

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

на тему

" Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві "

другий (магістерський) рівень

спеціальність 051 Економіка

Виконав: здобувач групи ЕК-21зм _____ Н. Б. Кузьміна
(підпис)

Керівник _____ К. І. Сєребряк
(підпис)

Завідувач кафедри _____ І. М. Семененко
(підпис)

Рецензент _____ О.А. Хандій

Україна - 2022

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень
спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ

Кузьміній Наталії Борисівні

1. Тема роботи "Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві "

Керівник роботи Серєбряк Ксенія Ігорівна, д.е.н., проф.

затверджений наказом університету від 20 вересня 2022 року № 128/01

2. Строк подання здобувачем роботи 7 листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Дані про системи антикризового управління підприємством. 3.3. Інформація про наявні та потенційні ризики для підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Аналіз сфери діяльності підприємства. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Дослідження системи управління ризиками на підприємстві. 4.5. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи управління ризиками на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників)
Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 21.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Вересень 2022 р.	
2	Робота над розділом 1	Вересень 2022 р.	
3	Робота над розділом 2	Жовтень 2022 р.	
4	Робота над розділом 3	Жовтень 2022 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2022 р.	
6	Оформлення роботи, підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Листопад 2022 р.	

Здобувач _____ Н. Б. Кузьміна
 (підпис)

Керівник роботи _____ К.І. Сербряк
 (підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 98 стор., 22 рис., 12 табл., 83 джерел.

Об'єктом дослідження даної роботи є виробнича діяльність ПрАТ «Первомайський молоко-консервний комбінат».

Предметом дослідження є система управління ризиками на підприємстві.

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо підвищення системи управління ризиками.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

За результатами аналізу були виявлені можливості і обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення системи управління ризиками у товаристві за рахунок удосконалення діючої системи управління ризиками та покращення технічного рівня виробництва.

РИЗИКИ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, АНАЛІЗ РИЗИКІВ,
РИЗИКОВІ СИТУАЦІЇ, ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОМИСЛОВОСТІ	7
1.1. Економічна сутність змісту категорій «ризик» та «невизначеність»	7
1.2 Вплив ризиків на показники ефективності діяльності промислових підприємств	15
1.3. Методологічні підходи до управління ризиками	24
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПрАТ «ПМКК» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	38
2.1. Сфера діяльності й продукція підприємства	38
2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «ПМКК»	43
2.3 Аналіз витрат та товарообігу ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019 рр.	50
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ТЕХНІЧНОГО РІВНЯ ТА ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ	57
3.1 Характеристика існуючої системи управління ризиками	57
3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності існуючої системи управління ризиками	66
3.3. Прогнозування планових показників діяльності підприємства після впровадження заходів	71
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

Вступ

Свобода економічного господарювання є не тільки запорукою ефективної діяльності підприємства, але й джерелом невизначеності, що динамічно змінюються, і ризиків, залежно від зміни тих чи інших характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища виробничо-економічної діяльності.

Удосконалення методів управління ризиками набуває все більшої значущості у світлі розвитку негативних економічних, політичних та демографічних факторів у світовій економіці, включаючи наростаючу рецесію, політичну нестабільність в окремих країнах, динаміку цін на енергоресурси та проблеми світової фінансової системи. Ці ризики макроекономічного характеру впливають на агропромислові підприємства нарівні зі специфічними внутрішньо українськими ризиками, які пов'язані з обмеженістю купівельного попиту, зниженням курсу національної валюти, кадровими, управлінськими, інформаційними та іншими. Кожен вид виробничої діяльності має свої специфічні галузеві види ризиків, що впливають ефективність діяльності як самої компанії, а й її контрагентів, і навіть інших учасників економічної системи. Саме тому кожному підприємству необхідно мати об'єктивну інформацію про спектр та діапазон впливу існуючих та потенційних ризиків на показники його виробничо-господарської діяльності.

Об'єктом дослідження даної роботи є виробнича діяльність ПрАТ «Первомайський молоко-консервний комбінат».

Предметом дослідження є система управління ризиками на підприємстві.

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо підвищення системи управління ризиками.

Для реалізації поставленої мети передбачено вирішення наступного комплексу завдань:

- проведення теоретико-методичних досліджень щодо управління ризиками в промисловості,
- характеристика діяльності ПрАТ «ПМКК»;
- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «ПМКК»;
- оцінка динаміки та структури товарообігу ПрАТ «ПМКК»;
- розробка організаційно-економічних заходів з підвищення ефективності системи управління ризиками підприємства та оцінка їх ефективності.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1 Економічна сутність змісту категорій «ризик» та «невизначеність»

Будь-яка управлінська діяльність тією чи іншою мірою має ризиковий характер, що зумовлено як багатofакторною динамікою об'єкта управління та її зовнішнього оточення, і роллю людського чинника у процесі впливу.

Особливе місце практично у всіх розділах теорії та практики внутрішньофірмового управління, планування та контролю займає проблема оцінки та управління ризиками, а також вибір оптимального співвідношення ризику та рівня ділової активності, прибутковості та надійності, заснований на аналізі ролі та місця ризику, що становить значну частину змісту процесу прийняття та реалізації господарських рішень.

Розкрити зміст категорії «ризик» у розрізі його функцій намагалися дослідники Альгін А.П., Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г., Голубева А.Г., Качалов Р.М., які виділяють такі функції ризику: аналітичну, інноваційну, регулятивну, захисну, котрі дають розгорнуту характеристику ризику як економічної категорії.

Через аналітичну функцію, обумовлену здійсненням вибору однієї з безлічі можливих варіантів управлінського рішення, приймаються рішення, аналізуються і співміряються всі можливі варіанти, вибудовується проранжированная система переваг.

Інноваційна функція обумовлена подоланням ситуації підвищеного ризику, пов'язаного з новизною розробленої та впроваджуваної технології чи інноваційного продукту, товару чи послуги.

У двох формах проявляється регулятивна функція: конструктивною (де ризик асоціюється з успішною діяльністю підприємства) та деструктивною (дана форма регулятивної функції полягає в тому, що ризик ігнорується, тобто прийняття рішень не базується на результатах аналізу ймовірності та величини

ризик, а також врахування закономірностей виробничо-господарської діяльності промислового підприємства).

Захисна функція ризику проявляється у необхідності інституційного закріплення прав осіб, які розробляють рішення, що стосуються власне прийняття рішення, що включає елементи господарського ризику.

Існуюча література з теорії ризиків характеризується неоднозначністю у постановці термінологічного апарату, інтерпретації основних елементів, характеристик, причинно-наслідкових зв'язків ризику, розуміння складу та структури факторів невизначеності, що впливають на ризик.

Поняття «ризик» в даний час не є усталеним, а сам термін «ризик» пройшов досить тривалий історичний період розвитку. До того ж, існування невизначеності та ризику є невід'ємним компонентом підприємницької діяльності. Багатоаспектність ризику призводить до безлічі несхожих, інколи ж протилежних реальних основ.

Ще у XVII в. Р. Кантильйон під підприємцем мав на увазі людину, що діє в умовах ризику: вона використовує невизначеність економічної кон'юнктури, що впливає з мінливості ринкового попиту й пропозиції, отримання прибутку, тобто купує товар за відомою ціною, а продає за невідомою.

Проблема розміщення та ефективного використання обмежених ресурсів у ринковій економіці досліджувалась без урахування фактору ризику, який у теоретичних дослідженнях просто ігнорувався, незважаючи на те, що сама категорія «ризик» зустрічається вже в роботах представників ранньої класичної політекономії А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. Мілля.

Згідно з їхньою думкою, прибуток повинен включати винагороду за ризик.

Однак, визнаючи ризик фактором, який вимагає винагороди, вони трактують його як математичне очікування втрат, які можуть статися в результаті обраного рішення, не піддаючи ретельного аналізу.

У своїй роботі «Ізольована держава» Г. фон Тюнен [70] пов'язує поняття «ризик» та «прибуток», розглядаючи прибуток як залишок після виплати (а) відсотка, (б) страхового внеску та (в) заробітної плати адміністрації. Цей залишок складається із двох частин:

1) плата за певні види ризику, особливо ризику несподіваних змін цін та провалу всього підприємства, від якого неможливо застрахуватися;

2) результат виняткової продуктивності праці організатора виробництва, зумовленої тим, що він працює на себе, його «безсонних ночей», присвячених плануванню бізнесу.

Проте ранні представники економічної науки не розглядали сутнісний взаємозв'язок понять «ризик» і «невизначеність» і більше не поділяли їх. Існування ризику безпосередньо пов'язане з невизначеністю. Невизначеність служить середовищем появи ризику, тому зростання невизначеності може спричинити ще більший ризик.

Одним із перших економістів, які зробили значний внесок у теорію «ризик» і «невизначеності», був Ф.Х. Найт. У своїй роботі «Ризик, невизначеність, прибуток», опублікованій 1921 р. [50], він писав: «...в одних випадках «ризик» означає деяку кількість, доступне виміру, тоді як в інших випадках це щось зовсім іншого роду... Але ця двозначність – найважливіша. Виявляється, вимірنا невизначеність, чи власне «ризик», настільки відрізняється від незмірною, що по суті взагалі не є невизначеністю.

Саме така «справжня» невизначеність, а аж ніяк не ризик, як це прийнято стверджувати, утворює основу повноцінної теорії прибутку та дає пояснення відмінності між реальною та досконалою конкуренцією ... ».

Отже, Ф.Х. Найт позначає ризик як невизначеність, яку можна кількісно виміряти, а що не піддається виміру – є невизначеністю.

Практична відмінність між категоріями ризику та невизначеності, за словами Ф.Х. Найта, у тому, що «...коли йдеться про ризик, розподіл наслідків у групі випадків відомий або завдяки апріорним розрахунків, або зі статистичних даних минулого досвіду, тоді як у умовах невизначеності це не

так з тієї загальної причини, що ситуація, якій доводиться мати справу, дуже унікальна, і немає можливості сформувавши якусь групу випадків. Найкраще невизначеність можна проілюструвати у зв'язку з винесенням судження або формуванням думок щодо майбутнього ходу подій; саме такі думки, а аж ніяк не наукове знання, найчастіше реально керують нашим цілеспрямованою поведінкою. Далі, якщо відомий розподіл різних можливих наслідків у групі випадків, то можна позбавитися від будь-якої реальної невизначеності, вдавшись до угруповання або "об'єднання" випадків. Але з того, що це можна зробити, зовсім не слід, що це буде зроблено, ... при розгляді окремо взятого випадку немає жодної різниці між вимірним ризиком та незмірною невизначеністю ... ».

Розглядаючи категорії «ризик» та «невизначеність» у вітчизняній літературі, хотілося б відзначити, що ставлення до ризику, зокрема до економічному, нашій країні було суперечливим і неоднозначним.

Але вже до кінця 1985 р. намітилися макроекономічні зміни доцільність використання та обліку ризиків. У практичній господарській діяльності все активніше висловлюється і виразніше усвідомлюється деякими вченими, прогресивними керівниками різних рівнів керування, новаторами нашої країни.

Становлення та розвиток ринкових відносин, що відбувається, стало причиною розвитку теорії ризику в економічній літературі. У цьому сенсі цікаво звернутися до етимології слова «ризик». У «Тлумачному словнику живої мови» В. Даля під ризиком розуміється відвага, сміливість, рішучість, заповзятливість.

А в «Економічному словнику» дається таке визначення: «Ризик (В економіці) - небезпека отримання прибутку, або прямих втрат у зв'язку з об'єктивно обумовленою невизначеністю результату. Ризик є невід'ємним елементом будь-яких підприємницьких рішень та дій ... ».

У тлумачному словнику С.І. Ожегова та Н.Ю. Шведовій [67] ризик «є можливість небезпеки, невдачі, дія навмання в надії на щасливий результат ».

А.П. Альгін [8] визначає ризик як «діяльність, пов'язану з подоланням у ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно чи якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі та відхилення від мети».

Наслідуючи традиції класичної теорії ризику, В. Шахов [80] визначає ризик як «можливість негативного відхилення між плановим та фактичним результатом, тобто небезпека несприятливого результату одне очікуване рішення».

Так вважає І.Д. Сердюкова [63], яка під ризиком (господарським) розуміє ймовірність (загрозу) втрати підприємством частини своїх коштів, недоотримання доходу чи поява додаткових витрат у процесі здійснення підприємництва. Г.Б. Поляк розглядає ризик як «імовірність виникнення трат, збитків, недонадходжень запланованих доходів, прибутку» і ін.

Балабанов І.Т. під ризиком розуміє небезпеку грошовий втрат, що впливає зі специфіки тих чи інших господарських операцій.

Грабовий П.Г. ризиком вважає ймовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи поява додаткових витрат у результаті здійснення виробничої та фінансової діяльності.

У ХХІ ст. проблемі оцінки та управління ризиками стали приділяти набагато більше уваги. З'явилися інститути дослідження ризиків у різних галузях знань (у медицині, економіці, будівництві, геології, екології ін).

Хотілося б відзначити сучасні підходи до трактування сутності категорії «ризик».

За словами О.С. Шапкіна та В.А. Шапкіна [78], «...категорію «ризик» можна визначити як небезпеку потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у цьому виді підприємницької діяльності. Іншими словами, ризик – це загроза того, що підприємець зазнає втрат у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижче за ті, на які він розраховував».

В.М. Вяткін, В.А. Гамза [20] визначають ризик як відчуття можливості події, несподіваної для активного суб'єкта, яка може статися в період переходу суб'єкта з цієї ситуації до наперед визначеної цим суб'єктом кінцевої ситуації як бажаної та можливої.

М.Г. Лапушта [43] зазначає, що підприємницький ризик – це можлива, ймовірнісна втрата ресурсів у процесі діяльності малих підприємств і, отже, недосягнення раніше намічених кінцевих результатів (прибутку, доходу). У той же час підприємницький ризик у окремих сфер діяльності (наприклад, на ринку фінансових послуг) може виявлятися в отриманні більшого за обсягом прибутку (доходу), ніж намічалось до здійснення певних операцій.

Відповідно до визначення, даного у роботі Н.Б. Єрмасової та В.Є. Черкасова [29], ризик як економічна категорія є подією, яке може статися або не статися.

Отже, нині серед дослідників немає єдиного визначення поняття «ризик». Різні погляди вітчизняних та закордонних вчених на цю категорію представлені у табл. 1.1.

Аналіз представлених визначень дозволив виявити риси, властиві ризикової ситуації:

- ризик пов'язується з прийняттям рішення, спрямованого на досягнення конкретної мети;
- в умовах ризику можливо визначити ймовірність наслідків та очікувані результати, але кінцевий результат передбачити не можна;
- в умовах ризику, як мінімум один із варіантів розвитку подій передбачає виникнення збитків, недоотримання прибутку або невиконання поставленої мети;
- імовірнісний характер події, що впливає на кінцевий результат.

Таблиця 1.1

Визначення ризиків в економічній літературі

автор	визначення
Донець Л.І.	Небезпека втрати ресурсів чи недоодержання доходів порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів [27, с. 7].
Ілляшенко С.М.	Загроза втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів діяльності [32, с. 10].
Ястремський О.І.	Об'єктивний фактор, органічно пов'язаний з фундаментальними інституціями сучасного суспільства [83, с. 12]
Кочетков В.М., Шипова Н.А.	Вартісне вираження імовірнісної події, що призводить до втрат [37, с. 5]
Лук'янова В.В., Головач Т.В.	Об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату [45, с. 22].
Івченко І.Ю.	Подія, яка може відбутися чи не відбутися і спрямована на привабливу мету, досягнення якої пов'язане з елементами небезпеки, загрозою втрати [31, с. 16].
Вітлінський В.В., Верченко П.І.	Об'єктивно-суб'єктивна категорія у діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору. Вона відображає міру відхилення від цілей, бажаного результату, міру невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування [16, с. 11].
Машина Н.І.	Ймовірність загрози втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності [46].
Клименюк М.М.	Властивість системи під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів переходити зі стану нормального функціонування, який забезпечує досягнення системою її цілей, до стану відмови [34].

продовження табл. 1.1

Вітлінський В.В., Верченко П.І., Сигал А.В., Наконечний Я.С.	Економічна категорія в діяльності суб'єктів господарювання, пов'язана з подоланням невизначеності, конфліктності оцінювання, управління, неминучого вибору. Він має діалектичну об'єктивно-суб'єктивну структуру. Оцінка ризику є багатовимірною величиною, що характеризує можливі відхилення від цілей, від бажаного (очікуваного) результату, можливої невдачі (збитків) з урахуванням впливу контрольованих (керованих) та неконтрольованих чинників, прямих і зворотних зв'язків [16].
Коротун С.І.	Діяльність, зв'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість кількісно і якісно визначити імовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від цілі [36, с. 9].

Ключовими словами сучасної характеристики ризику є ресурси, які підприємство може втратити у разі здійснення несприятливої ризикової події.

Синтез термінологічного апарату «ризик» дозволяє виявити основні характерні риси ризикової ситуації:

- 1) має випадковий характер події;
- 2) пов'язані з прийняттям рішень;
- 3) можна визначити імовірності результатів;
- 4) існує ймовірність виникнення втрат чи збитків;
- 5) можливість одержання додаткового прибутку.

Однак якщо класична та сучасна теорія управління ризиками спрямовані на виявлення можливості втрат та можливого рівня втрат, то неокласична та в т.ч. доповнена Дж. Кейнсом розглядає ризик як можливість. Підвищення ризику – немає апріорне погіршення стану підприємства. Високоризикова, інноваційна виробничо-господарська діяльність стає джерелом додаткової норми прибутку. При цьому Дж. Кейнс акцентує увагу на соціальному аспекті ризику, на ролі та значенні людини у формованій системі управління.

Таким чином, у масовій свідомості, та й у низці наукових публікацій спостерігається два основні протилежні підходи до визначення сутності ризику. З одного боку, ризик постає у вигляді можливої невдачі, небезпеки, матеріальних чи інших втрат, які ймовірно настають у результаті реалізації у конкретній системі обраного рішення, з іншого – ризик ототожнюється з гаданим успіхом, сприятливим результатом.

1.2 Вплив ризиків на показники ефективності діяльності промислових підприємств

Проаналізувавши літературні джерела, присвячені проблемі ризику, можна дійти висновку, що досі серед наукових дослідників немає єдиної думки щодо визначення сутності категорії «ризик».

Виділивши основні моменти, характерні для ризикової ситуації можна зробити висновок, що «ризик» як економічна категорія визначається, з одного боку, як загроза майбутніх втрат у вигляді додаткових витрат або отримати нижчі доходи, а з іншого, як небезпека можливого та ймовірного недоотримання доходів чи втрати ресурсів проти плановими показниками діяльності.

Отже, розробки та реалізації управлінських рішень з мінімізацією наслідків впливу чинників невизначеності формується ризик отримати помилку «першого» чи «другого роду».

Помилка «першого роду» полягає у недосягненні планових показників діяльності промислового підприємства, що виражається у планових витратах, але недоотриманих доходах.

Помилка «другого роду» полягає в перевищенні планових показників діяльності підприємства, що виявляється у непропорційному збільшенні витрат порівняно з зростанням доходів. Помилка «першого роду» формується як результат зміни ринкової кон'юнктури, а помилка «другого роду» є

результатом непрофесіоналізму системи управління промислового підприємства.

Слід зазначити, що поняття невизначеності та ризику підприємства нерозривно пов'язані та зумовлені. Первинною в цій зв'язці є невизначеність, яка опосередковує собою наперед точно не встановлені всі умови провадження діяльності господарського суб'єкта, а ризик демонструє неможливість ранньої оцінки ймовірності настання таких подій.

В економіці під невизначеністю слід розуміти неясну, точно невідому обстановку, неточність чи неповноту інформації про результати діяльності, які формують значну варіативність прогнозів з близькими показниками ймовірності отримання кінцевих результатів цієї діяльності.

Причинами невизначеності при найбільш загальному підході є три основні групи факторів:

перша група – незнання, що виражається у повному чи частковому відсутності інформації про навколишнє середовище;

друга група - випадковість, як ймовірність отримання запланованого результату, обумовленого існуючими об'єктивними залежностями;

третья група – протидія соціальних та економічних систем, обумовлене адміністративними, конкурентними, кримінальними інтересами.

Невизначеність у прийнятті рішень насамперед обумовлена недостатньою надійністю та кількістю інформації, на основі якої здійснюється вибір рішень.

Так, А.С. Шапкін та В.А. Шапкін [78] у своїй роботі «Теорія ризику та моделювання ризикових ситуацій» виділяють та систематизують різні види невизначеностей: економічну, політичну, природну, тимчасову, невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища, конфліктні ситуації, багатоцільові задачі та завдання з незбігаючими інтересами.

Класифікація за часовою ознакою виникнення невизначеності виділяє поточні, перспективні, ретроспективні, при цьому рознесення за часом структури витрат забезпечує варіації за економічними ефектом.

Класифікація невизначеностей за факторами виникнення враховує політичні та економічні. Політичні невизначеності формуються динамікою політичної обстановки, а економічні невизначеності формуються змінами в середовищі макро- та мікроекономічні об'єкти.

Кліматичні, погодні умови формують природну невизначеність.

Невизначеність довкілля обґрунтована оточенням підприємства, нормативною документацією, політичною системою, економічними та соціальними умовами.

Наявність конфліктів інтересів економічних чи соціальних груп призводить до прояву особливої невизначеності.

Наявність невизначеностей різного виду ускладнює процес розробки та реалізації оптимальних управлінських рішень.

Більш детально розібратися із сутністю ризиків дозволяє їх класифікація.

Ефективність організації управління ризиком багато в чому визначається їх правильною, науково обґрунтованою класифікацією ризику.

Класифікація дозволяє визначити місце кожного фактору в їх системі та створює можливості для ефективного застосування згодом відповідних методів управління ризиком.

Класифікація ризиків визначає їх розподіл за конкретними групами на основі певних ознак досягнення поставлених цілей.

Різноманітність прояву ризиків ускладнює їх проблему класифікації, оскільки багато видів ризику проявляються по-різному різних ситуаціях і не можуть бути віднесені до якогось конкретного виду.

Ризики можна класифікувати за ступенем глобальності, причинами виникнення, можливості страхування, особливостей джерел тощо.

В економічній літературі за видами втрат ризику класифікуються на матеріальні, трудові (ризик втрати робітника часу), фінансові, ризики втрати часу, спеціальні ризики.

Матеріальні ризики пов'язані з непередбаченими додатковими витратами або прямими втратами майна, продукції, сировини та матеріалів. Трудові викликані випадковими непередбаченими обставинами, що ведуть до втрати робочого дня. Фінансові ризики сприймаються як ймовірність втрат коштів.

Ризики втрати часу виникають у тому випадку, якщо процес діяльності йде повільніше, ніж планувалося. Ризики, зумовлені спеціальними видами втрат, проявляються у завданні шкоди здоров'ю та життя людей (фізіологічний ризик), навколишньому середовищу (екологічний ризик), іміджу, честі та гідності людини (моральний ризик) тощо.

На різних етапах своєї діяльності суб'єкти господарювання стикається з ризиком, що виник за допомогою господарської діяльності, діяльності підприємця, обмеження інформації про зміни довкілля, що позначається кінцевих результатах діяльності.

Виходячи з цього, слід розрізнити :

- ризик господарської діяльності;
- особистості підприємця;
- недоліку інформації про стан довкілля.

Також причиною виникнення ризику для підприємця є обмеженість інформації про перспективних партнерів, їх ділову репутації, фінансовий стан. Специфіка оподаткування перспективних ринках – це джерело невизначеності в результаті застосування санкцій із боку державних органів.

С.І. Цецаркіна [57] виділяє ризики за джерелом виникнення:

- а) власне господарські;
- б) обумовлені природними факторами;

На думку Г.Б. Поляка та В.Я. Горфінкеля [58], першорядними типами ризику є: виробничий, комерційний, фінансовий, інвестиційний, ринковий ризик.

Економічний ризик має першорядне значення через те, що виражається у грошовій формі або безпосередньо характеризує фінансові втрати, що

дозволяє провести аналіз витрат, пов'язаних із ризиком. У зв'язку з цим класифікаційним критерієм ризику систематизують:

- характеру витрат (витрати, пов'язані з необхідністю прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику; витрати, пов'язані з зниженням ризику; витрати, пов'язані з покриттям негативних наслідків подій, що реалізувалися);
- за можливими фінансовими наслідками (прямі збитки, непрямі втрати);
- характер розподілу витрат (приватні, громадські витрати).

При аналізі потенційної вразливості соціально-економічної системи досліджується інтенсивність прояву небезпеки, причому аналіз проводиться комплексно, у зв'язку зі специфікою прояву ризику та вплив факторів ризику. У зв'язку з наявними класифікаційними критеріями ризику групують:

- за ступенем впливу природного та соціального середовища на ризик;
- ступеня обліку тимчасового фактору (безстрокові, термінові ризику);
- залежності вразливості від часу (статичні, динамічні);
- тривалості виявлення та ліквідації негативних наслідків.

На практичній діяльності конкретних ризиків відокремлено не існують, а виступають комплексно у вигляді цілої системи взаємопов'язаних та взаємовизначальних ризиків, причому часто взаємозв'язок ризиків є домінуючим ознакою, бо ризики посилюють або послаблюють одне одного. Тому слід виділити ризики за такими класифікаційним групам:

- за ступенем поширеності цього ризику (масові, унікальні ризику);
- за характером впливу на різні об'єкти (загальний, приватний ризик);
- за ступенем диверсифікованості ризику, тобто їх розподіл за обсягам, часу, простору.

При характеристиці ступеня ризику досліджується об'єкт, вид збитків та прояв негативних наслідків, визначаються конкретні особливості досліджуваних ризиків. Виявлені характеристики визначають управлінське рішення, яке приймає менеджер при управлінні ризиком.

Виходячи з цього критерію, ризики групуються:

- за типом об'єкта (з власністю, доходами, персоналом, відповідальністю);
- причини (природі шкоди) (природні ризики, технічні, ризики, пов'язані з людським фактором, ризики, пов'язані з економічною активністю, політичні, соціальні);
- типовості негативних наслідків (фундаментальний, спорадичний ризик, тобто. нерегулярний ризик).

Розмір ризиків безперечно важливий для вироблення заходів протидії ризику. Розуміння розмірів ризиків приходять на основі узгодженого аналізу двох кількісних характеристик – частоти прояву та величини втрат. У зв'язку з цим класифікаційним критерієм ризики систематизують:

- за розміром (тяжкості шкоди) (малі, середні, високі, катастрофічні ризики).

Інформаційне забезпечення управлінського рішення є базою для формування системи управління ризиком. Кваліфікований збір інформації про минулу діяльність підприємства забезпечує, рахунок повторюваності подій виявити закономірності розвитку соціально-економічної системи. Згідно з цим критерієм ризики систематизуються:

- за ступенем передбачуваності ризику (передбачувані, непередбачувані);
- типу інформації (кількісна, якісна);
- ступеня достовірності інформації.

Крім об'єднаних ризиків, автори виділяють і специфічні групи ризиків, такі як банківські (ринковий, кредитний, ризик ліквідності, операційний, юридичний ризик), страхові ризики.

Проте запропоновані авторами класифікації над повному обсязі відображають роль та значення людини в системі управління ризиками промислового підприємства. Мотиваційні, управлінські, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні, фізіологічні ризики, зумовлені участю людини у виробничо-господарській діяльності промислового підприємства, найчастіше є єдино реальними ризиками.

Таким чином, ризик визначає можливість відхилення, тобто розбіжності запланованого та фактично одержуваного результату рішення, обумовленого деякою кількістю обмежень мотиваційного, управлінського, професійно-компетентнісного, соціально-психологічного та фізіологічного характеру.

Звідси витікає, що управління ризиками промислового підприємства визначальне моделювання можливості відхилення, тобто розбіжності запланованого та фактично одержуваного результату рішення, обумовленого деякою кількістю обмежень мотиваційного, управлінського, професійно-компетентнісного, соціально-психологічного та фізіологічного характеру.

Розгляд категорій «ризик» та «управління ризиком промислового підприємства» з даних позицій дозволяє трансформувати підхід до оцінки ймовірності та наслідків ризику з фінансово орієнтованого на кадрорієнтований.

Отже, ризик – це економічна категорія, що характеризує можливість відхилення фактичного стану від запланованого, під впливом невизначеності у виробничих відносинах.

Промислове виробництво, як і будь-яка підприємницька діяльність, здійснюється в умовах ризику, тому складно переоцінити значення управління ним, що є скоріше усвідомленою необхідністю, чим просто функцією системи управління. Це пояснюється, перш за все, тим, що обсяг випуску продукції, її

ефективність впливають певні особливості, характерні для вітчизняного промислового виробництва, що розвивається примусовими способами.

По-перше, існує орієнтація промислового виробництва на одиничне, а не на масове виробництво продукції, що піднімає престиж та задовольняє амбіції вищих керівників.

По-друге, зростання кількості та забезпечення якості випускається продукції здійснюється за рахунок кваліфікації та фізіологічних можливостей виконавця виробничих операцій, а не за рахунок можливостей техніки та технології, що призводить до низької повторюваності якості виробів, продуктивності праці, високої вартості продукції, високої залежності від фізіологічних можливостей конкретного виконавця.

По-третє, процес впровадження інноваційних розробок ускладнений поділом дослідницьких організацій та заводів, оскільки для виробника витрати на проведення НДР є непрофільними.

По-четверте, прагнення створити кожному підприємстві повний цикл виробництва призводить до підвищення невиробничих витрат та вартості продукції.

По-п'яте, це слабкі економічні мотиватори, які мало стимулюють найманих працівників, зокрема керівників функціональних та структурних підрозділів до вдосконалення виконуваних функцій.

По-шосте, для промислового виробництва спостерігається надлишок керівних кадрів і одночасно дефіцит ефективних співробітників, орієнтованих на проектне управління.

Сказане вище свідчить про те, що промисловість відноситься до високоризикованого виробництва.

Фактори ризику – це деякі причини, що породжують можливості небажаного відхилення від запланованого результату.

Внаслідок аналізу ступеня впливу ризиків на ефективність діяльності промислових підприємств виявлено галузі, схильні до найбільшого впливу негативних факторів, обумовлених невизначеністю результату розвитку

економіки країни. До таких галузей відносяться, в основному, ті, що володіють високою часткою додаткової вартості - харчова, легка промисловість, машинобудування, особливо високотехнологічне.

Отже, у сучасних умовах динамічної трансформації економіки, що є джерелами непередбачуваності реалізації процесів, значимість діяльності щодо ризику, його причин та наслідків велика.

Хотілося б відзначити, що сутність категорії промислового ризику у наукових публікаціях приділяється недостатня увага.

Виробнича діяльність містить високу частку ризику, яку має взяти на себе підприємець, визначивши характер та масштаби ризику. Тобто, законодавством встановлено, що здійснення підприємництва у будь-якому вигляді пов'язане з ризиком, який прийнято називати господарським або підприємницьким.

Промисловий ризик – це ризик, що виникає за будь-яких видів діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, її реалізації, товарно-грошовими та фінансовими операціями, маркетингом, комерцією, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних проектів.

На думку Н.В. Лоскутова, ризик промислового підприємства – це можливість втрат, що виникає під час здійснення підприємством цілеспрямованої господарської діяльності, внаслідок потреби прийняття управлінських рішень за умов невизначеності.

Е.М. Крилатих, як і А.П. Задков [58] виділяє специфічні причини прояви промислового ризику, розглядаючи їх у системі економічних ризиків. Відзначаючи, що будь-яка економічна структура, в тому числі і промислове виробництво, відноситься до категорії імовірнісних систем, схильних до різних ризиків».

У своїй монографії А.А. Тер-Григор'янц [66] визначає ризик у промисловому виробництві як узагальнену характеристику ситуації, процесу підготовки та прийняття рішення в умовах невизначеності, коли причинно-

наслідковий результат не дозволяє прийняти оптимальне рішення щодо досягнення поставленої мети.

Таким чином, для промислових підприємств можна виділити два види основних факторів ризику:

- виробничі ризики – цей вид ризиків особливо важливий для підприємств із безперервним виробництвом;
- ринкові ризики, пов'язані головним чином, з коливаннями цін на вироблені товари.

Науковий практичний інтерес у рамках даного дослідження, безсумнівно, представляє класифікація ризиків у промисловості.

Особливістю класифікаційних ризиків промислових підприємств є її умовність, оскільки складно провести жорсткий поділ кордонів між видами ризиків, оскільки всі вони знаходяться у взаємозв'язках, змінюючи і доповнюючи один одного, мають змішаний характер, можуть бути складовою один одного.

Отже, промисловими ризиками підприємств слід вважати ризики, що виникають у процесі господарської діяльності підприємств основних галузей промисловості, які можуть мати характер великих, особливих чи ризиків стихійних лих.

Введення поняття «ризики промислових підприємств» є корисним для проведення якісного аналізу можливого виникнення непередбачуваних ситуацій у конкретній практиці діяльності виробничих підприємств як основної ланки економіки.

1.3. Методологічні підходи до управління ризиками

Вивчення причин та наслідків ризиків, а також їх природи, джерел необхідно, перш за все, для прийняття ефективних управлінських рішень. Проблема управління ризиком не є приватною, тобто. встає тільки перед керівництвом підприємства лише час від часу після прийняття окремих

управлінських рішень. Оцінка ризику та розробка програм його зниження є частиною повсякденної управлінської роботи, однією з функцій управління підприємством з керуванням фінансами, кадрами, якістю.

Деякі автори (І.Т. Балабанов) [12] вважають, що ризик-менеджмент це сукупність управлінської стратегії та прийомів фінансового менеджменту у діяльності підприємця, тобто. ризик-менеджмент є частиною фінансового менеджменту. Такої ж думки дотримується та Е.Л. Уткін, що визначає ризик-менеджмент як систему оцінки ризику, управління ризиком та фінансовими відносинами у процесі ведення бізнесу.

Управління ризиками не слід розглядати тільки як один із методів фінансового менеджменту, і вважаємо, що подібне фокусування є дещо обмеженим.

Заслуговує на увагу, як основа для вдосконалення системи управління ризиками промислового підприємства, на наш погляд, є трактування, дане Г.В. Чернової [58], однак із доповненнями можна визначити управління ризиком – як процес прийняття людиною та виконання соціально-економічною системою управлінських рішень, які мінімізують можливий несприятливий вплив на організацію чи особу, і навіть збитків, викликаних випадковими подіями.

Причому мінімізація можливого несприятливого впливу пріоритетним завданням, вирішення якого не дозволяє виникнути ситуації, коли підприємство стикається з фінансовими збитками та іншими втратами.

На думку М.М. Малашихіною [46], «управління ризиком представляє собою процес виявлення рівня невизначеності (відхилень у прогнозованому результаті), прийняття та реалізації рішень, що дозволяють запобігти або зменшити негативний вплив на очікувані результати стохастичних факторів та збільшити доходи у невизначеній господарській ситуації».

Управління ризиком базується на результатах оцінки ризику, техніко-технологічному та економічному аналізі потенціалу та середовища функціонування підприємства, що діє та прогнозується нормативної бази

господарювання, економіко-математичних методів, маркетингових та інших дослідженнях.

Ефективне управління в сучасних умовах будується на евристичних методах, застосування яких у діяльності підприємства означає необхідність визначення економічної величини збитків за інвестиційному проекту, зіставити його з найкращими показниками у галузі.

Управління ризиками включає в себе розробку стратегії та тактики.

Виділимо такі принципи, необхідні при розробці та реалізації стратегії управління ризиками на підприємстві: баланс відповідальності та ініціативи, поєднання аналітики та ризикової евристики, багатоваріантність, проактивність, системність, безперервність.

Для забезпечення оптимального виробничого режиму діяльності необхідно поєднати економічну ефективність як результат від розроблених управлінських рішень з господарської ініціативністю, що відображає принцип балансу відповідальності та ініціативи. Принцип поєднання аналітики та ризикової евристики полягає в пошуку інформаційного поля, що відображає зовнішні та внутрішні зв'язки, необхідного та достатнього для розробки правильного управлінського рішення. Принцип багатоваріантності має на увазі пошук альтернатив, які є як явними, так і неявними напрямками розвитку промислового підприємства. Аналіз потенційних загроз та можливостей дозволить зменшити вплив негативних факторів. Принцип Проактивності означає необхідність превентивного та адекватного реагування на зовнішні впливи, прогнозування дозволяє не тільки знизити збитки, але й уникнути можливості їх появи. Розгляд промислового підприємства як єдиної системи, що володіє структурою та взаємозв'язками між елементами дозволяє уникнути неякісних управлінських рішень, що призводять до збільшення ступеня невизначеності.

На стадії «Отримання та обробка інформації» проводиться вибір факторів ризику, вплив яких на діяльність підприємства потрібний зменшити. Основна мета «аналізу ризику» встановити гранично допустимий ризик для

певного виду випадків. Для досліджених та відомих факторів ризику значення гранично допустимих значень ризику.

Кількісний та якісний – це два основні види аналізу ризиків на основі отриманої інформації проводиться якісний та кількісний аналіз ризиків проекту.

Основна специфічна особливість якісного підходу в дослідженні ризиків у тому, що спочатку проводиться ідентифікація ризиків проекту, а потім вартісна оцінка наслідків ризику та розроблених заходів щодо боротьби з ними. Якісний аналіз має проводитися на стадії розробки бізнес-плану.

Кількісний аналіз, що базується на інструментарії теорії ймовірності та математичної статистики, полягає в числовому вимірі з впливу змін ризикових факторів проекту на зміну ефективності проекту та спирається на базисний варіант бізнес-плану проекту та проведений якісний аналіз.

За ідентифікацію всіх можливих ризиків відповідає якісний аналіз, який визначає фактори ризику, послідовність робіт, при виконання яких виникає ризик тощо.

За виявлення розміру збитків від різних підвидів ризику відповідає кількісний аналіз, який виявляє причини, джерела ризику та величину можливих наслідків.

Однак, для оцінки величини та ймовірності ризику використання тільки математичного апарату, обумовленого набором вихідного інформаційного потоку, мало.

Статистичний спосіб оцінки ризиків вивчає інформаційний масив збитків та прибутків даного промислового підприємства, визначається розмір та частота ризикового випадку. На основі виявленої закономірності визначається прогноз перспективного стани системи.

Експертні оцінки дозволяють, узагальнюючи думки фахівців щодо ймовірності збитків, отримати величину допустимого ризику або величину втрат. Експерту пропонується оцінити ймовірність настання ризиків із переліку можливих використовуючи певну шкалу від 0 (несуттєвий ризик), до

100 (ризикова ситуація настане напевно). Потім визначається суперечливість оцінок з допомогою коефіцієнта конкордації або іншої методики, коли максимальна різниця між оцінками двох експертів щодо видів ризику не перевищує 50.

Експертна оцінка підприємницького ризику безпосередньо залежить від кваліфікації експертів, що безпосередньо визначає якість прогнозу та управлінського рішення.

Серед найбільш поширених методів отримання експертних оцінок можна виділити:

- метод «Дельфи» (за допомогою опитувань, інтерв'ю, мозкових штурмів домагаються максимальної однотайності експертів при визначення управлінського рішення);
- метод «Снігова кома» (розгляд всіх можливих альтернатив, і ймовірностей, що призводить до лавиноподібному збільшенню інформаційного потоку);
- метод «Дерева цілей» (структуризація мети до рівня робіт прогнозованих та керованих);
- метод «Комісії круглого столу» (обговорення кількох поглядів на проблему з метою винесення найбільш правильного рішення);
- метод евристичного прогнозування (на основі евристичних прийомів та логічного аналізу прогнозної моделі побудова та наступне усічення дерева пошуку експертної оцінки);
- матричний метод (розглядається з позицій аналізу доцільності витрат, побудови кривою ризиків чи аналогій).

Таким чином, існує сукупність методів визначення ймовірності втрат, які дозволяють зробити приблизну оцінку загального обсягу ризиків для промислового підприємства.

Промислове підприємство, здійснюючи свою діяльність відмовитися від реалізації того чи іншого рішення, пов'язаного з ризиками, причому дані методи застосовні щодо значних ризиків як на стадії попереднього

опрацювання рішення, так і в процесі діяльності, як коригуючий вплив у разі несанкціонованого зростання ризиків.

Страховання є одним із основних методів управління ризиками, зумовленими негативним впливом зовнішнього навколишнього середовища, причому страхуються ризики, що в основному виникають як результат впливу макросередовища та не піддаються управлінню. Знижуючи можливий збитки, страхування дозволяє стабілізувати доходи промислового підприємства та уникнути негативного впливу довкілля. Також підприємство може скористатися у разі настання ризикової події створеними резервами (самострахування).

Сутність методу страхування полягає у розподілі відповідальності за результат управлінського рішення, за якого ризикова діяльність не виявляється у серії нових збитків. Основними напрямками тут є диференціація та лімітування.

Диференціація має на увазі повторюваність основних елементів системи, що забезпечують конкурентні переваги, і, при цьому, є критичними з позиції ймовірності ризику. Просторове розподіл джерел виникнення збитків дозволяє отримати бажаний рівень ризику для систем життєзабезпечення підприємства або продовження функціонування.

Лімітування, як інструмент зниження ризиків, призначений для нівелювання піків господарської діяльності промислового підприємства, що дозволяє встановити економічно обґрунтовані межі функціонування систем промислового підприємства. Лімітування знаходить відображення у плануванні діяльності промислового підприємства, як ситуаційний план дій у різних ситуаціях, обумовлених економічними факторами (вартість сировини, енергоносіїв, зміни попиту на продукцію підприємства та ін.).

Ефективними методами управління ризиками є розподіл ризику, резервування коштів, хеджування.

Ризик ймовірного збитку, що розподіляється між учасниками господарську діяльність таким чином, що кожен учасник відповідає за

«своїми» ризиками, а можливі втрати кожного учасника стають не критичними.

Мобілізовані кошти на покриття можливої шкоди, що залишаються всередині підприємства, і призначені для формування резервів різного роду не дозволяють розподілити відповідальність за управлінським рішенням з іншими учасниками господарської діяльності, але дозволяють забезпечити ритмічність функціонування промислового підприємства у разі збільшення негативного впливу довкілля.

Страхування від можливих втрат через цінові ризики за допомогою укладення угоди, що врівноважує, за рівною, але протилежною позицією на іншому ринку дозволяє достатньо убезпечити підприємство від кон'юнктурних коливань цін.

Таким чином, використання методів зниження ризиків діяльності промислового підприємства дозволить ефективно оцінювати ризик та підвищити рівень доходу та прибуток, проте це вимагає всебічного та комплексної оцінки та достовірних прогнозів з розвитку.

Перераховані вище способи зниження ризиків дозволяють промисловим підприємствам функціонувати у сучасних умовах економічної системи, що динамічно змінюється.

Однак усі перелічені методи починають працювати, коли ризик реалізувався (або обов'язково має реалізуватися) у збитках та втратах.

Такий підхід до побудови ефективної системи управління ризиками не відповідає принципу проактивності: не потрібно закладати кошторис витрат підприємства витрати на усунення наслідків ризику, потрібно закладати витрати недопущення виникнення ризику. За такого підходу превентивні та адекватні заходи дозволяють знизити витрати на ризик, а також вибрати оптимальний рівень ризику, який визначається мінімальними витратами.

Отже, ризик – це економічна категорія, що характеризує можливість відхилення фактичного стану від запланованого, під впливом невизначеності у виробничих відносинах та існуюча література з теорії ризиків

характеризується неоднозначністю в трактуванні рис, властивостей та елементів ризику, у розумінні його змісту, співвідношення об'єктивних та суб'єктивних сторін. Концепція «ризик» в даний час не є усталеним, а сам термін «ризик» пройшов досить тривалий історичний період розвитку. До того ж існування невизначеності та ризику є невід'ємним компонентом підприємницької діяльності. На сьогодні неоднозначного розуміння сутності ризику. Це пояснюється, зокрема, багатоаспектністю цього явища, а також безліччю неспівпадаючих, а іноді протилежних реальних засад.

Таким чином, можна розглядати термін «ризик» як економічну категорію, що визначається, з одного боку, як загроза того, що підприємство зазнає втрат у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижче за ті, на які воно розраховувало, а з іншого, як небезпека можливої та ймовірної втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з плановим варіантом, який розрахований на раціональне використання потенціалу підприємства. Отже, при розробці та реалізації управлінських рішень щодо мінімізації наслідків впливу факторів невизначеності формується ризик отримати помилку «першого» чи «другого роду». Помилка «першого роду» полягає у недосягненні планових показників діяльності промислового підприємства, що виражається у планових витрати, але недоотримані доходи. Помилка «другого роду» полягає в перевищенні планових показників діяльності підприємства, що виявляється у непропорційному збільшенні витрат порівняно з зростанням доходів. Помилка «першого роду» формується як результат зміни ринкової кон'юнктури, а помилка «другого роду» є результатом непрофесіоналізму системи управління промислового підприємства.

Запропоновані авторами класифікації не в повному обсязі відображають роль та значення людини в системі управління ризиками промислового підприємства. Мотиваційні, управлінські, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні, фізіологічні ризики, обумовлені участю людини у

виробничо-господарській діяльності промислового підприємства, найчастіше є єдино реальними ризиками.

Таким чином, ризик визначає можливість відхилення, тобто розбіжності запланованого та фактично одержуваного результату рішення, обумовленого деякою кількістю обмежень мотиваційного, управлінського, професійно-компетентнісного, соціально-психологічного та фізіологічного характеру.

Звідси: управління ризиками – визначальне моделювання можливості відхилення, тобто розбіжності запланованого та фактично одержуваного результату рішення, обумовленого деякою кількістю обмежень мотиваційного, управлінського, професійно-компетентнісного, соціально-психологічного та фізіологічного характеру.

Розгляд категорій «ризик» та «управління ризиком» з даних позицій дозволяє трансформувати підхід до оцінки ймовірності та наслідків ризику з фінансово-орієнтованого на кадроворієнтований.

Базовим елементом сучасної системи управління є людина – джерело та володар інтелектуального потенціалу, причому більшість отриманого економічного ефекту підприємства стає результатом застосування загальнонаукових, нормативних та дескриптивні знання. Особливі властивості економічного знання в інтелектуальному потенціалі людини полягають у тому, що, на відміну від загальнонаукових, вони розглядають досить вузький діапазон штучних систем та діяльність людини як економічного агента, водночас і по тим же причин захоплюють ширшу область, ніж традиційні технологічні та галузеві знання.

Людський потенціал – це здатність пропонувати неочевидні рішення, він є джерелом оновлення і прогресу. Головне призначення людського потенціалу промислового підприємства – створення та удосконалення ефективної системи управління, що забезпечує розширення підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, інгібування ризиків виробничо-господарської діяльності.

Одним з основних показників людського потенціалу промислового підприємства є здатність адаптуватися до змін зовнішньої навколишнього середовища, інвертувати знак впливу з негативного на позитивний, перетворювати загрози на можливості.

При якісному управлінні максимальна сума прибутку від інвестицій у людський потенціал майже втричі перевищує прибуток від інвестицій у основні фонди підприємства.

Розвиток людського капіталу організації – відбувається через навчальні програми та програми підготовки та підвищення кваліфікації, що підвищує конкурентоспроможність працівників, дозволяє отримати навички системного управління, коли підприємство розглядаємось не як моноструктура, а як елемент системи більш найвищого рівня. При такому підході до формування людського капіталу керівник підходить до управління промисловим підприємством з позиції теорії стейкхолдерів – зацікавлених сторін.

Один з найбільших вчених у галузі корпоративної соціальної відповідальності - М. Кларксон [32], розробив принципи управління зацікавленими сторонами, так звані принципи М. Кларксона, які, по суті, містять раціональні правила керування всією системою принципів, процесів та результатів корпоративної діяльності.

1. Керівники повинні усвідомлювати та активно підтримувати свою стурбованість станом усіх легітимних зацікавлених сторін і, відповідно, брати до уваги їхні інтереси при прийнятті рішень та здійснення операцій.

2. Керівники повинні прислухатися до думок зацікавлених сторін і відкрито обговорювати з ними проблеми і можливості співробітництва, а також ризики, які вони мають, вступаючи у взаємодію Космосу з корпорацією.

3. Керівники повинні адаптувати процеси та моделі поведінки до інтересам та можливостям зацікавлених сторін.

4. Керівники повинні усвідомлювати взаємозалежність своїх дій та їх результатів, які впливають зацікавлені сторони; повинні прагнути до досягнення справедливого розподілу між зацікавленими сторонами вигод та

обтяжень, пов'язаних з діяльністю корпорації, враховуючи відповідні ризики та ступінь уразливості зацікавлених сторін.

5. Керівники повинні співпрацювати з іншими організаціями як Державними, так і приватними, для мінімізації ризиків та збитків, пов'язаних з діяльністю корпорації, або, у разі неможливості їх уникнути, їхньої гідної компенсації.

6. Керівники повинні повністю виключати діяльність, здатну наразити на небезпеку невід'ємні права людини, такі, як право на життя, або викликати ризики, які за результатами аналізу були б очевидно неприйнятні для відповідних зацікавлених сторін.

7. Керівники повинні усвідомлювати потенційні конфлікти між:

- їхньою власною роллю як корпоративної зацікавленої сторони;
- їх правовою та моральною відповідальністю перед інтересами інших сторін.

Висновки до розділу 1

Будь-яка управлінська діяльність тією чи іншою мірою має ризиковий характер, що зумовлено як багатofакторною динамікою об'єкта управління та її зовнішнього оточення, і роллю людського чинника у процесі впливу.

Особливе місце практично у всіх розділах теорії та практики внутрішньofірмового управління, планування та контролю займає проблема оцінки та управління ризиками, а також вибір оптимального співвідношення ризику та рівня ділової активності, прибутковості та надійності, заснований на аналізі ролі та місця ризику, що становить значну частину змісту процесу прийняття та реалізації господарських рішень.

Захисна функція ризику проявляється у необхідності інституційного закріплення прав осіб, які розробляють рішення, що стосуються власне прийняття рішення, що включає елементи господарського ризику.

Поняття «ризик» в даний час не є усталеним, а сам термін «ризик» пройшов досить тривалий історичний період розвитку. Становлення та розвиток ринкових відносин, що відбувається, стало причиною розвитку теорії ризику в економічній літературі. Аналіз представлених визначень дозволив виявити риси, властиві ризикової ситуації:

- ризик пов'язується з прийняттям рішення, спрямованого на досягнення конкретної мети;
- в умовах ризику можливо визначити ймовірність наслідків та очікувані результати, але кінцевий результат передбачити не можна;
- в умовах ризику, як мінімум один із варіантів розвитку подій передбачає виникнення збитків, недоотримання прибутку або невиконання поставленої мети;
- імовірнісний характер події, що впливає на кінцевий результат.

Ключовими словами сучасної характеристики ризику є ресурси, які підприємство може втратити у разі здійснення несприятливої ризикової події.

Синтез термінологічного апарату «ризик» дозволяє виявити основні характерні риси ризикової ситуації:

- 1) має випадковий характер події;
- 2) пов'язані з прийняттям рішень;
- 3) можна визначити імовірності результатів;
- 4) існує ймовірність виникнення втрат чи збитків;
- 5) можливість одержання додаткового прибутку.

Проаналізувавши літературні джерела, присвячені проблемі ризику, можна дійти висновку, що досі серед наукових дослідників немає єдиної думки щодо визначення сутності категорії «ризик».

Класифікація ризиків визначає їх розподіл за конкретними групами на основі певних ознак досягнення поставлених цілей.

Ризики можна класифікувати за ступенем глобальності, причинами виникнення, можливості страхування, особливостей джерел тощо.

В економічній літературі за видами втрат ризики класифікуються на матеріальні, трудові (ризик втрати робітника часу), фінансові, ризики втрати часу, спеціальні ризики.

На різних етапах своєї діяльності суб'єкти господарювання стикається з ризиком, що виник за допомогою господарської діяльності, діяльності підприємця, обмеження інформації про зміни довкілля, що позначається кінцевих результатах діяльності.

Виходячи з цього, слід розрізнити :

- ризик господарської діяльності;
- особистості підприємця;
- недоліку інформації про стан довкілля.

Отже, ризик – це економічна категорія, що характеризує можливість відхилення фактичного стану від запланованого, під впливом невизначеності у виробничих відносинах.

Виробнича діяльність містить високу частку ризику, яку має взяти на себе підприємець, визначивши характер та масштаби ризику. Тобто, законодавством встановлено, що здійснення підприємництва у будь-якому вигляді пов'язане з ризиком, який прийнято називати господарським або підприємницьким.

Промисловий ризик – це ризик, що виникає за будь-яких видів діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, її реалізації, товарно-грошовими та фінансовими операціями, маркетингом, комерцією, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних проектів.

Таким чином, для промислових підприємств можна виділити два виду основних факторів ризику:

- виробничі ризики – цей вид ризиків особливо важливий для підприємств із безперервним виробництвом;

- ринкові ризики, пов'язані головним чином, з коливаннями цін на вироблені товари.

Управління ризиком базується на результатах оцінки ризику, техніко-технологічному та економічному аналізі потенціалу та середовища функціонування підприємства, що діє та прогнозується нормативної бази господарювання, економіко-математичних методів, маркетингових та інших дослідженнях.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «ПЕРВОМАЙСЬКИЙ МКК» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Сфера діяльності й продукція підприємства

Приватне акціонерне товариство «ПЕРВОМАЙСЬКИЙ МКК», далі ПрАТ «ПМКК» (код ЄДРПОУ 00418107) було створено 15.11.1994.

Юридична адреса: Україна, Миколаївська обл., місто Первомайськ, проспект Труда.

Керівник організації: Бажан Олександр Володимирович.

Розмір статутного капіталу: 45 909 840,00 грн.

Кінцевим бенефіціаром є Талабанов Олександр Миколайович з відсотком частки статутного капіталу в юридичній особі або відсотком права голосу в юридичній особі:47.56.

Основними видами діяльності є:

Основний:

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру

Інші:

- 10.42 Виробництво маргарину і подібних харчових жирів
- 10.52 Виробництво морозива
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів.

ПАТ "Первомайський молочноконсервний комбінат" є одним із лідерів із виробництва згущеного молока в Україні.

ПрАТ «ПМКК» – одне з найбільших підприємств із переробки молока в Україні.

Комбінат був збудований у лютому 1956 року з проектною потужністю 20 млн. банок молочних консервів на рік.

У 80-90 роках на комбінаті відбувалося оновлення обладнання та реконструкція основних цехів та допоміжних ділянок. Це реконструкція апаратної ділянки цільномолочного цеху, будівництво прибудови вакуум

апаратного відділення консервного цеху та жерстяно-банкової ділянки, ділянок миття автомашин та фляг, змонтовані лінії з виготовлення жерстяної банки, сиру, пастеризації та охолодження молока, проведена реконструкція молокопунктів сировинної зони.

З 15.11.1994 року комбінат зареєстровано Першотравневим міськвиконкомом як Закрите акціонерне товариство «Первомайський МКК», а пізніше згідно чинного законодавства як Приватне акціонерне товариство.

У 2001 - 2003 г. продукція комбінату нагороджена 9 золотими медалями за участь у дегустаційному конкурсі «Краща торгова марка».

У період з 2008 року по 2012 рік згущене молоко ПрАТ «Первомайський МКК» з оцінкою «відмінно» було найкращим в Україні за версією ЦНПІ «ТЕСТ».

В даний час до складу комбінату входять такі структурні підрозділи:

- Комплекс основного виробництва в м. Первомайську,
- Врадіївський маслоцех,
- Кривоозерський молокопункт,
- Костянтинівський молокопункт,
- Добровський молокопункт,
- Овсяницький молокопункт,
- Фірмовий магазин.

Структурні підрозділи знаходяться в Арбузинському районі Миколаївської області та Ольшанському районі Кіровоградської області.

Продукція на комбінаті виготовляється з натурального коров'ячого молока, що поставляється щодня.

Своїм постачальникам сировини товариство постійно надає значну підтримку, тим самим робить свій вагомий внесок у розвиток та підтримку сільського господарства області. На підприємстві є власна атестована лабораторія – це дозволяє контролювати якість продукції на всіх стадіях виробництва.

Вся продукція товариства має сертифікати відповідності, відповідає всім стандартам якості та користується високим споживчим попитом.

Комбінат виробляє:

- молочні консерви:
 - молоко згущене з цукром,
 - молоко згущене з цукром і цикорієм,
 - молоко згущене з цукром і какао,
 - молоко згущене з цукром і кавою,
 - вершки згущені з цукром,
- цільномолочну продукцію:
 - кефір,
 - ряжанка,
 - молоко сир,
 - сир «Адигейський»
- масло вершкове,
- морозиво.

Підприємство здійснює повний цикл виробництва – від закупівлі натурального коров'ячого молока до випуску готової продукції

Продукцію комбінату добре знали та знають не лише в Україні, а й за кордоном.

До країн-експортерів продукції товариство відносяться:

- Танзанія;
- Куба;
- В'єтнам;
- Чехія;
- Єгипет;
- Іран;
- НДР;
- Ірак;

- Бірма;
- Югославія
- Молдова,
- Грузія,
- Узбекистан,
- Арменія,
- США, ,
- Казахстан,
- Саудівська Аравія,
- Туніс,
- Туркменістан.

Особливістю продукції досліджуваного підприємства є відсутність у складі барвників, ГМО, рослинних жирів, стабілізаторів.

Сьогодні на території комбінату розташовані:

- цех з виробництва молочних консервів,
- цех з виробництва цільномолочної продукції та олії,
- бляшано-баночний цех,
- автотранспортний цех,
- електроцех,
- ремонтно-механічний цех,
- ремонтно-будівельний цех,
- котельня,
- Ділянка вантажно-розвантажувальних та складських робіт.

Організаційна структура управління, в силу масштабності товариства, є дивізіональною.

Дивізіональна структура - структура управління підприємства, у якій чітко розділене управління окремими продуктами та окремими функціями. Ключовими фігурами в управлінні організаціями з дивізійною структурою стають РД, які очолюють виробничі підрозділи.

Основне завдання дивізійної структури управління ПрАТ «ПМКК» – це створення збалансованої комбінації централізованого та децентралізованого управління. Така система має на увазі розподіл діяльності ПрАТ «ПМКК» на великі автономні виробничо-господарські підрозділи. Кожен підрозділ має повноваження приймати самостійні рішення у межах своєї зони відповідальності. Питання, що стосуються ПрАТ «ПМКК» в цілому, керівник підрозділу погоджує з вищим керівництвом товариства.

Така структура управління має наступні плюси:

- дозволяє швидко реагувати на зміни у маркетинговому середовищі;
- дозволяє чітко окреслити зони відповідальності для підприємства;
- покращує координацію між усіма підрозділами компанії завдяки їхній автономності з одного боку та центральному управлінню з іншого;
- підвищує конкурентоспроможність підприємства;
- знімає частину завдань із вищого керівництва;
- полегшує комунікацію всередині відділів підприємства.

Дивізійна структура управління має деякі недоліки:

- вимагає керівників з високим рівнем кваліфікації для кожного напрямку, продукту чи послуги;
- ускладнює загальну координацію підприємства через автономність підрозділів;
- ускладнює дотримання виробленої політики підприємства;
- роз'єднує персонал, оскільки кожен відділ чи напрямок є замкнутою системою.

Використання ПрАТ «ПМКК» дивізійної структури управління дозволяє швидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології та купівельного попиту.

Відмінною рисою структури, що використовується є синтез централізації та децентралізації управління: перше проявляється у прийнятті

стратегічних важливих рішень вищим керівництвом, а друге – структурні підрозділи оперативно приймають рішення щодо питань, що виникають для досягнення поставлених вищим рівнем цілей та завдань. Таким чином, виходить поєднання ключових переваг великих підприємств під час використання позитивних характеристик невеликих організацій, зосереджуючи увагу на товарі, покупцях або географічній зоні.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «ПМКК»

З метою дослідження ефективності діяльності товариства проведемо аналіз техніко-економічних показників діяльності за 3 роки на підставі відкритих даних з сайту <https://smida.gov.ua/>.

Результати аналізу надано в табл. 2.1.

За досліджуваний період спостерігається збільшення обсягів реалізованої продукції (рис.2.1), але при цьому за останній рік дослідження очевидно суттєве збільшення собівартості виробництва, що призводить до збитків у 2017р (рис.2.2).

При цьому витрати на виробництво продукції постійно зростають, настільки, що у 2017 році складають 1,13 грн/грн. (рис.2.3), що в свою чергу провокує збитки.

Показники рентабельності витрат та продажів за досліджуваний період демонструють падіння, і за 2017 р набувають негативне значення (рис.2.4).

№	Показник	Од. вим.	2017	2018	2019	Відхилення					
						2018/2017		2019/2018		2019/2017	
						+, -	%	+, -	%	+, -	%
1	Обсяг реалізованих товарів, робіт (послуг)	тис.грн	305862	387631,6	587928,6	81769,6	26,73	200297	51,672	282066,6	92,22022
2	Собівартість реалізованих товарів, робіт (послуг)	тис грн	230473	320454,6	666386,6	89981,6	39,04	345932	107,9504	435913,6	189,1387
3	Валовий прибуток	тис грн.	75389	67177	-78458,00	-8212	-10,89	-145635	-216,793	-153847	-204,071
4	Витрати на 1 грн. доходу від реалізації	грн.	0,75	0,82	1,13	0,07	9,71	0,30	37,10	0,37	50,42
5	Рентабельність витрат	%	32,71	20,96	-11,77	-11,74		-32,73		-44,48	
6	Рентабельність продажу	%	24,64	17,33	-13,34	-7,32		-30,67		-37,99	
7	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	100925	95012	94013	-5913	-5,85	-999	-1,05	-6912	-6,84
8	Фондовіддача основних фондів	грн./грн.	3,03	4,07	6,25	1,04	34,62	2,17	53,28	3,22	106,35
9	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	906	879	871	-27	-2,98	-8	-0,91	-35	-3,86
10	Продуктивність праці	тис грн./	337,59	440,99	675,00	103,39	30,62	234,0126	53,06	337,40	99,94
11	Фонд оплати праці працівників	особу	18167	18969,4	32942,1	802,4	4,41	13972,7	73,65	14775,1	81,32
12	Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника	грн.	20051,88	21580,66	37821,01	1528,783	7,62	16240,35	75,259	17769,13	88,61

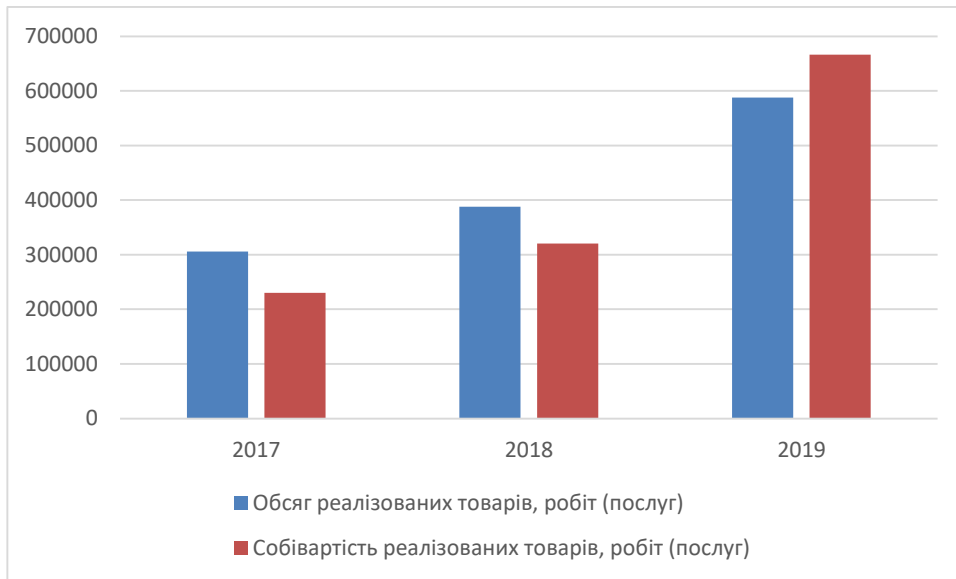


Рис. 2.1 Зміна обсягу та собівартості реалізованої продукції за період 2017-2019рр ПрАТ «ПМКК», тис грн



Рис. 2.2 Зміна показників валового прибутку ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019рр., тис. грн



Рис. 2.4 Зміна витрати на 1 грн. доходу від реалізації за період 2017-2019 рр.

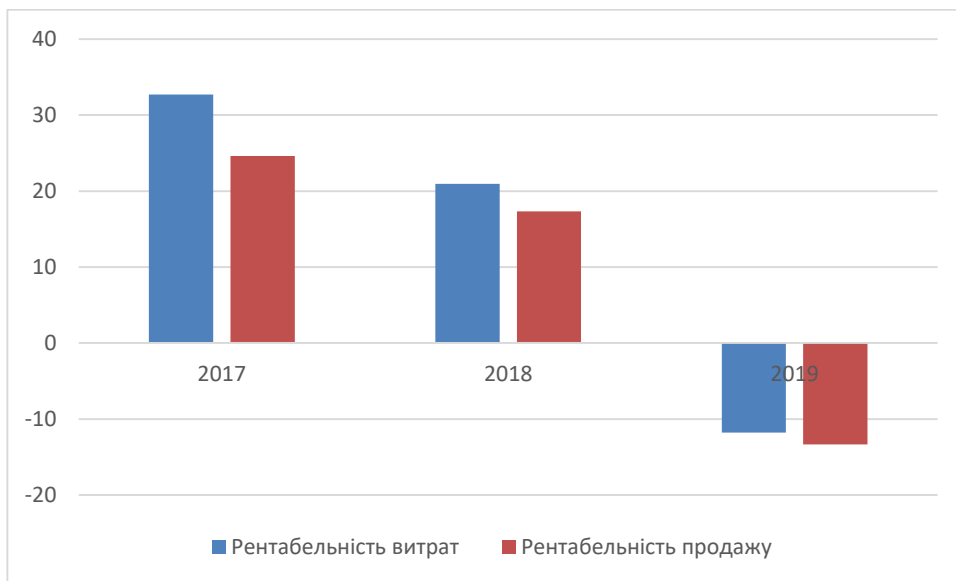


Рис. 2.4 Зміна рентабельності продажу та витрат ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019 рр.

Однією із причин збільшення витрат та наявності збитків є швидке старіння основних фондів, яке відбулося майже на 7% за досліджуваний період і, відповідно, падіння їх вартості (рис.2.5).



Рис. 2.5 Зміна вартості основних фондів ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019 рр., тис. грн

Не дивлячись на те, що аналіз вказує на збільшення фондівдачі основних фондів на протязі досліджуваного періоду (рис 2.6), цей показник вказує на те, що при значному старінні основних фондів відбувається посилення навантаження на них, що в кінцевому рахунку в т.ч. призводить до збитків.



Рис. 2.6 Зміна фондівдачі ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019 рр.

Про поступове погіршення ефективності діяльності через певні складнощі свідчить постійне скорочення персоналу (рисю 2.7), що за роки дослідження сягає майже 4%.



Рис. 2.7 Зміна середньооблікової кількості штатних працівників
ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019 рр, осіб

Скорочення персоналу майже на 4% призвели до збільшення продуктивності праці (рис.2.8) , але в цьому випадку приріст склав майже 100%.



Рис. 2.8 Зміна продуктивності праці ПрАТ «ПМКК»
за період 2017-2019 рр. (тис. грн/ос)

Не дивлячись на те, що за досліджуваний період відбувається скорочення чисельності персоналу, спостерігається збільшення фонду оплати праці (рис.2.9), що пов'язано із дотриманням чинного законодавства



Рис. 2.9 Зміна фонду оплати праці ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019 рр. (тис. грн/ос)

Слід відмітити, що середньомісячна заробітна плата відповідає чинному законодавству, та зростає (рис.2.10) у відповідності до нього,



Рис. 2.8 Зміна середньомісячної заробітної плати на 1 працівника ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019 рр. (грн/ос)

знаходиться на рівні оплати в галузі. Її рівень свідчить також про соціальну відповідальність товариства, яке прагне у складні для роботи часи зберегти персонал.

Таким чином, проведений аналіз техніко-економічних показників дозволяє спостерігати стійке погіршення показників економічної діяльності ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019 рр, наявність збитків в останній рік дослідження, що потребує подальшого аналізу причин їх виникнення.

2.3 Аналіз витрат та товарообігу ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019 рр.

Проведемо аналіз витрат ПрАТ «ПМКК» за економічними елементами (табл. 2.2). Для аналізу витрат обрані ті, інформація про яких були надана товариством на сайті <https://smida.gov.ua/>, а саме сировина, матеріали, енергія, транспортні витрати, заробітна плата, загальновиробничі витрати. Відсутня конкретна інформація про окремі витрати об'єднана в групу «інші».

Згідно зібраної інформації (рис.2.9), щорічно найбільшу долю у витратах складає сировина, оскільки це є основою виробництва, витрати на енергію та матеріали знаходяться приблизно на одному рівні.



Рис. 2.9 Динаміка зміни витрат ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019 рр.

Таблиця 2.2

Аналіз витрат ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019 рр.

Елементи витрат	2017		2018		2019		Відхилення 18/17		Відхилення 19/18		Відхилення 19/17	
	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%
Матеріали	22586,354	9,8	31404,5508	9,8	81299,165	12,2	8818,1968	39,04	49894,614	158,87	58712,811	259,94
Сировина	118002,176	51,2	164072,755	51,2	353184,9	53	46070,579	39,04	189112,14	115,26	235182,72	199,30
Енергія	20973,043	9,1	18906,8214	5,9	45314,289	6,8	-2066,2216	-9,85	26407,467	139,67	24341,246	116,05
Транспортні витрати	8066,55	3,5	11215,911	3,5	39983,196	6	3149,356	39,04	28767,285	256,48	31916,641	395,66
Заробітна плата	18167	7,88	18969,4	5,92	32942,1	4,94	802,4	4,418	13972,7	73,65	14775,1	81,32
Загальновиробничі витрати	19129,26	8,3	24034,095	7,5	53310,928	8	4904,836	25,64	29276,833	121,81	34181,669	178,68
Інше	23548,61	10,22	51851,157	16,18	60352,02	9,06	28302,543	120,18	8500,8656	16,39	36803,409	156,29
Разом	230473	100	320454,6	100	666386,6	100	89981,6	39,04	345932	107,95	435913,6	189,13

Не дивлячись на те, що у грошовому виразі заробітна плата щорічно зростає, у відсотковому виразі йде падіння долі цієї складової.

У 2017 році спостерігається різкий стрибок транспортних витрат, як у грошовому, так і у відсотковому виразі, що пов'язано зі стрімким зростанням цін на паливо, яке є необхідною складовою при доставці продукції споживачам, забезпеченням доставки сировини з пунктів її заготівлі.

Основними групами продукції ПрАТ «ПМКК» є:

- молочні консерви:
 - молоко згущене з цукром,
 - молоко згущене з цукром і цикорієм,
 - молоко згущене з цукром і какао,
 - молоко згущене з цукром і кавою,
 - вершки згущені з цукром,
- цільномолочну продукцію:
 - кефір,
 - ряжанка,
 - молоко сир,
 - сир «Адигейський»
- масло вершкове,
- морозиво.

Для подальшого аналізу асортименту продукції згрупуємо всю продукцію у три групи:

- молочні консерви;
- продукція з незбираного молока;
- масло селянське

та проведемо аналіз структури асортименту.

Структуру товарообігу за групами та її зміну представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка оптового товарообігу ПрАТ «ПМКК»

Елементи витрат	2017	2018	2019	Відхилення 18/17		Відхилення 19/18		Відхилення 19/17	
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Молочні консерви	226636	289899,8	430675,1	63263,8	27,91	140775,3	48,56	204039,1	90,03
Продукція з незбираного молока	77210	97731,8	102888,3	20521,8	26,57	5156,5	5,27	25678,3	33,26
Масло селянське	2016	0	54365,2	-2016	-100	54365,2	-	52349,2	2596,68
Разом	305862	387631,6	587928,6	81769,6		200297		282066,6	92,22

Як видно (рис.2.10), основною продукцією, що випускається на протязі досліджуваного періоду, є молочні консерви, випуск яких стрімко збільшується щорічно, також спостерігається зростання по продукції з незбираного молока, а у 2019р відбувається повернення після довгої перерви до нарощування виробництва масла селянського.

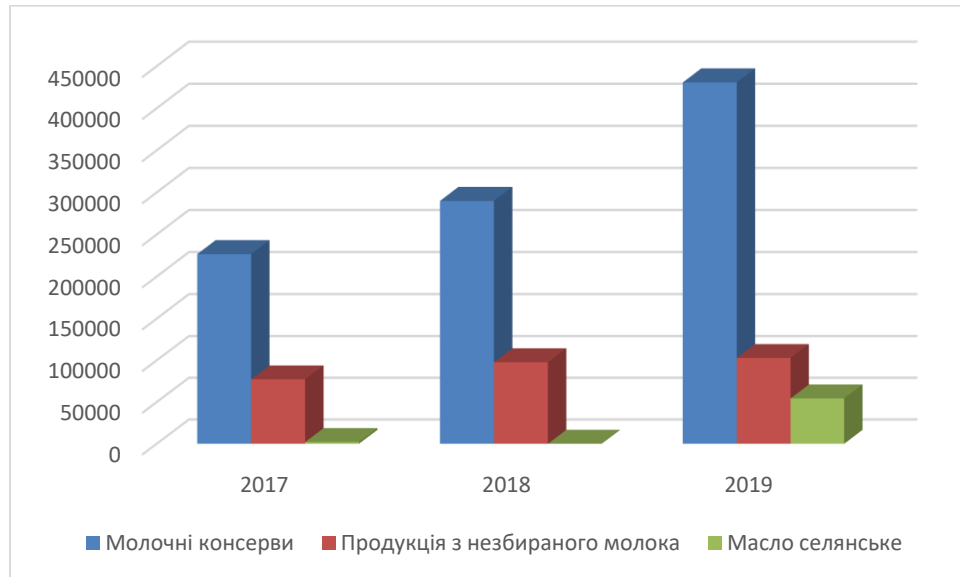


Рис. 2.10 Динаміка оптового товарообігу ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019 рр

Розглянемо структуру оптового товарообігу (табл.2.4)

Таблиця 2.4

Аналіз структури товарообороту ПрАТ «ПМКК» за 2017-2019рр

Товари і товарні групи	Структура, %			Структурні зрушення, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019 / 2017 .
Молочні консерви	74,1	74,79	73,26	0,69	-1,53	-0,84
Продукція з незбираного молока	25,24	25,21	17,5	-0,03	-7,71	-7,74
Масло селянське	0,66	0	9,24	-0,66	9,24	8,58
Разом	100	100	100			

Як видно (рис.2.11) структура товарних груп коливається щороку. Тем не менш, товариство залишає незмінними пріоритети виробництва., віддаючи перевагу молочним консервам, оскільки технологія їх виробництва дозволяє уникати збитків у їх збуту завдяки термінам зберігання.

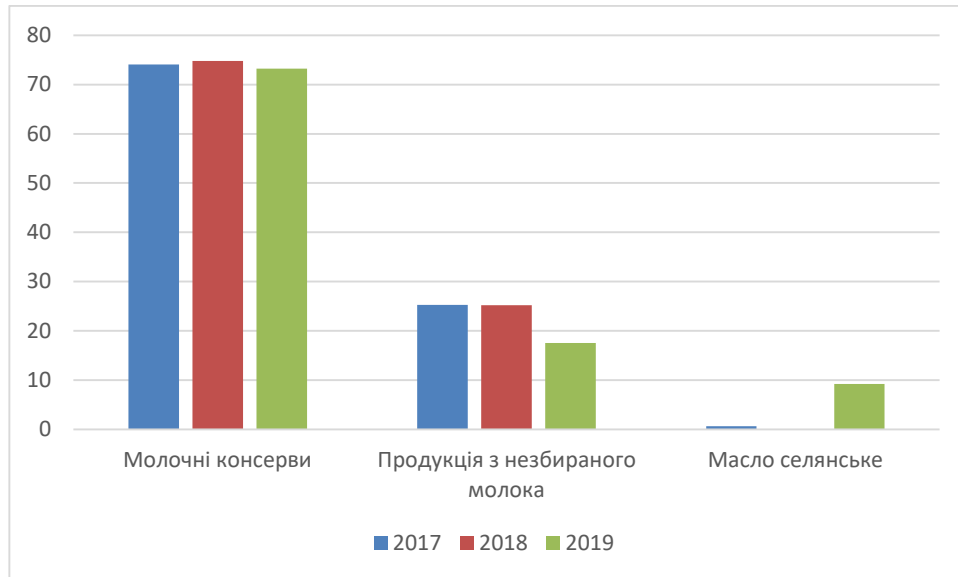


Рис.2.11 Зміна структури товарних груп ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019рр

Продукція з незбираного молока, як то кефір, ряжанка, молоко, сир, сир «Адигейський» посідають 2 місце у структурі виробництва. Не дивлячись на зростання виробництва у грошовому виразі, спостерігається падіння показника у% виразі, за рахунок того що у 2019 р товариство знову повернулося до виробництва масла селянського та змогло довести його випуск за цей рік з 0 до 9,4% у загальній структурі товарних груп.

Висновок до розділу 2:

ПрАТ «ПМКК» – одне з найбільших підприємств із переробки молока в Україні.

В даний час до складу комбінату входять такі структурні підрозділи:

- Комплекс основного виробництва в м. Первомайську,

- Врадіївський маслоцех,
- Кривоозерський молокопункт,
- Костянтинівський молокопункт,
- Добровський молокопункт,
- Овсяницький молокопункт,
- Фірмовий магазин.

Структурні підрозділи знаходяться в Арбузинському районі Миколаївської області та Ольшанському районі Кіровоградської області.

Продукція на комбінаті виготовляється з натурального коров'ячого молока, що поставляється щодня.

Вся продукція товариства має сертифікати відповідності, відповідає всім стандартам якості та користується високим споживчим попитом.

Сьогодні на території комбінату розташовані:

- -цех з виробництва молочних консервів,
- -цех з виробництва цільномолочної продукції та олії,
- -бляшано-баночний цех,
- -автотранспортний цех,
- -електроцех,
- -ремонтно-механічний цех,
- -ремонтно-будівельний цех,
- -котельня,
- -Ділянка вантажно-розвантажувальних та складських робіт.

Проведений аналіз техніко-економічних показників дозволяє спостерігати стійке погіршення показників економічної діяльності ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019 рр, наявність збитків в останній рік дослідження, що потребує подальшого аналізу причин їх виникнення.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРАТ «ПМКК»

3.1 Аналіз ризиків ПрАТ «ПМКК»

Промислові підприємства функціонують в умовах широкого спектру різноманітних зовнішніх та внутрішніх ризиків, при цьому величина їх впливу постійно змінюється, що диктує необхідність їхнього постійного моніторингу, грамотного обліку та управління.

Так, розширення діяльності спричиняє збільшення сфери виникнення можливих негативних факторів, а скорочення діяльності свідчить про результати негативного впливу на господарські процеси вже наявних ризиків [58].

Саме тому важливо не тільки виявляти, аналізувати та оцінювати існуючі ризики, але й мати певні інструменти менеджменту, що дозволяють прогнозувати та керувати ризиками підприємства в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, функціонування фірми.

Мета проведення дослідження полягає у аналізі існуючої системи управління ризиками ПрАТ «ПМКК», що враховує не лише поставлені тактичні цілі та завдання підприємства, а й можливі прогнозні сценарії зміни ділового середовища з подальшою координацією внутрішніх бізнес-процесів відповідно до ключових напрямків стратегії розвитку компанії з урахуванням підвищення ефективності елементів системи мінімізації ризиків.

Підґрунтям для проведення аналізу є аспекти систем ризик-менеджменту, що розглянуті у працях великої кількості сучасних вчених. Так, концепції ризик-орієнтованого підходу при здійсненні промислової діяльності розглянуті в працях Треймана М.Г., Варигіна О.С., Самойлової Н.А., Лепешкіна М.М., Фрейдкіна О.М., Буянова В., Бобонця А.І., Королькової Є.М. та інших. Науковцями обґрунтовано зазначається, що система управління ризиками включає дослідження та аналіз ймовірності настання того чи іншого

виду ризику, а управління ризиком зводиться до його мінімізації або усунення [32].

Пропонована ними система управління ризиками промислового підприємства повинна включати наступні елементи:

- ідентифікація ризиків,
- аналіз ризиків,
- порівняльна характеристика ризиків;
- вироблення рекомендацій з управління ризиками.

У рамках реалізації заходів щодо управління ризиками науковцями зазвичай пропонується на першому етапі здійснювати градацію факторів та виявляти найбільш значущі групи виробничих ризиків.

На етапі аналізу ризиків необхідно оцінити ймовірність та наслідки виявлених раніше небезпечних подій та дати кількісну оцінку величині ризику на основі застосування якісних та кількісних методів аналізу та оцінки ризиків [29].

Проведення аналізу в такий спосіб має найбільш значуще практичне застосування динамічних методів управління ризиками, що представлені у табл.3.1.

На практиці найбільше поширення набули методи сценарного підходу та імітаційного моделювання, а використання даних методів тією чи іншою мірою дозволяє виробити заходи з управління ризиками та оцінити доцільність проведення заходів щодо їх зниження. Однак представлені методики мають певні недоліки, які впливають на якість прийнятих управлінських рішень.

Так, метод сценарного підходу є досить простим, але має суб'єктивізм у своїй основі. Використання методу сценаріїв можливе лише за кінцевому значенні обраних критеріїв, котрий іноді кількість варіацій розвитку подій важко визначити. Методи імітаційного моделювання мають певні переваги, такі як простота використання, ранжування ризику за рівнями значимості, але водночас отримані результати подієві, тобто характеризують окремі ситуації.

Таблиця 3.1

Коротка характеристика найчастіше застосовуваних методів
управління ризиками

Найменування методу	Характеристика	Результат	Емпірична база	Переваги/недоліки
Метод сценарного підходу	сценарії поділяються на оптимістичний, песимістичний та реалістичний, і залежно від підходу визначаються критерії ефективності, далі проводиться порівняльний аналіз показників з базисними значеннями та розробляються коригувальні заходи	допомагає виявити оціночні критерії, що впливають на основні показники	гіпотези експертів, складені про величину та вплив конкретизованого ризику	простота/суб'єктивізм

продовження табл. 3.1

Методи імітаційного моделювання	Процедура, яка описує об'єкт, що вивчається, і повторює його поведінкові характеристики на основі математичної статистики	Формується матриця наслідків та ймовірностей і порівнюється ступінь та рівень ризику з його певними критеріями. Ризики градуюються на незначні, значні та катастрофічні	Рівень ризику визначається за допомогою теорії вимірів, в яку входить системний аналіз, вибір шкали ризику та способу вибору значень показника виміру ризику	простота у використанні/ характеризує окремі ситуації
---------------------------------	---	---	--	---

Для вибору методичних підходів управління ризиками необхідно уточнити понятійний апарат сутнісного змісту управління ризиками промислового підприємства.

Вивчення існуючих систем класифікації ризиків, представлених у роботах О.С. Стоянової, І.Т. Балабанова, А.С. Шапкіна, Г.В. Чернової, А.А. Кудрявцева, Л.М. Тепмана, В.М. Мінату [78], дає розуміння сутнісної природи ризику та дозволяє визначити якісні характеристики для розробки заходу щодо зниження рівня ризиків на основі їх оцінки. Однак слід зазначити умовність класифікаційних ознак ризиків, оскільки межі між різними видами ризиків досить умовні, оскільки всі впливають на об'єкт у сукупності, безперервно змінюються, взаємодіють між собою та змінюють якість об'єкта. Тому, з

погляду, необхідно розглядати не окремо взяті ризики, а систему ризиків промислового підприємства.

Таким чином, промисловий ризик можна визначити як нестабільну систему динамічних ризиків, що впливають чи потенційно можливих, у ході здійснення економічної діяльності промисловим підприємством.

У табл. 3.2 наведено класифікацію ризиків промислового підприємства з точки зору системного підходу з урахуванням динаміки їх впливу на об'єкт, яка відрізняється від існуючих двома класифікаційними ознаками, а саме за ступенем впливу на об'єкт та за динамікою впливу.

Таблиця 3.2

Класифікація ризиків промислового підприємства з точки зору
системного підходу

Класифікаційна ознака	Вид ризиків
За рівнем економічної системи	Мегаекономічні Макроекономічні Мікроекономічні Внутрішньофірмові
Сфера виникнення	Політичний Екологічний Виробничий Комерційний Транспортний Фінансовий
Місце виникнення	Зовнішній Внутрішній
Ступінь допустимості ризику	Допустимий Терпимий катастрофічний

продовження табл 3.2

По етапах здійснення проекту	Ризики передінвестиційного етапу Ризики інвестиційного етапу Ризики після інвестиційного етапу
По можливості страхування	Страхований Не страхований
За рівнем впливу на об'єкт	Існуючий Ймовірний
За динамікою впливу на об'єкт	Зростаючий Спадаючий

Представлена класифікація ризиків дозволяє більш точно ідентифікувати ризики конкретного підприємства і побудувати ланцюжок залежності ризиків, а також спрогнозувати поведінку керованої системи при зміні динаміки та ступеня впливу того чи іншого ризику.

Таким чином, системний підхід до класифікації ризиків дозволяє виявити та систематизувати ризики за динамікою їх впливу об'єкт управління. Логіка побудови системи управління ризиками промислового підприємства може бути здійснена у певній послідовності. Так, на першому етапі побудови системи управління ризиками необхідно встановити, на якому етапі життєвого циклу знаходиться об'єкт управління.

Далі, використовуючи запропоновану класифікацію, необхідно згрупувати ризики за такою класифікаційною ознакою, як рівні економічної системи.

Третій етап побудови системи управління ризиками тісно пов'язаний з другим, тобто у рамках ризиків кожного рівня економічної системи визначаються конкретні види ризиків.

Четвертий та п'ятий етапи дозволяють підготувати якісну базу для оцінки ризиків, що впливають на керований об'єкт.

Ідентифікація величини та вектору впливу ризиків здійснюється на основі аналізу трендів розвитку економічної системи кожного аналізованого рівня. Зовнішні ризики, зазвичай, важко керовані і завдання риск-менеджменту тут зводиться до мінімізації їхнього негативного впливу керований об'єкт.

Реалізація представлених етапів побудови системи управління ризиками дозволяє чітко ідентифікувати ризики, реалізація заходів другого блоку передбачає насамперед встановлення ймовірності виникнення ризику, тобто це вже існуючий чи лише можливий ризик. Далі кожному за виду існуючих ризиків необхідно встановити ступінь допустимості з урахуванням трендових характеристик економічної системи. Зовнішні критичні та катастрофічні ризики роблять керовану систему вкрай вразливою та вимагають перегляду стратегічних завдань, тобто роблять проект вкрай ризикованим та малоцікавим для інвестора, оскільки спричиняють критичні та катастрофічні внутрішні ризики.

Передостаннім етапом даного блоку є необхідність на основі раніше проведеного трендового аналізу встановлення динаміки впливу кожного виду ризику. Для кожного виду ризику, що росте, необхідно провести аналіз на основі побудови імітаційних моделей, тобто виконати прогнозування щодо ведення інших видів ризиків при зростанні одного з них до рівня «критичний».

Аналізований ризик стане «критичним», коли один із інших видів ризику набуде значення «катастрофічний».

Наприклад, подальше зростання курсу долара щодо національної валюти призведе до катастрофічного зростання собівартості на тлі зниження купівельної спроможності та неможливості скорочення постійних витрат. Тобто цьому етапі встановлюється взаємозалежність ризиків і дається їх якісна оцінка. Для всіх існуючих ризиків необхідно розглянути можливість їх страхування, при цьому сума страхової премії повинна бути меншою від ймовірного збитку від настання ризику. Це диктує необхідність доповнення представленої динамічної системи управління ризиками методиками

кількісної оцінки з метою встановлення фінансових умов отримання рівня ризику та максимально допустимих витрат на їхню мінімізацію [7].

Згідно з обраною класифікацією проведемо аналіз ризиків для ПрАТ «ПМКК» та зведемо результати в табл.3.3, згідно якої виявлено як існуючі ризики.

Так, відповідно до проведеного аналізу, до вірогідних зовнішніх ризиків потрібно віднести політичний, воєнний та екологічний ризики.

Ця група не залежить від товариства, не завжди може бути прогнозованою. Наслідки можуть бути катастрофічними.

До групи внутрішніх ризиків слід віднести такі, які формуються в процесі діяльності товариства і які воно може передбачити та попередити або пом'якшити наслідки.

Так, екологічний ризик може бути пов'язаний із застосуванням токсичних речовин при годуванні та утриманні тварин, обробці сільськогосподарського інвентарю та устаткуванні.

Виробничий ризик, в першу чергу, може бути пов'язаний із застарілим устаткуванням та технологіями, низькою кваліфікацією персоналу.

Комерційний ризик зазвичай пов'язують із провалом маркетингової діяльності, скороченням ринків збуту, падінням попиту на продукцію, що виробляється.

Транспортний ризик пов'язаний із стрімким не прогнозованим зростанням цін на паливом, застарілим автопарком, порушеною логістикою транспортування продукції. Низькою кваліфікацією працюючого персоналу.

Фінансовий ризик пов'язаний з обмеженістю власних фінансових ресурсів та високою вартістю кредитних ресурсів

Таблиця 3.3

Аналіз ризиків для ПрАТ «ПМКК»

По сфері виникнення	Ідентифікаційна ознака	Місце виникнення	Ступінь впливу	Ступінь допустимості ризику	З рівнем впливу	За динамікою впливу	За змогою страхування
політичний	функціонування економіки в цілому	зовнішній	існуючий вірогідний	терпимий катастрофічний	ймовірний	тимчасовий	не страхується
воєнний	функціонування економіки в цілому	зовнішній	існуючий	допустимий терпимий катастрофічний	існуючий	тимчасовий	страхується
екологічний	функціонування економіки в цілому	зовнішній	існуючий вірогідний	допустимий терпимий катастрофічний	ймовірний	постійний	страхується
екологічний	внутрішньофірмові ризики	внутрішній, зовнішній	існуючий вірогідний	допустимий терпимий катастрофічний	існуючий	постійний	страхується
виробничий	внутрішньофірмові ризики	внутрішній	існуючий вірогідний	допустимий терпимий катастрофічний	існуючий	постійний	страхується
комерційний	внутрішньофірмові ризики	внутрішній	існуючий вірогідний	допустимий терпимий катастрофічний	існуючий	зростаючий	страхується
транспортний	внутрішньофірмові ризики	внутрішній	існуючий вірогідний	допустимий терпимий катастрофічний	існуючий	постійний	страхується
фінансовий	Внутрішньофірмові ризики	внутрішній	існуючий вірогідний	допустимий терпимий катастрофічний	існуючий	зростаючий	страхується

3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності існуючої системи управління ризиками

Для формування пропозицій підвищення ефективності існуючої системи управління ризиками, необхідно визначити складові цієї системи та зв'язки між ними.

До органів управління ризиками у ПРАТ «ПМКК» відносяться:

- Наглядова рада;
- Генеральний директор;
- Функціональні керівники;
- Лінійні керівники;
- Внутрішній аудит.

Наглядова рада – забезпечує стратегічне управління розвитком товариства з урахуванням потенційних ризиків.

Генеральний директор – забезпечує досягнення окреслених стратегічних завдань товариства з урахуванням потенційних ризиків.

Функціональні керівники - забезпечують досягнення окремих тактичних та оперативних завдань товариства (у межах стратегічних завдань) з урахуванням потенційних ризиків.

Лінійні керівники - забезпечують досягнення окремих оперативних завдань товариства (у межах стратегічних завдань) з урахуванням потенційних ризиків.

Внутрішній аудит – забезпечує контроль над виконання завдань та збір інформації щодо попередження відхилення від виконання або норм витрат матеріальних ресурсів.

Не дивлячись на те, що ПРАТ «ПМКК» намагається протистояти ризикам, що виникають, все одно система управління ризиками повноцінно не сформована, відсутні нормативні документи

Комунікаційними каналами, за допомогою яких здійснюється управління та комунікації - персональні зустрічі з різними цільовими групами, інформаційні матеріали, нормативні матеріали, інтернет. засоби мобільного зв'язку тощо.

До механізму управління можна віднести встановлені цілі, розроблені стратегії розвитку, методи, технології, процедури, розпорядження, що регламентують виконання управлінських дій.

До матеріальної інфраструктури управління відносять наявність устаткування, обладнання, спеціально обладнаних приміщень для забезпечення якісних нарад та зборів.

Але разом з тим, потрібно констатувати, що сталої системи управління ризиками у товариства не розроблено, має місце функціонування або наявність окремих елементів системи, але усвідомлених, заздалегідь прописаних рішень не розробляється. Протидія ризикам відбувається у ситуаційний підхід до управління : виникає ризик – приймається рішення. Немає бачення наявності наближення або реального існування ризику - відповідно відсутня робота в цьому напрямку.

Тому з метою підвищення ефективності протидії ризикам пропонуються наступні заходи:

1. Впровадження системи ризик менеджменту у товаристві.
2. Впровадження у використання програми з аналізу ризиків.

Розглянемо доцільність то процедуру удосконалення системи управління ризиками.

На першому етапі необхідно позначити роль та місце системи управління ризиками у загальній системі управління товариством. Ризик притаманний усім аспектам діяльності підприємства, тому важливо вміти його ідентифікувати та керувати ним.

Крім того, на першому етапі пропонується проведення SWOT-аналізу з метою виявлення сильних і слабких сторін підприємства на постійно мінливому середовищі, які й дозволять оцінити місце ризику в подальшому

стратегічному розвитку підприємства. Також SWOT-аналіз допоможе виявити та співвіднести між собою загрози та можливості, сильні та слабкі сторони товариства.

Впровадження та застосування системи управління ризиками має займати одне з найважливіших місць у стратегії підприємства. Завданням підприємства є збереження стабільного становища на ринку та забезпечення фінансової стійкості, тому пропонується застосовувати виважену стратегію управління ризиками. Вона передбачає застосування методів визначення та зниження ризиків з урахуванням додаткових факторів, можливостей та загроз.

Другим етапом механізму удосконалення системи управління ризиками є формування групи ризик-менеджерів. Група з управління ризиками складатиметься з працівників підприємства і щорічно займатиметься розробкою цільових заходів щодо виявлення, управління запобігання ризикам їх наслідків. Група складатиметься з чотирьох осіб, її має очолювати керівник організації, який займається проблемами управління ризиками та координацією діяльності інших учасників групи з метою регулювання ризику та забезпечення компенсації можливих втрат та збитків. Відповідальним за виявлення та оцінку ризиків має стати внутрішній аудитор, попередженням та страхуванням ризику повинен комерційний директор, контролем та моніторингом ризиків повинен займатися фінансовий директор. Завдання ризик-менеджерів полягає у виявленні ризиків, їх оцінці, страхуванні, контролі та моніторингу.

На третьому та четвертому етапі пропонується розробити стандартні процедури з оцінки ризиків. Для цього необхідно розробити бальну систему оцінки ризиків підприємства з урахуванням специфіки діяльності. Наприклад, така бальна оцінка, у адаптуванні до ПрАТ «ПМКК» може мати наступний вигляд (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Бальна система оцінки можливих ризиків промислового підприємства

Фактор ризику	Опис ризику	Вірогідність ризику	Можливі втрати, бал
Об'єктивний фактор			
Постачальники			
замовники			
конкуренти			
Природний фактор			
Тезнічний фактор			
Політичний фактор			
Економчний фактор			
Воєнний фактор			
Суб'єктивний фактор			
Керівництво			
Бухгалтерія			
Відділ кадрів			
Виробництво			
збут			

Орієнтовні заходи представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Заходи щодо запобігання та реагування на ризики промислового підприємства

Фактори ризику	Заходи з попередження виникнення ризику	Заходи з реагування на виникнення
Порушення договірних обов'язків	Розподіл ризику між учасниками, занесення спеціальних умов у договори	Відмова від роботи з посередниками, неодноразово порушили договірні зобов'язання
Недоотримання прибутку	Проведення маркетингових дослідження, залучення додаткових коштів	Перерозподіл або додавання ресурсів, перегляд основних фінансових показників

продовження табл.3.5

Відставання від НТП	Перевірка якості процесу виробництва, моніторинг інноваційних технологій у галузі та застосування кращого досвіду	Вдосконалення технології виробництва
Незадоволення вимог замовників	Виявлення потреб клієнтів, аналіз ланцюжка цінностей	Надання післяпродажного обслуговування, введення системи знижок, проведення акцій
Невиконання планів обсягу продажів	Удосконалення системи мотивації співробітників, облік сезонності попиту	Коригування планів обсягів продажу

Після аналізу ризиків, а також пропозиції заходів щодо їх мінімізації необхідно розділити відповідальність у системі управління ризиками.

Варіант схеми розподілу відповідальності посадових осіб товариства представлений у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Варіант схеми розподілу відповідальності посадових осіб ПрАТ «ПМКК» в системі управління ризиками

Заходи	Посадова особа			
	Директор	Фінансовий директор	Комерційний директор	Внутрішній аудитор
Укладання реєстру ризиків	затвердження	узгодження	узгодження	оцінка
Оцінка ризиків	затвердження	узгодження оцінка	-	оцінка

продовження табл. 3.6

Розробка плану з реагування на ризику	затвердження	узгодження оцінка	оцінка	-
Виконання заходів з реагування на ризику	затвердження	узгодження оцінка	узгодження	-
Контроль виконання заходів	-	затвердження оцінка	узгодження оцінка	оцінка

Такий розподіл відповідальності дозволить чітко дотримуватись регламенту, а також виконати всі необхідні вимоги в рамках впровадження ризик-менеджменту на промисловому підприємстві. Заключним етапом удосконалення системи управління ризиками стане контроль та, у разі виявлення відхилення, коригування ранні розроблених заходів.

3.3. Прогнозування планових показників діяльності підприємства після впровадження заходів

Якщо організаційний захід з удосконалення системи управління ризиками не потребує додаткових витрат, а передбачає тільки перерозподіл та удосконалення функціональних обов'язків, захід з автоматизації системи управління ризиками може потребувати капітальних вкладень., в залежності від обраної комплектації програми.

Так, для підвищення ефективності системи управління ризиками та швидкого реагування на їх виникнення або попередження виникнення пропонується купівля та використання програмного забезпечення від RSA Archer під загальною назвою RSA Archer Enterprise & Operational Risk

Management. Це програмне забезпечення є одним із найкращих на світовому просторі. Для досліджуваного товариства найбільш корисним буде продукт з цієї лінійки під назвою RSA Archer Enterprise Risk Management.

Enterprise Risk Management — продукт, що поєднує у собі можливості управління реєстрів ризиків, проведення оцінок, обліку інцидентів, і навіть управління заходами впливу ризик. На рис 3.1.надано загальний інтерфейс цього продукту. Рис.3.2 демонструє легкість сприйняття і візуалізацію складної інформації політик ESG.

Програма дає змогу збирати та інтегрувати дані ESG у Archer на централізованій платформі IRM. Впровадивши Archer Risk Management як частину більш широкї] програма IRM, керівники товариства отримують:

- доступ до ризиків, які піддаються кількісній оцінці
- дані, які надають розуміння
- інструменти, необхідні для захисту бізнесу при дотриманні протидії ризикам.



Рис.3.1 Демонстрація можливостей програмного продукту Enterprise Risk Management

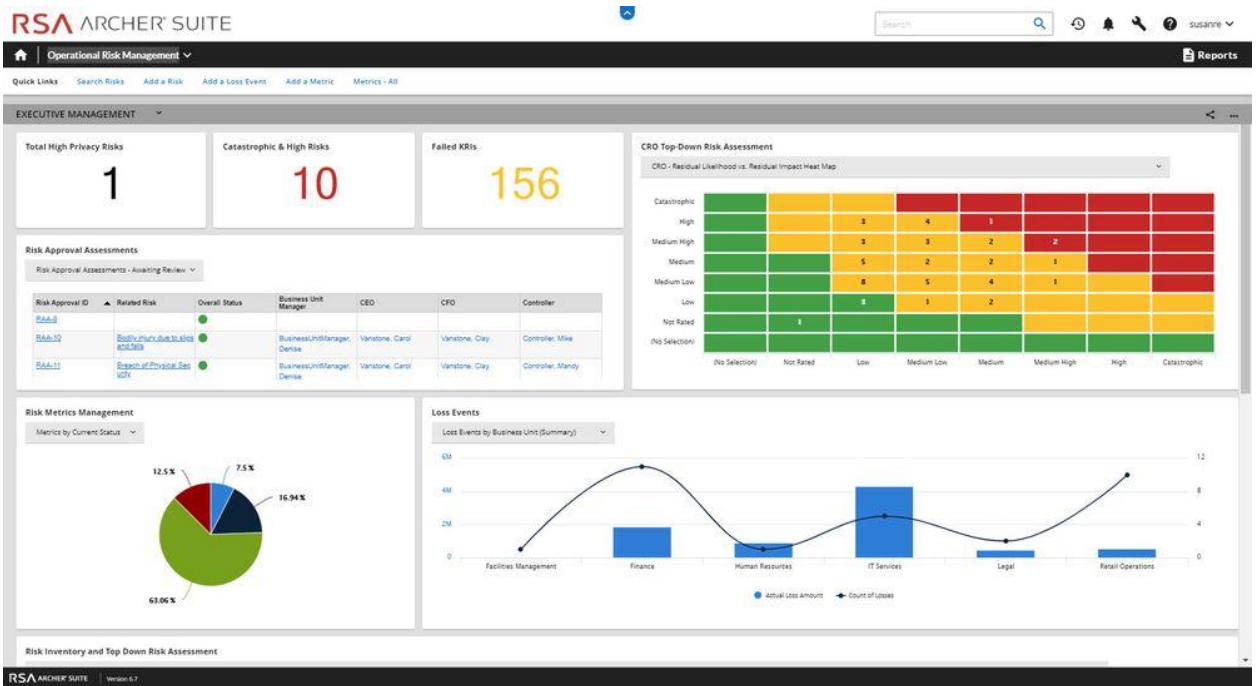


Рис.3.2 Демонстрація можливостей програмного продукту Enterprise Risk Management

В залежності від умов користування, компанія-розробник надає різні права при користуванні програмним забезпеченням (табл.3.7).

В нових версіях працює інтеграція програми з Microsoft 365 OneDrive та SharePoint, яка значно спрощує можливість переміщення та редагування файлів без необхідності повторного завантаження їх назад у Archer після того, як працівник закінчив працювати у програмі. Завдяки інтеграції Microsoft 365 OneDrive та SharePoint можливо швидко вибирати файли зі свого OneDrive або SharePoint за допомогою покращеного поля зовнішніх посилань у записі Archer, переглядати або редагувати вкладені документи Microsoft 365 у межах макета запису Archer.

Пропонована програма надасть набір можливостей кількісної оцінки ризиків для всього підприємства, що спряє отриманню керівниками підприємств повного уявлення про ризики підприємства для підвищення стійкості та забезпечення досягнення стратегічних цілей. Наприклад, Archer Insight дозволить використовувати такі вбудовані методи, як моделювання

Монте-Карло, тому не потрібно виконувати все моделювання самостійно. Archer Insight може допомогти об'єднати ризики у значущі кількісні вимірювання, це дозволяє порівнювати ризики та інвестиції, необхідні для пом'якшення, зменшення, передачі або уникнення ризику.

Таблиця 3.7

Пропозиції виробника для користувачів програмного забезпечення

пропозиції	переваги	недоліки
демоверсія	безкоштовно	перезавантаження щомісяця
реєстрація на платформі	- обмеженість, але достатність функцій для мінімальної роботи - частина опцій - безкоштовна	частина опцій - платна
повна ліцензія	всі опції + консультування фахівців	максимальна ціна

У разі використання демоверсії ПрАТ «ПМКК» не буде потребувати додаткових капітальних вкладень, але зможе просунути в оцінках ризику на більш сучасний рівень.

У разі використання версії з реєструванням на платформі капітальні вкладення у купівлю програми складуть 20 тис. грн./рік

У разі використання повної ліцензії капітальні вкладення у купівлю програми складуть 60 тис. грн/рік.

Для аналізу ризиків товариству достатньо перші два варіанти.

Розглянемо яких результатів може досягнути товариство у разі їх використання.

Згідно заявлених можливостей програми розробники обіцяють наступні переваги:

- візуальну побудову структури продукції
- візуальну структуру ринку продукції
- візуальну побудову структури замовників
- візуальну побудову структури постачальників
- візуальну структуру транспортного сектору
- візуальну побудову структури собівартості
- візуальну структуру динаміки боргових зобов'язань.

Далі, встановивши критерії ризику, маючи майже щоденну динаміку зміни закладених складових, відповідальна особа зможе заздалегідь бачити прямування показників у критичні зони та попередити керівництво про наближення кризової ситуації.

В процесі аналізу потенційного аналізу використання програмного продукту слід відмітити достатність використання демоверсії зі щомісячним її перезавантаженням, оскільки є вірогідність того, що в умовах роботи в Україні автоматичні рекомендації налаштувань програми можуть не врахувати реалії сьогодення.

Для пошуку шляхів подолання вже наявних ризикових ситуацій розглянемо причини, що привели до такого стану. З результатів аналізу у Розділі 2, основними причинами виявлених ризиків треба вважати:

- зменшення обсягів виробництва продукції у натуральному виразі до критичного;
- збільшення обсягів нереалізованої продукції;
- швидке старіння основних фондів;
- недостатня кваліфікація персоналу щодо встановлення причинно-слідчих зав'язків між ризиковою ситуацією та її потенційними наслідками.

Безперечно, на виникнення ризикових ситуацій вплинуло і стрибки цін на ресурси, заборона роботи під час коронавірусної інфекції. Але інші підприємства знаходились також під впливом цієї зовнішньої дії.

Розглянемо, яким чином можна подолати вже наявну ризикову ситуацію, яка при погіршенні може перерости у банкрутство.

Так, виявлене наявне швидке старіння основних фондів призвело до збільшення витрат на виробництво продукції та погіршення якості продукції у порівнянні із виробниками – конкурентами. У випадку із молочними консервами суттєвим показником є термін зберігання, що дозволяє довше зберігати продукцію у разі затримкою із її реалізацією. Молочні консерви (згущене молоко) має строк реалізації до 6 місяців за рахунок його кристалізації (не бажаного загущення, комкування), що можна попередити за рахунок проведення заміни старого обладнання яке забезпечує консервування продукту на нове, яке забезпечує консервування та центрифугування продукції одночасно. Це підвищить (згідно із заявами виробник устаткування) термін реалізації до 1 року. Заміна устаткування скоротить час виготовлення продукції на 5%, що в свою чергу призведе до збільшення потужності виробництва на 5%, та дозволить зменшити енергетичні витрати на 2%.

Поведемо розрахунки техніко економічних показників у плановому періоді та порівняємо їх з показниками попереднього періоду (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Основні техніко-економічні показники ПрАТ «ПМКК» у базовому та проектованому варіанті

Показник	Одн. вим	Базовий варіант	Проектова ний. варант	Відхилення	
				абсолютне	відносне
Обсяг реалізованих товарів, робіт (послуг)	тис.грн	587928,6	676117,9	88189,29	15
Собівартість реалізованих товарів, робіт (послуг)	тис грн	666386,6	659722,7	-6663,87	-1
Валовий прибуток	тис грн.	-78458,00	16395,16	94853,16	120,89

продовження табл. 3.8

Витрати на 1 грн. доходу від реалізації	грн.	1,13	0,97	-0,15	-13,91
Рентабельність витрат	%	-11,77	2,48	14,25	
Рентабельність продажу	%	-13,34	2,42	15,76	
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	94013	94213	200	0,21
Фондовіддача основних фондів	грн./грн.	6,25	7,17	0,92	14,75
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	871	871	0	0
Продуктивність праці	тис грн./ос	675,00	776,25	101,25	15
Фонд оплати праці працівників	особу	18969,4	32942,1	13972,7	73,65
Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника	грн.	2177,8875	3782,101	1604,214	73,65

Як свідчать розрахунки, використання нового устаткування призведе до збільшення (рис.3.3) обсягів собівартості реалізованої продукції на 15% та зменшення собівартості реалізованої продукції на 1%. І це мінімально можливий показник в умовах існуючого ринку. При розширенні ринку за рахунок збільшення термінів зберігання ці показники будуть значно вищі.

Відповідно, показник валового прибутку (рис.3.4) також збільшиться, додавши 120% і, як раніше, перейде із збиткового у прибутковий. І знов слід констатувати, що при розширенні ринку за рахунок збільшення термінів зберігання цей показник буде значно вищим.

Також, що є очікуваним, зменшиться показник витрати на 1 грн. доходу від реалізації (рис.3.5), який впаде майже на 14%.

Показники рентабельності продажу та витрат (рис.3.6) мінімально додадуть 14 та майже 16% відповідно, що вказує на доцільність

запропонованих заходів та потенційний відхід від збиткової господарської діяльності товариства.

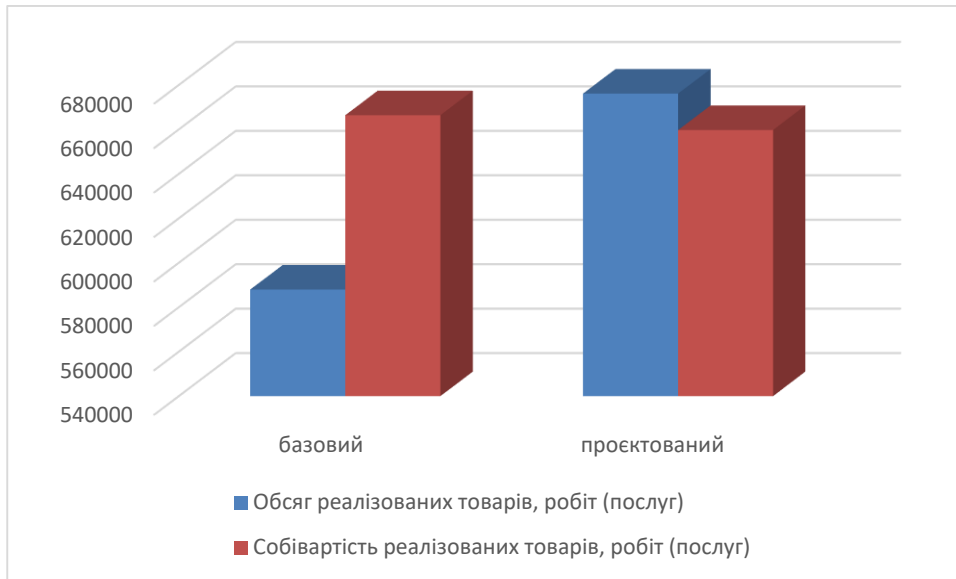


Рис. 3.3 Вплив запропонованих заходів на зміну обсягу та собівартості реалізованої продукції ПрАТ «ПМКК», тис грн

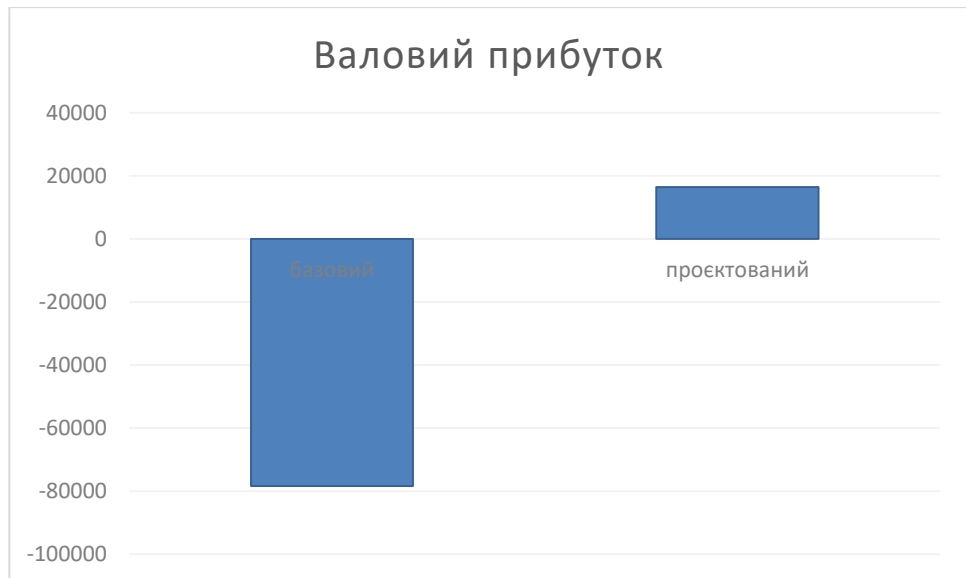


Рис. 3.4 Вплив запропонованих заходів на зміну показників валового прибутку ПрАТ «ПМКК», тис. грн

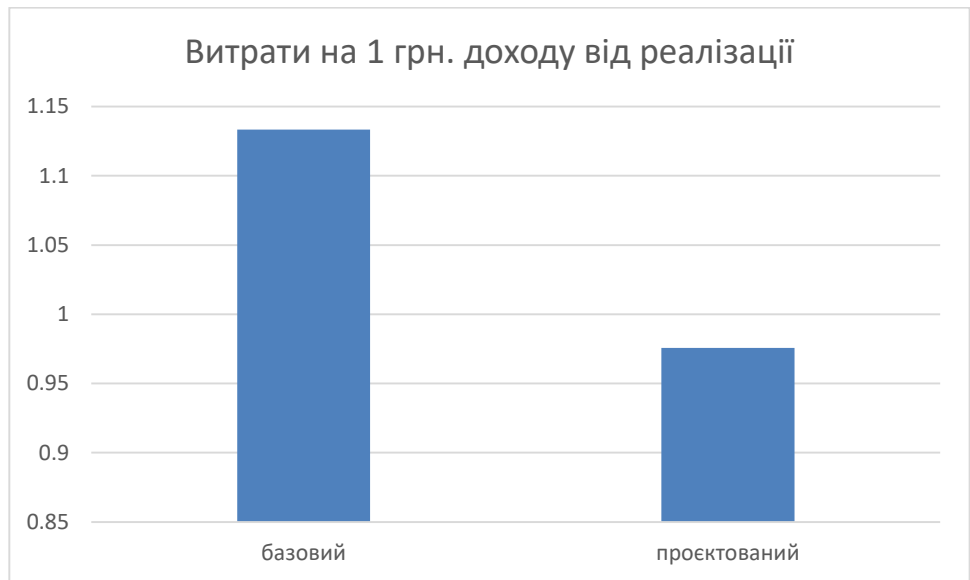


Рис. 3.5 Вплив запропонованих заходів на зміну витрати на 1 грн. доходу від реалізації

Купівля нового обладнання збільшить вартість основних фондів (рис.3.7) на 0,21%, але при цьому дозволить перейти із збиткового стану господарської діяльності у прибуткову (для порівняння 200 тис кап.вкладень додадуть товариству 94853,16 валового прибутку)

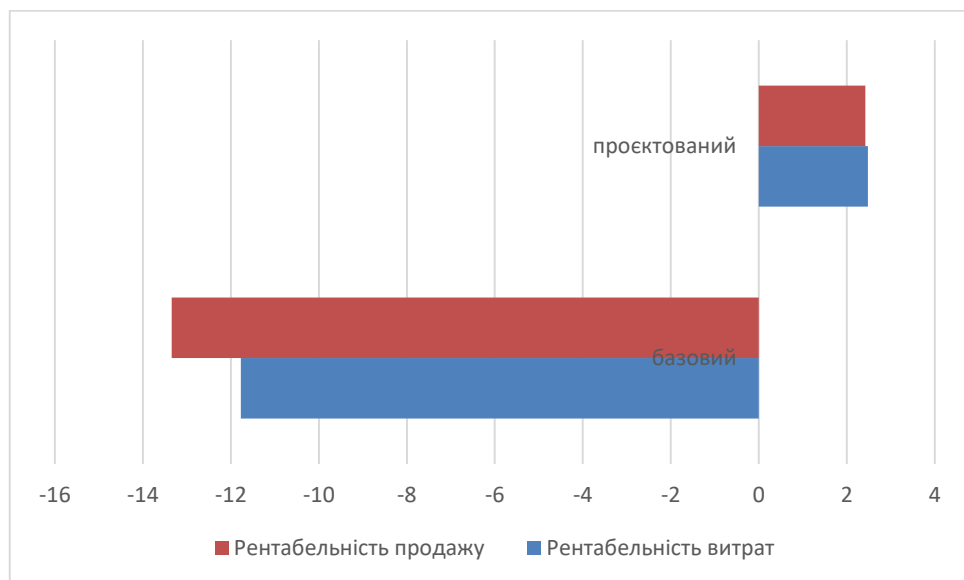


Рис. 3.6 Вплив запропонованих заходів на зміну рентабельності продажу та витрат ПрАТ «ПМКК», %

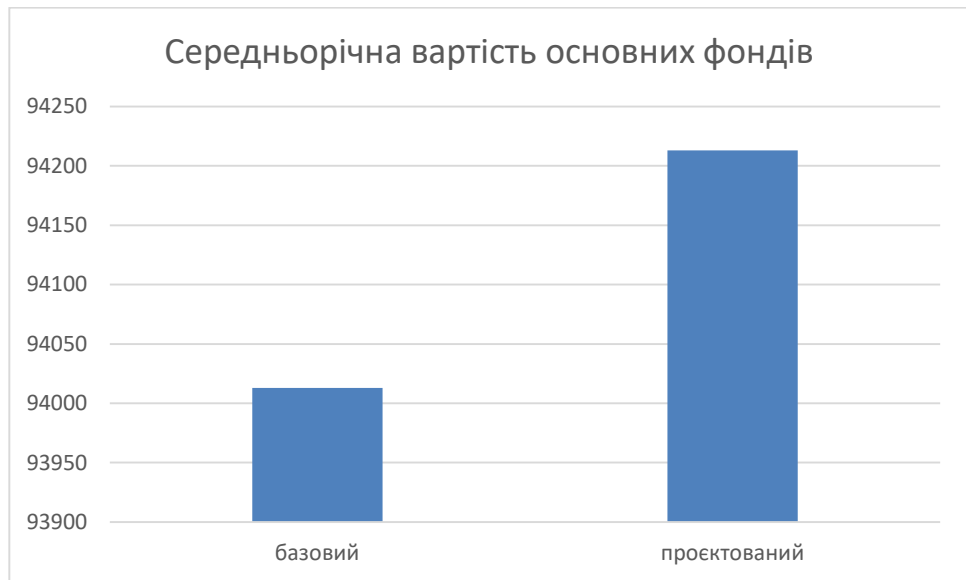


Рис. 3.7 Вплив запропонованих заходів на зміну вартості основних фондів ПрАТ «ПМКК», тис. грн

Відповідно, зростання вартості основних фондів та збільшення обсягів реалізованої продукції призведе до збільшення показників фондівіддачі на 14.75% (рис.3.8)

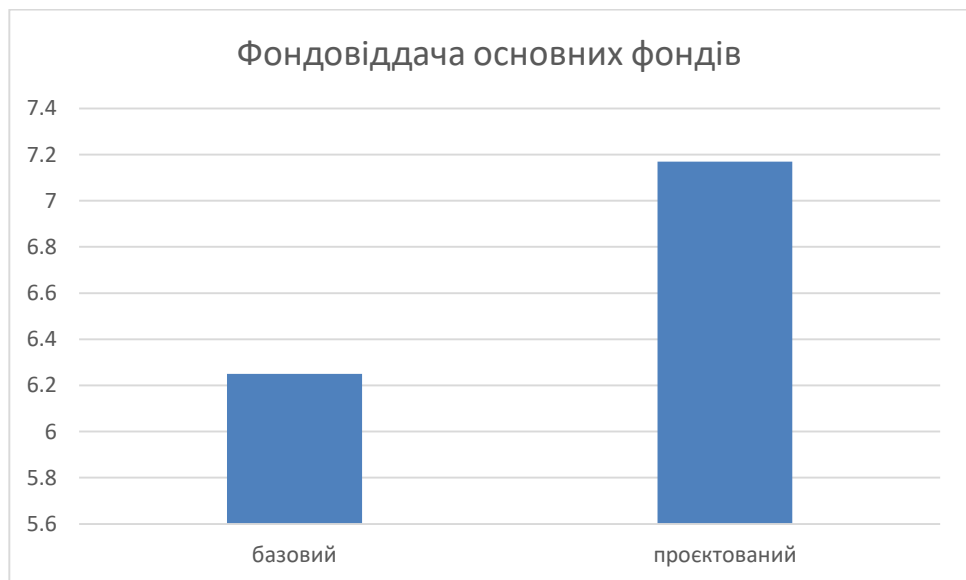


Рис. 3.8 Вплив запропонованих заходів на зміну фондівіддачі ПрАТ «ПМКК» (грн/грн)

Незмінність чисельності персоналу на фоні зростання обсягів реалізації продукції призведе до збільшення продуктивності праці (рис.3.9) на 15%.

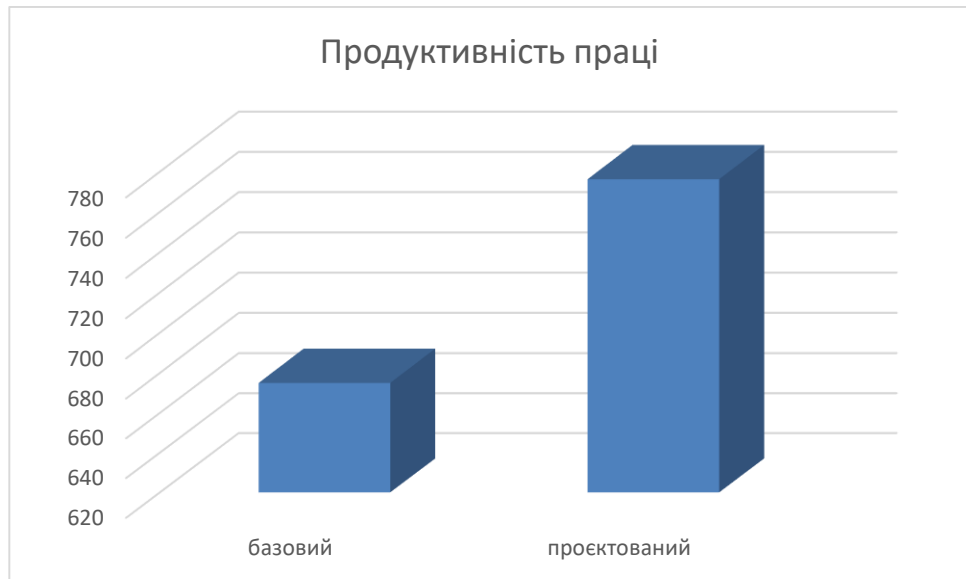


Рис. 3.9 Вплив запропонованих заходів на зміну продуктивності праці
ПрАТ «ПМКК» (тис. грн/ос)

Збільшення обсягів реалізації продукції дозволить товариству зберегти наявний трудовий персонал та виконати умови чинного законодавства щодо збільшення фонду оплати праці (рис.3.10) та середньої заробітної плати (рис.3.11) та вставити її на рівні галузевої заробітної плати. В цьому випадку приріст цих показників складе 73,65%.

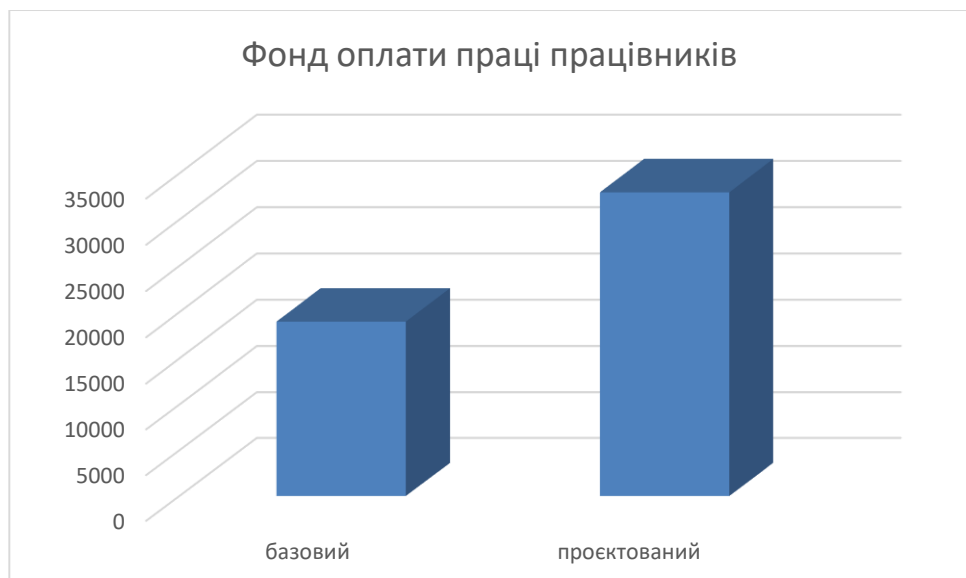


Рис. 3.10 Вплив запропонованих заходів на зміну фонду оплати праці
ПрАТ «ПМКК» (тис. грн/ос)

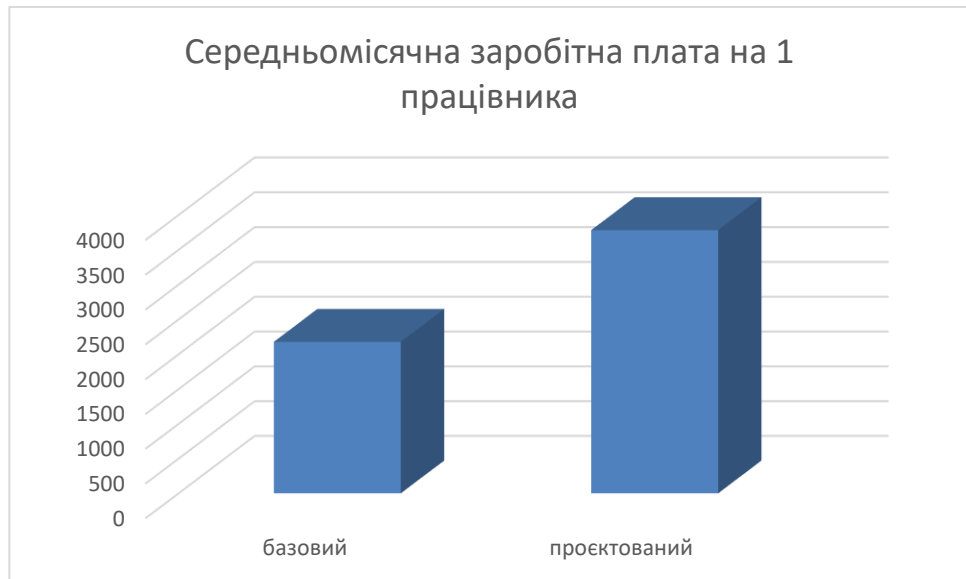


Рис. 3.11 Вплив запропонованих заходів на зміну середньомісячної заробітної плати на 1 працівника ПрАТ «ПМКК» (грн/ос)

Таким чином, проведений розрахунок доводить доцільність впровадження запропонованого заходу з подолання наслідків ризикової ситуації.

Висновок до розділу 3.

Згідно з обраною класифікацією проведено аналіз ризиків для ПрАТ «ПМКК» та виявлено існуючі ризики, які умовно поділено на дві групи: зовнішні та внутрішні. До вірогідних зовнішніх ризиків віднесені політичний, воєнний та екологічний ризики.

До групи внутрішніх ризиків слід віднесені такі, які формуються в процесі діяльності товариства і які воно може передбачити та попередити або пом'якшити наслідки.

Визначено, що екологічний ризик може бути пов'язаний із застосуванням токсичних речовин при годуванні та утриманні тварин, обробці сільськогосподарського інвентарю та устаткуванні.

Виробничий ризик, в першу чергу, може бути пов'язаний із застарілим устаткуванням та технологіями, низькою кваліфікацією персоналу.

Комерційний ризик зазвичай пов'язують із провалом маркетингової діяльності, скороченням ринків збуту, падінням попиту на продукцію, що виробляється.

Транспортний ризик пов'язаний із стрімким не прогнозованим зростанням цін на паливом, застарілим автопарком, порушеною логістикою транспортування продукції. Низькою кваліфікацією працюючого персоналу.

Фінансовий ризик пов'язаний з обмеженістю власних фінансових ресурсів та високою вартістю кредитних ресурсів.

В процесі аналізу визначено складові цієї системи та зв'язки між ними.

Визначено, що до органів управління ризиками у ПРАТ «ПМКК» відносяться:

- наглядова рада;
- генеральний директор;
- функціональні керівники;
- лінійні керівники;
- внутрішній аудит.

Комунікаційними каналами, за допомогою яких здійснюється управління та комунікації - персональні зустрічі з різними цільовими групами, інформаційні матеріали, нормативні матеріали, інтернет. засоби мобільного зв'язку тощо.

До механізму управління віднесено встановлені цілі, розроблені стратегії розвитку, методи, технології, процедури, розпорядження, що регламентують виконання управлінських дій.

До матеріальної інфраструктури управління віднесені наявне устаткування, обладнання, спеціально обладнаних приміщень для забезпечення якісних нарад та зборів.

Але разом з тим, потрібно констатувати, що сталої системи управління ризиками у товариства не розроблено, має місце функціонування або наявність окремих елементів системи, але усвідомлених, задалегідь прописаних рішень не розробляється. Протидія ризикам відбувається у ситуаційний підхід до управління : виникає ризик – приймається рішення. Немає бачення наявності наближення або реального існування ризику - відповідно відсутня робота в цьому напрямку.

Тому з метою підвищення ефективності протидії ризикам пропонуються наступні заходи:

1. Впровадження системи управління ризиками у товаристві.
2. Впровадження у використання програми з аналізу ризиків.
3. Усунення наслідків ризикової ситуації шляхом заміни старого устаткування.

Організаційні заходи з удосконалення системи управління ризиками не потребує додаткових витрат, а передбачає тільки перерозподіл та удосконалення функціональних обов'язків, захід з автоматизації системи управління ризиками може потребувати капітальних вкладень., в залежності від обраної комплектації програми.

Для підвищення ефективності системи управління ризиками та швидкого реагування на їх виникнення або попередження виникнення пропонується купівля та використання програмного забезпечення від RSA Archer під загальною назвою RSA Archer Enterprise & Operational Risk Management. Це програмне забезпечення є одним із найкращих на світовому просторі. Для досліджуваного товариства найбільш корисним буде продукт з цієї лінійки під назвою RSA Archer Enterprise Risk Management.

Для пошуку шляхів подолання вже наявних ризикових ситуацій розглянуто причини, що привели до такого стану. З результатів аналізу у Розділі 2, основними причинами виявлених ризиків рекомендовано вважати:

- зменшення обсягів виробництва продукції у натуральному виразі до критичного;

- збільшення обсягів нереалізованої продукції;
- швидке старіння основних фондів;
- недостатня кваліфікація персоналу щодо встановлення причинно-слідчих зав'язків між ризиковою ситуацією та її потенційними наслідками.

Виявлено, що наявне швидке старіння основних фондів призвело до збільшення витрат на виробництво продукції та погіршення якості продукції у порівнянні із виробниками – конкурентами. У випадку із молочними консервами суттєвим показником є термін зберігання, що дозволяє довше зберігати продукцію у разі затримкою із її реалізацією. Молочні консерви (згущене молоко) має строк реалізації до 6 місяців за рахунок його кристалізації (не бажаного загущення, комкування), що можна попередити за рахунок проведення заміни старого обладнання яке забезпечує консервування продукту на нове, яке забезпечує консервування та центрифугування продукції одночасно. Це підвищить (згідно із заявами виробник устаткування) термін реалізації до 1 року. Заміна устаткування скоротить час виготовлення продукції на 5%, що в свою чергу призведе до збільшення потужності виробництва на 5%, та дозволить зменшити енергетичні витрати на 2%.

Проведені розрахунки основних техніко-економічні показників діяльності ПрАТ «ПМКК» у базовому та проектованому варіанті підтверджують, що запропонований захід із заміни устаткування призведе до збільшення (рис.3.3) обсягів собівартості реалізованої продукції на 15% та зменшення собівартості реалізованої продукції на 1%.

Відповідно, показник валового прибутку (рис.3.4) також збільшиться, додавши 120% і, як раніше, перейде із збиткового у прибутковий.

Також, що є очікуваним, зменшиться показник витрати на 1 грн. доходу від реалізації (рис.3.5), який впаде майже на 14%.

Показники рентабельності продажу та витрат (рис.3.6) мінімально додадуть 14 та майже 16% відповідно, що вказує на доцільність

запропонованих заходів та потенційний відхід від збиткової господарської діяльності товариства.

Купівля нового обладнання збільшить вартість основних фондів (рис.3.7) на 0,21%, але при цьому дозволить перейти із збиткового стану господарської діяльності у прибуткову (для порівняння 200 тис кап.вкладень додадуть товариству 94853,16 валового прибутку)

І це мінімально можливий показник в умовах існуючого ринку. При розширенні ринку за рахунок збільшення термінів зберігання ці показники будуть значно вищі.

ВИСНОВКИ

Особливе місце практично у всіх розділах теорії та практики внутрішньофірмового управління, планування та контролю займає проблема оцінки та управління ризиками, а також вибір оптимального співвідношення ризику та рівня ділової активності, прибутковості та надійності, заснований на аналізі ролі та місця ризику, що становить значну частина змісту процесу прийняття та реалізації господарських рішень.

Захисна функція ризику проявляється у необхідності інституційного закріплення прав осіб, які розробляють рішення, що стосуються власне прийняття рішення, що включає елементи господарського ризику.

Для аналізу було обране ПрАТ «ПМКК» – одне з найбільших підприємств із переробки молока в Україні.

Сьогодні на території комбінату розташовані:

- цех з виробництва молочних консервів,
- цех з виробництва цільномолочної продукції та олії,
- бляшано-баночний цех,
- автотранспортний цех,
- електроцех,
- ремонтно-механічний цех,
- ремонтно-будівельний цех,
- котельня,
- ділянка вантажно-розвантажувальних та складських робіт.

Проведений аналіз техніко-економічних показників дозволяє спостерігати стійке погіршення показників економічної діяльності ПрАТ «ПМКК» за період 2017-2019 рр, наявність збитків в останній рік дослідження, що потребує подальшого аналізу причин їх виникнення.

Згідно з обраною класифікацією проведено аналіз ризиків для ПрАТ «ПМКК» та виявлено існуючі ризики, які умовно поділено на дві групи:

зовнішні та внутрішні. До вірогідних зовнішніх ризиків віднесені політичний, воєнний та екологічний ризики.

До групи внутрішніх ризиків слід віднесені такі, які формуються в процесі діяльності товариства і які воно може передбачити та попередити або пом'якшити наслідки.

Визначено, що до органів управління ризиками у ПРАТ «ПМКК» відносяться:

- наглядова рада;
- генеральний директор;
- функціональні керівники;
- лінійні керівники;
- внутрішній аудит.

Комунікаційними каналами, за допомогою яких здійснюється управління та комунікації - персональні зустрічі з різними цільовими групами, інформаційні матеріали, нормативні матеріали, інтернет. засоби мобільного зв'язку тощо.

До механізму управління віднесено встановлені цілі, розроблені стратегії розвитку, методи, технології, процедури, розпорядження, що регламентують виконання управлінських дій.

До матеріальної інфраструктури управління віднесені наявне устаткування, обладнання, спеціально обладнаних приміщень для забезпечення якісних нарад та зборів.

Тому з метою підвищення ефективності протидії ризикам пропонуються наступні заходи:

1. Впровадження системи управління ризиками у товаристві.
2. Впровадження у використання програми з аналізу ризиків.
3. Усунення наслідків ризикової ситуації шляхом заміни старого устаткування.

Проведені розрахунки основних техніко-економічні показників діяльності ПРАТ «ПМКК» у базовому та проектованому варіанті

підтверджують, що запропонований захід із заміни устаткування призведе до збільшення обсягів собівартості реалізованої продукції на 15% та зменшення собівартості реалізованої продукції на 1%.

Відповідно, показник валового прибутку також збільшиться, додавши 120% і, як раніше, перейде із збиткового у прибутковий.

Також, що є очікуваним, зменшиться показник витрати на 1 грн. доходу від реалізації, який впаде майже на 14%.

Показники рентабельності продажу та витрат мінімально додадуть 14 та майже 16% відповідно, що вказує на доцільність запропонованих заходів та потенційний відхід від збиткової господарської діяльності товариства.

Купівля нового обладнання збільшить вартість основних фондів на 0,21%, але при цьому дозволить перейти із збиткового стану господарської діяльності у прибуткову (для порівняння 200 тис кап.вкладень додадуть товариству 94853,16 валового прибутку)

І це мінімально можливий показник в умовах існуючого ринку. При розширенні ринку за рахунок збільшення термінів зберігання ці показники будуть значно вищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bannok G. The Penguin Dictionary of Economics. 4-th ed. N-Y.: Penguin Books, 1987. 132. Beard R.E., Penticainen T., Personen E. Risk theory. Methuen, London., 1969, - 342 p. 133. Beard R.E., Penticainen T., Personen E. Risk theory. Methuen, London., 1969,- 342 p.
2. Borch K. The economics of Uncertainty. Princeton, University Press, 1968.- 227 p.
3. Brehmen B. The Psychology of Risk. // Risk and Decisions Edited by W.T. Jingleton and J. Holden. Wiley, 1987.
4. Buhlman H. Mathematical methods in risk theory. Springer - Verlag, New York, 1970. - 21 Op.
5. Herbert, R.F. The Entrepreneur. Mainstream Views and Radical Critiques / R.F. Herbert, A.N. Link. – N.-Y., Praeger Publishers, 1982. – P. 17.
6. Savage L. The Foundations of statistics. New York, 1954. - 357 p. Wiliains C.A.Jr., Heins R.M. Risk Management and Insurance. New York, 1985. - 187p.i
7. Wilhams T.L. An integrated approach to risk management. Risk management. 1996. № 6. P. 22-27.
8. Альгин, А.П. Грани экономического риска / А.П. Альгин. – М. : Знание, 1991. – 63 с
9. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. [Текст]. – СИБ; Хмельницкий, 2001. – 391 с.
10. Асаулко В.С. Ризик-менеджмент на підприємствах курортно-рекреаційного комплексу: специфіка та етапи побудови. [Текст] // Наукові записки Острозької академії: Зб. наук. праць. Вип.9. – Острог: Нац. ун-т «Острозька академія», 2007. – С.10-18.
11. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика. 1996. 192 с.

12. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? / И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 384 с.
13. Баширова, А.А. Методические основы оценки и страхования рисков на промышленных предприятиях : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 : Махачкала, 2005. – 174 с.
14. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций. Пер. с англ., перераб. и дополн. изд. М.: АОЗТ “Интер-Эксперт”, “ИНФРА-М”, 1995. 528 с.
15. Бирман Г., Шмидт С. Капиталовложения. Экономический анализ инвестиционных проектов. М. : Юнити, 2003. 632 с.
16. 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.
17. 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.
18. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
19. Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. [Текст]. – К.: ДЕМІУР, 1996. – 211 с. 4.Захаров Г.П. Современные тенденции развития сферы услуг. [Текст] // Современные аспекты экономики. – 2005. – №5. – С.22-24.
20. Вяткин, В.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 400 с.
21. Габович, Б.А. Стохастическая модель принятия инвестиционных решений в условиях риска / Б.А. Габович, А.З. Данг, А.В. Мищенко // Финансовый менеджмент. 2003. - № 4.

22. Герасименко О. М. Формування комплексної системи ризикменеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків / О. М. Герасименко // Ефективна економіка. – 2013. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2019>
23. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник НУБіП України. 2018. № 284. С. 288-298.
18. Дернер Д. Логика неудачи. М. : Сенс, 1997. 243 с.
24. Господарський кодекс України : офіц. текст. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 256 с.
25. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний: Пер.с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс 2004. -466с. 19. Грабовой, П.Г. Управление рисками в недвижимости : Учебник / П.Г. Грабовой. – М.: Проспект, 2012. – 464 с.
26. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний: Пер.с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс 2004. -466с
27. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : [навч. посібник] / Донець Л. І. – К. : Центр навч. літератури, 2006. – 312 с.
28. Економічний ризик: ігрові моделі : навч. посібник / [В .В. Вітлінський, П. І.Верченко, А. В.Сігал, Я. С. Наконечний] ; за ред. В. В. Вітлінського – К. : КНЕУ, 2002. – 446 с.
29. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент : учебное пособие / Н.Б. Ермасова, В.Е. Черкасов. – Саратов : Поволжская академия гос. службы, 2003. – 101 с
30. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. А. Вознюк. – К. : Знання, 2007. – 1072 с.
31. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій : [навч. посібник] / Івченко І. Ю. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
32. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : [навч. посібник] / Ілляшенко С. М. [2-е вид., допов. і перероб.]. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 220 с.

- 33.Клейнер, Г.Б., Тамбовцев В.Л. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 2013.– 117 с.
- 34.Клименюк М. М. Управління ризиками в економіці : [навч.посіб.] / М. М. Клименюк, І. А. Брижань. – К. : Просвіт, 2000. – 256 с.
- 35.Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками. Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО«ТГТУ», 2013. 160 с.
- 36.Коротун С. І. Економічний ризик та методи його вимірювання : [конспект лекцій для студентів екон. спец.] / Коротун С. І. – Рівне : ПАРАДАЙЗ, 2006. – 102 с.
- 37.Кочетков В. Н. Экономический риск и методы его измерения : [учебное пособие] / В. Н. Кочетков, Н. А. Шипова. – К. : Европ. ун-т, 2003. – 68 с.
- 38.Коюда В. О. Система управління економічними ризиками на підприємстві / В. О. Коюда // Економіка розвитку. – 2006. – № 2(38). – С.67–71.
- 39.Кривошеев, С.С. Управление промышленными предприятиями с учетом факторов хозяйственного риска: автореф. дис. .канд. экон. наук / Кривошеев Станислав Сергеевич. Орел, 2003. - 21 с
- 40.Круглова Н.Ю., Единак А.Ю., Устюжанина Л.В. Повышение эффективности деятельности организации на основе процессного подхода к решению кадровых вопросов // Экономический журнал. 2017. № 4 (48). С. 39–56.
- 41.Кузьмінець Т. Г. Управління фінансовими ризиками підприємства в умовах ринкової економіки / Т. Г. Кузьмінець, Ю. А. Перегняк // Young Scientist. – 2017. –№ 12 (52). – С. 677-680
- 42.Ланкина С.А., Флегонтов В.И. Классификация и проблемы оценки рисков промышленного предприятия // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. 7. № 2. [Электронный ресурс]. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/90EVN315.pdf> . DOI: 10.15862/90EVN315.

- 43.Лапуста, М.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: Дело и Сервис, 2009.
- 44.Левченко М. О. Оцінка рівня фінансового ризику машинобудівних підприємств / М. О. Левченко // Механізм регулювання економіки. – 2011. – №3. – С. 169-174.
- 45.Лук'янова В. В. Економічний ризик : [навч. посібник] / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 462 с.
- 46.Машина Н. І. Економічний ризик та методи його вимірювання : [навч. посібник] / Машина Н. І. – К. : Центр навч. літератури, 2003. – 188 с.
- 47.Милль, Дж. Основы политической экономии. В 2 т. / Дж. Миль. – М. : Прогресс, 1980. – 130 с.
- 48.Мур А., Кейт Х. Руководство по безопасности бизнеса. Практическое пособие по управлению рисками. М.: Филинь, 1998. 328 с.
- 49.Найт Ф. Понятие риска и неопределенности. Альманах: теория и история экономических и социальных институтов и систем. М.1994. Вып. 5. С. 23–24.
- 50.Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль : пер с англ. / Ф.Х. Найт. – М. : Дело, 2003. – 360 с.
- 51.Нацыпаева Е.А., Родионова А.С. Документирование процессов как инструмент практической реализации процессного подхода к управлению в рамках новой версии стандарта ISO 9001:2015 // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2016. № 3 (62). С. 56–60
- 52.Овчаров А.О. Управление рисками в сфере туристских услуг. [Текст] // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2008. – №8. – С.138-160.
- 53.Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
- 54.Панягина А.Е. Подходы к пониманию и классификации рисков // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. 2012. №

6. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhodyk-ponimaniyui-klassifikatsii-riskov/viewer>
55. Печкобей О. Ю. Механизм регулирования риска в системе управления предприятием : дис.... канд. экон. наук : 05.13.10. Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия. СПб., 1998. 162 с.
56. Пикфорд Дж. Управление рисками. М., ООО Вершина, 2004. С. 220.
57. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент: підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с.
58. Подлобошникова Е.М. Управление предпринимательскими рисками. [Текст] // Известия Российского гос. пед. ин-та им. А.И.Герцена. – 2007. – №18. – С.191-195
59. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія За заг. ред. д.е.н., проф. Є. І. Ходаківського. Житомир: Полісся, 2013. 323 с.
60. Рэдхэд, К. Управление финансовыми рисками / К. Рэдхэд, С. Хьюс. М.:
61. Семенова, К. Д. Організація системи управління ризиками на підприємстві / К. Д. Семенова; К. І. Тарасова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2015. – Вип. 3. – № 58. – С. 221–227.
62. Сеньков А.В., Бобряков А.В. Нечеткая онтологическая модель мониторинга и управления комплексными рисками сложной экономической системы на примере ВУЗа // Международный журнал информационных технологий и энергоэффективности. 2016. Т. 1 № 1. С. 2–10.
63. Сердюкова, И.Д. Управление финансовыми рисками / И.Д. Сердюкова // Финансы. – 1995. – № 12.
64. Смит, А. Исследования о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Эконом. ключ, 1993. –174 с.
65. Сорос Д. Алхимия финансов. М.: Инфра-М, 1997. 415 с.

66. Тер-Григорьянц, А.А. Риски в сельском хозяйстве : монография / А.А. Тер-Григорьянц. – М-во образования РФ, Сев.-Кавк. гос. техн. ун-т. – Ставрополь : СевКавГТУ, 2004. – 175 с.
67. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / под ред. С.И. Ожегова. – 4-е изд., доп. – М. : ИТИ Технологии, 2003. – 944 с.
68. Трейман М.Г., Варыгина О.С. Методы оценки и управления рисками на ресурсоснабжающем предприятии (на примере ПАО «ТГК-1») // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. 2017. № 4. С. 64–73.
69. Тюленева Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 39–45.
70. Тюнен, Г. фон. Изолированное государство (Der Isolirte Staat) / Г. фон Тюнен. – 3-е изд. – М. : Экономическая жизнь, 1926 г. – 383 с.
71. Фасхутдинова М.С. Стратегический управленческий учет рисков на базе сбалансированной системы показателей в сельскохозяйственных организациях // Инновационное развитие экономики. 2011. № 5. С. 74–78
72. Фрейдкина Е.М., Трейман М.Г. Экономическая оценка влияния промышленных предприятий на окружающую среду: учебное пособие. СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2016. 82 с.
73. Хамел, Г., Прахалад, К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. - 288с
74. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М.: Прогресс, 1992. 253 с.
75. Хоскинг, А. Курс предпринимательства: Практическое пособие / А. Хоскинг; Пер. с англ. -М.: Международные отношения, 1993. 352 с.
76. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2, 9-13

77. Шамилева, Л.Л. Оценка сбалансированности факторов устойчивого экономического роста Электронный ресурс. / Л.Л. Шамилева, М.А. Белорусова. Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/7.DN2007/Economics/20657, doc. Htm](http://www.rusnauka.com/7.DN2007/Economics/20657.doc.Htm)
78. Шапкин, А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. 2-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011 – 235 с.
79. Шаталов М.А., Давыдова Е.Ю., Болдырев В.Н. Формирование механизма управления устойчивым развитием предприятий мебельной промышленности // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2015. Т. 3. № 2-2 (13-2). С. 483–486.
80. Шахов, В.В. Теория и управление рисками в страховании / В.В. Шахов, А.С. Миллерман, В.Г. Медведев. М.: Финансы и статистика, 2002. - 224 с.
81. Шегда А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : [навч. посіб.] / А. В. Шегда, М. В. Голованенко ; за ред. А. В. Шегди. – К. : Знання, 2008. – 271 с.
82. Экономический словарь /под ред. А.И. Архипова. – М. : ТК Велби; Проспект, 2005. – 624 с.
83. Ястремський О. І. Основи теорії економічного ризику : [навч.посібник для студентів екон. спец. вищ. навч. закладів] / Ястремський О. І. – К. : „Арт Ек”, 1997, – 248 с.