує п'ять:

- область абсолютної фінансової стійкості, коли організація має достатню величину власних оборотних коштів для формування запасів і покриття витрат без залучення позикових джерел. Ця область відповідає зоні з мінімальним ризиком;
- область нормальної фінансової стійкості, коли організація має можливість покривати основну частину витрат за рахунок власних коштів і має достатню величину інших джерел фінансування. Ця область відповідає зоні прийняттого ризику;
- область нестійкого фінансового стану, коли у організації спостерігається дефіцит джерел формування запасів і покриття витрат, як своїх, так і позикових. Ця область відповідає зоні підвищеного ризику;
- область критичного фінансового стану, коли організація не має достатньо джерел покриття витрат, при цьому може спостерігатися затовареність готовою продукцією, попит на яку низький. Ця область відповідає зоні критичного ризику;
- область кризового стану, коли підприємство знаходиться на межі банкрутства. Ця область відповідає зоні неприпустимого ризику.

Для виділення цих областей використовують три показники фінансової стійкості підприємства:

- надлишок (+) або нестача (-) власних коштів;
- надлишок (+) або нестача (-) власних середньострокових і довгострокових джерел формування запасів і витрат;
- надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел для формування запасів і витрат.

Аналітичні методи оцінки ризику дозволяють визначити ймовірність виникнення втрат на основі математичних моделей і використовуються в основному для аналізу ризику інвестиційних проектів. Можливе використання таких методів, як аналіз чутливості, метод коригування норми дисконту з урахуванням ризику, метод еквівалентів, метод сценаріїв.

Аналіз чутливості дозволяє отримати відповіді на питання виду: що буде з результуючої величиною, якщо зміниться значення деякої вихідної величини.

Метод коригування норми дисконту з урахуванням ризику найчастіше вживаним на практиці. Основна його ідея полягає в коригуванні деякої базової норми дисконту, яка вважається безризиковою або мінімально прийнятною. Коригування здійснюється шляхом додавання величини необхідної премії за ризик.

За допомогою методу достовірних еквівалентів здійснюється коригування очікуваних значень потоку платежів шляхом введення спеціальних понижуючих коефіцієнтів з метою приведення очікуваних надходжень до величинам платежів, отримання яких практично не викликає сумнівів і значення яких можуть бути достовірно визначені.

Метод сценаріїв дозволяє поєднати дослідження чутливості результуючого показника з аналізом імовірнісних оцінок його відхилень. За допомогою цього методу можна отримати досить наочну картину для різних варіантів подій. Він являє собою розвиток методики аналізу чутливості.

Загальною рисою існуючих методів імітаційного моделювання є спроба змоделювати "поводження" деякої економічної системи (підприємства, проекту) з урахуванням можливостей розвитку подій за різними сценаріями та за результатами обробки отриманих даних зробити обґрунтований висновок про доцільність здійснення аналізованого заходу, або про необхідність внесення певних коригуючих впливів.

Серед методів імітаційного моделювання найбільш розповсюдженим є метод Монте-Карло. Даний метод базується на застосуванні імітаційних моделей, які дозволяють створити множину сценаріїв, що погоджуються з заданими обмеженнями на вихідні змінні.

Метод Монте-Карло найбільш повно відображає всю гаму невизначеності, з якою може бути пов'язаний реальний проект. Через початково задані обмеження цей метод дозволяє врахувати усю інформацію, яка є в розпорядженні аналітика проекту. Перевагою даного методу є й можливість отримання "інтервальних" (а не "точкових") значень аналізованих показників.

На практиці даний метод може бути застосований тільки з використанням комп'ютерних програм, які дозволяють описувати прогнозні моделі та генерувати велику кількість випадкових сценаріїв.

Метод Дельфі - це процедура, призначена для отримання узгодженого думки групи експертів. В процесі ризик-менеджменту може застосовуватися для ідентифікації та оцінки ризиків, коли потрібно обґрунтована і узгоджена експертна оцінка. Експертна оцінка - це не приватна думка професіонала в певній галузі, а результат, отриманий із застосуванням формальної процедури, що дозволяє не тільки отримати єдину думку цілої групи експертів, а й обчислити ступінь узгодженості окремих точок зору. Метод Дельфі - найпоширеніша і відома з таких процедур.

Незважаючи на те, що даний термін в даний час часто застосовується для позначення будь-якої форми «мозкового штурму» або експертного оцінювання, основною рисою методу Дельфі, згідно первісної

формулюванні, є те, що експерти висловлюють свою думку індивідуально і анонімно, а в подальшому вони мають доступ до думок інших членів групи.

SWOT аналіз - це аналіз сильних і слабких сторін організації а також можливостей і загроз з боку зовнішнього навколишнього середовища.

За результатами ситуаційного аналізу можна оцінити, чи володіє компанія внутрішніми силами і ресурсами, щоб реалізувати наявні можливості і протистояти загрозам, і які внутрішні недоліки вимагають якнайшвидшого усунення.

PEST аналіз - простий і зручний метод для аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства. Методика PEST аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії.

Методика оцінки ризиків на основі системи критеріїв STAR (Strategic technology assessment review). За цією методикою передбачені експертні оцінки важливості конкретного фактору для проекту, рівня ризику по кожному фактору, а також розрахунок добутку важливості фактору на оцінку ризику по ньому для узагальнення. Оцінку важливості конкретного фактору пропонується здійснювати за такою шкалою:

- 0,80 –дуже сильний вплив фактору на проект;
- 0,40 –сильний вплив фактору на проект;
- 0,20 –помірний вплив фактору на проект;
- 0,10 –слабий вплив фактору на проект;
- 0,05 –дуже слабкий вплив на проект.

Оцінку рівня ризиків пропонується проводити в діапазоні від нуля до десяти. В якості орієнтовних критеріїв можна запропонувати наступні:

- 1 бал –впевненість у відсутності ризику;
- 2-4 бали –впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у наявності;
- 5 балів –позиція щодо ризику не визначена;

– 6-8 балів – впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності;

– 9-10 балів – впевненість у високому ризику.

Отримані оцінки зводяться до загальної за формою.

Наступним кроком у аналізі ризиків проекту стане складення матриці ризиків, за результатами якої будуть визначені ризики, що входять у критичну і субкритичну зону.

До найбільш вживаним відносяться методи STAR (Strategic Technology Assessment Review), BSC (Balance Scorecard) і UNIDO. Методика STAR заснована на результатах багаторічного досвіду співпраці з такими великими компаніями, як Intel, Hewlett-Packard, IBM і ін.

Ця методика - продукт роботи вчених провідних університетів США. На вона має свої особливості. Так, в STAR-методикою більшість ризиків повторюються; критерії оцінки призначаються експертами; врахування думки різних експертів не завжди є досить опрацьованими.

Однозначно можна сказати, що найбільш популярними серед вчених є саме статистичний та експертний методи оцінювання ризиків ЗЕД.

Деякі вчені вважають, що ризики зовнішньоекономічної діяльності практично неможливо правильно та достовірно представити й оцінити за допомогою статистичного методу оцінки.

Проте дехто з авторів пропонує проведення паралельно з тим якісного аналізу ризиків ЗЕД, ранжування виявлених факторів, ідентифікації найбільш суттєвих, кількісної оцінки ступенів недосягнення прогнозного результату, розрахунку відхилення від запланованих величин у вартісному еквіваленті, визначення основних зон ризику, які мають найбільший вплив на результат та прогнозу зовнішньоекономічних ризиків.

Узагальнюючи складові елементи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності можемо сформулювати схему наведену на рисунку 1.2.

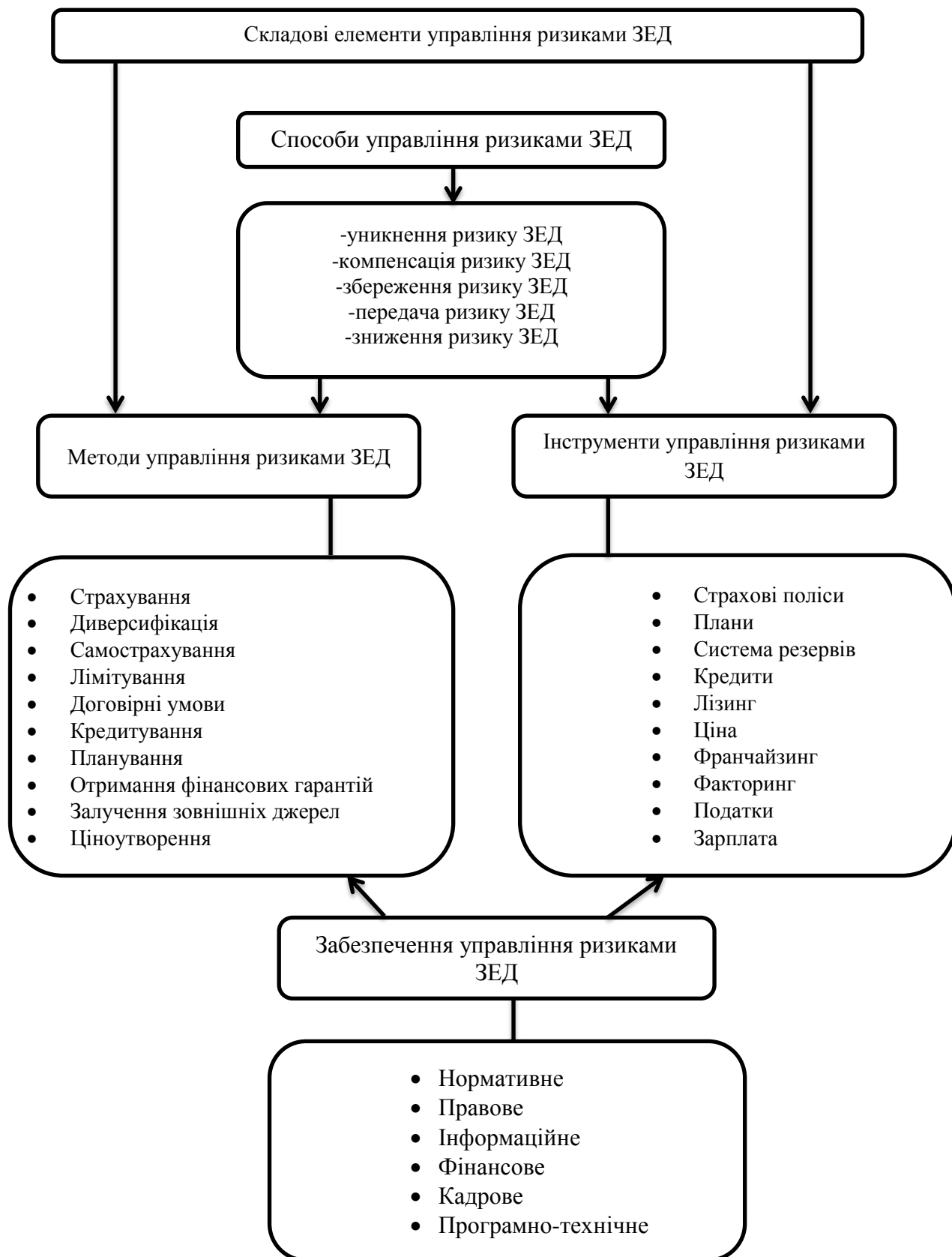


Рис. 1.2. Складові елементи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: [21]

Якісна оцінка та прийняття правильних превентивних заходів потребує глибинного аналізу значних обсягів інформації. Можна навести визначення процесу управління ризиками на підприємстві як комплексу управлінських заходів, що здійснюються задля впливу на ведення зовнішньоекономічної діяльності з метою забезпечення найбільш повного урахування можливих комерційних і валютно-фінансових ризиків, обґрунтованої оцінка їх впливу та розробки можливостей їх зниження до оптимально можливих меж задля зменшення ймовірності настання негативних подій та нейтралізації потенційно можливих наслідків.

Кожне підприємство у процесі роботи з ризиками зовнішньоекономічної діяльності обирає той або ж інший спосіб управління (в залежності від природи ризику, а також наявних можливостей щодо його забезпечення). Обраний спосіб включає методи управління, які в свою чергу несуть у собі певний інструментарій управління ризиками ЗЕД.

Ефективним способом мінімізації ризику є скорочення втрат шляхом поділу (сегрегації) та об'єднання (комбінації) ризиків. Поділ ризику, як правило, здійснюється за рахунок поділу активів фірми. Суть його полягає в скороченні максимально можливих втрат за одну подію, але при цьому одночасно зростає число випадків ризику, які можна контролювати.

Після вибору оптимальних способів впливу на конкретні ризики є можливість сформулювати спільну стратегію управління всім комплексом ризиків підприємства. Це етап прийняття рішень, коли визначаються необхідні фінансові та трудові ресурси, відбувається постановка і розподіл завдань серед менеджерів, здійснюється аналіз ринку, проводяться консультації з фахівцями.

Заключним етапом управління ризиком є контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації. Контроль полягає в отриманні інформації від менеджерів про збитки та вжиті заходи щодо їх мінімізації, він може виражатись у виявленні нових обставин,

що змінюють рівень ризику, передачі цих відомостей страхової компанії, спостереженні за ефективністю роботи систем забезпечення безпеки тощо.

Періодично повинен відбуватися перегляд даних про ефективність використовуваних заходів з управління ризиками з урахуванням інформації про що відбулися за цей період збитки.

Усі заходи з управління ризиком можуть бути розділені на «до події» і «після події». Перші плануються і здійснюються завчасно, а друге - після того, як непередбачена подія вже відбулася.

До заходів «до події» відносяться: страхування, самострахування, попереджувальні організаційно-технічні заходи, юридичні, договірні та інші заходи з передачі ризику. Заходи «після події» - це отримання коштів на ліквідацію збитків у вигляді фінансової допомоги, позик, тощо.

Одним з методів щодо управління ризиків щодо зниження ризиків є попередня перевірка потенційного партнера, з яким планується укласти контракт. Для цього необхідно оцінити ефективність його функціонування. Тільки після проведеної оцінки та здобутої інформації можна зробити конкретні висновки щодо його надійності та платоспроможності. У разі відповідності потенційного партнера вимогам, що висуваються для потенційного партнера для підприємства стоїть питання укладення зовнішньоекономічної угоди з мінімізацією можливих ризиків, використовуючи всі можливі застереження.

Так, ризик невиконання партнером зобов'язань за контрактом можна уникнути за рахунок таких заходів [72]:

- укладання договору про наміри, де оговорюється строк, протягом якого сторони можуть ввести зміни;
- відображення в договорі намірів щодо матеріальної відповідальності за відмову від підписання контракту;
- відображення умови про розгляд можливих суперечок через арбітражний суд;

– відображення в контракті умови про штрафні санкції за невиконання будь-якого зобов'язання за контрактом;

– відображення в контракті умови про виникнення можливих форс-мажорних обставин.

Для подолання загрози неплатоспроможності партнера використовують наступні інструменти:

– передбачення умови про чинність контракту після надходження коштів на розрахунковий рахунок виконавця;

– передача права власності замовнику після повної сплати вартості товару (послуги);

– використання послуг банку щодо акредитивної форми розрахунків;

– укладання угоди з банком на факторингове обслуговування можливої дебіторської заборгованості.

Для зменшення можливих збитків використовують наступні методи [16,410]:

1. Страхування, тобто використання різних видів полісів, договорів страхування.

2. Хеджування, тобто використання біржових ф'ючерсних контрактів і опціонів.

3. Застосування різних форм і методів розрахунково кредитних відносин, що зводять до мінімуму ризик неплатежу за поставлені товари, або неотримання товарів проти їх сплати.

4. Аналіз і прогнозування кон'юнктури (попиту, пропозиції, ціни) на зовнішньому ринку, планування і своєчасна розробка заходів з метою уникнути можливих збитків, викликаних несприятливими кон'юнктурними змінами.

5. Інші методи.

Оцінка ризиків може здійснюватися як в абсолютних, так і у відносних величинах. Наявність статистичних відомостей про виникнення ризику дозволяє математично визначити ймовірність настання ризикових подій за

допомогою загальновідомих інструментів загальної теорії статистики: ймовірності настання події; величини відхилення від прогнозованого значення; дисперсії; математичного очікування; середнього квадратичного відхилення; коефіцієнта асиметрії; ексцесу та інших математичних і статистичних критеріїв [44, 18].

В абсолютному вираженні ризик вимірюється іменованими величинами, наприклад, частотою чи розмірами можливих збитків у грошовому еквіваленті. У відносному вираженні ризик вимірюється різними безрозмірними показниками, що є відношеннями двох чи кількох іменованих величин.

Для українських підприємств, що функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища, концепція оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності не може базуватися на класичних принципах статистичної імовірності, що припускають можливості необмеженого повторення тих самих подій у тих самих подібних умовах [29]. У зовнішньоекономічній діяльності здебільшого використовують, як показник ступеню ризику математичне сподівання, а також поняття показників допустимого, критичного та катастрофічного ризику. Знання цих показників дозволяє робити висновки та приймати рішення щодо здійснення певної зовнішньоекономічної операції.

Для вимірювання ризику зовнішньоекономічної діяльності доцільно використовувати підхід, запропонований В.В. Вітлінським [19,20]. Він містить такі показники міри ризику: семіваріацію, семіквадратичне відхилення та модальне семіквадратичне відхилення. Дані показники характеризують ризик ЗЕД як відхилення випадкової величини від обраної бази у несприятливий бік (рис. 1.3).

| Назва показника            | Формула   | Характеристика   |
|----------------------------|---|--|
| Коефіцієнт варіації        | $K_{i\text{var}} = \sigma_i / M_i$ , де $K_{i\text{var}}$ – коефіцієнт варіації і стратегії; $\sigma_i$ – ризик; $M_i$ – середня ефективність.  | Відносний показник оцінки ризику, який характеризує співвідношення між ризиками та ефективністю. Найменше значення коефіцієнта варіації свідчить про найкраще співвідношення між ефективністю та ризиком.  |
| Додатня семіваріація       | $S_{\text{var}}^+ = 1/P^+ \sum (a_j - M_1)^2 P_j a_j$ ,<br>$a_j = 1$ якщо $a_j > M_1$<br>$a_j = 0$ якщо $a_j < M_1$ ,<br>де $a_j$ – параметр вибору значень прибутку для $j$ -х ринкових умов, які більші від середнього; $P^+$ – сума суб'єктивних імовірностей для ринкових умов, за яких рівень прибутку більший від середнього. | Важливий показник оцінки ризику зовнішньоекономічної діяльності. Характеризує середній квадрат відхилень тих значень прибутку, які більші від середнього. Чим вона більша, тим менший ризик.   |
| Від'ємна семіваріація      | $S_{\text{var}}^- = 1/P^- \sum (a_j - M_1)^2 P_j a_j$ ,<br>$a_j = 1$ якщо $a_j < M_1$<br>$a_j = 0$ якщо $a_j > M_1$ ,<br>де $a_j$ – параметр вибору значень прибутку для $j$ -х ринкових умов, менших від середнього; $P^-$ – сума суб'єктивних імовірностей для ринкових умов, за яких рівень прибутку менший від середнього.      | Характеризує середній квадрат відхилень значень прибутку, менших від середнього, чим вона менша, тим менший ризик ЗЕД.   |
| Семіквадратичні відхилення | $SS_{\text{var}}^+ = vS_{\text{var}}^+ + SS_{\text{var}}^- = vS_{\text{var}}^-$   | Додатні семіквадратичні відхилення характеризують лінійні відхилення від середнього значення тих рівнів прибутку, які більші від цього середнього. Від'ємні семіквадратичні відхилення характеризують лінійні відхилення від середнього значення тих рівнів прибутку, які менші від цього середнього |

Рис. 1.3 Показники оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: [19,20].

Співвідношення між від'ємним і додатним семіквадратичним відхиленням можна визначити, як коефіцієнт ризику зовнішньоекономічної діяльності. Він показує у скільки разів можливі середні втрати можуть перевищити можливі додаткові прибутки. Чим менший коефіцієнт ризику, тим менші ризики і в зовнішньоекономічній діяльності. Коефіцієнт ризику розраховується за формулою (1.1):

$$K_r = S_{\text{var}}^+ / SS_{\text{var}}^- \quad (1.1)$$

Отже, ризик зовнішньоекономічної діяльності характеризується стандартним відхиленням, при цьому найменше значення стандартного

відхилення характеризує найменший ризик, і, відповідно, найбільше – найбільший ризик.

Стандартне відхилення демонструє, як у середньому коливатиметься прибуток по кожному проєкті з огляду на невизначеність і конфліктність умов.

Ризики в контексті зовнішньоекономічної діяльності являють собою умови, що можуть викликати чи сприяти прояву причин нездійснення зовнішньоекономічної угоди підприємства. Для того, щоб підприємство мало змогу аналізувати істотність того чи іншого фактору ризику і достатність прийнятих запобіжних заходів, ризик повинен бути виражений у самостійних показниках. За загальну характеристику ризику приймається рівень ризику зовнішньоекономічної угоди, що у результаті відповідного спеціального дослідження виражається кількісним показником рівня ризику [31].

Загальний концептуальний підхід до управління та оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності полягає у виявленні можливих наслідків здійснення зовнішньоекономічних операцій підприємств, у реалізації такої системи оцінювання ризиків в сфері зовнішньої економіки, яка дозволяє своєчасно виявляти негативні ймовірні результати і максимально використовувати шанси на одержання високого доходу.

Але обов'язковим для аналізу таких видів ризиків є дотримання загального процесу оцінки, який дасть змогу виявити не тільки ризики зовнішньоекономічної діяльності, але і внутрішні ризики, які можуть істотно вплинути на результати діяльності підприємства. [20,47].

До загальних причин виникнення ризиків ЗЕД належать постійна нестабільність економічних процесів в країнах світового співтовариства, недостатня кількість інформації про стан економіки країн світу, відсутність чітких цілей діяльності підприємства експортера.

## Висновки до розділу 1

Будь-яка економічна діяльність на зовнішньому ринку неминуче пов'язана з небезпеками, які загрожують різним інтересам учасника зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Іншими словами можна сказати, що ЗЕД пов'язана з різного роду ризиками. Під ризиками розуміються можливі несприятливі події, які можуть статися і в результаті яких можуть виникнути збитки в учасника ЗЕД.

Вкрай актуальною для учасників ЗЕД є розробка концепції управління ризиками і створення відповідних структур для реалізації своїх програм управління ризиками, які повинні бути частиною програм ЗЕД підприємства

Головна проблема управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства полягає в управлінні ризиками, настання яких не залежить від його зусиль і які є зовнішніми.

Ефективним способом мінімізації ризику є скорочення втрат шляхом поділу та об'єднання ризиків. Поділ ризику, як правило, здійснюється за рахунок поділу активів фірми. Суть його полягає в скороченні максимально можливих втрат за одну подію, але при цьому одночасно зростає число випадків ризику, які можна контролювати.

Методами мінімізації ризику можуть бути також: диверсифікація, передача ризику, страхування ризику та інші.

Таким чином, є досить багато методів і шляхів мінімізації ризику. Їх вибір і використання вимагає серйозного обліку нинішній економічній ситуації, а також наявності певних умов. Потреба підприємств у виході на зарубіжний ринок сьогодні дуже велика, і ризик є невід'ємною частиною зовнішньоекономічної діяльності. Тому менеджери підприємства повинні передбачати потенційні ризики, а також вміти планувати роботу по управлінню ними.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА НЬОМУ

### 2.1. Аналіз ринку молочної продукції України

Молочна продукція відіграє велику роль у харчуванні людини, вона містить усі необхідні поживні речовини та мінерали, яких потребує організм. За стандартами, доросла людина повинна споживати певну кількість молокопродуктів (табл.2.1)

*Таблиця 2.1*

#### Норми споживання молока та молокопродуктів населенням України

| Продукт           | Кг, на рік | Г, на добу |
|-------------------|------------|------------|
| Молоко            | 162,2      | 450        |
| Сир кисломолочний | 7,3        | 20         |
| Сметана           | 6,6        | 18         |
| Сир твердий       | 6,6        | 18         |
| Масло вершкове    | 5,5        | 15         |

Джерело: [62].

Молочні продукти є невід'ємною складовою раціону харчування. Усього споживання молока і молочних продуктів ( у перерахунку на молоко) має становити за рік 433,6 кг, за добу – 1182 г [26]

Сьогодні виробництво молочної продукції займає важливе місце в АПК України. Високий економічний, природно-кліматичний, трудовий потенціал, створюють всі умови для розвитку молочної галузі. Проте кожний рік йде на зниження показники виробництва молока.

І хоч корів стає менше, середні надої збільшуються за рахунок використання більш продуктивних порід. У минулому році зросло виробництво продукції з незбираного молока та таких специфічних продуктів, як суха сироватка і казеїн. Правда, скоротився випуск масла і сухого молока.

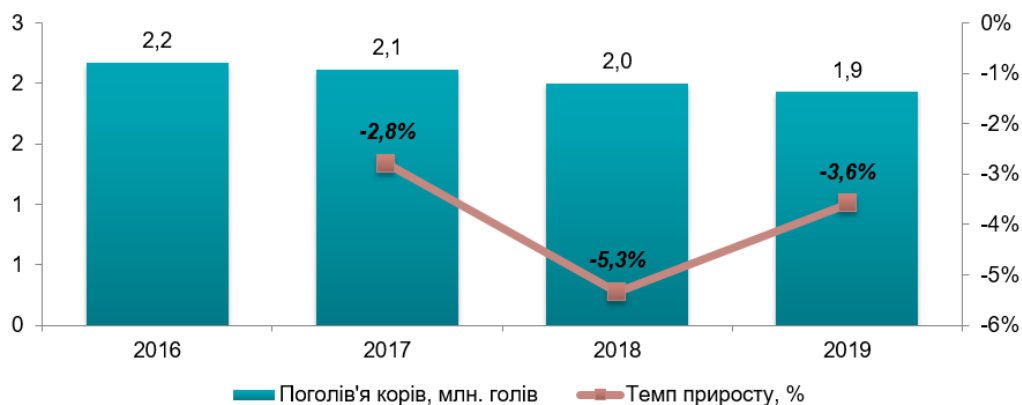


Рис.2.1 Динаміка поголів'я корів в Україні в 2016-2019 рр. млн. гол

\*складено автором на основі даних Державної служби статистики України

Внутрішні молочні потреби України забезпечуються в основному за рахунок власного виробництва, хоча в 2018 році відмічена деяке зростання частки імпорту в порівнянні з 2017-м.

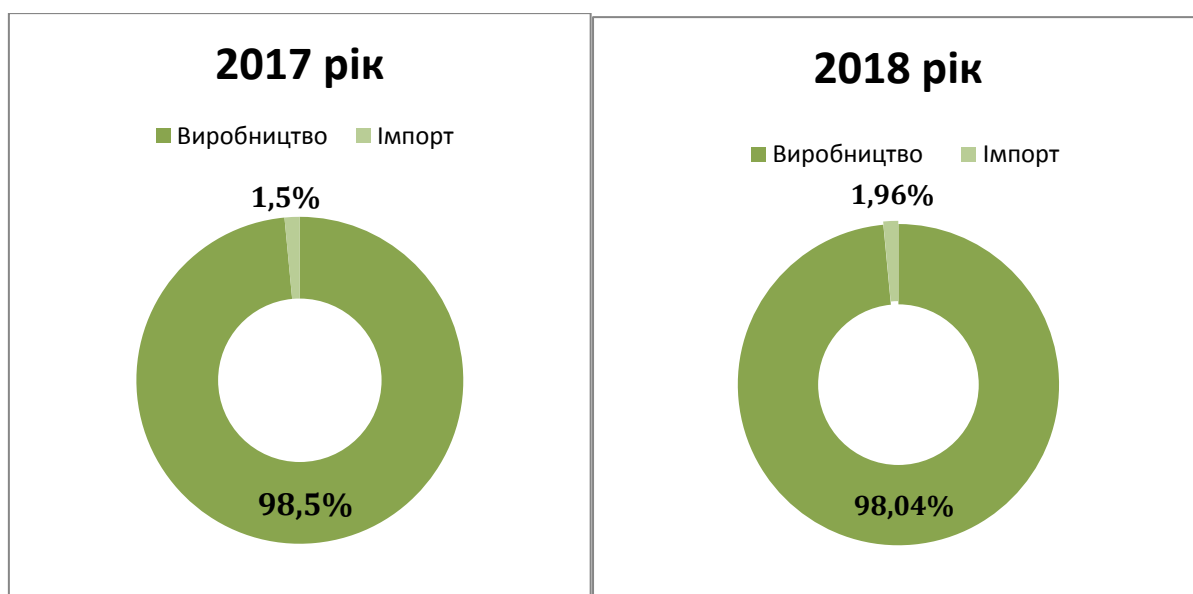


Рис 2.2 Частки вітчизняної та імпортованої продукції в структурі ринку молочної продукції в Україні (без урахування тіні) в натуральному вираженні, %.

\*складено автором на основі даних Державної служби статистики України

Українська молочна галузь зараз перебуває на етапі активного переходу на більш високий якісний рівень відповідно до прийнятого в липні

минулого року нового стандарту ДСТУ 3662 до: 2015 «Молоко-сировина коров'яча. Технічні умови», згідно з яким на ринку залишається три сорти молока: «екстра», «вищий» і «перший». Молоко другого сорту ще протримається до початку 2020 року, а в наступні два роки буде прийматися для переробки в тваринні корми, казеїн і тому подібну продукцію.

Варто зазначити, що молоко другого сорту в нашій країні виробляють в основному домогосподарства сільських жителів, яким доведеться думати, куди подіти своє молоко після остаточного скасування старого стандарту. Це може привести до збільшення частки тіньового сектора молочного ринку, який складає зараз близько 20-25%.

Серйозний виклик виробникам традиційної молочки створює і поширення модних тенденцій здорового харчування, в рамках яких збільшується споживання рослинного молока, як альтернативи молочному.

Український ринок виробництва молочної продукції перебуває на порозі стагнації. Гостра потреба в модернізації заводів виникла давно, проте на сучасному економічному підґрунті процес оновлення технічного парку практично неможливий. За висновками експертного середовища при модернізації тільки частини заводського обладнання знадобиться 7 років для окупності витрат. На ринку молока й молочної продукції України працює досить велика кількість підприємств, зокрема понад 50 % загального обсягу виробництва концентрується на складах десяти великих компаній [71].

Для виходу з економічної кризи великого значення для України має налагодження зовнішньоекономічних зв'язків та участь у міжнародній торгівлі, як активного та рівноправного партнера. В такій ситуації вихід на нові зовнішні ринки та утримання існуючих ринкових позицій для підприємств України є непростим завданням та потребує більш ефективного застосування ними різноманітних управлінських концепцій [54].

Серед лідерів молоко переробної галузі є не лише українські виробники, а й транснаціональні корпорації, які мають виробництво в

Україні. Решту ринку розподіляють між собою дрібні компанії та одиничні молоко переробні заводи.

Сучасний стан вітчизняного ринку молока та молочних продуктів характеризується помірним рівнем консолідації. Майже 80 % ринку контролює 50 підприємств, значна частина яких входить до складу великих холдингів. Для ефективного розвитку вітчизняної молокопереробної галузі українським виробникам треба дотримуватися міжнародних вимог до якості продукції та управління якістю товарів, що дасть їм змогу стати рівноправними партнерами в світовому товарообігу.

П'ятірка найбільших виробників продукції з незбираного молока включає такі підприємства ( з % частки ринку України):

1. «Данон» — 13,15%
2. «Молочний альянс» — 11,19%
3. «Лакталіс» — 9,95%
4. «Люстдорф» — 9,8%
5. «Вімм-Білл-Данн» — 8,84%

«Danone» — французьке підприємство, яке представлено в 120 країнах. Основні види продукції, що виробляється в Україні: молочні та кисломолочні продукти, вершки, сметана, молоко та йогурти. Молочна продукція виробляється на двох заводах — «DanoneДніпро» у місті Херсон та «DanoneКремез» у місті Кременчук. «DanoneДніпро» володіє міжнародними стандартами FSSC 22000, що дозволяє здійснювати експорт продукції, що виробляється тут [66].

АТ «Молочний Альянс» — українських холдинг, який об'єднує основних виробників молочної продукції, лідер молочної галузі України.

До складу холдингу входять:

Група підприємств із виробництва сирів та молочної продукції:

- ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- ПАТ «Баштанський сирзавод»;
- ПАТ «Золотоніський маслоробний комбінат»;

- ПАТ «Новоархангельський сирзавод».

Група підприємств із виробництва цільномолочної та кисломолочної продукції:

- ПАТ «Яготинський маслозавод»;
- Філія ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» —

новий завод дитячого молочного харчування.

Підприємство із збору та обробки молока та молочної продукції:

- ПрАТ «Тростянецький молочний завод».

Продуктовий портфель «Молочного Альянсу» збалансований таким чином, що задовольняють попит всьому населенню різних категорій в різних товарних категоріях молочного ринку та ринку сирів. Продукція Групи компаній «Молочний Альянс» випускається під брендами:

- «Пирятинь»
- «Славія»
- «Яготинське»
- «Яготинське для дітей»
- «Здорово!»

Французька група Lactalis - сімейна компанія, яка виробляє молочну продукцію. Група представлена 237 заводами в 42 країнах.

Компанія присутня в Україні з 1996 року в результаті створення спільного підприємства з молочним комбінатом у Миколаєві та купівлі другого промислового об'єкту у Павлограді в 2007 році.

Компанія «Лакталіс» в Україні виробляє близько 250 найменувань продукції під відомими брендами: Président, «Дольче», «Лактонія», Lactel, «Фанні» і «ЛокоМоко». У компанії працює понад 750 чоловік. Впродовж багатьох років «Лакталіс» є одним із лідерів у категоріях: Кисломолочний Сир («Творожна Традиція» ТМ Président), Сметана у стаканчику (ТМ Président), Сиркові десерти (ТМ Дольче). Окрім виробництва компанія імпортує сири з підприємств Групи Lactalis під всесвітньо відомими брендами: Société, Président, Galbani.

ТОВ «Люстдорф» — українська молочна компанія, заснована 1997 року. Розпочала діяльність на базі Іллінецького молочного заводу. Основні види продукції: молоко тривалого зберігання, масло вершкове, вершки, молочні десерти, кисломолочні продукція.

ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» — український виробник молочної продукції та продуктів дитячого харчування, з 2011 року є частиною компанії PepsiCo.

До компанії входить Київський молочний завод (Київщина, м. Вишневе). Раніше компанія володіла Харківським молочним комбінатом.

Отримане від постачальників молоко проходить перевірку в двох лабораторіях — мікробіологічній та хімічній. Сировина перевіряється на відповідність фізико-хімічним, мікробіологічним та санітарно-гігієнічним вимогам.

На підприємстві впроваджено систему управління якістю та харчовою безпекою, що сертифікована за схемою сертифікації FSSC 22000.

Компанія виробляє продукцію під брендами «Слов'яночка», «Чудо», «Машенька» та молочне дитяче харчування «Агуша», тут переробляється 175 тис. тонн молока щороку.

Розглянемо тепер основні проблеми всіх компаній, які виготовляють молочну продукцію:

1. Спад кількості поголів'я корів та проблеми з якістю сировини, також до цього можна віднести нестачу сучасних лабораторій для якісної оцінки сировини.
2. Втрата зовнішніх ринків збуту, через певні політичні, економічні, санітарно-гігієнічні фактори, що призводить до скорочення виробництва або ліквідації підприємств.
3. Недостатній технологічний рівень виробництва, відсутність сучасного обладнання, це призводить до скорішого псування продукції.
4. Зниження попиту у населення через кризові явища.

З цього можна вивести шляхи подолання даних проблем, для покращення стану молочної галузі.

1. Підтримка від держави, створення певних податкових пільг, створення нових та сучасних ферм з великою рогатою худобою, для збільшення обсягів виробництва з кращою якістю.
2. Налагодження торгівельних відносин з іншими країнами для розширення експортних кордонів
3. Створення інтегрованого та кооперативного виробництва та ефективної системи менеджменту на підприємстві.

## **2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Сьогодні на українському ринку представлено десятки найменувань та сортів сиру та чимало їх виробників. Але лише одиниці з них вважаються провідними експертами сирної справи, що здатні запроваджувати стандарти та визначати тенденції розвитку всієї галузі. Саме таким підприємством є Пирятинський сирзавод, продукція якого відома під торговою маркою «Пирятин».

Секрет успіху Пирятинського сирзаводу складається з трьох компонентів. По-перше – це багаті традиції та набутий десятиліттями досвід. По-друге – професійна майстерність, в поєднанні із щирим вболіванням за улюблену справу. І, нарешті – найсучасніше технологічне оснащення.

Головна особливість та перевага сирної технології Пирятинського заводу – це те, що сир виготовляється виключно з натурального молока, без рослинних домішок, без застосування сухого молока. Основні напрямки діяльності заводу – це виробництво твердих та плавлених сирів. Окрім цього, на заводі виготовляється цільномолочна продукція, суха демінералізована молочна сироватка та вершкове масло.

Сирзавод був заснований ще у 1920 році. Перша реконструкція та розширення відбулося у 1935 році.

Після війни у 1952-1954 роках відбулося розширення. Разом з сирзаводом був і маслозавод, їх добова потужність складала приблизно 32 тонн продукції за добу.

З кожним роком виробництво молока стрімко зростало, тому встало гостро питання про будівництво потужного підприємства. У 1969 році 21 жовтня почалось будівництво заводу з потужністю 180 тонн молока на добу при двозмінній роботі. А в 1974 році було введено в експлуатацію новий завод. Три види продукції, а саме російський сир, вершкове масло та молочний цукор, було присвоєно Державний знак якості.

При правлінні І.Є Кошелева почалось спорудження нового цеху заміника незбираного молока для випоювання телят.

У квітні та жовтні 2003 р. торгова марка «Молочний шлях» за сири сичужні тверді стала переможцем на Національному рейтингу «Краща торгова марка». Знак якості «Вища проба» присвоєно сирам «Російський», «Пирятинський», «Голландський» та вершковому маслу «Селянське». Розвиваються також підсобні промисли. Тут солять і коптять рибу, продукують соняшникову олію, переробляють сою, працюють млин, пекарня, заводська їдальня тощо. Продукція сирзаводу висококонкурентна на внутрішньому і зовнішніх ринках, її охоче розкуповують пирятинці, жителі Києва, Полтави, Москви та інших міст.

В 2004 році було утворено закрите акціонерне товариство «Пирятинський сирзавод».

У 2005-2006 роках на підприємстві була проведена заміна всього виробничого устаткування, побудований новий цех по виробництву сухої молочної сироватки і цех плавлених сирів. Для забезпечення виробництва сирів високоякісним молоком, в сировинній зоні заводу проходить будівництво молокоприймальних пунктів, оснащених охолоджувальними установками.

У 2007 році на підприємстві була запроваджена повністю автоматизована лінія формування і пресування сирів іспанської фірми «Фібоса», відтак потужності підприємства з переробки молока на твердий сир зросли до 504 т на добу, тобто 50 тонн на добу сиру твердого.

Група компаній «Молочний альянс» об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції, лідер молочної галузі України.

Історія АТ «Молочний альянс» розпочалася у 2000 році з придбання низки виробничих підприємств, які в 2006 році було офіційно об'єднано в холдингову компанію з установчим капіталом близько 24 млн. грн. та балансом, що на 99,9% складається з довгострокових фінансових інвестицій.

Сьогодні АТ «Молочний альянс» – компанія з централізованою структурою управління фінансами, закупівля, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами.

До складу Групи входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном.

Адреса ТОВ «Пирятинський сирзавод»: вул. Сумська, 1, м. Пирятин, Полтавська обл., 37000, Україна. Телефон: +38(05358) 2-85-37, 2-86-57

Підприємство є юридичною особою, здійснює діяльність передбачену Статутом ТОВ «Пирятинський сирзавод». Свою діяльність спрямовує на найбільш повне задоволення потреб населення в продовольчих товарах, на основі поєднання інтересів населення і членів трудового колективу.

Основні напрямки діяльності:

- виробництво сирів твердих і плавлених;
- виробництво масла тваринного, продукції з незбираного молока;
- виробництво сухої молочної сироватки;
- оптово-роздрібна і фірмова торгівля;
- виробництво інших продовольчих товарів.

Головною сферою діяльності підприємства є організація закупки молока у сільгоспвиробників і населення та подальша ефективна переробка всіх його складових на високоякісний продукт.

Структура управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлена в рис 2.3. До обов'язків генерального директора входять: контроль фінансово-господарської діяльності, упорядкування штатного розкладу і добір кадрів; контроль за веденням бухгалтерії і усіх форм звітності; підготовка і проведення зборів, нарад, семінарів учасників і других заходів. Генеральний директор без доручення здійснює дії від імені товариства, представляючи його інтереси перед усіма органами й організаціями. Як менеджер по маркетингу він визначає залежність виробництва від сформованої кон'юнктури ринку, вивчає потреби ринку і пропонує, відповідно до отриманих результатів, внести корективи у виробничу програму, асортимент товарів. У його функції входить забезпечення рекламної кампанії, створення іміджу фірми. Генеральний директор звітує перед зборами товариства не менше 2-х разів у рік. Крім того, керівник зобов'язаний забезпечити виконання умов колективного договору.

Начальник кожного цеху забезпечує організацію виробництва, дотримання технології координує дії трудового колективу, відповідає за якість що випускається продукції за виконання добових, квартальних і річних норм випуску продукції.

Головний інженер з охорони праці та безпеки життєдіяльності відповідає за працездатність устаткування, його своєчасне технічне обслуговування, ремонт сторонніми організаціями, а також за своєчасне ознайомлення працівників з правилами безпеки при роботі на дільницях.

Головний бухгалтер-економіст забезпечує повне урахування грошових засобів, що надходять, товарно-матеріальних цінностей і основних цінностей, а також своєчасний відбиток у бухгалтерії операцій, пов'язаних із їхнім рухом відповідно до встановлених правил. Відповідає за достовірне урахування витрат обігу і виробництва, достовірний розрахунок показників ефективності

виробничої діяльності. Відповідає за своєчасні перерахування засобів у держбюджет грошей на погашення позички банкам, відрахування у усілякі фонди і резерви. Підпорядковується генеральному директору підприємства.

Начальник відділу збуту працює не стільки в напрямку маркетингових досліджень, розробок, проектів. Основною його ціллю є координація процесів складування та відвантаження продукції, безпосереднього контакту з кожним покупцем, налагодження зовнішніх зв'язків підприємства. Ця людина одночасно і економіст, і організатор, і, обличчя заводу.

Начальник виробничої лабораторії займається установкою та удосконаленням процесів виробництва, науково-дослідними розробками; звітує генеральному директору.

Обов'язки працівників основного виробництва полягають у виконанні закріплених за ними операцій технологічного процесу з дотриманням техніки безпеки і технології.

Допоміжні робітники виконують функції забезпечення виробництва в обсязі, покладеному на них начальниками цехів.

До допоміжних робітників входять:

- охоронці - охороняють територію підприємства у нічний час;
- вантажники - перевозять упаковану продукцію на склад або вантажить на транспорт;
- комірники - приймають упаковану продукцію і розміщає на складі, ведуть облік складської продукції;
- водії - управляють транспортними засобами під час перевезень продукції, комплектуючих і ін.;
- прибиральниці - здійснює прибирання закріпленої за нею території підприємства тощо.

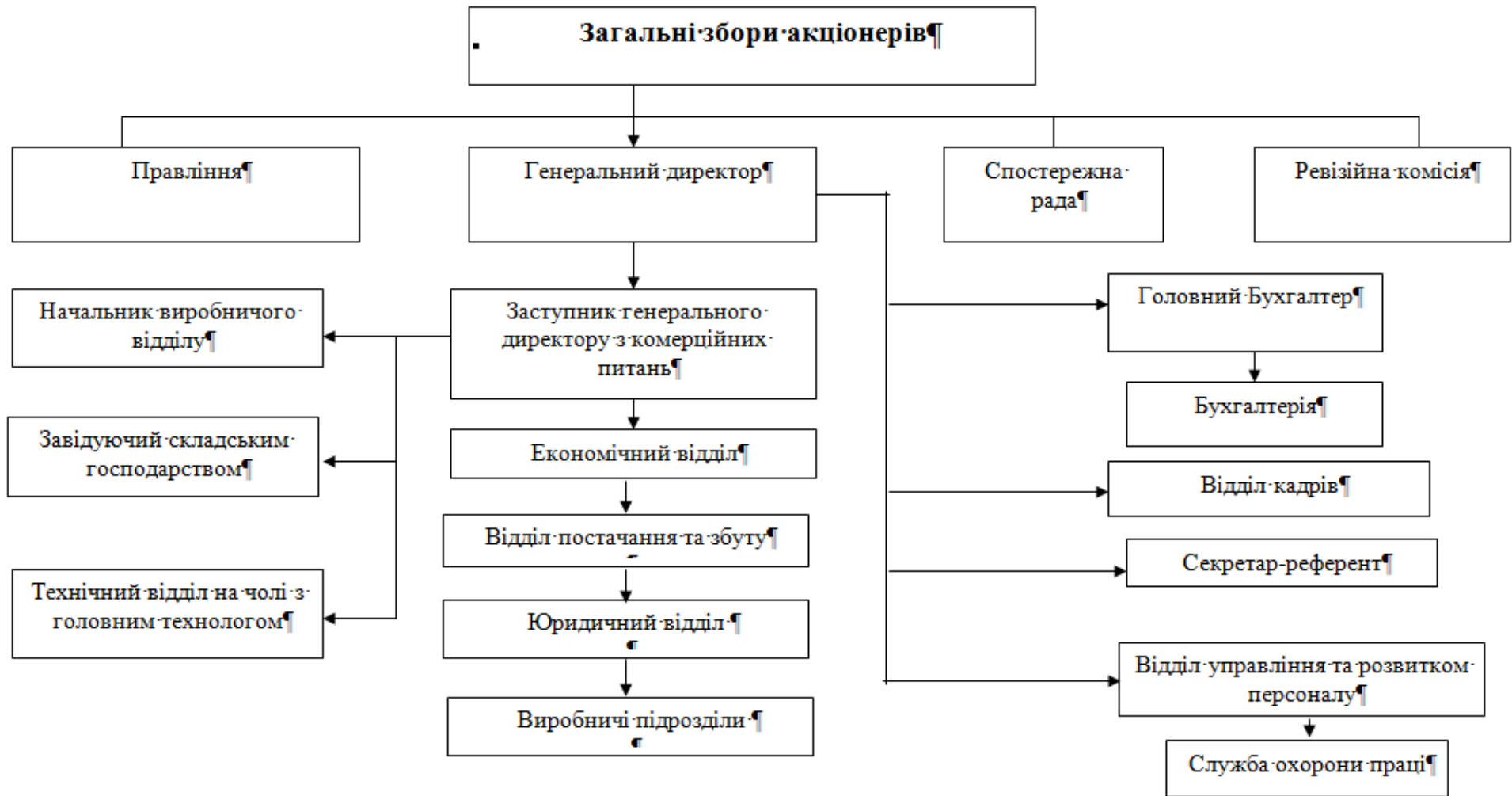


Рис. 2.3 Організаційна структура управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Структура управління організацією є лінійно - функціональною через, це одна з найкращих структур для виробничого підприємства. Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури повинен усувати недоліки окремого лінійного та функціонального типів структур управління, зокрема таких:

- функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців;
- вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавці.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Одним із основних джерел аналізу господарського стану підприємства є бухгалтерська звітність і насамперед бухгалтерський баланс. Баланс характеризує господарський стан підприємства на певну дату. Крім балансу для аналізу використовується «Звіт про фінансові результати», «Звіт про власний капітал», «Звіт про рух грошових коштів» та ін.

Основні фактори, що визначають фінансовий стан підприємства, - це, по-перше, виконання фінансового плану і поповнення в міру потреби власного оборотного капіталу за рахунок прибутку і, по-друге, швидкість оборотності оборотних коштів. Для оцінки фінансового стану підприємства розраховано основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». за останні три роки ,2016, 2017 та 2018 роки.

В першу чергу розраховуємо показники, які характеризують джерела формування майна (таблиця 2.2.).

**Динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ  
«Пирятинський сирзавод»**

| №  | Показники   | 2016    | 2017      | 2018      | Абсолютне відхилення 2018 від 2017року | Темп приросту 2018 від 2017року, % |
|----|---|---------|-----------|-----------|--|------------------------------------|
| 1  | 2   | 3       | 4         | 5         | 6                                      | 7                                  |
| 1  | Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і акцизів, тис. грн | 1055413 | 1520951   | 1616516   | 95565                                  | 6,28                               |
| 2  | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                                    | 891792  | (1284651) | (1456698) | -172047                                | 13,39                              |
| 3. | Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн          | 74277   | 117702    | -16006    | -133708                                | -13,60                             |
| 4  | Чистий прибуток, тис.грн  | 60031   | 96403     | -16006    | -112409                                | -16,60                             |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Дані таблиці 2.2 свідчать про збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за аналізований період. Так в 2018 році можна прослідити зріст чистого доходу на – 95565 тис. грн. (6,28%). Це зростання свідчить про ефективну виробничу діяльність господарюючого суб'єкта. Динаміка збільшення чистого доходу від реалізації продукції, товарів, послуг протягом 2016-2018 років супроводжується майже однаковими темпами зміни собівартості продукції. Собівартість реалізованої продукції в 2018 році проти 2017 року – на 13,39% і становила – 1456698 тис. грн.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом аналізованого періоду зменшується. Так, в 2017 році він становив 117702 тис. грн., а в 2018 році проти 2017 року відбувається його зменшення на 133708 тис. грн., що на кінець року складає збиток у вартості 16006 тис. грн. Таким чином, в 2018 році у підприємства

ТОВ «Пирятинський сирзавод» спостерігається чистий збиток у вартості 16006 тис. грн. (16,6%).

Основні засоби є матеріально-технічною базою виробництва, фундаментом його вдосконалення і розвитку. Цей процес відбувається як шляхом нарощування потенціалу основних засобів (екстенсивно), так і за допомогою підвищення ефективності їх використання (інтенсивно). Значне нарощування основних виробничих засобів призводить до ускладнень у технічному переоснащенні виробництва, морального і фізичного старіння устаткування, що знижує ефективність його використання та можливість конверсії [28]. Наступний етап це аналіз ефективності основних засобів на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.3

**Основні показники забезпечення, стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

| № п/п | Показник                 | 2017    | 2018    | Абсолютне відхилення 2018 від 2017 року | Темп приросту 2018 від 2017 року, % |
|-------|--------------------------|---------|---------|---|-------------------------------------|
| 1     | 2                        | 3       | 4       | 5                                       | 6                                   |
| 1     | Коефіцієнт зносу %       | 0,63    | 0,65    | 0,02                                    | 0,03                                |
| 2     | Коефіцієнт придатності % | 0,36    | 0,34    | -0,02                                   | -0,06                               |
| 3     | Фондоозброєність грн/ос  | 1091,24 | 1158,95 | 67,71                                   | 0,06                                |
| 4     | Фондовіддача грн         | 19,91   | 20,82   | 0,91                                    | 0,05                                |
| 5     | Фондомісткість грн       | 0,050   | 0,048   | 0,00                                    | -0,04                               |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З таблиці 2.3 бачимо, що коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних засобів, що списана на витрати діяльності в попередніх періодах, і вказує на зношеність основних засобів підприємства. У 2018 році він зменшився на 0,03% що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт придатності характеризує частку не перенесеної на новий продукт вартості основних засобів і ступінь можливості використання основних засобів, їх сучасності та технічної новизни. Нормативом для цього коефіцієнта є збільшення, що ми не можемо побачити у 2018 році. Проаналізувавши основні засоби, можемо зробити висновок, що підприємство досить не ефективно використовує основні засоби.

Відзначимо, що головною причиною від'ємного значення прибутку підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» є висока вартість витрат на виробництво та реалізацію. Тому, наступним та досить важливий напрямом пошуку резервів зростання прибутку досліджуваного нами товариства є – зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, наприклад, сировини, матеріалів, палива, енергії, амортизації основних засобів та інших витрат.

Аналіз витрат підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» на здійснення своєї діяльності в цілому і по статтям за 2016-2018 роки та наведемо їх в таблиці 2.4.

*Таблиця.2.4*

### **Операційні витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2016-2018**

**рр.**

| Показник                                    | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | Відхилення (+;-) показника 2017 року порівняно з 2016 р. | Відхилення (+;-) показника 2018 року порівняно з 2017 р. |
|---|----------|----------|----------|--|--|
| 1   | 2        | 3        | 4        | 5  | 6  |
| Матеріальні затрати, тис. грн.              | 725828   | 1234336  | 1370275  | 508508   | 135939   |
| на 1 грн. товарної продукції, грн.          | 0,688    | 0,812    | 0,848    | 0,124  | 0,036  |
| Витрати на оплату праці, тис. грн.          | 36481    | 50520    | 67949    | 14039  | 17429  |
| на 1 грн. товарної продукції, грн.          | 0,035    | 0,033    | 0,042    | -0,001   | 0,009  |
| Відрахування на соціальні заходи, тис. грн. | 7831     | 10816    | 14299    | 2985   | 3483   |
| на 1 грн. товарної продукції, грн.          | 0,007    | 0,009    | 0,006    | 0,002  | -0,003   |
| Амортизація, тис. грн.                      | 10158    | 11678    | 18309    | 1520   | 6631   |
| на 1 грн. товарної продукції, грн.          | 0,010    | 0,012    | 0,008    | 0,002  | -0,004   |
| Інші операційні витрати, тис. грн.          | 62859    | 108838   | 149224   | 45979  | 40386  |

## Продовження таблиці 2.4

| 1                                  | 2      | 3       | 4       | 5      | 6      |
|------------------------------------|--------|---------|---------|--------|--------|
| на 1 грн. товарної продукції, грн. | 0,060  | 0,072   | 0,092   | 0,012  | 0,021  |
| Разом, тис. грн.                   | 843157 | 1416188 | 1620056 | 573031 | 203868 |
| на 1 грн. товарної продукції, грн. | 0,799  | 0,931   | 1,002   | 0,132  | 0,071  |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз таблиці 2.4 показує, що найбільшу частку операційних витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» становлять матеріальні затрати. Їх частка в загальних операційних витратах підприємства в 2016 році становила 68,8%, в 2017 році – 81,2%, а в 2018 році – 84,8%. Відзначимо, що в 2017 році проти 2016 року матеріальні затрати аналізованого нами підприємства збільшились на 508508 тис. грн., а в 2018 році проти 2016 року – ще на 135939 тис. грн., що є негативним фактором розвитку суб'єкта підприємництва.

Витрати на оплату праці ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2016-2018 років збільшуються з 36481 тис. грн. в 2016 році до 67949 тис. грн. в 2018 році. При цьому зазначимо, що частка витрат по заробітній платі в отриманій виручці від реалізації товарів, робіт, послуг протягом аналізованого теж зростає з 0,035 грн. до 0,042 грн. що свідчить про погіршення діяльності підприємства. Така ж тенденція спостерігається і у відрахувань на соціальні заходи, які протягом 2016-2018 років збільшуються з 7831 тис. грн. до 14299 тис. грн., а в розрахунку на 1 грн. товарної продукції зменшуються з 0,007 грн. до 0,006 грн.

Амортизація ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2016-2018 років збільшується. Так, в 2017 році проти 2016 року амортизація збільшилась на 1520 тис. грн., а в 2018 році проти 2017 року – ще на 6631 тис. грн. Такі результати свідчать про застарілість матеріально-технічної бази аналізованого підприємства.

Інші операційні витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2017 році в порівнянні з 2016 роком збільшились на 45979 тис. грн., а в 2018 році проти 2017 року – ще на 40386 тис. грн., що є негативним фактором впливу на рівень прибутку суб'єкта підприємництва.

Наступним етапом дослідження оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» є дослідження майнового стану підприємства, тобто ефективності використання основних засобів та оборотних активів. Здійснимо аналіз ефективності використання основних засобів підприємства на основі розрахунку першого та другого інтегрального показників ефективності основних засобів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Узагальнюючі показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2016-2018 рр.**

| Показники   | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | Відхилення (+;-) 2017 року до 2016 р. |             | Відхилення (+;-) 2018 року до 2017 р. |             |
|---|----------|----------|----------|---------------------------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|
|   |          |          |          | абсолютне                             | відносне, % | абсолютне                             | відносне, % |
| 1. Чиста виручка від реалізації, тис. грн.              | 1055413  | 1520951  | 1616516  | 465538                                | 44,11       | 95565                                 | 6,28        |
| 2. Прибуток (збиток), тис. грн.                         | 60031    | 96403    | -16006   | 36372                                 | 60,59       | -112409                               | -16,60      |
| 3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.   | 54995    | 68009,5  | 77018,5  | 13014,5                               | 23,66       | 9009                                  | 13,25       |
| 4. Середньооблікова чисельність робітників, осіб        | 661      | 669      | 650      | 8                                     | 1,21        | -19                                   | -2,84       |
| 5. Фондовіддача, грн.                                   | 19,19    | 22,36    | 20,99    | 3,173                                 | 16,53       | -1,375                                | -6,15       |
| 6. Рентабельність (збитковість) основних засобів, %     | 109,16   | 141,75   | -20,78   | 32,592                                | 29,86       | -162,531                              | -14,66      |
| 7. Продуктивність праці, грн.                           | 159,67   | 227,35   | 248,69   | 67,678                                | 42,39       | 21,348                                | 9,39        |
| 8. Рівень ефективності використання основних засобів, % | 0,000290 | 0,000334 | 0,000323 | 0,000044                              | 15,14       | -0,000011                             | -3,41       |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.5 відзначимо, що чиста виручка від реалізації товарів протягом 2016-2018 років збільшується з 1055413 тис. грн. в 2016 році до 1616516 тис. грн. в 2018 році. При цьому, чистий прибуток зменшує свою вартість і на кінець 2018 року становить – -16006 тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2016-2018 років збільшується. Так, в 2016 році їх вартість становила – 54995 тис. грн., в 2017 році проти 2016 року відбулось їх збільшення на 23,66%, а в 2018 році проти 2017 року – ще на 13,25%, що на кінець 2018 року становило – 77018,5 тис. грн. Такі результати є свідченням того, що підприємство інтенсивно оновлює матеріальну базу, що є позитивним для фінансово-господарської діяльності підприємства.

За аналізований період фондівдача основних засобів підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» загалом збільшилась. Так в 2017 році відносно 2016 року відбулось збільшилась на 3,17 грн., а в 2018 році відносно 2017 року відбулось зменшення на 1,37 грн., що на кінець року становило 20,99 грн. Дана тенденція є позитивною, адже загальна віддача від кожної гривні витраченої на основні засоби за 2016-2018 роки збільшується.

Тенденція до зменшення простежується у показника рентабельності основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод». В 2017 році в порівнянні з 2016 роком відбулось збільшення показника прибутковості основних засобів на 32,59 %. і становило 141,75%, а в 2018 році проти 2017 року відбулось зниження до -20,78%. Дані розрахунки свідчать про погіршення ефективності використання основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод», головною причиною чого є відсутність чистого прибутку підприємства в 2018 році.

Продуктивність праці ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2016-2018 років має тенденцію до збільшення. Так, в 2017 році проти 2016 року даний показник зріс на 42,39% і становив – 227,35 грн., а в 2018 році проти 2017 року ще на 9,39%, що становило – 248,69 грн.

Розраховані значення показника ефективності використання основних засобів за 2016-2018 роки – 0,00029; 0,000334; 0,000323 відповідно, що

свідчить про не раціональне використання основних виробничих фондів. Економічний ефект у вигляді виручки від реалізації та прибутку, який припадає на кожен гривню витрат, які вкладені в основні засоби за аналізований період, зменшився.

Також проаналізуємо витрати за елементами операційної діяльності за 2017-2018 роки.

Таблиця 2.6

**Витрати за елементами ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

| Елементи                                  | 2018    | 2017    | Відхилення (+;-) 2018 року до 2017 р. |            |
|---|---------|---------|---------------------------------------|------------|
|   |         |         | абсолютне                             | відносне % |
| Матеріальні затрати, тис.грн              | 1234336 | 1370275 | 135939                                | 11,0       |
| Витрати на оплату праці, тис.грн          | 50520   | 67949   | 17429                                 | 34,5       |
| Відрахування на соціальні заходи, тис.грн | 10816   | 14299   | 3483                                  | 32,2       |
| Амортизація, тис.грн                      | 11678   | 18309   | 6631                                  | 56,8       |
| Інші операційні витрати, тис.грн          | 108838  | 149224  | 40386                                 | 37,1       |
| Разом, тис.грн                            | 1416188 | 1620056 | 203868                                | 14,4       |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Проаналізувавши таблицю 2.6, можна стверджувати, що всі показники мають стрімкий ріст, що є негативним фактором впливу на рівень прибутку суб'єкта підприємництва

Вирішальним фактором процесу суспільного відтворення виступає жива праця як прояв свідомої діяльності людини. При поєднанні робочої сили із засобами виробництва відбувається процес праці, результатом якої є створення продукції або ж виконання певних послуг, здатних задовольнити запити фірм і населення. Здійснимо аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2016-2018 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ  
«Пирятинський сирзавод» за 2016-2018 рр.**

| Показник  | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | Відхилення (+;-)<br>показника 2017 року<br>порівняно з 2016 р. |                  | Відхилення (+;-)<br>показника 2018 року<br>порівняно з 2017 р. |                  |
|---|----------|----------|----------|--|------------------|--|------------------|
|   |          |          |          | абсолютне,<br>тис. грн.  | віднос-<br>не, % | абсолютне,<br>тис. грн.  | віднос-<br>не, % |
| 1   | 2        | 3        | 4        | 5  | 6                | 7  | 8                |
| 1. Середньооблі-<br>кова чисельність<br>працівників, осіб | 661      | 669      | 650      | 8,00   | 1,21             | -19,00   | -2,84            |
| 2. Фонд оплати<br>праці, тис. грн.                        | 36481    | 50520    | 67949    | 14039,00   | 38,48            | 17429,00   | 34,50            |
| 3. Середньомі-<br>сячна заробітна<br>плата, грн.          | 4599,22  | 6292,97  | 8711,41  | 1693,76  | 36,83            | 2418,44  | 38,43            |
| 4. Продуктивні-<br>сть праці, тис. грн.                   | 1596,69  | 2273,47  | 2486,95  | 676,78   | 42,39            | 213,48   | 9,39             |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Проаналізувавши показники таблиці 2.7 можна зробити висновок, що збільшення обсягів виробництва ТОВ «Пирятинський сирзавод» супроводжувалося зростанням всіх показників ефективності використання трудових ресурсів. При загальному зменшенні середньооблікової чисельності працівників протягом 2016-2018 років на 11 осіб, значно зросла продуктивність праці у розрахунку на одну особу. Так, у 2017 році вона становила 2273,47 тис. грн., що на 42,39% більше ніж у 2016 році, а у 2018 році проти 2017 року вже зросла на 9,39% і становила 2486,95 тис. грн.

За рахунок зростання продуктивності праці відбулося збільшення середньомісячної заробітної плати. Так, у 2018 році вона становила 8711,41 грн. (для порівняння у 2016 році вона складала тільки 4599,22 грн., а у 2017 році – 6292,97 грн.). Позитивним моментом є зростання фонду оплати праці за період, що досліджується. Так, у 2017 році він становив 50520 тис. грн., що на 34,48% більше ніж в 2016 році та на 34,50% менше ніж в 2018 році.

Наступним етапом оцінки ефективності використання фінансового потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» є розрахунок головних показників рентабельності господарюючого суб'єкта за 2016-2018 роки. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за  
2016-2018 рр. (%)**

| Показник                              | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | Відхилення (+;-)<br>показника 2017<br>року порівняно з<br>2016 р. | Відхилення (+;-)<br>показника 2018<br>року порівняно з<br>2017 р. |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|---|---|
|                                       |          |          |          | абсолютне, %.   | абсолютне, %.   |
| 1                                     | 2        | 3        | 4        | 5   | 7   |
| Рентабельність<br>продукції (витрат)  | 6,732    | 7,504    | -1,099   | 0,772   | -8,603  |
| Рентабельність<br>продажів            | 5,688    | 6,338    | -0,990   | 0,700   | -7,328  |
| Рентабельність<br>капіталу            | 109,157  | 141,749  | -20,782  | 32,592  | -163,531  |
| Рентабельність<br>позикового капіталу | 15,411   | 23,277   | -3,375   | 7,866   | -26,652   |
| Рентабельність<br>власного капіталу   | 13,221   | 19,737   | -2,898   | 6,516   | -22,635   |
| Рентабельність<br>оборотних активів   | 28,356   | 44,863   | -7,811   | 16,507  | -52,674   |
| Рентабельність<br>основних засобів    | 24,771   | 35,242   | -4,608   | 10,471  | -39,850   |
| Рентабельність<br>трудових ресурсів   | 9081,85  | 14410,02 | -2462,46 | 5328,17   | -16872,480  |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.8 відмітимо, що протягом 2016-2017 років у підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» спостерігалась прибуткова діяльність із тенденцією до покращення, але в 2018 році відбулись зміни до погіршення, а саме збитковість господарюючого суб'єкта.

Так, в 2018 році відбулось стрімке зменшення вартості прибутку, де на кінець року збитковість ТОВ «Пирятинський сирзавод» становила – 16006

тис. грн. Так, прибутковість продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2017 році в порівнянні з 2016 роком збільшилась на 0,772 %, а в 2018 році проти 2017 року відбулось її зниження. Така тенденція відбулась в результаті зменшення чистого прибутку протягом аналізованого періоду, а саме його відсутності.

Так, в 2016 році рентабельність продажів становить 5,688%, в 2017 році проти 2016 року відбулось покращення даного показника на 0,700 %, а вже в 2018 році проти 2017 року погіршення на 7,328%.

Такі результати свідчать про не ефективну підприємницьку діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод». Рентабельність капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2016-2017 років зростала з 109,157% в 2016 році до 141,749% в 2017 році. Дані зміни свідчать про те, що в 2017 році 141,75 грн. прибутку припадало на 100 грн. вартості всього капіталу. При цьому, в 2018 році на 100 грн капіталу припадає 20,78 грн. збитку, що є свідченням не ефективного використання фінансового потенціалу підприємства.

Рентабельність позикового та власного капіталів ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом аналізованого періоду мають таку ж тенденцію. Так, в 2017 році в порівнянні з 2016 роком відбулось покращення рентабельності позикового капіталу на 7,866 %., що становило – 23,277%, а власного капіталу – на 6,516 %., що на кінець 2017 року становило – 19,737%. В 2018 році дані показники мають від'ємне значення, що є свідченням збитковості діяльності. Відмітимо, що показники рентабельності оборотних активів та основних засобів протягом досліджуваного періоду мають однакову тенденцію. Так, у підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2016 році на 1 грн. основних засобів припадає 24,77 грн. прибутку, в 2017 році – 35,24 грн. прибутку, а в 2018 році – 4,608 грн. збитку.

Рентабельність оборотних активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2017 році в порівнянні з 2016 роком збільшилась на 16,507 %. і становила – 44,863%, а в 2018 році проти 2017 року відбулось погіршення рентабельності

до (-7,81%), що свідчить про те, що на 1 грн. оборотних активів підприємства припадає 7,81 грн. збитку.

Протягом 2016- 2017 років відбулось підвищення рентабельності трудових ресурсів ТОВ «Пирятинський сирзавод» з – 9081,85% в 2016 році до – 14410,02% в 2017 році., а в 2018 році спостерігається збитковість на рівні – 2462,346%.

### **2.3. Оцінка ризиків ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Сьогодні стратегічне управління є найважливішим кроком успішного виживання в ринкових умовах, проте постійно можна спостерігати в діях організацій відсутність стратегії, що найчастіше зумовлює їх поразку у конкурентній боротьбі. Відсутність стратегічного управління виявляється насамперед:

1) коли організації планують свою діяльність без врахування якісних змін у навколишнього середовищі. Стратегічне управління в кожний момент фіксує, що організація має зробити саме сьогодні, щоб досягти поставлених цілей у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення буде змінюватись і умови функціонування організації також будуть підлягати трансформаційним змінам;

2) при нестратегічному управлінні вироблення програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації. За такого підходу дуже часто виявляється, що організація не може досягти своїх цілей, тому що їх досягнення принципово залежить від можливостей, бажань і потреб клієнтів, конкурентів.

Сьогодні у вітчизняній економічній теорії та практиці немає єдиного підходу до визначення сутності фінансових ризиків, їх класифікації та особливостей прояву. Подальше дослідження цих питань, а також розроблення та впровадження у практику вітчизняних підприємств

конкретних методики і напрямів стратегічного аналізу фінансових ризиків, удосконалення методів та інструментів скорочення негативних наслідків їх прояву сприятиме розвитку підприємств різних форм власності та господарювання загалом та підвищенню ефективності функціонування й прибутковості вітчизняних компаній зокрема.

Фінансові ризики, незалежно від їх конкретного походження і характеру ризикогенного середовища, є безпосереднім наслідком фінансових відносин, фінансових операцій.

До основних видів фінансових ризиків вони відносять низку ситуацій, при настанні яких може погіршитися фінансовий стан суб'єкта господарювання.

У широкому розуміння фінансові ризики – це ризики, які характеризуються ймовірністю втрат фінансових ресурсів (грошових коштів) у підприємницькій діяльності.

Для потреб стратегічного аналізу спеціалісти поділяють фінансовий ризик на чотири види: ризик контрагента, ризик фінансування, процентний ризик, валютний ризик .

Для більш детального аналізу приведемо нормативні показники всіх розглянутих у даній роботі показників та порівняємо їх з показниками отриманими в ході розрахунків й представимо у вигляді таблиці 2.9. Після цього можна буде зробити висновок, який показник має загрозу для підприємства

*Таблиця 2.9*

**Нормативні та розрахункові значення фінансових показників ТОВ  
«Пирятинський сир завод»**

| Показники                        | 2017  | 2018  | Нормативне значення |
|----------------------------------|-------|-------|---------------------|
| 1                                | 2     | 3     | 4                   |
| Коефіцієнт фінансової автономії  | 0,487 | 0,260 | > 0,5               |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 2,052 | 3,85  | 2                   |

## Продовження таблиці 2.9

| 1   | 2     | 3      | 4          |
|---|-------|--------|------------|
| Коефіцієнт фінансового ризику                             | 0,69  | 0,28   | < 1        |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                           | 1,77  | 1,26   | 1,5        |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                            | 1,99  | 1,63   | 0,6–0,8    |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                         | 0,636 | 0,11   | 0,2–0,25   |
| Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень     | 0,20  | 0,36   | > 1        |
| Коефіцієнт довгострокового залучення коштів               | 0,06  | 0,19   | зменшення  |
| Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел | 0,65  | 0,47   | зменшення  |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості        | 7,93  | 7,21   | збільшення |
| Період оборотності дебіторської заборгованості, дні       | 45    | 45     | зменшення  |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості       | 16,95 | 14,94  | збільшення |
| Період оборотності кредиторської заборгованості, дні      | 21    | 24     | зменшення  |
| Коефіцієнт оборотності запасів                            | 16,62 | 16,17  | збільшення |
| Період оборотності запасів, дні                           | 22    | 22     | зменшення  |
| Рентабельність реалізації продукції                       | 6,3%  | -0,99% | > 0        |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

На основі проведеного аналізу фінансової діяльності ТОВ «Пирятинський сир завод» були зроблені наступні висновки. У цілому можна сказати, що фінансовий стан підприємства в 2017 році досить стійкий. Дослідження показали, що діяльність підприємства фінансується за рахунок власних коштів, а також частково за рахунок залучених коштів. Ця ситуація пояснюється тим, що Пирятинський сир завод приєднався до групи підприємств, які випускають аналогічну продукцію. Холдинг Молочний Альянс – це група компаній, що поєднує в собі потужні підприємства з переробки молока і популярні молочні та сирні бренди.

Після проведеного аналізу можна сказати, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» має достатні власні фінансові ресурси для подальшого розвитку та

розширення виробничої діяльності підприємства, так як значення розрахованих коефіцієнтів знаходяться на гранично допустимому рівні. Проте у 2018 році, майже всі показники стали стрімко падати, це зумовлено вкладанням великих коштів у покращення, зміну всього технологічного обладнання, за цим роком, ми би не давали 100% оцінку компанії, а подивились звіти за наступний квартал або рік.

Після оцінки фінансових ризиків, можна перейти до оцінки ризиків зовнішньої економічної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», які можуть виникнути на підприємстві, при здійсненні зовнішньоекономічних операцій.

При оцінці виділяють основних 8 видів ризиків:

1. ризик країни;
2. митний ризик;
3. валютний ризик;
4. ризики міжнародного маркетингу;
5. ризики міжнародних перевезень (транспортний ризик);
6. ризик міжнародного контракту;
7. ризики, пов'язанні з іноземним контрагентом;
8. ризики міжнародного конкурентного середовища.

а) Ризик країни поділяється на політичний та макроекономічний.

Особливість політичного ризику полягає в тому, що він на той чи інший момент ніби є, і водночас його ніби нема. Політичний ризик наявний всюди, а інколи не підлягає жодній логіці, з іншого боку, вплив політичного ризику в будь-який момент не є однаковим.

Це пояснюється тим, що політичний ризик – це насамперед явище „якісного стану” деякої системи. Даний стан змінюється з часом, що призводить до зміни ризику.

Політичні ризики виникають під час проведення воєнних дій, перевороту в країні-контрагенті, громадських заворушень, змін у курсі

уряду. Проявом цього виду ризику може бути експропріація чи націоналізація. Макроекономічні ризики можна поділити на:

- ризик обмежень на експорт-імпорт;
- ризик неможливості переказу капіталу;
- ризик неотримання прибутку;
- ризик дефолту;
- ризик мораторію;
- заборона на ввезення та вивезення;
- конфіскація у випадку недотриманні нормативів;
- страйк, війна, революція;
- економічна ситуація в країні.

На даний момент політичний ризик, характерний для ТОВ «Пирятинський сирзавод», тому цей ризик може виникнути в будь-якій країні, куди здійснюється експортні поставки.

Прояв такого ризику були з Росією, коли було введено заборону на ввезення молочної продукції, яка діє досі. Тоді підприємство втратило велику частку зарубіжного ринку, що негативно відобразилось на прибутку.

На нашу думку, менеджери ЗЕД повинні постійно відслідковувати політичну ситуацію в країнах, а при обранні нового ринку потрібно прораховувати показник політичної стабільності, який складається з багатьох елементів.

б) Митний ризик пов'язаний із виникненням проблем при процедурі митного оформлення. В межах даного ризику можливі труднощі з вчасним та повним поданням правильно заповнених документів митному брокерові, з отриманням дозволу на вивезення товару закордон, а також труднощі після отримання цього дозволу (наприклад, неочікувана заборона на вивезення товару внаслідок неправильного оформлення митних документів).

Ці ризики несуть у собі множину факторів, що негативно впливають на хід операції. Один із найсуттєвіших – часовий. Це особливо важливо, коли

товар уже перетнув митний кордон України. Збитки в даному випадку визначаються наступними причинами:

1. протермінуванням надходження коштів на р/р митниці;
2. здійсненню процесу сертифікації. Для сертифікації різних товарів потрібен різний час. Є й ризик відмови в сертифікації товару.

Найнадійніший спосіб – перед контрактна сертифікація продукції та отримання дозволу на її ввезення;

3. проходження фіто-, ветеринарного контролю;
4. отримання ліцензій, квот та розширення повноважень державних органів на проведення експортно-імпортних операцій;
5. необхідність отримання експертних висновків щодо коду, ціни товару в торгово-промисловій палаті України або висновків стосовно товару в лабораторії Митної служби України.

Другий важливий фактор – інформаційний. Знання умов проходження митних процедур, останніх змін та можливих перешкод дає змогу максимально передбачити та попередити ризики, пов'язані з ними.

Для того, щоб уникнути ризиків цієї групи, необхідно чітко уявляти і знати порядок проходження митних процедур для кожної ЗЕО, проводити попередні калькуляції, уважно готувати необхідні документи.

Митний ризик – це максимально ймовірний ризик, який може трапитись на ТОВ «Пирятинський сирзавод». Найчастіше виникають проблеми через неправильно заповнені документи, невірна вказана вага товару або некоректний опис товару. Якщо оформленням документів займається інша організація, менеджеру ЗЕД потрібно надати повний та чіткий пакет документів для вірного оформлення документів, тому що через затримку товару по строкам постачання, простої на кордони, підприємство можливо понесе великі збитки.

в) Валютний ризик пов'язаний із істотними змінами валютних курсів між датою укладення контракту і датою здійснення імпортером платежу за контрактом, а також із можливим зростанням інфляції, що

призводить до зниження курсу національної валюти стосовно валюти контракту.

Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» має найбільшу загрозу у вигляді збитків, тому що при сильному зменшенні валютного курсу, підприємство під час конвертації іноземної валюти у національну отримає менше суму.

г) Ризики міжнародного маркетингу виникають унаслідок неефективної діяльності спеціаліста з маркетингу суб'єкта ЗЕД. До таких ризиків відносять:

- помилковий вибір цільового сегмента;
- розроблення неефективних заходів для просування продукції підприємства на світовий ринок;
- помилковий розрахунок цін на продукцію підприємства тощо.

д) Транспортні ризики – ризики, що виникають у зовнішньоекономічній діяльності при укладенні зовнішньоекономічних угод, а саме при переміщенні товару від продавця (постачальника) до покупця. Транспортні ризики поділяються на 4 групи за “ІНКОТЕРМС-2010”, ТОВ «Пирятинський сирзавод» працює за групою D.

Група D-прибуття, перехід зобов'язань у покупця, повноцінна доставка. Продавець несе всі витрати з доставки і приймає на себе всі ризики до моменту доставки товару в країну призначення: DAT, DAP, DDP.

При настанні ризиків, про які йдеться в “ІНКОТЕРМС-2010”, покупець зобов'язаний сплатити ціну товару навіть при отриманні товару в стані, що не відповідає умовам договору, чи при повній його втраті. У цьому полягає “ціна ризику”. Якщо ж ушкодження не обумовлене транспортним ризиком, то покупець має право не тільки ухилитися від оплати товару, а й вважати продавця відповідальним за порушення умов договору.

Транспортний ризик не несе великої загрози, тому що у ТОВ «Пирятинський сирзавод» є транспортна компанія, яка займається перевезеннями, та всі умови поставок чітко прописані в умовах контракту.

Під ризиком зовнішньоторговельної угоди мають на увазі комплекс ризиків, що виникають за будь-яких видів зовнішньоекономічної діяльності на всіх її стадіях. Об'єктивно оцінити ситуацію на ринку та вибрати найефективнішу стратегію можна тільки під час аналізу всього комплексу ризиків. Ігнорування навіть одного з них призводить до несприятливих наслідків у діяльності підприємства. Своєчасний аналіз та врахування ризиків допоможе своєчасно відбирати оптимальний варіант дій із числа альтернативних у всіх сферах підприємництва: виробничій, комерційній, фінансовій як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

До умов контракту, де можуть міститися помилки, що спричиняють ризики втрат, відносять:

- предмет контракту;
- кількість і якість товару;
- базові умови постачання;
- ціну і загальну вартість договору;
- валютні та фінансові умови платежів;
- умови здачі (приймання) товарів (робіт, послуг);
- упаковку та маркування;
- форс-мажорні обставини;
- санкції та рекламації;
- відповідальність за порушення контракту, арбітраж;
- додаткові умови (страхування, гарантії якості та ін).

Через ретельне опрацювання юристами всіх документів та контракту, ризик втрат коштів через умов контракту майже неможливий.

Ризики пов'язані з іноземним контрагентом, до яких відносять:

- зіткнення з одноденною фірмою;
- зіткнення з шахрайськими організаціями;
- виникнення проблем та збитків у зв'язку з

недобросовісністю іноземного контрагента тощо.

Ступінь можливості виникнення ризиків реалізації – близько 20%; він залежить від кожної конкретної операції. Але рівень їхньої важливості достатньо високий, і вони можуть потягнути за собою виникнення багатьох інших видів ризиків. У наслідок цього сума втрат може в кілька разів перевищувати суму контракту.

Маркетологи та менеджери ЗЕД відповідально підходять до вивчення нового ринку та фірми, також сьогодні є багато програм для перевірки компаній, тому цей ризик для ТОВ «Пирятинський сирзавод» має мінімальний відсоток настання.

Удосконалення роботи молокопереробних підприємств необхідно проводити в напрямі нарощування виробництва конкурентоспроможної молочної продукції, поліпшення її асортименту та гарантування якості з метою задоволення попиту в молочних продуктах на внутрішньому і зовнішньому ринках; встановлення взаємовигідних довгострокових відносин із товаровиробниками молочної сировини.

Проте, у багатьох випадках вітчизняні підприємства самостійно не в змозі подолати бар'єри входу на зарубіжні ринки не стільки з огляду на низьку якість самих товарів/послуг, а швидше через невміння адаптуватись до вимог цих ринків, насамперед стандартів ЄС [60].

Серед головних проблем виходу на зовнішні ринки підприємства зазначають ряд перешкод, а саме :

- мовний бар'єр;
- інакші міжнародні правила оплати та системи міжнародної логістики;
- знання з ціноутворення;
- пошук партнерів на новому ринку;
- проблеми довіри;
- висока вартість просування товару за кордон України;
- брак засобів для дослідження експортних ринків і просування своїх товарів та послуг;

- відсутність програм щодо експорту та розвитку управління в Україні;
- нестача інформації щодо того, як розвивати експортний напрямок; – політичні чинники;
- ефективний захист своїх товаровиробників урядами європейських країн.

Аналіз даного виду ризиків – складне завдання, його здійснюють у комплексі з оцінкою маркетингової ситуації й аналізом маркетингових ризиків.

Головна проблема управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства полягає в управлінні тими ризиками, настання яких не залежить від зусиль підприємств.

Наступним кроком у оцінці ризиків буде аналіз виходу на нові зовнішні ринки збуту. За системою STAR можна буде оцінити наскільки ризиковий буде цей захід (додаток Б). Система включає в себе 124 показника, які дозволять більш детально оцінити всі можливі ризики.

Отже, загальна оцінка ризикованості проекту склала 94,6 бали, що свідчить про низький рівень ризикованості проекту. Наступним кроком у аналізі ризиків проекту стане складення матриці ризиків(табл. 2.10), за результатами якої будуть визначені ризики, що входять у критичну і субкритичну зону.

Таблиця 2.10

### Матриця оцінки ризиків проекту

|                    |     | Оцінка ризику по фактору |   |   |                        |        |
|--------------------|-----|--------------------------|---|---|------------------------|--------|
|                    |     | [0,1]                    | [2,4]   | [5]                                     | [6,8]                  | [9,10] |
| 1                  |     | 2                        | 3   | 4                                       | 5                      | 6      |
| Важливість фактору | 0,8 |                          |   | 23                                      | 55                     |        |
|                    | 0,4 | 9                        | 6, 10, 24, 25, 39, 40, 44, 45, 56, 50, 57, 61, 66, 81, 101, 103 | 5, 26, 27, 28, 54, 67, 73, 96, 108, 122 | 13, 20, 60, 84, 85, 86 |        |

## Продовження таблиці 2.10

| 1    | 2   | 3   | 4     | 5 | 6 |
|------|---|---|-------|---|---|
| 0,2  |   | 8, 21, 29, 32, 33, 48, 49, 52, 63, 64, 69, 70, 77, 80, 82, 88, 90, 91, 93, 94, 95, 99, 100, 102, 109, 110, 118, 123 | 62,98 |   |   |
| 0,1  | 4, 11, 12, 16, 18, 34, 56, 65, 68, 71, 72, 74, 76, 78, 79, 83, 87, 89, 92, 105, 106, 107, 111, 112, 113, 115, 119 | 2, 19, 22, 38, 41, 42, 43, 53, 114, 116, 117  |       |   |   |
| 0,05 | 7, 14, 15, 17, 30, 31, 35, 36, 37, 47, 51, 58, 59, 75, 97, 104, 120, 121, 124                                     | 3   |       |   |   |

Джерело: складено автором на основі розрахунків за системою STAR

У критичну зону ввійшли наступні ризики:

- Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство
- Можливість попередньої змови конкурентів
- Ризик потреби в особливому устаткуванні
- Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу
  - Ризики у відносинах з дистриб'юторами
  - Ризики у відносинах з постачальниками
  - Ризики у збутовій діяльності.

Серед них 1 ризик входить у категорію невідконтрольних підприємству, а сам ризик пов'язаний з конкурентами. При цьому інші ризики становлять найбільшу загрозу для виконання проекту і є відконтрольними підприємству.

Для уникнення цих ризиків потрібно:

- Краще дослідити майбутні ринки збуту

- Налагодити зв'язки з постачальниками, покращити збутову діяльність, це можна зробити за допомогою налагодження менеджменту на підприємстві
- Покращити устаткування, встановити нове обладнання з вакуумного пакування, що дозволить якісно транспортувати продукції на нові ринки.

## Висновки до розділу 2

Провівши аналіз ринку молочної продукції України, можна стверджувати, що спостерігається зниження обсягів виробництва, зменшення попиту, проте збільшення ціни. Це пов'язано з тим, що через економічну ситуацію в Україні звичайний українець не може собі дозволити споживати необхідну кількість продукції.

Тому для покращення ситуації потрібно розширити ринку збуту або впровадити підтримку від держави.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» утворене шляхом реорганізації і перетворення колективного підприємства «Пирятинський сирзавод», за рішенням установчих зборів засновників ТОВ «Пирятинський сирзавод» 02 жовтня 2004 р.

Основні напрямки діяльності підприємства є: виробництво сирів твердих і плавлених, виробництво масла тваринного, продукції з незбираного молока, виробництво сухої молочної сироватки, оптово-роздрібна і фірмова торгівля, виробництво інших продовольчих товарів.

Асортимент продукції, яку сьогодні виробляє підприємство, складає понад 110 найменувань, із них сирів твердих понад 25 найменувань. Співпраця з закордонними фірмами, прогресивні технології та багаторічний досвід роботи персоналу дозволяє стверджувати, що пропонований ринку товар має високу якість, помірну ціну і стійкий попит споживачів.

Отже, дослідження організаційно-економічного механізму використання ресурсного потенціалу підприємства показало, що загалом даний механізм є достатньо ефективним, проте на підприємстві достатньо високий рівень зносу основного обладнання та устаткування, що може призвести до погіршення якості та конкурентоспроможності його продукції. Також на підприємстві відбувається зниження коефіцієнта раціональності структури ТОВ «Пирятинський сирзавод», який відображає рівень забезпеченості підприємства управлінським персоналом. І нарешті, рівень

оплати праці персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» є середнім у порівнянні із середньогалузевими показниками, що вимагає удосконалення механізму управління трудовим потенціалом підприємства.

Проаналізувавши всі ризики на ТОВ «Пирятинський сирзавод», бачимо, що фінансові результати погіршились, тому розглядається рішення про вихід на нові ринки. Було розглянуто ризикованість даного заходу і можна стверджувати, що це буде доцільно, проте потрібно для початку провести заміну устаткування, налагодити систему менеджменту, та краще провести аналіз нового ринку, для ефективного постачання туди продукції.

### **Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ**

#### **3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення системи управління ризиків ЗЕД**

Кожен день підприємство стикається з проблемами, які потребують прийняття певних рішень, також реалізація цілей потребує прийняття і виконання багатьох рішень. Рішення повинно бути прийнятим своєчасно, для зростання та стимулювання виробництва.

Управлінське рішення – рішення, що приймається в сфері управління, та спрямоване на вирішення проблеми та досягнення певної мети, для реалізації якого потрібно обрати такий варіант дій та спосіб їх виконання за допомогою якого, результат до якого ми прагнемо стане реальним.

Основною причиною виникнення цих проблем є використання на підприємстві старої системи управління. Застарілість такої системи полягає в тому, що багато управлінських рішень приймаються вищим керівниками на основі досвіду, тобто досить суб'єктивно.

Зворотній зв'язок та контроль майже відсутній, проте доволі часто процес прийняття управлінських рішень проходить по правильному шляху. Але через нехватку знань процес проходить більш складним шляхом.

Розглянемо дану систему більш детально. Всі основні глобальні рішення, що стосуються підприємства приймаються генеральним директором, після консультації з головним інженером або з головним бухгалтером. Такі рішення можуть бути пов'язані з такими питаннями як: зміна устаткування, ведення нового виду продукції, зміна в заробітній платі працівників.

Таким чином, на склалася централізована система управління, в якій керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень,

необхідних для прийняття найважливіших рішень. Рівень централізації на підприємстві досить високий, тому що всі найважливіші рішення приймаються найвищими керівниками. Навіть на такому складному етапі процесу прийняття управлінських рішень, як реалізація суб'єктом прийняття рішення виступає генеральний директор. Так як на даному етапі відбувається контроль за виконанням рішення, то зважаючи на велику зайнятість генерального директора, можуть бути допущені помилки в контролі розробленого рішення, а такі помилки є дуже впливовими на подальшу діяльність підприємства.

Зрозуміло, що не всі питання вирішуються директором, тому що кожен день може бути більше сотні рішень. Але від кожного рішення залежить майбутнє компанії.

Контроль рішень відбувається таким чином, що менеджер застосовує соціальний контроль за виконанням рішень, проте від організації, яка відбувається вручну, призводить до багатьох труднощів.

Саме тому виникають труднощі у здійсненні контролю. Труднощі полягають у тому, що треба одночасно контролювати хід виконання багатьох рішень і розпоряджень за різними показниками [53, с. 120].

Проте говорячи про проблеми, які виникають у менеджера, що контролює процес прийняття управлінських рішень слід відзначити, що на багатьох підприємствах відсутня націленість працівників на залучення нових клієнтів, а також підтримку вже існуючих клієнтів. А тому всі рішення приймаються без урахування поглядів клієнтів.

У час високих технологій така позиція є несучасною та малоефективною. Адже українські підприємства позиціонують себе не тільки як товариства, які виробляють високоякісну продукцію, а і як товариства, які пропонують найкращий сервіс для власних клієнтів [41].

Мета будь-якого підприємства визначається тими цінностями, які мають особливе значення для конкретного підприємства. Такими цінностями може бути прибутковість та соціальна користь для населення. Особливо

важливим моментом на даному етапі є чітке визначення шляхів досягнення мети [32, с. 19].

Адміністрація заводу, провідні фахівці, звичайно, прекрасно розуміють необхідність боротьби з ризиками у виробничій та зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Цьому сприяють розробляються плани і перспективні напрямки, що мають на меті поліпшення всіх показників його діяльності.

Так, для поліпшення фінансових показників роботи підприємства і, отже, зниження фінансових ризиків планується продовжити роботу:

- по реалізації інвестиційного проекту,
- по контролю за якістю вихідного сировини і матеріалів;
- щодо вдосконалення системи контролю та матеріальної відповідальності за виконання технології виробництва, правил експлуатації обладнання;

Однак безпосередньо ризик - менеджментом на підприємстві не займаються. Пропозиції написані в загальній і неконкретної формі, що не дозволяє здійснити дієвий контроль за їх виконанням. На наш погляд, переймаючи досвід ряду великих підприємств і організацій, наприклад, Першого Українського Міжнародного банку, було б доцільно створити на заводі структурний підрозділ (групу, відділ), яке здійснює ризик-менеджмент. Подібні підрозділи, як свідчать літературні джерела, в даний час існують на всіх більш-менш значних підприємствах західних країн.

У функції такого підрозділу повинно входити:

- ідентифікація ризиків;
- якісна і кількісна оцінка ризиків;
- розробка рекомендацій з управління ризиками.

Такий підрозділ може відповідати за аналіз ризиків заводу в цілому або за окремими напрямками діяльності, скажімо, ЗЕД.

Організаційні проблеми зниження ризиків, на наш погляд, повинні виступати на передній план. Тільки за умови їх чіткого та коректного

рішення можна ставити питання про зниження ризиків при проведенні ЗЕД, а, значить, і збільшення рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності та інших важливих характеристик роботи підприємства.

При проведенні роботи по зниженню ризиків і можливих збитків в результаті ЗЕД слід звернути особливу увагу на наступні моменти:

- Правила складання торгових контрактів. Особливу увагу тут слід приділити можливе скасування типових форм контрактів. Замовник має право запропонувати свою форму. З огляду на, що це замовник з іншої країни, форма контракту повинна бути конкретною і прозорою для контролю, яка враховує всі можливі небажані моменти при реальному здійсненні поставок.

- Гарантії покриття можливих непередбачених збитків. В даний час в силу складного фінансового становища заводу цього питання практично не приділяється уваги. В якості гарантій можуть виступати банківські гарантії, поручительства і страхові поліси. Всі ці документи на практиці купуються, звичайно, за гроші, але вони дають реальну гарантію відшкодування збитків. На міжнародному ринку товарів і послуг вони є обов'язковим атрибутом будь-якої підприємницької діяльності, не кажучи про зовнішньоекономічну. Здається, що підприємству треба також намічати шляхи виходу на сучасні умови ведення бізнесу.

- Організація дієвого контролю за дотриманням всіх технологічних норм при виробництві продукції. Це завдання безпосередньо пов'язана з контролем якості сировини і матеріалів і дотриманням правил експлуатації обладнання. Вона не є прерогативою ЗЕД, але тільки при її прийнятному вирішенні можливе якісне проведення ЗЕД.

- Навчання і підвищення кваліфікації персоналу, що займається зовнішньоторговельними операціями. Зрозуміло, що люди, які займаються ЗЕД, повинні бути висококваліфікованими фахівцями, що пройшли спеціальну підготовку у відповідних вузах, міжнародних семінарах, конференціях і т.п. Вони повинні знати сучасні передові методи ведення

ЗЕД, володіти, принаймні, англійською мовою, бути на «ти» з комп'ютером, досконально знати власне виробництво, мати широкий кругозір по суміжних питань. Як свідчить досвід розвинених країн, особливо США, фірми ніколи не економлять на підготовці та підвищенні кваліфікації своїх фахівців, причому, у всіх випадках роблять це за власний рахунок.

- Посилення контролю всередині компанії в валютних підрозділах;
- Грамотний поділ функцій усередині компанії, а також оптимізація процесу роботи між відділами підприємства, що працюють з валютним дилінгом, супроводом угод, контролем та бухгалтерським обліком;
- Наявність положень всередині компанії, що містять конкретні вимоги до системи виявлення та оцінки ризиків.

Після всіх аналізів було вирішено впровадити продукцію на нові зовнішні ринки збуту. Для цього потрібно розібрати поетапно .

#### Оцінка головних ризиків ЗЕД ТОВ "Пирятинський сирзавод"

1. Ідентифікація мотивів виходу на зарубіжний ринок [61]

2. Вивчення перспективних ринки та їх ризики

3. Виявлення маркетингових можливостей та ризиків

4. Прийняття рішення про спосіб виходу на конкретний ринок

5. Розробка маркетингової міжнародної стратегії

6. Вихід на міжнародний ринок

Рис. 3.1 Прийняття рішення щодо виходу на нові ринки

Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства

1. Ідентифікація мотивів виходу на зарубіжний ринок поділяється на три сфери:

- Внутрішні фактори підприємства
- Внутрішні фактори ринку

- Зарубіжні фактори ринку

Всі ці данні збираються підрозділами, а вже потім всі підготовлені документи передаються генеральному директору для подальшого розгляду цього рішення.

До внутрішніх факторів підприємства відносяться такі мотиви:

- Слабка загрузка виробничої потужності підприємства – начальник виробничого відділу підготував річний звіт по використанню потужності. Після аналізу можна стверджувати, що виробництво готове до збільшення обсягів виробництва.
- Бажання керівництва розширити свої ринки збуту, після успішного засвоєння інших ринків.
- Фінансові показники мають негативну динаміку, які відносяться до збутової діяльності підприємства на внутрішньому ринку – після плідної роботи аудитора та аналітика, одним із найкращим виходом з такої ситуації, це займатися більше зовнішньоекономічною діяльністю, яка демонструє позитивні показники фінансової діяльності.
- Престижність ведення міжнародного бізнесу – підприємства, що ведуть міжнародну комерційну діяльність, найчастіше сприймаються керівництвом іншого бізнесу і суспільством в цілому як більш надійні, стабільні і певною мірою успішні, що забезпечує більшу кількість угод з клієнтами та партнерами.

До внутрішніх факторів підприємства відносяться такі мотиви:

#### 1. Економічні мотиви.

Даний тип мотивів може бути в таких ситуаціях:

- Зниження попиту в тих сегментах, де підприємство зараз веде свою діяльність;
- Погіршення конкурентної ситуації (загострення конкуренції між існуючими підприємствами і / або поява на ринку нових великих конкурентів);

- Посилення впливу постачальників на внутрішньому ринку (підвищення рівня закупівельних цін);
- Підвищення впливу посередників (можливість впливати на відпускну ціну товару);
- Вигідне для підприємства співвідношення курсів національної та зарубіжних валют для ведення бізнесу за кордоном.

## 2. Політичні мотиви.

Даний тип мотивів виражений в наступних ситуаціях:

- Політика країни спрямована на підтримку зарубіжних операторів;
- Несприятлива політична ситуація в країні (війна, конфлікти і т.д.);
- Вимоги антимонопольного законодавства;

Третій вид чинників, структурований за місцем виникнення - фактори закордонного ринку

### 1. Економічні передумови:

- Закордонний ринок активно зростає, що дає велику перспективність діяльності підприємства на даному зарубіжному ринку;
- Вигідне співвідношення курсів національної валюти і валюти зарубіжного ринку, передбачуваного до освоєння.

### 2. Політико-правові передумови:

- Стабільна політична ситуація в країні;
- Лояльне законодавство країни

### 3. Інфраструктурні передумови:

- Розвинена інфраструктура закордонного ринку;
- Налагоджений митний процес.

Після розбору всіх мотивів, це рішення буде доцільно переводити на наступний етап.

## 2. Вивчення перспективні ринки:

Після визначення мотивів підприємства перейдемо до розгляду можливості освоєння підприємством зарубіжних ринків.

Керівництво обрало 2 ринка— це Єгипет та Китай. Далі розберемо кожен ринок окремо.

Китай є четвертою країною в світі за обсягами виробництва і споживання молока та молочної продукції.

Останні дослідження та тенденції свідчать про те, що даний продукт матиме значний потенціал на китайському ринку в майбутньому. Ключові висновки по сиру такі:

- Смаки китайського споживача щодо сиру будуть поступово розвиватися.
- Що стосується плавлених сирів, слід впроваджувати інновації і запускати нові продукти для задоволення зростаючого попиту на «здорове харчування».
- Сири з добавками і додатковими поживними властивостями набудуть популярності серед батьків, що прагнуть забезпечити здорове харчування для своїх дітей. Так, стверджують, що дефіцит лактози може затримати розвиток дитини.
- Як і у випадку з появою шоколаду на продуктовому ринку Китаю 10 років тому, просто потрібен час для більшості населення Китаю, щоб зрозуміти сир і вподобати його. Поступове звикання до смаку гарного сиру – ключ до успіху.
- Доброю ознакою того, що сири завойовують китайський ринок, є той факт, що китайські виробники починають робити свій власний сир. Прикладами можуть служити: Shanghai Ambrosia Dairy (виробляє 23 марки сиру, у т.ч. Камамбер) та Le Fromager de Pekin (варить 16 сортів французького сиру).
- Ринок сиру в Китаї є не простим та вимагає значних витрат часу і ресурсів. Але й надає незрівняні можливості.
- Китайський споживач ще не до кінця розуміє сир, як продукт харчування. Це певний виклик для компанії. Постає завдання змінити смаки

споживача, або ж формувати нові смаки на китайському ринку. Основною умовою успіху є адаптація до смаків локального виробника.

- Привабливі маркетингові заходи із задіянням новітніх цифрових технологій можуть стати важливим фактором з просування сиру на ринок Китаю.
- Суттєвою складовою успіху є інформування споживача, яке можна проводити паралельно до заходів, що мають місце на винному ринку. у Китай стане дійсно великим ринком, якщо маркетологи зможуть продати один шматочок сиру кожному з 1,3 млрд. китайців

На сьогоднішній день при підготовці до виходу на ринок Китайської Народної Республіки експортеру продуктів харчування необхідно знати, що в країні діє ряд обов'язкових для застосування державних стандартів для різних видів харчових продуктів, тексти таких стандартів не публікуються для вільного користування, їх поширення здійснюється за плату на спеціалізованому інтернет-порталі ([chinesestandard.net](http://chinesestandard.net)). Аналіз таких стандартів та отримання відповідного сертифікату вважається обов'язковим для всіх експортерів, які планують виводити свій товар на ринок КНР. Здійснюють сертифікацію відповідні уповноважені сертифікуючі організації, що мають свої представництва не лише на території Китаю, а й за кордоном.

Крім того, потенційному експортеру необхідно пам'ятати, що при імпорті в Китай продуктів харчування йому необхідно буде в обов'язковому порядку пройти сертифікацію етикетки і отримати відповідний сертифікат (Label Verification Certificate for Imported Food). Для оформлення даного сертифіката потрібно подати необхідні документи згідно з чинним стандартом (General Standard for the Labeling of Pre-packaged Food - GB7718-2011).

Отже Китай досить привабливий ринок, проте є складності в розробці нового дизайну, тому що китайський ринок має доволі специфічні вподобання, отримання всіх сертифікатів та багато транспортних ризиків, як термін та спосіб доставки, затримання товару на кордоні. Згідно аналізу

найбільше зростання попиту на молочні продукти очікується в Східній Азії. За деякими прогнозами, він майже подвоїться до 2050 р. У Південній Азії він зросте на 75%, у Південно-Східній Азії – на 50%.

Другий наш варіант – це Близький Схід, Єгипет. Молоко, йогурти, вершки, сир, масло і морозиво традиційно є складовою продовольчого раціону населення у країнах MENA.

Оскільки глобальні продовольчі тенденції демонструють зростання попиту на більш якісні та здорові продукти, слідкувати за своїм власним раціоном та його збалансованістю почали і тут. Споживачі надзвичайно поінформовані, технічно підковані та мають високі очікування від продуктів харчування. Водночас зростає попит на інноваційні продукти.

Очікується, що до 2030 р. споживання продуктів харчування в регіоні у грошовому еквіваленті сягне \$1 трлн. MENA є другим за величиною регіоном молочного імпорту у світі і у значній мірі залежить від імпорту молочної продукції в якості сировини для виробництва.

Таким чином, конкуренція в регіоні є достатньо високою. Крім того, компанії-експортери часто стикаються тут з низкою інших проблем, таких як коливання валютних курсів, ускладненість доступу до кредитних ресурсів, незвичні традиції ведення бізнесу.

Попит на молочні продукти в регіоні обумовлений багатьма факторами, в тому числі підвищенням рівня доходів громадян, поліпшенням доступу до освіти, підвищеною увагою до здоров'я та самопочуття, а також тривалим зростанням напряму foodservice.

Метою даної роботи був аналіз особливостей молочної промисловості регіону, визначення пріоритетних продуктів в споживанні місцевим населенням та потенційних ринкових ніш для компанії. Проте, не дивлячись на всю показову привабливість, даний регіон, як і ринки в ньому, є досить специфічним і не простим для розуміння українським бізнесом. Тільки протягом останніх 5 років відразу декілька українських молочних компаній робили спроби відкрити власні представництва на території Єгипту.

Практично всі з них завершилися згортанням інвестицій та поверненням додому, хоча були й такі, які принесли позитивний результат.

При цьому необхідно максимально ефективно розраховувати розміри групової упаковки для здешевлення контейнерних перевезень. Оскільки вартість логістики досить висока, що звісно ж суттєво впливає на ціну недорогих товарів.

### 3. Виявлення маркетингових можливостей та ризиків

Маркетингові можливості організації є напрями, куди підприємство може ефективно спрямує свої зусилля для отримання прибутку, володіючи відповідною ресурсами. Аналіз маркетингових можливостей необхідно проводити при розробці або внесення змін в маркетингову стратегію компанії. Він необхідний для прийняття обґрунтованих рішень і їх практичної реалізації. В рамках аналізу маркетингових можливостей найчастіше використовуються наступні методи:

- Ситуаційний аналіз;
- PEST-аналіз;
- SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є найбільш популярним і зручним інструментом аналізу маркетингових можливостей компанії. Дана методика дозволяє отримати у вигляді зведеної таблиці ключову інформацію про сильні та слабкі сторони організації, її можливості і загрози. Аналіз цих елементів в різних комбінаціях надає компанії можливість виявити причини проблем в діяльності на стратегічному рівні, а також визначити ступінь впливу зовнішніх факторів на організацію.

SWOT-аналіз дає можливість оцінити діяльність і ресурси компанії щодо конкурентної ситуації на ринку, а також виявити найбільш ефективні і результативні області застосування наявних ресурсів. Інформацію для SWOT-аналізу компанія може отримати за допомогою інших аналітичних інструментів (ситуаційний аналіз, аналітичні карти, профілі компанії, аналіз позиціонування), а також ґрунтуючись на своєму минулому досвіді.

Начальник маркетингову відділу зі своїми працівниками розробив SWOT-аналіз.

Таблиця 3.1

**Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Пирятинський сирзавод» на зовнішніх ринках**

| Внутрішнє і зовнішнє середовище  | Можливості:<br>1. Зростання доходів населення<br>2. Зниження відсоткових ставок за кредитами<br>3. Збільшення чисельності населення   | Погрози:<br>1. Погрози з боку конкурентів<br>2. Інфляційні процеси<br>3. Підвищення курсу гривні до валюти   |
|--|---|--|
| <p align="center">Сильні сторони:</p> <p>1. Виробничі потужності ЗАТ «Пирятинський сирзавод»</p> <p>2. Ефективна дистрибуція</p> <p>3. Гнучка асортиментна політика</p> <p>4. Висока експортна активність підприємства</p> | <p align="center">Підприємству необхідно використовуючи свій асортимент продукції, орієнтуючись на високі стандарти якості, застосовуючи гнучку цінову політику, проводячи ретельний аналіз стану зовнішнього і внутрішнього ринків збуту при сприятливих тенденціях росту ринку максимально збільшити власну частку на ринку за рахунок інвестування у власний розвиток та витіснення конкурентів і здійснити більш активне проникнення на зовнішньому ринку</p> | <p align="center">У даній ситуації компанії необхідно дотримуватись стратегії утримання своїх поточних позицій. Для цього потрібно використовувати свій потенціал для збереження власної частки збуту; більш ретельно і повно аналізувати потреби ринку, займатися позиціонуванням власної торгової марки, спробувати диверсифікувати посередників</p> |
| <p align="center">Слабкі сторони:</p> <p>1. Слабка стратегічна орієнтованість підприємства</p> <p>2. Неринковий спосіб ціноутворення;</p> <p>3. Організація маркетингу</p> <p>4. Проблеми з дослідженнями ринку</p>        | <p align="center">У даній ситуації підприємству необхідно за рахунок використання позитивних тенденцій ринку активізувати власну маркетингову діяльність, сформувати чітку стратегію розвитку на зовнішніх ринках.</p>  | <p align="center">У даному випадку компанія повинна направити всі зусилля на збереження своїх поточних ринкових позицій шляхом проведення активних стимулюючих дій</p>   |

Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства

Після аналізу всіх можливих ринків та маркетингових можливостей та небезпек, можна переходити до відбору цільового ринку.

4. Прийняття рішення про спосіб виходу на конкретний ринок

Менеджер ЗЕД після порівняння всіх видів виходу на зарубіжні ринки, рекомендує такий спосіб.

Для цього заходу доцільно буде використовувати непрямий експорт. Непрямий експорт – відносно швидкий і дешевий спосіб виведення продукції на ринок іншої країни. Зазвичай такий експорт здійснюється через торговельну марку. В рамках цієї моделі продукція виробляється однією компанією, а продається під брендом іншої.

Переваги будуть такі:

1. Низька вартість освоєння нового ринку. Компанія-експортер, по суті, платить тільки за сертифікацію своєї продукції і приведення її у відповідність до стандартів цільового ринку.

2. За умови високої якості продукції знайти партнера неважко.

Недоліки:

1. Нижча маржа прибутку порівняно з прямим експортом через партнера або дочірню компанію.

2. Відсутність контролю над стратегією просування та продажу продукції.

3. Відсутність власної торговельної марки і бренду. Компанія залишається "невпізнанною" на цільовому ринку.

Саме це надає нам змогу проаналізувати ринок, без великих грошових втрат, що в майбутньому дає підґрунтя виходу на ринок під своїм брендом.

Планується ввести додаткове нове обладнання з вакуумного пакування продукції, яке забезпечить більш якісну та герметичну пакування. Таке обладнання виробляється закордоном, тому потрібно буде провести велику роботу з продавцем: складання контракту, узгодження умов доставки, розподіл ризиків та митне оформлення товару.

Отже, вихід на нові ринки надає можливість покращити фінансові показники компанії, що дозволять зрости прибутку компанії.

5. Розробка маркетингової міжнародної стратегії

Отже, розроблення стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки на даному етапі передбачає:

- формування глобальної довготермінової цілі (місії) зовнішньоекономічної діяльності;
- розроблення альтернативних варіантів досягнення цілі діяльності на зовнішніх ринках;
- поділ (декомпозицію) глобальної цілі зовнішньоекономічної діяльності на ряд взаємозалежних підцілей;
- порівняння варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації та маркетингові стратегії проникнення фірми на зовнішні ринки.

Кінцевим результатом ранжування є розроблення дерева цілей, при створенні якого останні можуть групуватися за часовими інтервалами, функціональними і функціонально – часовими ознаками.

Чітке визначення цілей стратегії маркетингової діяльності – важлива умова успішного проникнення на зовнішні ринки. Не менше значення має також приведення цілей у відповідність до існуючих ресурсів, оскільки позитивні зміни у кон'юктурі ринків збуту далеко не завжди погоджуються з цілями підприємства і його ресурсними можливостями. За певних умов на тих чи інших ринках збуту може скластися ситуація, сприятлива для значного короткотермінового зростання прибутковості при нестійкій кон'юктурі в майбутньому. В таких випадках необхідне чітке визначення цілей зовнішньоекономічної діяльності як найважливішої передумови недопущення втягування підприємства в програшні ситуації.

Випадкові стихійні рішення іноді бувають вдалими, але тільки цілеспрямоване стратегічне планування дозволяє зводити до мінімуму можливі ризики.

Якщо компанія не використовує для управління проникнення на зовнішні ринки

спеціальну систему стратегічного маркетингу, то компоненти міжнародних стратегій є складовою загальної стратегії компанії. Вона містить не тільки відпрацювання стратегічних питань, але й організаційних компонентів її реалізації.

Зовнішньоекономічні аспекти можуть знайти своє відображення у кожному з блоків: місії, стратегічній концепції, стратегічному аналізі та ін.

Проте найважливішою в цьому підході виступає частина стратегії, пов'язана з бізнес-планом. Саме в цьому документі передбачається спеціальний розділ, пов'язаний із проникненням на зовнішні ринки.

#### 6. Вихід на міжнародний ринок.

Після всіх етапів керівництво перевіряє всі дані, вносить свої корективи. По закінченню процесу прийняття основних стратегічних рішень (стратегії сегментування, позиціонування, виходу на зарубіжний ринок) підприємство розробляє практичний план виходу на зарубіжний ринок.

### **3.2. Обґрунтування доцільності виходу на ринок Китаю з врахуванням його ризиковості**

Після аналізу всіх головних ризиків, було вирішено продавати суху молочну сироватку в Китай. За останні роки, саме Китай імпортує велику кількість сироватки. Український продукт конкурентоспроможний на цьому ринку, тому що ціна у ЄС доволі високі, а з США встановлені митні ставки.

Проте для реалізації продукції потрібно встановити новий вакуумний пакувально-фасувальний автомат ІЛАРАК SMART, який дозволить підвищити якість пакування, тому головна умова співпраці з Китаєм є всі сертифікати підтвердження якості та на ньому буде встановлене маркування спеціально для китайського ринку. Також це дозволяє знизити

трудомісткість продукції, звільнити 2 працівників в зміну та покращити санітарно-гігієнічні умови праці, що сьогодні відіграють найважливішу роль.

Таблиця 3.2

**Вихідні дані**

|      | Показники                                       | Одиниця виміру                           | Базовий період |
|------|---|--|----------------|
| 1    | 2   | 3  | 4              |
| 1.   | Пакувально- фасувальний автомат ІЛАРАК SMART    | тис. грн                                 | 1376,2         |
| 2.   | Транспортні витрати                             | % від вартості встановлююмого обладнання | 5              |
| 3.   | Заготівельно-складські витрати                  | % від вартості встановлююмого обладнання | 1,25           |
| 4.   | Витрати на монтаж                               | % від вартості встановлююмого обладнання | 20             |
| 5.   | Добова продуктивність обладнання                | т  | 35             |
| 6.   | Коефіцієнт використання потужності              |  | 0,8            |
| 7.   | Вихідні і святкові                              | дні                                      | 123            |
| 8.   | Зупинки на планово-попереджувальний ремонт      | дні                                      | 6              |
| 9.   | Кількість змін                                  |  | 2              |
| 10.  | Тривалість зміни                                | год.                                     | 8              |
| 11.  | Звільняється в зміну                            |  |                |
| 11.1 | Оператор  |  |                |
|      | кількість                                       | чол.                                     | 2              |
|      | Годинна тарифна ставка                          | грн                                      | 65,7           |
| 12   | Додаткова заробітна плата                       | % від основної заробітної плати          | 70             |
|      | Єдиний соціальний внесок                        | %  | 22             |
| 13.  | Витрати електроенергії встановленого обладнання | квт/год                                  | 5,0            |
| 14.  | Вартість електроенергії                         | грн./квт                                 | 1,06           |
| 15.  | Амортизаційні відрахування                      | % від вартості обладнання                | 20             |
| 16.  | Витрати на ремонт устаткування                  | % від вартості обладнання                | 5              |
| 17.  | Повні витрати на виробництво 1 т продукції      | тис. грн./т                              | 152,55         |
| 18.  | Ціна 1 т продукції                              | тис грн./т                               | 197,5          |

Джерело: розроблено автором

Розраховуємо вартість нового обладнання

Таблиця 3.3

**Кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання**

| Назва нового обладнання | Ціна за од. без ПДВ, тис. грн | Кількість одиниць обладнання | Вартість обладнання, тис. грн. (гр.2*гр.3) | Витрати, тис. грн на   |                          |              | Первіс на вартість нового обладнання, тис.грн (гр.4+гр.5+гр.6+гр.7) |
|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|--|------------------------|--------------------------|--------------|---|
|                         |                               |                              |  | транспортування (5,0%) | загот. складські (1,25%) | Монтаж (20%) |   |
| 1                       | 2                             | 3                            | 4  | 5                      | 6                        | 7            | 8   |
| ПЛАРАК SMART            | 1376,2                        | 1                            | 1376,2                                     | 68,8                   | 17,2                     | 275,2        | 1737,5  |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4

**Розрахунок числа днів роботи за рік**

| Обладнання за закріпленим асортиментом | Календарний фонд часу | Зупинки з причин   |                   |             | Всього зупинки | Кількість днів роботи обладнання, (гр.2 - гр.6) |
|--|-----------------------|--------------------|-------------------|-------------|----------------|---|
|  |                       | Вихідні і святкові | Ремонт обладнання |             |                |   |
|  |                       |                    | Поточний          | Капітальний |                |   |
| 1                                      | 2                     | 3                  | 4                 | 5           | 6              | 7   |
|  | 365                   | 123                | 6                 | -           | 129            | 236   |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.5

**Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі**

| Найменування продукції | Добова потужність, т | Коефіцієнт використання потужності | Фактичний добовий обсяг виробництва, т, кг (гр.2*гр.3) | Річний обсяг виробленої продукції (гр.4 табл. 6.24 * гр.7 табл. 6.23), т |
|------------------------|----------------------|------------------------------------|--|--|
| 1                      | 2                    | 3                                  | 4  | 5  |
| Сироватка              | 35                   | 0,8                                | 28   | 6608   |

Джерело: розроблено автором

Розраховуємо зміну поточних витрат.

Оскільки встановлюється додаткове обладнання та відбуваються збільшення витрат на амортизацію, поточний ремонт, електроенергію та оплату праці.

Збільшення витрат:

Розраховуємо додаткові витрати, за рахунок встановлення обладнання на електроенергію.

Таблиця 3.6

### Розрахунок вартості палива і електроенергії на технологічні цілі

| Енерговитрати  | Одиниця виміру | Потужність електро-двигуна | Час роботи, годин (2*8*236) | Ціна за одиницю, грн | Витрати, тис. грн | Витрати, на 1т. продукції |
|----------------|----------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------|---------------------------|
| 1              | 2              | 3                          | 4                           | 5                    | 6                 | 7                         |
| Електроенергія | Квт/ год       | 5                          | 3776                        | 1,78                 | 33,61             | 5,09                      |

Джерело: розроблено автором

Розраховуємо зміну витрат на амортизацію та ремонт обладнання.

Таблиця 3.7

### Амортизаційні відрахування

|                   | Вартість обладнання, тис. грн | % відрахувань | Витрати, тис. грн | Витрати, на 1т. продукції |
|-------------------|-------------------------------|---------------|-------------------|---------------------------|
| Амортизація       | 1737,5                        | 20            | 347,5             | 52,9                      |
| Витрати на ремонт | 1737,5                        | 5             | 86,9              | 13,1                      |
| Всього            | -                             |               | 434,4             | 66                        |

Джерело: розроблено автором

Розрахунок собівартості продукції:

Собівартість продукції – це грошова форма витрат на підготовку її виробництва, виготовлення і збут. Собівартість комплексно характеризує ступінь використання усіх ресурсів підприємства, а значить, і рівень техніки, технології та організації виробництва.

При інтенсивнішому використанні виробничих ресурсів, успішнішому удосконаленні техніки, технології і організації виробництва рівень собівартості виробництва знижується. Тому собівартість є одним з важливих показників ефективності виробництва, підґрунтям встановлення ціни продукції та її нижньою межею для виробника.

Калькуляція собівартості продукції включає такі статті витрат:

1. стаття „Сировина і матеріали”
2. стаття „Паливо та енергія на технологічні цілі”

- 3. стаття „Основна заробітна плата”
  - 4. стаття „Додаткова заробітна плата”
  - 5. стаття „Відрахування на соціальне страхування”
  - 6. стаття „Витрати на утримання та експлуатацію”
  - 7. стаття „Загальновиробничі витрати”
  - 8. стаття „Інші виробничі витрати”
- Виробнича собівартість
- 9. стаття „Адміністративні витрати”
  - 10. стаття „Витрати на збут”
- Повні витрати

Таблиця 3.8

**Собівартість виробництва 1 т сухої молочної сироватки, грн**

| №  | Статті витрат                                  | Сума до впровадження, грн | Сума після впровадження |
|----|--|---------------------------|-------------------------|
| 1  | Сировини та матеріали                          | 11080,1                   | 11080,1                 |
| 2  | Паливо та енергія на технологічні цілі         | 1287                      | 1296                    |
| 3  | Заробітна плата                                | 169,6                     | 112,6                   |
| 4  | Відрахування на соціальні заходи               | 37,3                      | 24,8                    |
| 5  | Витрати на утримання і експлуатації обладнання | 1044,5                    | 915,45                  |
| 6  | Загально виробничі витрати                     | 339,2                     | 225,2                   |
| 7  | Виробнича собівартість                         | 13957,7                   | 13654,15                |
| 8  | Адміністративні витрати                        | 697,89                    | 682,71                  |
| 9  | Витрати на збут                                | 1395,77                   | 1365,4                  |
| 10 | Повні витрати                                  | 16051,36                  | 15702,28                |

Джерело: розроблено автором

### 1. Розрахунок вартості сировини та матеріалів.

Вартість сировини на основних матеріалів визначається за допомогою закупівельних цін на складові компоненти (табл.3.10)

Таблиця 3.9

**Розрахунок вартості сировини та основних матеріалів на 1 т сухої сироватки**

| Сировина | Одиниці виміру | Норма витрат на 1 тонну продукції | Вартість на 1 т сировини, грн | Всього витрат на 1 т продукції, грн |
|----------|----------------|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| Молоко   | т              | 5                                 | 2000                          | 10000                               |
| Всього   |                | 5                                 | 2000                          | 10000                               |

Джерело: розроблено автором

Сироватка це побічна сировина, що утворюється при переробці сиру, тому вартість сировини вираховується із вартості сировини на основне виробництво і складає 20%.

До допоміжних матеріалів належать пакувальні матеріали та інші необхідні матеріали. Розрахунок вартості допоміжних матеріалів на виробництво однієї тонни продукції приведений в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Розрахунок вартості допоміжних матеріалів на виробництво на 1 т сухої сироватки**

| Найменування         | Одиниці виміру | Норма витрат на 1 тонну продукції | Вартість за одиницю, грн | Всього витрат на 1 т продукції, грн |
|----------------------|----------------|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Пакувальні матеріали | шт             | 100                               | 3,7                      | 370                                 |
| Термоплівка          | м <sup>2</sup> | 50                                | 1,25                     | 62,5                                |
| Етикетка             | шт             | 100                               | 0,65                     | 65                                  |
| Картон               | м <sup>2</sup> | 50                                | 1,1                      | 55                                  |
| Всього               |                | 5                                 | 1540                     | 552,5                               |

Джерело: розроблено автором

Підсумкова таблиця витрат сировини, основних та допоміжних матеріалів наведена в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Зведена таблиця витрат на сировину та матеріали для  
виробництва 1 тонни продукції**

| Найменування | Вартість сировини, грн | Вартість допоміжних матеріалів, грн | Транспортні витрати, грн 5% | Всього витрат на 1 т продукції, грн |
|--------------|------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| Сироватка    | 10000                  | 552,5                               | 527,6                       | 11080,1                             |
| Всього       | 10000                  | 552,5                               | 527,6                       | 11080,1                             |

Джерело: розроблено автором

Розрахунок палива та енергії на технологічні цілі:

Розрахунок проводиться виходячи із норм витрат енергоресурсів на одну тонну продукту та їх вартості (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Розрахунок вартості палива та енергії на виробництво 1 т молочної  
продукції**

| Найменування   | Одиниці виміру | Норма витрат на 1 тонну продукції | Вартість за одиницю, грн | Всього витрат на 1 т продукції, грн |
|----------------|----------------|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Пара           | Гкал           | 10                                | 40                       | 400                                 |
| Вода           | Тис.ккал       | 27                                | 20                       | 540                                 |
| Електроенергія | кВт*год        | 200                               | 1,78                     | 356                                 |
| Всього         | х              | х                                 | х                        | 1296                                |

Джерело: розроблено автором

Розрахунок заробітної плати працівників:

Розрахунок оплати праці робітників, включаючи основну та додаткову заробітну плату, надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, премії та заохочення, оплата відпусток, інші витрати на оплату праці.

Таблиця 3.13

**Розрахунок чисельності та фонду оплати праці робітників**

| Професія  | Тарифний розряд | Годинна тарифна ставка, грн. | Тривалість зміни, год. | Кількість змін на добу | Явочне число |                      | Число діб роботи на рік (гр7. табл. 6.23) | Відпрацьовано людино-днів (гр7 * гр8) | Основна з/п за рік, грн. (гр.3*гр.4*гр.9) | Додаткова заробітна плата, грн. (70%) |
|-----------|-----------------|------------------------------|------------------------|------------------------|--------------|----------------------|---|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
|           |                 |                              |                        |                        | за зміну     | За добу (гр.5* гр.6) |   |                                       |   |                                       |
| 1         | 2               | 3                            | 4                      | 5                      | 6            | 7                    | 8   | 9                                     | 10  | 11                                    |
| Працівник | 3               | 36,8                         | 8                      | 2                      | 2            | 4                    | 236                                       | 944                                   | 277913,6                                  | 194539,5                              |
| Працівник | 4               | 42,3                         | 8                      | 2                      | 1            | 2                    | 236                                       | 472                                   | 159724,8                                  | 111807,4                              |
| Всього    |                 |                              |                        |                        |              |                      |   |                                       | 437638,4                                  | 306346,9                              |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.14

**Розрахунок відрахувань на соціальні заходи**

| Вироби    | Заробітна плата, тис. грн |           | Всього фонд оплати праці, тис. грн. (гр.2+гр.3) | Відрахування на соціальні заходи, % | Сума нарахувань на заробітну плату, тис.грн. (гр.4*гр.5) |
|-----------|---------------------------|-----------|---|-------------------------------------|--|
|           | Основна                   | Додаткова |   |                                     |  |
| 1         | 2                         | 3         | 4   | 5                                   | 6  |
| Сироватка | 437,64                    | 306,35    | 743,99  | 22                                  | 163,68   |

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо відпускну ціну сухої молочної сироватки:

Таблиця 3.15

**Розрахунок відпускну ціни 1т сухої молочної сироватки, грн**

| № | Стаття                 | Сума після впровадження |
|---|------------------------|-------------------------|
| 1 | Рентабельність         | 10%                     |
| 2 | Прибуток               | 1570,23                 |
| 3 | Відпускну ціна без ПДВ | 17272,51                |
| 4 | ПДВ                    | 20%                     |
| 5 | Відпускну ціна з ПДВ   | 20727,01                |

Джерело: розроблено автором

Завдяки планового підвищення обсягів виробництва та встановлення нового обладнання зменшились повні витрати на 349,08 грн на 1 т. сухої молочної сироватки.

### 3.3. Вплив експортної діяльності на основні показники діяльності суб'єкта господарювання

Поставка буде складатися з 200 т сухої молочної сироватки, на умовах CIF Янтай.

CIF — означає, що зобов'язання продавця вважаються виконаними, коли товар перейшов через поручні судна у порту відвантаження, а продажна ціна включає в себе вартість товару, фрахт або транспортні витрати, а також вартість страхування для морських перевезень.

Сума поставки складає:  $17272,51 \times 200 = 3454502$  грн = 130358,6\$.

На момент встановлення угоди курс становить 1\$=26,5 грн.

Розрахуємо накладні витрати, пов'язані з доставкою товару:

- Поставка буде здійснюватися морським транспорт та для перевезення потрібно буде 8 контейнерів.
- Тарифні мита до групи цих товарів не застосовуються.

*Таблиця 3.16*

#### Розрахунок накладних витрат, грн

| № | Стаття                                      | Сума, грн |
|---|---|-----------|
| 1 | Вантажні роботи та пакування                | 4000      |
| 2 | Доставка                                    | 212000    |
| 3 | Страхування вантажу, 3% від вартості товару | 103635,1  |
| 4 | Митне оформлення                            | 5000      |
| 5 | Всього                                      | 324635,1  |

Джерело: розроблено автором

Розрахунок контрактної вартості поставки:

Контрактна вартість складається з суми контракту та всіх накладних витрат.

Контрактна вартість= 324635,1+3454502=37791371 грн, або у валюті 142608,95\$.

Результати розрахунків запропонованих заходів зводяться в табл. 3.17.і порівнюються із фактичними показниками роботи підприємства до впровадження заходів (розділ 2 дипломної роботи).

Таблиця 3.17

**Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності підприємства**

| Показники   | Одиниця вимірювання | До впровадження проекту | Після впровадження проекту | Відхилення від звітного року |             |
|---|---------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------|
|   |                     |                         |                            | Абсолютне                    | відносне, % |
| 1   | 2                   | 3                       | 4                          | 5                            | 6           |
| 1.Вироблено продукції в натуральному виразі (цех твердів сирів) | т                   | 5791                    | 6608                       | 871                          | 15,04       |
| 2.Вироблена продукція в діючих цінах                            | тис. грн            | 100025,1                | 114136,7                   | 16933,98                     | 14,1        |
| 3. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції          | тис. грн            | 92953,4                 | 103760,7                   | 9632,6                       | 10,2        |
| 4. Прибуток   | тис. грн            | 7071,7                  | 10376,0                    | 3304,3                       | 46,7        |
| 5. Чистий прибуток  | тис. грн            | 5798,8                  | 8508,32                    | 2709,5                       | 46,7        |
| 6. Рентабельність   | %                   | 7,6                     | 10                         | 2,4                          | x           |
| 6.Чисельність промислово-виробничого персоналу                  | чол.                | 650                     | 648                        | -2                           | -0,31       |
| 8.Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу         | тис.грн/<br>чол     | 153,9                   | 176,1                      | 22,2                         | 14,4        |
| 7.Капітальні вкладення ( початкові інвестиції), всього          | тис. грн            |                         | 1737,5                     |                              |             |
| 10.Термін окупності початкових інвестицій                       | років               |                         | 0,1                        |                              |             |
| 11.Витрати на 1 грн. продукції                                  | тис. грн.           | 0,93                    | 0,91                       | -2                           | -2,2        |

Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства

Всі показники розраховалися після проведення даного заходу, щоб отримати реальну картину, як саме зміняться найважливіші дані.

– Продукція в натуральному виразі змінилась на 870 т. (15,04%), у відсотках це досить не велике відхилення, це пов'язано з тим, що буде перша поставка на даний ринок, у майбутньому плануються підвищити цей показник.

– Повні витрати на виробництво і реалізацію склали 103760,7 тис.грн., проте завдяки встановленого нового обладнання, витрати на 1 т, зменшилась, що у майбутньому позитивні відобразиться на річному звіті.

– Прибуток зросте на 46,7%,.

– Ефект експорту складається з різниці виручки від собівартості:

Ефект= 3454502-3140456=34946 грн

– Ефективність експорту – це співвідношення виручки до собівартості:

$$\frac{3454502}{3140456} = 1,1\%$$

Отже, дане управлінське рішення, носить доволі ефективний характер:

1. За допомогою нового обладнання ризик з належного пакування, зводиться до мінімуму.

2. Вихід на ринок Китаю дозволить підвищити фінансово-економічні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод», також такий захід дозволяє підвищити імідж компанії серед інших конкурентів.

Тому буде доцільно його вводити у практичне використання.

### Висновки до розділу 3

Однією з умов забезпечення належної конкурентоспроможності товарів або послуг організації на ринку виступає прийняття якісних і ефективних управлінських рішень. Саме управлінське рішення, якщо буде індивідуальне або групове, по ефективному вирішенню проблем, що виникли з урахуванням знання законів функціонування системи і аналізу інформації визначає програму діяльності колективу.

Було прийнято рішення про вихід на зовнішні ринки, керівництво затвердило вихід на ринок Китаю, тому що за останні роки, попит на молочну продукцію доволі швидко зростає. Проте, виникає ризик з транспортуванням продукції, тому друге рішення було це встановлення нового обладнання з вакуумного пакування, що дозволить підвищити якість упаковки.

Даний захід позитивно відображається на всіх фінансово-економічних показниках ТОВ «Пирятинський сирзавод» та підтверджую доцільності його впровадження.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління підприємством є складним з точки зору як технічної так і організаційної діяльності. В значній мірі це впливає із тих умов, я в яких потрібно здійснювати заходи, приймати рішення, реагувати на зміни. Умови забезпечення менеджменту зазвичай характеризується невизначеністю або ризиками різного характеру. Особливо гостро це стосується питань стратегічного менеджменту, який передбачає розробку та реалізацію плану дій та розвитку підприємства на перспективу.

Відповідно до цього, значна увага менеджерів повинна зосереджуватися на проблемах ризиків, які спіткають підприємства в різних сферах його діяльності. Чіткішому розумінню характеру ризиків сприяє їх класифікація.

Усвідомлення характеру ризику створює умови для управління ним. Це дає можливість формувати певний ступінь ризикозахищеності підприємства, яка є показником, що характеризує ймовірність настання того чи іншого ризику.

Загалом, уникнути ризику в теперішніх умовах – дуже складно, практично неможливо, проте, грамотна оптимізація ризикових подій дає можливість уникати різких змін у діяльності підприємства і, відповідно, його показниках.

Ефективність діяльності молокопродуктового комплексу забезпечує високопродуктивне молочне скотарство. В Україні необхідно створити сприятливі умови для залучення інвестицій у цю галузь. На державному рівні приймається чимало програм, однак вони мають лише декларативний характер. Важливе значення для ефективного функціонування молока і молокопродуктів на національному рівні має запровадження внутрішнього фінансового стимулювання виробників сировини і ліквідація цінового диспаритету з урахуванням інтересів усіх учасників молокопродуктового підкомплексу. Основним чинником при встановленні закупівельних цін на молоко має стати його якість.

Враховуючи національні та світові тенденції у виробництві молока, слід зазначити, що в ситуації, яка склалася, для забезпечення власного населення молоком і молочними продуктами, Україна може стати імпортом залежною, якщо не нарощуватиме власне виробництво. Держава має здійснювати заходи правового, економічного, соціального, екологічного та організаційного характеру, формувати політику, спрямовану на подолання кризових явищ у тваринництві та його розвиток, а також підтримку переробників молока.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2016-2018 роки визначив, що підприємство знаходиться в нестійкому фінансовому стані. Так, в 2018 році підприємство характеризується збитковою діяльністю, зростаючою залежністю від позикових джерел фінансування, високим рівнем зносу основних засобів, недостатністю оборотного капіталу та нестійким фінансовим станом, про що свідчить погіршення майже всіх розрахованих часткових показників.

Були проаналізовані та виявлені основні ризик ТОВ «Пирятинський сирзавод», а саме зменшення прибутку, втрата позицій на зовнішньому ринку. Тому було прийняте рішення по вихід на зовнішній ринок, а саме Китаю. Після збору всіх можливостей та ризиків, було вирішено постачати суху молочну сироватку. Для цього потрібно було встановити новий вакуумний фасувально-пакувальний апарат, за допомогою якого підвищилась якість упаковки, яка дозволила отримати всі необхідні сертифікати якості та розробити упаковку під китайський ринок. Даний захід допоміг підвищити на 46,7% прибутку, знизити витрати на 1 грн. продукції на 2,2%.

### Список використаних джерел

1. Safety and security target levels: Opportunities and challenges for risk management and risk communication. Alexander Fekete . International Journal of Disaster Risk Reduction 2 (2012) 67–76.
2. Terry J.V. Dictionary for business and finance / Terry J.V. – London, 1989. – 567 с.
3. Амеліна І. В. Принципи управління ризиками підприємств у зовнішньоекономічній діяльності [Електронний ресурс] / І. В. Амеліна, Л. Б. Дьяченко. –Режимдоступу:[http://www.rusnauka.com/34\\_NIEK\\_2010/-Economics/75476.doc.htm](http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2010/-Economics/75476.doc.htm).
4. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за заг. Ред В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2010. – 88 с.
5. Андрійчук, В.Г. Менеджмент: Прийняття рішень і ризик: навч. посіб. / В.Г. Андрійчук. – К: КНЕУ, 1998. – 316 с
6. Анісімова О.М. Комплексний процес управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на високотехнологічному підприємстві / О.М. Анісімова, Н. Є. Вітка // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності зб.наук. праць ПДТУ. –Маріуполь, 2010. –Т. 2. – С.285–290.
7. Анісімова О.М. Комплексний процес управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на високотехнологічному підприємстві / О.М. Анісімова, Н. Є. Вітка // Маріуполь, 2010. –Т. 2. –С.285–290.
8. Ашурков О.О. Проблеми розвитку зовнішньоекономічної діяльності /О. О. Ашурков, Р. В. Овчаренко //Вісник ІЕПД НАН України. – 2010. –№ 1. –С. 44–53
9. Багрова І.В. Міжнародна економічна діяльність України: [навч. посіб.]/ Багрова І.В., Гетьман О.О., Власюк В.Є. –К.: Центр навчальної літератури, 2004. –227с
10. Березяк І. Статистичне вивчення ризиків в зовнішньоекономічній діяльності та способи їх мінімізації / І.Березяк // Актуальні проблеми

функціонування господарської системи України: зб. доп. XX Міжнар. наук. конф., 17-18 травня 2013 р.–Львів,2013. –С. 18–20.

11. Бондаренко Є. В. Інвестиційні рішення / Є.В. Бондаренко // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 1999. – № 8. – С. 56–59.

12. Боровик М.В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 –Менеджмент / М.В.Боровик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. –Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. –65с.

13. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень. / Василенко В. А К.: ЦУЛ, 2003. 420 с.

14. Вербицька Г.Л. Методичні основи оцінки економічного ризику в діяльності підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Вербицька Галина Любомирівна.–К., 2005. –220 с.

15. Верес О. М. Ігрове імітаційне моделювання при управлінні підприємством в умовах ризику / О.М. Верес, О.О. Коць // Інформаційні системи та мережі. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2006. – № 561. – С. 76-85.

16. Вишняков В.М. Роль контракту в управлінні ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства / В. М. Вишняков // Науковий вісник НЛТУ України. –2011. –Вип.21.17. –С. 179–185.

17. Вітка Н.Є. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності високотехнологічного підприємства. / Вітка Н.Є. – Маріуполь, 2010

18. Вітлінський В. В., Маханець Л. Л. Ризикологія у зовнішньоекономічній діяльності / В. В. Вітлінський, Л. Л. Маханець. - К: КНЕУ, 2008. - 432 с.

19. Вітлінський В. В. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності : [навч. посіб.] / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний, О.Д. Шарапов. – К. : КНЕУ, 2007. — 432 с.

20. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик і методи його вимірювання : [навч. посіб.] / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний, О.Д. Шарапов – К.: ІЗМН, 1996. – 336 с
21. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком навч. -метод. посібник для самост. вивч.дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. — К. :КНЕУ, 2000. — 292 с.
22. Войнаренко М. П. Особливості сучасних підходів і методів управління промисловими підприємствами за умов зовнішньоекономічної діяльності / М. П. Войнаренко, Л. В. Гурочкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. –2011. –№6. –Т.3. –С.58–60.
23. Воронцовский А. В. Управление рисками: учеб. пособ. / А. В. Воронцовский. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та; ОЦЭМ, 2004. – 458 с.
24. Грабовский П. К. Риск в современном бизнесе : [навч. посіб.] / П. К. Грабовский, С. Н. Петрова, С. И. Полтавцев., 1994. – 312 с.
25. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки: монографія / Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. – 164 с.
26. Демчак І. М. Тенденції розвитку галузі тваринництва та ринків м'ясо-молочної продукції України: науво-аналітичне видання. / Демчак І. М., Микитюк Д. М, Завалевська В. О. – Київ: НДІ «Укragропром-продуктивність», 2014.
27. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. / Л.І. Донець. – К.: ЦНЛ, 2006. – 312 с.
28. Донець Л. І. Основи підприємництва. : [навч. посіб.] / Донець Л. І. – 320 с.
29. Дубинець Ю. Теоретичні аспекти ризику зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Ю. Дубинець // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2005. – № 2. – С. 245-251.

30. Заруба О.Д. Банківський менеджмент та аудит. / Заруба О.Д., 1996. – 224 с.
31. Івченко Ю. І. Економічний ризик. / Ю.І. Івченко – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 296 с.
32. Ігумнова в.о. Проблеми виходу підприємств молочної галузі на зовнішні ринки /. ігумнова В.О., П'ятак Т.В // вісник нту «ХПі». – 2013. – No 7. – с. 101 – 108
33. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. – К.: ЦНЛ, 2004. – 220 с.
34. Керанчук Т.Л. Сучасні проблеми розвитку молочного бізнесу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки . / Керанчук Т.Л. // No 4. – С. С. 408–413.
35. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / О.А. Кириченко, Є.Г. Базовкін, С.А. Єрохін, С.М. Лаптев, О.М. Литвак; за ред. О.М. Кириченко. – 2-е вид., переробл. і доп. – К.: Знання, 2008. – 518 с.
36. Кігель В. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: монографія / В. Кігель. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.
37. Козьменко С. Багаторівнева система прийняття інвестиційних рішень / С. Козьменко // Економіст. – 2001. – No 6. – С. 52–57.
38. Короткий Д. В. Валютні ризики: аналіз та основні підходи до управління [Електронний ресурс] / Д. В. Короткий, Є.Б. Долинська. –Режим доступу: <http://zavantag.com/docs/663/index-1272535.html>.
39. Крисовата К.В. Фінансові ризики в зовнішньоекономічній діяльності [Електронний ресурс] / К.В. Крисовата.–Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/36\\_PVMN\\_2012/Economics/3\\_121534.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PVMN_2012/Economics/3_121534.doc.htm).
40. Куташенко М.В. Сутність ризику і причини його виникнення / М.В. Куташенко // Інвестиції: практика та досвід. –2009. –No6. –С. 45–48.
41. Ланько М. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві / М. В. Ланько // Управління розвитком. – 2013. – № 2(142). – С. 16–17.

42. Леонова В. В. Ризик у зовнішньоекономічній діяльності України у процесах інтегрування /В. В. Леонова // Ризикологія в економіці та підприємстві: зб.наук.праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції. –К.: КНЕУ, Академія ДПС України, 2001. –С. 453.
43. Литвак, Б. Р. Розробка управлінського рішення / Б. Р. Литвак. - М: Річ, 2008.
44. Лук'янова В.В. Економічний ризик: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]/ В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. –К. : Академвидав, 2007. –464 с.
45. Марцынковский Д. Руководство к интеграции систем менеджмента / Д. Марцынковский, А. Владимирцев, О. Марцынковский. – Санкт-Петербург, 2008.
46. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств: монографія / М. С. Мохаммад; Луган. нац. аграр. ун-т. – Луганськ: Ноулідж, 2011. – 210 с.
47. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком / А.В. Матвійчук. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 347 с.
48. Машина Н. І. Економічний ризик: методи його вимірювання : [навч. посіб.]/ Машина Н. І., 2003. – 188 с.
49. Михайловська І.М. Теоретичні засади управління підприємницькими ризиками в сучасних умовах господарювання / І. М. Михайловська, К. І. Квасницька // Вісник ХНУ. Економічні науки.–2010.–№ 5. –Т.4.(166).–С. 269–282.
50. Михайловська І.М. Теоретичні засади управління підприємницькими ризиками в сучасних умовах господарювання / І. М. Михайловська, К. І. Квасницька // Вісник ХНУ. Економічні науки.–2010.–№ 5. –Т.4.(166).–С. 269–282.
51. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т. Л. Мостенська, Н. С. Скопенко //

Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. –2010. –  
№ 3. –С. 72–79.

52. Нікбахт Е. Фінанси / Е. Нікбахт, А. Гропеллі; пер.з англ. — К.:  
Основи, 1993. — 383 с.

53. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків:  
Навчальний посібник. / Балджи М. Д, Карпов В .А, Ковальов А. І. та ін.]. –  
Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.

54. Офіційний сайт компанії Danone Україна -[Електронний ресурс] -  
Режим доступу: <http://danone.ua/>

55. Офіційний сайт компанії Молочний Альянс [Електронний  
ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://milkalliance.com.ua/>.

56. Офіційний сайт компанії ТОВ "Пирятинський сирзавод"  
[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
<https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/>.

57. Петриченко Е. В. Риски во внешнеэкономической деятельности и  
их хеджирование / Е.В. Петриченко // Ризикологія в економіці та  
підприємстві: збірник наукових праць за матеріалами міжнародної  
науково-практичної конференції. –К.: КНЕУ; Академія ДПС України, 2001. –  
С. 320–321.

58. Писанюк Р. Економічні ризики підприємств та фактори, що їх  
визначають [Електронний ресурс] / Р. Писанюк, Л. Недільська.–Режим  
доступу: [http://www.zu.edu.ua/spf/tmp/third\\_iteruniversity\\_conference\\_pdf/  
14.pdf](http://www.zu.edu.ua/spf/tmp/third_iteruniversity_conference_pdf/14.pdf).

59. Підприємництво і зовнішньоекономічна діяльність: можливості і  
ризики України: [монографія] / [М. А. Йохна, В. В. Стадник, І. В. Сокирник  
та ін.]; за ред. М. А. Йохни. –Хмельницький : ХНУ, 2013. –347 с.

60. Пономаренко В. С. Методи системи підтримки прийняття рішень  
в управлінні еколого-економічними процесами підприємства: навч. посібник  
/ В. С. Пономаренко, Л. А. Гаврилова, О. М. Беседовський. – Х. : ХНЕУ,  
2012. – 271 с.

61. Практичний довідник експортера молочної продукції [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://investincherkasyregion.gov.ua/sites/default/files/dovidnyky\\_dlya\\_eksporteriv\\_molochnoyi.pdf](https://investincherkasyregion.gov.ua/sites/default/files/dovidnyky_dlya_eksporteriv_molochnoyi.pdf).

62. Приватне акціонерне товариство "Український науково-дослідний інститут харчування, біотехнології та фармації" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://niipitan.com.ua/>.

63. Свідерська А.В. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства / А.В. Свідерська // Галицький економічний вісник:[науковий журнал]. –2014. –№3(46).– Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,–С.113–121.

64. Синкли Дж. Управление финансами в коммерческих банках: Пер. с англ / Синкли Дж., 1994. – 236 с.

65. Сіра, Ю. В. Молочна промисловість: сучасний стан та перспективи розвитку / Ю. В. Сіра, О. В. Коваленко ; Національна академія аграрних наук України, Інститут продовольчих ресурсів. – Київ : Національний науковий центр Інститут аграрної економіки, 2014. –89 с. – Режим доступу до електронного каталогу Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_all/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe).

66. Сорока, Т. М. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами [Текст] / Тетяна Миколаївна Сорока // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 213-219.

67. Стандарт COSO ERM. Управление рисками организации. Интегрированная модель [Електронний ресурс]. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Russian.pdf](https://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf).

68. Старостіна А. Урахування зовнішньоекономічних ризиків під час оцінювання привабливості міжнародних товарних ринків / А. Старостіна, О. Пригара // Маркетинг в Україні. –2007. –№2. –С. 40–44.
69. Статистична інформація [Електронний ресурс]/ Державний комітет статистики України. –Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
70. Степанова, Т.А. Управление рисками внешнеэкономической деятельности / Степанова, Т.А., Пудрик, Д.В. // ДонНТУ. – 2002. – №53. – С. 29–39.
71. Сучасний стан та тенденції розвитку молочної галузі України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: URL: [http://ipdo.kiev.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=259](http://ipdo.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=259).
72. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: [навч. посібн.] / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 408 с.
73. Фатхутдінов, Р. Л. Управлінські рішення : підручник / Р. А. Фатхутдінов. - М: ИНФРА-М, 2001.
74. Феленчак Ю.Б. Історичні аспекти формування ризику як категорії суспільних досліджень [Електронний ресурс] / Ю. Б. Феленчак.–Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2012\\_1/48.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2012_1/48.pdf).
75. Фомова О.А. Особливості ризику міжнародного підприємства / О.А. Фомова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. –2012. –№4. –Т.3. –С. 198–202.
76. Фурман В.М. Страхування ризиків зовнішньоекономічної діяльності суб`єктів господарювання / В.М. Фурман // Фінанси України. – 2004. –№4. –С. 120–127
77. Хорт Ю.В. Управління підприємницькими ризиками [Електронний ресурс] /Ю. В. Хорт.–Режим доступу:[http://www.rusnauka.-com/11\\_NPE\\_2012/Economics/10\\_107898.doc.htm](http://www.rusnauka.-com/11_NPE_2012/Economics/10_107898.doc.htm)

78. Цвігун Т.В. Поняття ризик: етимологія, еволюція поглядів[Електронний ресурс] / Т.В. Цвігун. –Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_3\\_2/Cvigun.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_3_2/Cvigun.pdf).

79. Черенков В. Маркетинговый подход к рискам международного бизнеса: для малого бизнеса / В. Черенков, М. Белоцерковцев // Инновации. – 2006. –№ 9. –С. 87–95.

80. Шевчик Б. М. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності аграрних і переробних підприємств АПК: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Шевчик Богдан Михайлович.–К., 2011. –170 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

|   |   |                          |                |
|---|---|--------------------------|----------------|
|   |   |                          | КОДИ           |
|   |   | Дата(рік, місяць, число) | 2018   01   01 |
| Підприємство  | Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» | за ЄДРПОУ                | 00446865       |
| Територія   |   | за КОАТУУ                | 5323800000     |
| Організаційно-правова форма господарювання              |   | за КОПФГ                 | 100            |
| Вид економічної діяльності                              |   | за КВЕД                  | 10.51          |
| Середня кількість працівників                           | 669   |                          |                |
| Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака          |   |                          |                |
| Адреса  | 37000, Полтавська обл., м. Пирятин, вул. Сумська, буд. 1        |                          |                |
| Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): |   |                          |                |
| за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)     |   |                          | V              |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності        |   |                          |                |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2017 р.**

| Актив                             | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|-----------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|---|
| 1                                 | 2         | 3                           | 4                          | 5   |
| <b>I. Необоротні активи</b>       |           |                             |                            |   |
| Нематеріальні активи:             | 1000      | 106                         | 321                        | 0   |
| первісна вартість                 | 1001      | 1935                        | 2311                       | 0   |
| накопичена амортизація            | 1002      | 1829                        | 1990                       | 0   |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005      | 11722                       | 383                        | 0   |
| Основні засоби:                   | 1010      | 59632                       | 76387                      | 0   |

|  |             |              |              |          |
|--|-------------|--------------|--------------|----------|
| первісна вартість  | 1011        | 186833       | 209840       | 0        |
| знос   | 1012        | 127201       | 133453       | 0        |
| Інвестиційна нерухомість:  | 1015        | 0            | 0            | 0        |
| первісна вартість  | 1016        | 0            | 0            | 0        |
| знос   | 1017        | 0            | 0            | 0        |
| Довгострокові біологічні активи:   | 1020        | 0            | 0            | 0        |
| первісна вартість  | 1021        | 0            | 0            | 0        |
| накопичена амортизація   | 1022        | 0            | 0            | 0        |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі<br>інших підприємств | 1030        | 0            | 0            | 0        |
| інші фінансові інвестиції  | 1035        | 0            | 0            | 0        |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040        | 0            | 0            | 0        |
| Відстрочені податкові активи   | 1045        | 0            | 0            | 0        |
| Гудвіл   | 1050        | 0            | 0            | 0        |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060        | 0            | 0            | 0        |
| Залишок коштів у централізованих страхових<br>резервних фондах   | 1065        | 0            | 0            | 0        |
| Інші необоротні активи   | 1090        | 0            | 0            | 0        |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1095</b> | <b>71460</b> | <b>77091</b> | <b>0</b> |
| <b>II. Оборотні активи</b>   |             |              |              |          |
| Запаси   | 1100        | 63791        | 119144       | 0        |
| Виробничі запаси   | 1101        | 23030        | 31588        | 0        |
| Незавершене виробництво  | 1102        | 4045         | 20134        | 0        |
| Готова продукція   | 1103        | 35293        | 66795        | 0        |
| Товари   | 1104        | 1423         | 627          | 0        |
| Поточні біологічні активи  | 1110        | 0            | 0            | 0        |
| Депозити перестраховання   | 1115        | 0            | 0            | 0        |
| Векселі одержані   | 1120        | 0            | 0            | 0        |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,<br>роботи, послуги  | 1125        | 89841        | 93480        | 0        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами  | 1130        | 6644         | 8128         | 0        |
| з бюджетом   | 1135        | 3344         | 14964        | 0        |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1136        | 1307         | 0            | 0        |
| з нарахованих доходів  | 1140        | 0            | 0            | 0        |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145        | 75569        | 40580        | 0        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість  | 1155        | 11886        | 14312        | 0        |
| Поточні фінансові інвестиції   | 1160        | 0            | 0            | 0        |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165        | 110402       | 166225       | 0        |
| Готівка  | 1166        | 23           | 100          | 0        |
| Рахунки в банках   | 1167        | 110379       | 166125       | 0        |
| Витрати майбутніх періодів   | 1170        | 39           | 60           | 0        |

|   |             |               |               |          |
|---|-------------|---------------|---------------|----------|
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180        | 0             | 0             | 0        |
| у тому числі в:   |             |               |               |          |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     | 1181        | 0             | 0             | 0        |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182        | 0             | 0             | 0        |
| резервах незароблених премій  | 1183        | 0             | 0             | 0        |
| інших страхових резервах  | 1184        | 0             | 0             | 0        |
| Інші оборотні активи  | 1190        | 4050          | 5853          | 0        |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b> | <b>365566</b> | <b>462746</b> | <b>0</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b> |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b> | <b>437026</b> | <b>539837</b> | <b>0</b> |

| Пасив  | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|---|
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |                             |                            |   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                 | 1400        | 13350                       | 13350                      | 0   |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                  | 1401        | 0                           | 0                          | 0   |
| Капітал у дооцінках  | 1405        | 0                           | 0                          | 0   |
| Додатковий капітал   | 1410        | 10785                       | 10785                      | 0   |
| Емісійний дохід  | 1411        | 0                           | 0                          | 0   |
| Накопичені курсові різниці                                       | 1412        | 0                           | 0                          | 0   |
| Резервний капітал  | 1415        | 7840                        | 7840                       | 0   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                      | 1420        | 134707                      | 231110                     | 0   |
| Неоплачений капітал  | 1425        | (0)                         | (0)                        | (0)   |
| Вилучений капітал  | 1430        | (0)                         | (0)                        | (0)   |
| Інші резерви   | 1435        | 0                           | 0                          | 0   |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1495</b> | <b>166682</b>               | <b>263085</b>              | <b>0</b>  |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>             |             |                             |                            |   |
| Відстрочені податкові зобов'язання                               | 1500        | 0                           | 0                          | 0   |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505        | 0                           | 0                          | 0   |
| Довгострокові кредити банків                                     | 1510        | 0                           | 0                          | 0   |
| Інші довгострокові зобов'язання                                  | 1515        | 62479                       | 15285                      | 0   |
| Довгострокові забезпечення                                       | 1520        | 0                           | 0                          | 0   |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                      | 1521        | 0                           | 0                          | 0   |
| Цільове фінансування   | 1525        | 0                           | 0                          | 0   |
| Благодійна допомога  | 1526        | 0                           | 0                          | 0   |
| Страхові резерви, у тому числі:                                  | 1530        | 0                           | 0                          | 0   |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду) | 1531        | 0                           | 0                          | 0   |

|  |             |               |               |          |
|--|-------------|---------------|---------------|----------|
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)                                  | 1532        | 0             | 0             | 0        |
| резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)   | 1533        | 0             | 0             | 0        |
| інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)  | 1534        | 0             | 0             | 0        |
| Інвестиційні контракти;  | 1535        | 0             | 0             | 0        |
| Призовий фонд  | 1540        | 0             | 0             | 0        |
| Резерв на виплату джек-поту  | 1545        | 0             | 0             | 0        |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b> | <b>62479</b>  | <b>15285</b>  | <b>0</b> |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |             |               |               |          |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | 0             | 25000         | 0        |
| Векселі видані   | 1605        | 0             | 0             | 0        |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями                                   | 1610        | 0             | 0             | 0        |
| за товари, роботи, послуги   | 1615        | 38896         | 53900         | 0        |
| за розрахунками з бюджетом   | 1620        | 366           | 5106          | 0        |
| за у тому числі з податку на прибуток  | 1621        | 0             | 4414          | 0        |
| за розрахунками зі страхування   | 1625        | 321           | 623           | 0        |
| за розрахунками з оплати праці   | 1630        | 1146          | 2153          | 0        |
| за одержаними авансами   | 1635        | 142           | 61            | 0        |
| за розрахунками з учасниками   | 1640        | 78            | 3             | 0        |
| із внутрішніх розрахунків  | 1645        | 156744        | 166066        | 0        |
| за страховою діяльністю  | 1650        | 0             | 0             | 0        |
| Поточні забезпечення   | 1660        | 2874          | 4499          | 0        |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | 0             | 0             | 0        |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків   | 1670        | 0             | 0             | 0        |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 7298          | 4056          | 0        |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>207865</b> | <b>261467</b> | <b>0</b> |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b> |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>   | <b>1800</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b> |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>437026</b> | <b>539837</b> | <b>0</b> |

**Примітки**  
**Керівник**  
**Головний бухгалтер**

д/н  
 Баргошак В.А.  
 Брижаха Т.Б.

|              |  |  |                |
|--------------|--|--|----------------|
| Підприємство | Товариство з обмеженою відповідальністю<br>«Пирятинський сирзавод»<br><br>(найменування) | Дата(рік, місяць,<br>число)<br><br>за ЄДРПОУ | КОДИ           |
|              |  |  | 2018   01   01 |
|              |  |  | 00446865       |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за  
12 місяців 2017 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття  | Код<br>рядка | За звітний період | За аналогічний<br>період попереднього<br>року |
|---|--------------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000         | 1520951           | 1055413                                       |
| Чисті зароблені страхові премії   | 2010         | 0                 | 0   |
| Премії підписані, валова сума   | 2011         | 0                 | 0   |
| Премії, передані у перестраховання  | 2012         | 0                 | 0   |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013         | 0                 | 0   |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014         | 0                 | 0   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050         | ( 1284651 )       | ( 891792 )                                    |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070         | ( 0 )             | ( 0 )   |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток   | 2090         | 236300            | 163621  |
| збиток  | 2095         | ( 0 )             | ( 0 )   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105         | 0                 | 0   |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110         | 0                 | 0   |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума   | 2111         | 0                 | 0   |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112         | 0                 | 0   |
| Інші операційні доходи  | 2120         | 17345             | 12083   |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121         | 0                 | 0   |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122         | 0                 | 0   |
| Адміністративні витрати   | 2130         | ( 15642 )         | ( 10624 )                                     |
| Витрати на збут   | 2150         | ( 99563 )         | ( 57381 )                                     |
| Інші операційні витрати   | 2180         | ( 11484 )         | ( 8407 )                                      |

|  |      |           |           |
|--|------|-----------|-----------|
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 | ( 0 )     | ( 0 )     |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | ( 0 )     | ( 0 )     |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток                  | 2190 | 126956    | 99292     |
| збиток   | 2195 | ( 0 )     | ( 0 )     |
| Дохід від участі в капіталі  | 2200 | 0         | 0         |
| Інші фінансові доходи  | 2220 | 1774      | 1803      |
| Інші доходи  | 2240 | 4960      | 5009      |
| Дохід від благодійної допомоги   | 2241 | 0         | 0         |
| Фінансові витрати  | 2250 | ( 10932 ) | ( 26810 ) |
| Втрати від участі в капіталі   | 2255 | ( 0 )     | ( 0 )     |
| Інші витрати   | 2270 | ( 5056 )  | ( 5017 )  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 | 0         | 0         |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток                            | 2290 | 117702    | 74277     |
| збиток   | 2295 | ( 0 )     | ( 0 )     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток  | 2300 | 21299     | 14246     |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 | 0         | 0         |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br>прибуток                                      | 2350 | 96403     | 60031     |
| збиток   | 2355 | ( 0 )     | ( 0 )     |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття  | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------------|-------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці  | 2410        | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід  | 2445        | 0                 | 0                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>                                |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | 0                 | 0                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>                                |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | <b>96403</b>      | <b>60031</b>                            |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

|                     |      |         |        |
|---------------------|------|---------|--------|
| Матеріальні затрати | 2500 | 1234336 | 725828 |
|---------------------|------|---------|--------|

|                                  |             |                |               |
|----------------------------------|-------------|----------------|---------------|
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 50520          | 36481         |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 10816          | 7831          |
| Амортизація                      | 2515        | 11678          | 10158         |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 108838         | 62859         |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>1416188</b> | <b>843157</b> |

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

|  |      |   |            |
|--|------|---|------------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600 | 0 | 1335039063 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605 | 0 | 1335039063 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610 | 0 | 0.04497    |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0 | 0.04497    |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650 | 0 | 0.11241    |

**Примітки**  
**Керівник**  
**Головний бухгалтер**

д/н  
 Бартошак В.А.  
 Брижаха Т.Б.

|   |                           |            |    |    |
|---|---------------------------|------------|----|----|
| Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»</u><br>Територія <u>ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ</u><br>Організаційно-правова форма господарювання <u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</u><br>Вид економічної діяльності <u>ПЕРЕРОБЛЕННЯ МОЛОКА, ВИРОБНИЦТВО МАСЛА ТА СИРУ</u><br>Середня кількість працівників <u>650</u><br>Одиниця виміру : тис. грн.<br>Адреса <u>37000 Полтавська область Пирятинський р-н м. Пирятин вул. Сумська, буд. 1, т.(05358) 2-86-57</u> | Дата (рік, місяць, число) | Коди       |    |    |
|   | за ЄДРПОУ                 | 2019       | 01 | 01 |
|   | за КОАТУУ                 | 00446865   |    |    |
|   | за КОПФГ                  | 5323800000 |    |    |
| за КВЕД   | 240                       |            |    |    |
|   |                           | 10.51      |    |    |

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

| Актив   | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1   | 2         | 3                           | 4                          |
| I. Необоротні активи  |           |                             |                            |
| Нематеріальні активи  | 1000      | 321                         | 1073                       |
| первісна вартість   | 1001      | 2311                        | 3854                       |
| накопичена амортизація  | 1002      | 1990                        | 2781                       |
| Незавершені капітальні інвестиції   | 1005      | 383                         | 326                        |
| Основні засоби  | 1010      | 76387                       | 77650                      |
| первісна вартість   | 1011      | 209840                      | 227390                     |
| знос  | 1012      | 133453                      | 149740                     |
| Інвестиційна нерухомість  | 1015      | --                          | --                         |
| Довгострокові біологічні активи   | 1020      | --                          | --                         |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | --                          | --                         |
| інші фінансові інвестиції   | 1035      | --                          | --                         |
| Довгострокова дебіторська заборгованість  | 1040      | --                          | --                         |
| Відстрочені податкові активи  | 1045      | --                          | --                         |
| Інші необоротні активи  | 1090      | --                          | --                         |
| Усього за розділом I  | 1095      | 77091                       | 79049                      |
| II. Оборотні активи   |           |                             |                            |
| Запаси  | 1100      | 119144                      | 152028                     |
| Виробничі запаси  | 1101      | 31588                       | 29170                      |
| Незавершене виробництво   | 1102      | 20134                       | 28290                      |
| Готова продукція  | 1103      | 66795                       | 92339                      |
| Товари  | 1104      | 627                         | 2229                       |
| Поточні біологічні активи   | 1110      | --                          | --                         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги  | 1125      | 93480                       | 101247                     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130      | 8128                        | 6199                       |
| з бюджетом  | 1135      | 14964                       | 10719                      |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1136      | --                          | 2801                       |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                    | 1145      | 40580                       | 66643                      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість   | 1155      | 14312                       | 17645                      |

|  |      |        |        |
|--|------|--------|--------|
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | --     | --     |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165 | 166225 | 113503 |
| Готівка  | 1166 | 100    | 63     |
| Рахунки в банках   | 1167 | 166125 | 113440 |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 60     | 85     |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 5853   | 17618  |
| Усього за розділом II  | 1195 | 462746 | 485687 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | --     | --     |
| Баланс   | 1300 | 539837 | 564736 |

| Пасив   | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1   | 2         | 3                        | 4                          |
| I. Власний капітал  |           |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал  | 1400      | 13350                    | 13350                      |
| Капітал у дооцінках   | 1405      | --                       | --                         |
| Додатковий капітал  | 1410      | 10785                    | 10818                      |
| Резервний капітал   | 1415      | 7840                     | 7840                       |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)   | 1420      | 231110                   | 114717                     |
| Неоплачений капітал   | 1425      | --                       | --                         |
| Вилучений капітал   | 1430      | --                       | --                         |
| Усього за розділом I  | 1495      | 263085                   | 146725                     |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення   |           |                          |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання  | 1500      | --                       | --                         |
| Довгострокові кредити банків  | 1510      | --                       | --                         |
| Інші довгострокові зобов'язання   | 1515      | 15285                    | 28712                      |
| Довгострокові забезпечення  | 1520      | --                       | --                         |
| Цільове фінансування  | 1525      | --                       | --                         |
| Усього за розділом II   | 1595      | 15285                    | 28712                      |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення  |           |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків  | 1600      | 25000                    | 28500                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610      | --                       | --                         |
| товари, роботи, послуги   | 1615      | 53900                    | 70314                      |
| розрахунками з бюджетом   | 1620      | 5106                     | 870                        |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621      | 4414                     | --                         |
| розрахунками зі страхування   | 1625      | 623                      | 966                        |
| розрахунками з оплати праці   | 1630      | 2153                     | 3509                       |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами  | 1635      | 61                       | 1965                       |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                  | 1640      | 3                        | 78                         |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                     | 1645      | 166066                   | 274274                     |
| Поточні забезпечення  | 1660      | 4499                     | 6337                       |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665      | --                       | --                         |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690      | 4056                     | 2486                       |
| Усього за розділом III  | 1695      | 261467                   | 389299                     |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700      | --                       | --                         |
| Баланс  | 1900      | 539837                   | 564736                     |

Генеральний директор

(підпис)

Бартошак В.А.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю  
«Пирятинський сирзавод»

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

| Коди     |    |    |
|----------|----|----|
| 2019     | 01 | 01 |
| 00446865 |    |    |

Звіт про фінансові результати ( Звіт про сукупний дохід ) за 2018 рік

Форма № 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      | 1616516           | 1520951                                 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050      | (1456698)         | (1284651)                               |
| Валовий:  |           |                   |   |
| прибуток  | 2090      | 159818            | 236300                                  |
| збиток  | 2095      | (--)              | (--)                                    |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 12996             | 17345                                   |
| Адміністративні витрати   | 2130      | (17734)           | (15642)                                 |
| Витрати на збут   | 2150      | (127211)          | (99563)                                 |
| Інші операційні витрати   | 2180      | (29243)           | (11484)                                 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності:                |           |                   |   |
| прибуток  | 2190      | --                | 126956                                  |
| збиток  | 2195      | (1374)            | (--)                                    |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200      | --                | --                                      |
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 1429              | 1774                                    |
| Інші доходи   | 2240      | 137               | 4960                                    |
| Фінансові витрати   | 2250      | (16171)           | (10932)                                 |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255      | (--)              | (--)                                    |
| Інші витрати  | 2270      | (27)              | (5056)                                  |
| Фінансовий результат до оподаткування:                          |           |                   |   |
| прибуток  | 2290      | --                | 117702                                  |
| збиток  | 2295      | (16006)           | (--)                                    |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300      | --                | (21299)                                 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305      | --                | --                                      |
| Чистий фінансовий результат:                                    |           |                   |   |
| прибуток  | 2350      | --                | 96403                                   |
| збиток  | 2355      | (16006)           | (--)                                    |

### 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      | 33                | --                                      |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 33                | --                                      |

|  |      |         |       |
|--|------|---------|-------|
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | --      | --    |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                 | 2460 | 33      | --    |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)          | 2465 | (15973) | 96403 |

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 1370275           | 1234336                                 |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 67949             | 50520                                   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 14299             | 10816                                   |
| Амортизація                      | 2515        | 18309             | 11678                                   |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 149224            | 108838                                  |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>1620056</b>    | <b>1416188</b>                          |

### 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      | --                | --                                      |

Д/Н

Генеральний директор

\_\_\_\_\_

(підпис)

Бартошак В.А.

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

Брижаха Т.Б.

## Додаток Б

## Ризиковані фактори за системою критеріїв STAR

| №    | Фактор  | Важливість фактор, 0-1 | Оцінка в балах, 0-10 | Оцінка з урахуванням важливості |
|------|---|------------------------|----------------------|---------------------------------|
| 1    | 2   | 3                      | 4                    | 5                               |
| 1    | Ризики неправильної оцінки попиту   |                        |                      |                                 |
| 1.1  | Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту   | 0,2                    | 3                    | 0,6                             |
| 1.2  | Очікування тривалого зростання попиту   | 0,1                    | 2                    | 0,2                             |
| 1.3  | Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проектом                | 0,05                   | 3                    | 0,15                            |
| 1.4  | Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проектом                    | 0,1                    | 1                    | 0,1                             |
| 1.5  | Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту                              | 0,4                    | 5                    | 2                               |
| 1.6  | Розрахунки на часті повторні покупки  | 0,4                    | 4                    | 1,6                             |
| 1.7  | Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки        | 0,05                   | 1                    | 0,05                            |
| 1.8  | Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів                                    | 0,2                    | 4                    | 0,8                             |
| 1.9  | Вплив демографічних змін  | 0,4                    | 1                    | 0,4                             |
| 1.10 | Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом  | 0,4                    | 4                    | 1,6                             |
| 2    | Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок   |                        |                      |                                 |
| 2.1  | Оцінка застосування технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях | 0,1                    | 1                    | 0,1                             |
| 2.2  | Переоцінка рівня незадоволеності покупців –цільових споживачів існуючими рішеннями                              | 0,1                    | 1                    | 0,1                             |
| 2.3  | Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури                           | 0,4                    | 6                    | 2,4                             |
| 2.4  | Можливість того, що застосування нового виробу викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи        | 0,05                   | 1                    | 0,05                            |
| 2.5  | Неврахування необхідності навчання  | 0,05                   | 1                    | 0,05                            |

|   |     |  |      |   |      |
|---|-----|--|------|---|------|
|   |     | методам використання продукту<br>цільових споживачів   |      |   |      |
|   | 2.6 | Неврахування можливої нестабільності<br>звичок цільового споживача   | 0,1  | 1 | 0,1  |
|   | 2.7 | Неясність технологічних стандартів,<br>застосовуваних у галузях-споживачах   | 0,05 | 1 | 0,05 |
|   | 2.8 | Неврахування ступеня ризикованості<br>покупок нового товару для споживачів   | 0,1  | 1 | 0,1  |
|   | 2.9 | У галузях-споживачах існує загальна<br>більша часова затримка при<br>проникненні нового товару   | 0,1  | 3 | 0,3  |
| 3 |     | Ризики блокування входження підприємства в нову галузь   |      |   |      |
|   | 3.1 | Недооцінка рівня бар'єрів входу на<br>ринки, в яких зацікавлене підприємство   | 0,4  | 6 | 2,4  |
|   | 3.2 | Ризик соціального й політичного<br>заперечування нових продуктів   | 0,2  | 4 | 0,8  |
|   | 3.3 | Недооцінка можливості організованого<br>опору новим продуктам підприємства на<br>ринку   | 0,1  | 3 | 0,3  |
|   | 3.4 | Можливість попередньої змови<br>конкурентів  | 0,8  | 5 | 4    |
|   | 3.5 | Неврахування того, що конкуренти є<br>більш респектабельними в очах<br>суспільства   | 0,4  | 4 | 1,6  |
|   | 3.6 | Можливість конкурентів<br>використовувати різні інші важелі для<br>блокування діяльності   | 0,4  | 4 | 1,6  |
| 4 |     | Ризики, пов'язані з характером конкуренції   |      |   |      |
|   | 4.1 | Ризик сильного конкурентного впливу<br>на цільових ринках підприємства   | 0,4  | 5 | 2    |
|   | 4.2 | Ризик впливу сильних конкурентів   | 0,4  | 5 | 2    |
|   | 4.3 | Ризик неправильної оцінки кількості<br>підприємств із технічною<br>компетентністю, здатних протистояти<br>входу нашого підприємства на ринок | 0,4  | 5 | 2    |
|   | 4.4 | Ризик використання конкурентами<br>кращих фахівців, які працювали на<br>підприємстві   | 0,2  | 4 | 0,8  |
|   | 4.5 | Ризик недооцінки конкурентів, що<br>працюють в інших галузях, але<br>використовують аналогічні технології                                    | 0,05 | 1 | 0,05 |
|   | 4.6 | Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де<br>багато «мізків» уже існує й лише<br>невелика кількість може додатися                             | 0,05 | 1 | 0,05 |
|   | 4.7 | Недооцінка компетентності дій<br>конкурентів   | 0,2  | 4 | 0,8  |
| 5 |     | Ризики переоцінки стійкості проекту  |      |   |      |
|   | 5.1 | Ризик оцінки нового проекту як<br>розширення існуючого   | 0,2  | 2 | 0,4  |

|   |     |   |      |   |      |
|---|-----|---|------|---|------|
|   | 5.2 | Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації | 0,1  | 1 | 0,1  |
|   | 5.3 | Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту   | 0,05 | 1 | 0,05 |
|   | 5.4 | Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтворюється   | 0,05 | 1 | 0,05 |
|   | 5.5 | Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва                   | 0,05 | 1 | 0,05 |
|   | 5.6 | Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проект                 | 0,1  | 2 | 0,2  |
| 6 |     | Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам                            |      |   |      |
|   | 6.1 | Ризик покладання на попередній досвід   | 0,4  | 4 | 1,6  |
|   | 6.2 | Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами                            | 0,4  | 4 | 1,6  |
|   | 6.3 | Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів  | 0,1  | 2 | 0,2  |
|   | 6.4 | Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації   | 0,1  | 2 | 0,2  |
|   | 6.5 | Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі                      | 0,1  | 2 | 0,2  |
|   | 6.6 | Ризик переоцінки можливостей підприємства нав'язати свій варіант стандарту                                    | 0,4  | 2 | 0,8  |
|   | 6.7 | Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів  | 0,4  | 3 | 1,2  |
| 7 |     | Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки  |      |   |      |
|   | 7.1 | Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту  | 0,4  | 4 | 1,6  |
|   | 7.2 | Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції              | 0,05 | 1 | 0,05 |
|   | 7.3 | Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами  | 0,2  | 4 | 0,8  |
|   | 7.4 | Ризик переоцінки компетенції підприємства в розумінні потреб користувачів                                     | 0,2  | 3 | 0,6  |
|   | 7.5 | Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства  | 0,4  | 3 | 1,2  |
|   | 7.6 | Ризик переоцінки здатності підприємства продати ліцензію на розроблену технологію на основі наявного досвіду  | 0,05 | 1 | 0,05 |

|    |      |  |      |   |      |
|----|------|--|------|---|------|
| 8  |      | Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції  |      |   |      |
|    | 8.1  | Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції  | 0,2  | 3 | 0,6  |
|    | 8.2  | Ризик комплектності моделі нового проекту  | 0,1  | 2 | 0,2  |
|    | 8.3  | Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк  | 0,4  | 5 | 2    |
|    | 8.4  | Ризик потреби в особливому устаткуванні  | 0,8  | 6 | 4,8  |
|    | 8.5  | Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою                                   | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 8.6  | Ризик потреби в більших інвестиціях  | 0,4  | 4 | 1,6  |
|    | 8.7  | Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки   | 0,05 | 1 | 0,05 |
|    | 8.8  | Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури  | 0,05 | 1 | 0,05 |
|    | 8.9  | Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу   | 0,4  | 7 | 2,8  |
|    | 8.10 | Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством   | 0,4  | 2 | 0,8  |
|    | 8.11 | Ризик впливу минулих невдач  | 0,2  | 5 | 1    |
| 9  |      | Ризики, пов'язані з новизною в якій підприємство планує працювати  |      |   |      |
|    | 9.1  | Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись                                       | 0,2  | 3 | 0,6  |
|    | 9.2  | Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик                                 | 0,2  | 4 | 0,8  |
|    | 9.3  | Підприємству доводиться займатися декількома технологіями через неясність того, який стандарт буде діяти на таку продукцію | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 9.4  | Ризик присутності в галузі неформальних стандартів, установлених групою підприємств (галузеві торговельні асоціації)       | 0,4  | 3 | 1,2  |
|    | 9.5  | Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні                      | 0,4  | 5 | 2    |
| 10 |      | Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки  |      |   |      |
|    | 10.1 | Переоцінка можливості використання нової технології  | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 10.2 | Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства                 | 0,2  | 3 | 0,6  |

|    |       |  |      |   |      |
|----|-------|--|------|---|------|
|    | 10.3  | Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки | 0,2  | 2 | 0,4  |
|    | 10.4  | Переоцінка можливостей у результаті розробки зміцнити репутацію лідера в сфері НДДКР                                   | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 10.5  | Переоцінка можливості створити на основі проекту нові ноу-хау, які можна буде використовувати в подальших розробках    | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 10.6  | Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією  | 0,4  | 5 | 2    |
| 11 |       | Ризики потенційних втрат   |      |   |      |
|    | 11.1  | У науковій діяльності  | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 11.2  | При виконанні ДКР  | 0,05 | 1 | 0,05 |
|    | 11.3  | В інженерній діяльності  | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 11.4  | У маркетинговій діяльності   | 0,2  | 3 | 0,6  |
|    | 11.5  | В експлуатації   | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 11.6  | У сервісному обслуговуванні  | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 11.7  | У розробці інформаційних технологій  | 0,2  | 3 | 0,6  |
|    | 11.8  | У трудових відносинах  | 0,4  | 4 | 1,6  |
|    | 11.9  | У структурі необхідного капіталу   | 0,2  | 2 | 0,4  |
|    | 11.10 | При реалізації фізичної інфраструктури   | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 11.11 | У відносинах з дистриб'юторами   | 0,4  | 6 | 2,4  |
|    | 11.12 | У відносинах з постачальниками   | 0,4  | 6 | 2,4  |
|    | 11.13 | У збутовій діяльності  | 0,4  | 6 | 2,4  |
|    | 11.14 | У реалізації інформаційних процесів  | 0,1  | 1 | 0,1  |
| 12 |       | Ризики недооцінки витрат по розробці   |      |   |      |
|    | 12.1  | Переоцінка очікуваного результату проекту  | 0,2  | 4 | 0,8  |
|    | 12.2  | Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства   | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 12.3  | Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій                                    | 0,2  | 3 | 0,6  |
|    | 12.4  | Переоцінка можливостей керівництва підприємства в формуванні ефективної команди розробників, кращої, ніж у конкурентів | 0,2  | 3 | 0,6  |
|    | 12.5  | Переоцінка можливостей команди   | 0,1  | 1 | 0,1  |

|    |       |  |      |   |      |
|----|-------|--|------|---|------|
|    |       | розробників сприймати знання із зовнішніх джерел                                     |      |   |      |
|    | 12.6  | Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату    | 0,2  | 4 | 0,8  |
|    | 12.7  | Ризик неправильної оцінки ресурсів   | 0,2  | 3 | 0,6  |
|    | 12.8  | Ризик переоцінки успіху  | 0,2  | 4 | 0,8  |
|    | 12.9  | Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством  | 0,4  | 5 | 2    |
|    | 12.10 | Ризик нерозуміння того, що для забезпечення успіху потрібно зробити суттєві винаходи | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 13 |       | Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту                                 |      |   |      |
|    | 13.1  | Через невизначеність попиту на продукт   | 0,2  | 5 | 1    |
|    | 13.2  | Через невизначеність доходу від продукту   | 0,2  | 3 | 0,6  |
|    | 13.3  | Через невизначеність дій контрагентів  | 0,2  | 4 | 0,8  |
|    | 13.4  | Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків                 | 0,4  | 4 | 1,6  |
|    | 13.5  | Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати                   | 0,2  | 2 | 0,4  |
|    | 13.6  | Через невизначеність сприйняття продукту ринком                                      | 0,4  | 4 | 1,6  |
|    | 13.7  | Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій                        | 0,05 | 1 | 0,05 |
|    | 13.8  | Через невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування                             | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 13.9  | Через неясність рівня блокування проекту   | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 13.10 | Через неясність можливостей альянсів з іншими підприємствами                         | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 13.11 | Через можливість швидкої імітації продукту іншими підприємствами                     | 0,4  | 5 | 2    |
|    | 13.12 | Через неясність ступеня відповідності специфікації продукту стандартам галузі        | 0,2  | 4 | 0,8  |
|    | 13.13 | Через неясність складу конкурентів   | 0,2  | 4 | 0,8  |
| 14 |       | Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту                                |      |   |      |
|    | 14.1  | Ризик через неясність з термінами розробки   | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 14.2  | Ризик через неясність вартості розробки  | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 14.3  | Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена                      | 0,1  | 1 | 0,1  |
|    | 14.4  | Ризик неправильної оцінки необхідних технологій                                      | 0,1  | 2 | 0,2  |
|    | 14.5  | Ризик через невизначеність типу й  | 0,1  | 1 | 0,1  |

|       |  |  |      |   |      |
|-------|--|--|------|---|------|
|       |  | доступності необхідних компетенцій   |      |   |      |
| 14.6  |  | Ризик при оцінці витрат на управління  | 0,1  | 4 | 0,4  |
| 14.7  |  | Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування                        | 0,1  | 2 | 0,2  |
| 14.8  |  | Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини                              | 0,2  | 4 | 0,8  |
| 14.9  |  | Ризик при оцінці технологічних бар'єрів  | 0,1  | 1 | 0,1  |
| 14.10 |  | Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень якості продукту                   | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 14.11 |  | Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень підтримки й сервісу               | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 14.12 |  | Ризик при оцінці виробничих потужностей  | 0,4  | 5 | 2    |
| 14.13 |  | Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками                 | 0,2  | 4 | 0,8  |
| 14.14 |  | Ризик при оцінці часу до моменту, коли перестануть вноситися зміни в документацію розробки | 0,05 | 1 | 0,05 |
|       |  | Всього   |      |   | 94,6 |

\*складено автором