

**Міністерство освіти і науки України**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра підприємництва, торгівлі та маркетингу**

**КРЕСТИНИЧ Тетяна Семенівна**

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ / RISK MANAGEMENT AT STOCK BUSINESS ACTIVITY**

**Спеціальність: 076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**  
**магістерська програма- Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

**Магістерська робота**

**Виконала студентка групи**  
**ПТБДм-21**  
**Т.С.Крестинич**

**Науковий керівник:**  
**д.е.н. доцент О.М.Собко**

**ТЕРНОПІЛЬ -2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні аспекти управління ризиками в підприємницькій діяльності.....	
1.1. Поняття, види і функції ризиків у підприємстві.....	
1.2. Управління підприємницькими ризиками.....	
1.3. Методичні підходи до оцінювання ризиків в підприємницькій діяльності.....	
Висновки до розділу 1.....	
РОЗДІЛ 2. Аналіз розвитку роздрібно́ї торгівлі та ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності .....	
2.1. Дослідження стану і динаміки розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні ...	
2.2. Оцінка ефективності діяльності виробничо-торговельної мережі «Модниця» .....	
Висновки до розділу 2 .....	
РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління ризиками в підприємницькій діяльності.....	
3.1. Покращення управління інноваційними ризиками в підприємстві. ...	
3.2. Запровадження інтегрованої системи управління комерційними ризиками.....	
Висновки до розділу 3.....	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Ефективний розвиток вітчизняної сфери роздрібної торгівлі безпосередньо залежить від здатності торгових закладів адаптуватися до умов невизначеності здійснення підприємницької діяльності та мінімізувати спричинені нею ризики. Така здатність значною мірою зумовлюється обізнаністю керівників і менеджерів підприємств галузі із підходами й методами управління ризиками підприємницької діяльності в сфері роздрібної торгівлі. Досвід практичної діяльності свідчить, що розуміння важливості функції управління ризиками підприємницької діяльності в сфері роздрібної торгівлі не призводить до автоматичного її впровадження. Існують значні труднощі з методичним, інформаційним і організаційним забезпеченням управління підприємницькими ризиками на підприємствах роздрібної торгівлі, пов'язані з нестачею кваліфікованого персоналу, методичного забезпечення тощо. Такі тенденції актуалізують завдання розвитку теоретичних засад управління ризиками підприємницької діяльності в сфері роздрібної торгівлі та посилюють важливість їх вирішення.

Дослідженням теоретичних аспектів управління ризиками підприємницької діяльності в сфері роздрібної торгівлі присвячені числені дослідження науковців, зокрема І. Т. Балабанова, В. В. Вітлінського, В. Н. Вяткіна, І. В. Вяткіна, В. А. Гамзи, Г. Я. Гольдштейна, В. М. Гранатурова, А. Н. Гуця, А. Б. Камінського, В. В. Лук'янової, Л. М. Макаревича, С. І. Наконечного та ін.

*Мета і завдання дослідження.* Метою дипломної роботи – процесу управління ризиками в підприємницькій діяльності, проведення аналізу його ефективності, виявлення впливу на обсяги продаж та визначення напрямів покращення.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання наступних завдань:

- уточнити понятійний апарат дослідження;

- визначити класифікацію підприємницьких ризиків;
- проаналізувати розвиток роздрібної торгівлі в Україні;
- оцінити діяльність виробничо-торговельної мережі «Модниця»;
- запропонувати напрями покращення управління підприємницькими ризиками.

*Предмет дослідження* – управління ризиками в підприємницькій діяльності.

*Об’єкт дослідження* – сфера управління ризиками в підприємницькій діяльності виробничо-торговельної мережі «Модниця».

*Методи дослідження.* В дипломній роботі використано діалектичний метод пізнання економічних явищ і процесів у безперервному їх розвитку і взаємозв’язку. У дослідженні використані загальнонаукові методи аналізу та синтезу, групування і порівняння, індексний метод, а також абстрактно-логічний метод при вивченні теорії і практики управління підприємницькими ризиками.

*Наукова новизна* дипломної роботи полягає у тому, що поглиблено поняття «ризиків підприємницької діяльності», «управління підприємницькими ризиками», визначено критерієм «максимізація інтелектуальної доданої вартості», визначення напрямів покращення управління.

*Практичне значення отриманих результатів.* Окремі пропозиції автора щодо покращення управління інноваційними та комерційними ризиками використані у роботі виробничо-торговельної мережі.

*Структура дипломної роботи.* Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Дипломна робота викладена на 110 сторінках, містить 17 таблиць, 18 рисунків. Список використаних літературних джерел становить 83 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Поняття і види ризиків у підприємницькій діяльності

Ознаковими характеристиками ринкової економіки є підприємництво, як модель ведення бізнесу та конкуренція – як спонукальний інструмент ефективності господарювання. Власне конкурентне середовище є тим унікальним оточенням для підприємницької діяльності, яке вимагає постійного пошуку ефективних управлінських рішень. Відтак, сама мінливість конкуренції породжує невизначеність, що є підґрунтям для формування підприємницьких ризиків.

Досліджуючи проблематику управління ризиками в підприємницькій діяльності звернемося до етимології економічних категорій «конкуренція», «підприємництво», а також терміна «ризик».

Згідно із трактуванням, поданим в «Економічній енциклопедії» за ред. С. Мочерного, «конкуренція (лат. зіштовхуюсь) – економічне суперництво і боротьба між приватними і колективними товаровиробниками та продавцями товарів і послуг за як найвигідніші умови їх виробництва і збуту, за привласнення найбільших прибутків, в процесі якого стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва» [22, с. 820]. Таким чином, уже класичне визначення конкуренції виокремлює сферу торгівлі, а також форми прояву в ній конкуренції – «найвигідніші умови збуту» [22, с. 820]. Беручи до уваги такий підхід до тлумачення конкуренції робимо висновки, що її роль в галузі торгівлі, які найстарішої сфери суспільного обміну завжди була вагомою.

Розвиток економічних систем привносить зміни в генезу факторів конкуренції. Так, жорстка конкурентна боротьба завжди була за ресурси виробництва – землю, працю і капітал. Водночас, на сьогоднішньому етапі суспільних трансформацій спостерігаємо зміну якісних характеристик цих трьох груп виробничих ресурсів. Зокрема, зниження силу впливу фактора

земля, що проявляється появою можливостей вирощення органічної продукції в пустелях. Відтак, такий вид продукції успішно реалізується на висококонкурентних ринках США, ЄС, Японії тощо. Власне такі зміни стали можливими завдяки становленню економіки знань і технологій.

Швидка інтелектуалізація усіх сфер життя, в т. ч. і торгівлі спричиняє трансформаційні зміни в межах інших двох ресурсів, зокрема «праця»→«інтелектуальна праця», а «капітал» в «фізичний капітал»→«фінансовий капітал»→«інтелектуальний капітал». Таким чином, в мірку поступу суспільства змінюється сила впливу на темпи економічного зростання в межах усіх виробничих факторів в підприємницькій діяльності.

Із розвитком суспільства відбувається трансформація ризиків, але сила їхнього впливу та прояву в підприємстві залишається вагомою. Адже, конкурентне середовище обумовлює появу ризиків, які найбільше проявляються в підприємницькій діяльності. Підтвердженням правильності такого підходу є власне загально прийняте розуміння терміна підприємницької діяльності як самостійної, ініціативної, на власний ризик діяльності у сфері виготовлення продукції надання послуг чи виконання з метою отримання прибутку.

Однією із сфер підприємницької діяльності є торгівля «форма обміну продуктами праці й послугами, історично зумовлена виникненням і розвитком товарного виробництва» [22, с. 656]. Зважаючи на поглиблення масштабів економічної глобалізації спостерігаємо, з одного боку, покращення можливостей для здійснення торгівлі, що активізує її динаміку та підвищує вплив у забезпечення економічного зростання. З іншого – помітним є підвищення впливу, масштабність, зміна форм прояву підприємницьких ризиків, як «атрибутів прийняття рішення в ситуації невизначеності» [22, с. 214].

Вперше поняття «ризик» та «невизначеність» в межах підприємницької діяльності поєднав Ф. Найт для «збереження різниці між вимірювальною та невимірювальною невизначеністю» [22, с. 214]. Нині дослідженням прояву та

оцінювання впливу ризиків в підприємницькій діяльності займається чисельна група науковців та практиків.

В процесі здійснення підприємницької діяльності ризик проявляється, перш за все, при економічному обґрунтуванні втрат. Серед причини формування ризиків в підприємницькій діяльності можна виділити:

- невизначеність зовнішнього оточення;
- не ефективність менеджменту;
- низький рівень інформатизації виробничо-комерційних процесів, що знижує якість управлінських рішень;
- низький рівень освіти персоналу підприємства;
- низько ефективний маркетинг;
- зміна ринкової кон'юнктури;
- зміна цін;
- непередбачувані ситуації.

Вперше про підприємницькі ризики написав Дж. Кейнс обґрунтовуючи величину вартості товару, яка враховує суму «витрат ризику» [22, с. 21]. При цьому, зауважимо на класифікації підприємницького ризику, запропонованій Дж. Кейнсом. Зокрема вчений виокремлював три групи підприємницьких ризиків (рис.1. 1):

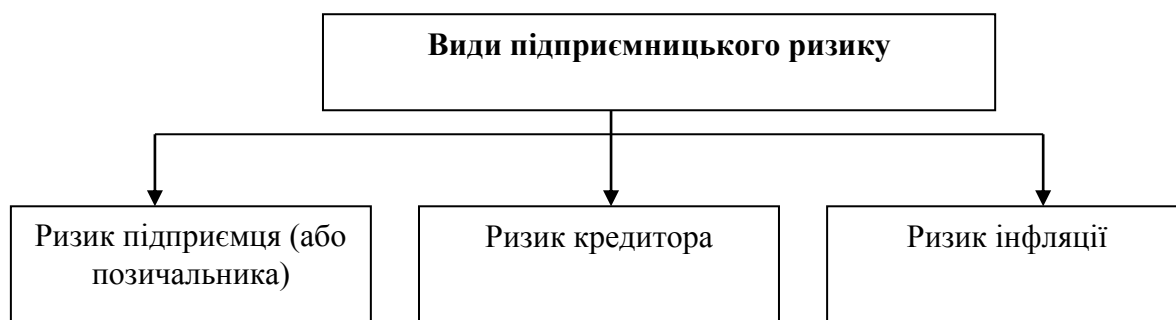


Рис.1.1.Види підприємницьких ризиків за Дж.Кейнсом [22].

Ризик підприємця або позичальника охоплює очікувані втрати від недоотримання потенційних надходжень від вкладення капіталу в підприємницькі проекти.

Інша група – ризик кредитора – очікувані втрати від кредитних операцій в разі банкрутства чи ухилянь боржника від виплати боргів.

Однією із характерних ознак ринкової економіки є інфляційні процеси. Відтак, саме вони, на думку, Дж.Кейнса є джерелом виникнення інфляційних ризиків, тобто понесення втрат внаслідок зниження курсу грошової одиниці.

Вивчення підприємницьких ризиків доцільно проводити за допомогою класифікаційного методу, який є одним із загальнопоширених у дослідженні економічних процесів і тенденцій їх змін. Адже, встановлення класифікаційних груп та вимірювання величин підприємницького ризику в кожному із потенційно очікуваних модулі, проведення порівняльної оцінки отриманих результатів дозволяє робити висновки. Для вирахування впливу підприємницьких ризиків широко застосовують методи моделювання на основі яких будують прогнозні моделі та із визначеним ступенем ймовірності настання того чи іншого виду ризику, розраховують очікувані втрати. Принагідно зауважимо, що розвиток інформаційних технологій позитивно впливає на можливості застосування методів моделювання, а також на ймовірності прогнозних моделей. Таким чином, можемо стверджувати, що швидку темпи розвитку інформаційних технологій, а нині, ще й цифризація економічних процесів надалі позитивно впливатиме на можливості застосування методів моделювання з метою побудови прогнозних економіко-математичних моделей економічних ситуацій.

Дослідження літературних джерел дозволило виявити високий рівень зацікавленості науковців проблематикою ризиків в підприємницькій діяльності. Відтак, нами систематизовано дефініції підприємницького ризику, запропоновані вітчизняними науковцями, які узагальнено представлено у табл. 1.1.



Підходи до тлумачення поняття «ризик у підприємницькій діяльності»

\*Джерело: складено автором самостійно на основі джерел, наведених в табл.

Зауважимо, що підходи до трактування підприємницького ризику відрізняються. Так, критичний погляд на пропоновані визначення дозволяють стверджувати, що у своїй більшості науковці виокремлюють загальні показники недоотримання «очікуваного доходу» чи «прибутку».

Однак, це є кінцеві результативні показники, які не дозволяють виокремити вклад власне кожного конкретного суб'єкта підприємницької діяльності у створення кінцевого продукту. Адже, узагальнюють результат, не конкретизуючи вклад кожного зокрема. Таким чином, необхідним є пропонування такого показника, який би дозволяв кристалізувати вклад індивідуальних суб'єктів.

Водночас, на нашу думку, більш прийнятними є погляди Вишнякова Я.Д., Радаев Н.Н., зважаючи на виокремлення кінцевого показника – доданої вартості [9, с. 21]. Вважаємо, цю особливість основною відмінною ознакою, яка, з одного боку – відображає оригінальність, а з іншого – представляє найбільш повно економічний аспект підприємницької діяльності. Так, додана вартість, на нашу думку, може бути мірою вкладу підприємця в створення продукції чи надання послуги. Однак, в нинішніх умовах трансформації економіки виокремлювати лише «додану вартість», а ще більше – робити висновки про результативність підприємництва є недостатньо. Адже, господарські процеси інтелектуалізуються, а це означає, що інтелектуалізується й додана вартість. Це дає підстами нам пропонувати в якості оцінного кінцевого показника – величину інтелектуальної доданої вартості.

Достатньо ґрунтовно доцільність виокремлення аспекту інтелектуалізації доданої вартості пояснює О. Собко, зокрема через спроможність останньої підвищувати продуктивність праці, що в кінцевому

випадку є основною умовою для збільшення винагород за працю, а значить і покращення матеріальної якості життя населення (рис. 1.2).

Невідворотність процесів інтелектуалізації праці пояснюється посиленням впливу на ефективність і конкурентоспроможність інтелектуального капіталу. Зважаючи на можливості, які створює цифрова економіка, можемо стверджувати, що вплив інтелектуального капіталу в усіх сферах підприємництва буде зростати.

Рис. 1.2. Ланцюг «інтелектуалізація праці – інтелектуалізація доданої вартості – покращення якості життя» [51, с. 324].

Про важливість показника інтелектуальної доданої вартості в підприємницькій діяльності свідчить також популярність проблематики його вимірювання та оцінювання впливу на різні аспекти (ефективність господарювання, конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності, оновлення конкурентних переваг, формування ціннісної орієнтації в конкурентних перевагах, креації вартості підприємств) тощо [50–62]. Прикметно, що показник інтелектуальної доданої вартості нині має практичне застосування в аналітичній роботі суб'єктів господарювання різних форм, розмірів. Вперше в науковий обіг показник інтелектуальної доданої вартості у 1998 р. запропонував професор австрійського дослідницького центру інтелектуального капіталу А. Пуліч [51, с. 328]. Незважаючи на критику за певний суб'єктивізм методики інтелектуальної доданої вартості практичні можливості її застосування набувають поширення.

Вважаємо за доцільне наголосити, що можливості застосування показника інтелектуальної доданої вартості в оцінюванні управління ризиків в підприємницькій діяльності зумовлені також його позитивним впливом на їхню мінімізацію чи оптимізацію. Адже, величина інтелектуальної доданої вартості у разі перевищуватиме величину доданої вартості, що доводить

покращення для підприємницьких структур можливостей для компенсації втрат.

Базуючись на результатах проведеного дослідження та піддаючи критичному аналізу пропоновані дефініції вважаємо за доцільне уточнити поняття ризику підприємницької діяльності як потенційно можливі втрати підприємницьких структур, які можуть бути понесені в результаті зниження їхньої здатності до генерування інтелектуальної доданої вартості.

Таким чином, пропонована дефініція «ризиків підприємницької діяльності» розкриває змістовне наповнення, а також кінцевий результат їхнього настання та оцінний показник – інтелектуальна додана вартість. Вище наведені аргументи дозволяють стверджувати, що таке тлумачення надає переваги для застосування терміна «ризиків підприємницької діяльності» в аналітичній діяльності, що формує його теоретико-прикладне значення.

Науковці виділяють властивості ризику в підприємницькій діяльності [77, с. 10]:

- подвійність;
- дискретність;
- альтернативність;
- моливості одержання ймовірних оцінок;
- схильність до управлінського впливу.

Для вивчення ризиків у підприємницькій діяльності активно застосовують класифікаційний метод дослідження, який дозволяє здійснити їхнє групування за визначеними класифікаційними ознаками. Зауважимо, що класифікаційний метод дуже широко досліджений в проблематиці ризиків в підприємницькій діяльності. Узагальнивши результати проведених досліджень виділимо наступну класифікацію ризиків в підприємницькій діяльності:

1) виробничі – відображають вплив факторів сезонності, порушення ритмічності, стихійних лих, катастроф;

2) інноваційні – виникають у сферах розробки продуктових і процесових інновацій;

3) інвестиційні – формуються в кредитній, процентній, валютній сферах.

Грунтовну класифікацію ризиків вміщує (табл. 1.2).

Загалом не заперечуючи правильність виділених ризиків та оцінку їх негативного впливу на діяльність підприємницької структури зауважимо на деяких дискусійних моментах. Так, наприклад із зниженням впливу цінової конкуренції, що зумовлено глобалізацією економіки, офшорингом процесів знань, зауважених удослідженнях О.Собко група цінових ризиків втрачатиме значення [51, с. 227–233]. Водночас, зростатиме вплив ризиків, зумовлених низьким рівнем компетенцій персоналу [64; 65; 70]. Це, в свою чергу, вимагатиме підвищення рівня компетентності персоналу підприємницьких структур. Крім того, на підвищення значення та ролі даного чинника вказують тенденції розвитку економіки. Адже, інтелектуалізації економічних процесів, цифризація економіки загалом, посилюватимуть вплив компетентності на результати діяльності підприємницьких структур.

Зустрічаємо дослідження, які пропонують виокремлювати маркетингові ризики [80, с. 191]. Враховуючи зростання впливу маркетингу в підприємстві можемо стверджувати, що їх негативний вплив зростатиме. Однак, вважаємо, що виділення таких ризиків не є доцільним оскільки маркетингові негативні рішення є результатом роботи некваліфікованих маркетингологів, тому краще було б виокремлювати цю групу ризиків.

Таблиця 1.2

Види ризику на стадії функціонування підприємства [80, с. 192]

Вид ризику	Оцінка впливу на очікуваний прибуток
<b>Фінансово-економічні ризики</b>	
Нестійкість попиту	Падіння попиту із зростанням цін
Поява альтернативного продукту	Зниження попиту
Зниження цін конкурентами	Зниження ціни
Збільшення обсягу виробництва у конкурентів	Спад обсягів продаж або зниження ціни
Зростання податків	Зменшення чистого прибутку
Платоспроможність споживачів	Зниження обсягів продажу
Зростання цін	Зменшення величини прибутку
Залежність від постачальників, відсутність альтернатив	Зменшення величини прибутку
Дефіцит оборотних коштів	Збільшення розмірів кредитів
<b>Соціальні ризики</b>	
Труднощі з набором кваліфікованої робочої сили	Збільшення витрат на комплектування
Загроза страйку	Зниження продуктивності
Відношення місцевої влади	Додаткові витрати на виконання їх вимог
Недостатній рівень заробітної плати	Текучість кадрів
Недостатня кваліфікація кадрів	Зниження ритмічності, зростання браку, аварій
Соціальна інфраструктура	Зростання невиробничих витрат

Вміщені в економічній літературі підходи до класифікації ризиків дозволяють виділити наступні види ризиків у підприємницькій діяльності (рис.1.3).

### Рис. 1.3. Види ризиків у підприємницькій діяльності

\*Джерело: складено автором самостійно на основі [2; 3; 4; 9; 24; 80]

Отже, виокремлені видові ознаки дозволяють систематизувати і сформулювати основні групи, а також в межах цих груп встановити:

- 1) сферу виникнення, що дозволяє ефективно управляти;
- 2) джерело походження, що дає змогу ефективно планувати заходи для попередження виникнення ризикових ситуацій;
- 3) оцінювання, яке дозволяє застосовуючи різні методики правильно розрахувати величину ризику, що покращує можливості мінімізації втрат;
- 4) характер наслідків – врахування чого підвищує можливості якісного оцінювання та ефективного планування.

Для забезпечення ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності важливе значення відводиться такій функції як контроль. В переважаючій більшості підприємницьких структур обов'язки щодо виконання контрольних функцій в сфері управління ризиками в підприємницькій діяльності покладаються на фінансового директора. Однак, успішні підприємства, зважаючи на важливість даного процесу для функціонування на ринку товарів і послуг, для виконання функцій з управління ризиками в підприємницькій діяльності вводять посади директора з управління ризиками.

Підсумовуючи зауважимо, що управління ризиками в підприємницькій діяльності має важливе значення для забезпечення успішності функціонування в конкурентному середовищі. Управління ризиками в підприємницькій діяльності дозволяє мінімізувати (в короткотерміновому періоді) чи оптимізувати (в довгостроковій перспективі) очікувані втрати від настання ризикових ситуацій. Ризики в підприємницькій діяльності доцільно розглядати як природні мотиватори до інтелектуалізації праці, виробництва і комерції в ринкового способу господарювання.

## 1.2. Управління підприємницькими ризиками

Глобалізація економічних процесів покращує умови для ведення підприємницької діяльності, але ускладнює управління її ризиками. Зауважимо, що управління ризиками завжди відносилось до складних процесів. Водночас, саме наповненість підприємництвом, як ризиковою формою діяльності ускладнює управлінські процеси. На складності процесів управління ризиками в підприємницькій діяльності наголошує низка науковців, зауважуючи, що [80, с. 56]:

- ризик слід розглядати не тільки у вигляді фінансових втрат або отримання прибутку в меншому розмірі, але за сприятливих умов виникає можливість отримати більш високий рівень прибутку, ніж розраховувався за планування;

- поряд з об'єктивним підходом до вивчення підприємницького ризику розробляється суб'єктивний підхід, оскільки оцінка ризику і прийняття управлінського рішення цілком залежить від людини;

- ризик сприймається як сукупність факторів ризикових подій, що сприяють зниженню або підвищенню ефективності роботи підприємства (комерційної, економічної, соціальної, фінансової, виробничої, інвестиційної тощо);

- управління ризиком являє собою процес підготовки і реалізації підприємцем певних заходів, що мають за мету зниження можливості прийняття помилкових управлінських рішень або зменшення негативних наслідків щодо небажаного розвитку подій.

Розглядаючи тлумачення поняття «управління ризиками в підприємницькій діяльності» зауважимо на відсутності єдино прийнятого підходу. Відтак, спостерігаємо широку панораму дефініцій, які розкривають це складне багатогранне поняття, доповнюючи одні одного. Основні тлумачення поняття «управління ризиками в підприємницькій діяльності» вміщено в табл. 1.3.

На підставі вищенаведеного приходимо до розуміння, що управління ризиками в підприємницькій діяльності є складним процесом, а його ефективність вимагає напрацювання методичних підходів та рекомендацій, що дозволить систематизувати даний процес та підвищити його результативність.

Управління ризиками в підприємницькій діяльності базується на дотриманні певних принципів, які забезпечують його прогресивність, відповідність вимогам часу. У переліку основних принципів управління ризиками в підприємницькій діяльності виділимо:

- єдиноначальності;
- системності;
- науковості.

Водночас, для управління підприємницькими ризиками важливе значення мають також застосовані методи, які можуть бути економічними, адміністративними чи психологічними.

Таблиця 1.3

Тлумачення поняття «управління ризиками в підприємницькій діяльності»

Автор	Дефініція
Балдін К.В. [3, с. 81]	полягають у цілеспрямованому спостереженні за розвитком подій
Донець Л.І. [19, с. 34]	виявлення дій, які з реалізацією їх у найближчому майбутньому, гарантуватимуть захист від втрат у біль віддаленому майбутньому
Жицька І.В. [21]	сукупність форм, методів, прийомів і способів, метою яких є зниження загрози прийняття неправильних рішень та зменшення потенційно негативних наслідків
Євсєєва І.В. [24, с. 94]	управління ризиком передбачає правильне розуміння ступеня ризику, який постійно загрожує людям, майну, фінансовим результатам господар-ської діяльності і



	прийняттю рішень
Кравченко В. [30, с. 71]	як ризик-менеджмент – це управління підприємством в цілому або окремими його підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання ефективних методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів
Лук'янова В.В. [33, с. 67]	пропозиції своєчасних заходів для підтримки об'єкта (комерційний проект), який захищається (впровадження адекватних реагувань на небезпеку)

Управління ризиками в підприємницькій діяльності виконує низку функцій, зокрема:

- планування;
- прогнозування;
- аналізування;
- координація;
- контроль.

Найважливішими складовими функціями управління ризиками в підприємницькій діяльності є прогнозування. Адже, своєчасне і правильне прогнозування настання ризикових ситуацій, а також правильна оцінка, базована на прогнозних моделях є основою для результативності управління. Загалом, планування й прогнозування в системі управління ризиками у підприємницькій діяльності дозволяють:

- підвищити вартість підприємства;
- підвищити ефективність управлінських рішень;
- попередити банкрутство підприємницької структури;
- покращити фінансову стійкість.

Управління підприємницькими ризиками здійснюється на основі застосування низки інструментів. Серед найбільш застосовуваних інструментів управління ризиками в підприємницькій діяльності виділимо:

- диверсифікація;
- отримання додаткової інформації;
- розробка систем управління;
- мінімізація ризиків;
- оптимізація ризиків на основі інструментів математичного моделювання.

Вивчення літературних джерел дозволяє виділити два критерії ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності, що зумовлено тривалістю в часі:

- мінімізації ризиків, який пропонується застосовувати для короткотермінової перспективи;
- оптимізації ризиків, що має практичне застосування у довгостроковій перспективі.

Виокремлення критерію оптимізації ризиків в підприємницькій діяльності матиме доцільність застосування при побудові прогнозних моделей щодо розвитку ситуації та очікуваних змін факторних показників. Застосування методів математичного моделювання для побудови прогнозних моделей в нинішніх умовах інформатизації цих процесів має вирішальне значення. Відтак, прийняті управлінські рішення, базовані на основі результатів моделювання ризикови ситуацій є досить ефективними.

В процесі управління ризиками в підприємницькій діяльності послуговуються різними способами їх мінімізації чи оптимізації, які наочно представлено на рис. 1.4.

Рис.1. 4. Способи мінімізації ризиків в підприємницькій діяльності

\*Джерело: складено автором самостійно на основі [80].

Серед перелічених способів мінімізації чи оптимізації ризиків широкого поширення набуло страхування. Зауважимо, що страхування ризиків у підприємницькій діяльності активно застосовується в країнах із усталеною економікою, перш за все, високорозвинутих. В той же час, в умовах трансформаційної економіки страхування, на жаль, не набуло поширення. Прикладом є українська економіка, де популярність страхування ризиків у підприємницькій діяльності є недостатнім. Одними із вагомих причин цього є недостатній розвиток ринку страхування та перестраховування, високий рівень зловживань страхових компаній, низький рівень довіри. Таким чином, змушені констатувати, що даний спосіб мінімізації втрат від настання ризикових ситуацій не є поширеним, що, на жаль, не створює передумов для ефективного розвитку підприємництва.

Не набув достатнього поширення в вітчизняній практиці управління ризиками і спосіб диверсифікації чи такого її виду як аутсорсинг.

Таким чином, в українських реаліях підприємницький сектор для мінімізації ризиків найбільш ефективно послуговується шляхом ухилення від ризиків з якими суб'єкт не в змозі ефективно впоратися (відмова від ненадійних контрагентів, ризикових проектів тощо).

В економічній літературі достатньо широко досліджені методи управління ризиками. Цікавим дослідженням є публікація науковців Євсєєвої І.В. та Жицької І. В. (рис.1.5) [24, с. 94].



Рис.1. 5. Методи управління ризиком в підприємницькій діяльності [24, с. 94].

Процес управління ризиками в підприємницькій діяльності передбачає вибір пріоритетних ризиків, тобто тих, які найбільше впливають на результативність на певному етапі проведення аналітики. Одні із інструментів здійснення такого відбору є побудова карт ризику – графічно представлених опис певної кількості ризиків, розміщених в площині значущість ризику→ймовірність ризику. Відтак, практична побудова такого роду карт ризику дозволяє унаочнити аналітичні оцінку та забезпечує можливості для відбору найкращого варіанта.

Управління ризиками в підприємницькій діяльності вимагає систематизації цього процесу, що знаходить своє відображення в розробці політики формування ефективної системи. В економічній літературі цей аспект процесу управління ризиками є достаньо глибоко вивчений та представлений в публікаціях. Однією із цікавих, ґрунтовних і змістовних публікацій з даної тематики є праці В.Янковського [84]. Узагальнення пропонованих у дослідженні пропозицій щодо механізму побудови політики

формування ефективної системи управління ризиками в підприємницькій діяльності представимо на рис. 1.6.

Перевагою цієї схеми є її відповідність основному завданню управління підприємницькими ризиками та її скерування на попередження або зниження можливостей виникнення ризикових ситуацій. Із процесами інтеграції економіки нашої країни у світовий економічний простір зростають загрози виникнення зовнішніх ризиків в підприємстві.

З метою покращення ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності створюють портфель підприємницьких ризиків, який акумулює усі види очікуваних ризиків, що можуть трапитися на підприємстві. Крім того, портфель підприємницьких ризиків структурують для покращення процесів їх планування та прогнозування очікуваних результатів. Важливим елементом портфелю підприємницьких ризиків є розробка схем, пропонування методів вивчення та оцінювання, а також найбільш доцільні моделі.

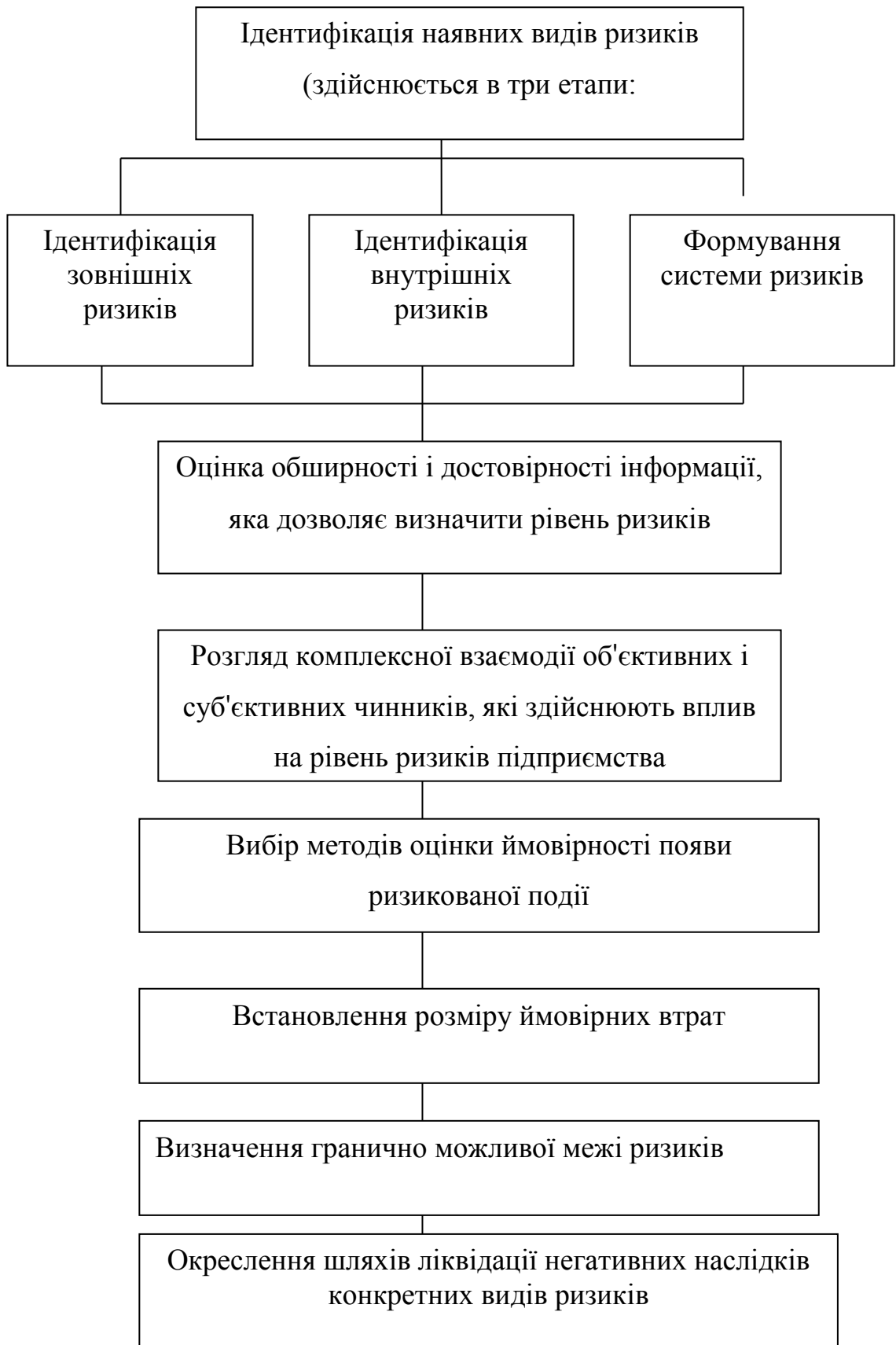


Рис.1.6. Схема формування політики ефективної системи управління ризиком на підприємствах [84, с. 220]

Практичне застосування пропонваного портфелю вимагає включення в його склад пропозицій щодо аналізування та прогнозування ризиків. Дослідження напрацювань науковців та практичних рекомендацій щодо управління підприємницькими ризиками найбільше охоплені в низці міжнародних документів, зокрема [30. с. 71]:

- Австралійсько-новозеландському стандарті з ризик-менеджменту AS/NZS 43360:2004;
- Декларація з управління ризиками;
- Комплексні основи ризик-менеджменту (розроблених американським Комітетом організацій-засновників Національної комісії із вивчення шахрайства в області фінансової звітності);
- Програми управління ризиками;
- Стандарти з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик-менеджменту.

Декларація з ризик-менеджменту виражає філософію підприємства, його місію та візію. Чинна Деларація надає підприємницьким структурам переваги щодо відношення до ризиків, підготовки планів ризик-менеджменту, вміщує делегування повноважень в сфері управління ризиками відносно до посад, популяризує проблеми управління ризиками.

Найважливішим документом в сфері ризик-менеджменту є Програма управління ризиками, яка з таких елементів:

- резюме для вищого керівництва;
- опис бізнесу;
- стратегічні і тактичні цілі підприємства;
- фактори ризику;
- оцінка ризику;
- карта ризиків;
- методи впливу на ризики;
- економічна ефективність управління ризиками підприємницькій діяльності.

Для того, щоб скласти програму з управління ризиками, необхідно послідовно пройти кілька етапів: визначити контекст ризиків; виявити і проаналізувати фактори ризиків; оцінити імовірність і наслідки від дії факторів ризику; виробити заходи впливу на ризики; оцінити економічну ефективність управління ризиками (рис. 1.7).

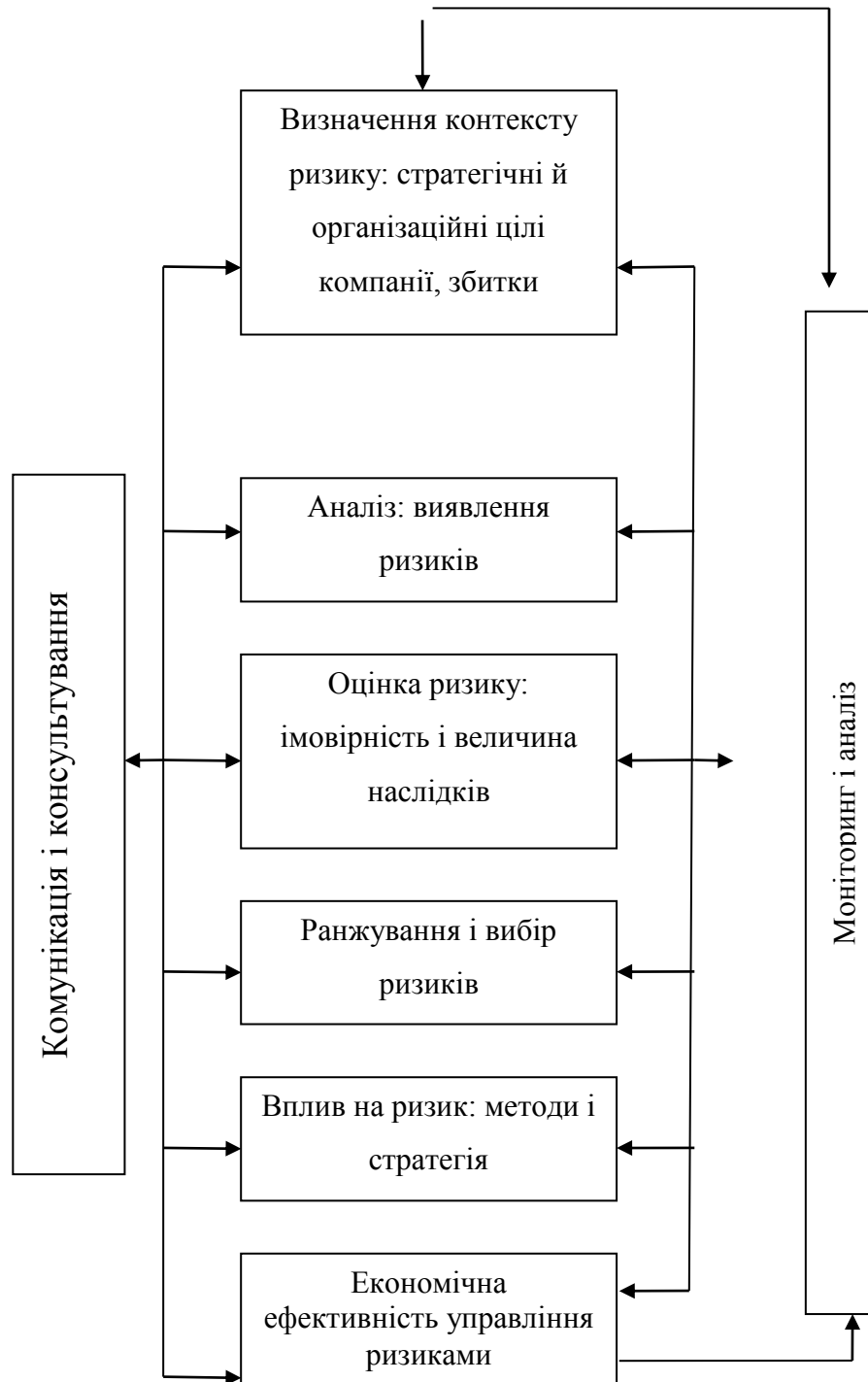


Рис.1.7. Процес ризик-менеджменту [30, с. 72].



Конкретизувавши цілі підприємства, визначають суму отриманих збитків в минулому періоді. Надалі проводять факторний аналіз з виявлення ризиків та їх оцінювання із подальшим складанням карти ризиків.

Оцінювання ризику є кількісним описом виявлених ризиків, де представлено ймовірність та розмір можливих наслідків, набір сценаріїв розвитку ризикових ситуацій. Відтак, для кожного з видів ризиків можна представляють функції розподілу імовірності настання ризикових ситуацій.

Науковці зазначають, що процеси виявлення та оцінювання є суміжними, а тому їх розмежування є умовним. Для встановлення вагомості ризика проводять їхнє ранжування з подальшим відбором відповідно до впливу на діяльність підприємства.

Відтак, мінімізації чи оптимізації ризиків досягають на етапі впливу на ризик. Оцінка економічної ефективності управління ризиками – визначення витрат та вигод від застосування запропонованих методів управління ризиками.

Таким чином, управління ризиками в підприємницькій діяльності дасть змогу підвищити інноваційність підприємств, так як правило інноваційні ризики є найвищими. Зважаючи на вплив інноваційного чинника на економічне зростання в сучасних умовах господарювання необхідність удосконалення процесів управління підприємницькими ризиками перетворюється на ключове завдання. Застосування розроблених міжнародними організаціями документів щодо методик ризик-менеджменту позитивно вплине на удосконалення управління ризиками в підприємницькій діяльності в українських реаліях.

### 1.3. Методичні підходи до оцінювання ризиків в підприємницькій діяльності

Підвищення ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності опрацювання та систематизації певних методичних підходів до оцінювання його застосування. Адже, високий рівень невизначеності в

умовах перманентних змін оточення зумовлює потребу постійного здійснення вибору щодо доцільності прийняття того чи іншого управлінського рішення. Із турбулентністю оточення підприємства постійно змінюються ризики, можливості їх попередження та мінімізації негативного впливу. Все вище наведене зумовлює виникнення потреби в постійному дослідженні ринку, можливостей понесення втрат внаслідок настання ризикової ситуації. Виникає необхідність напрацювання механізму оцінювання ризику в підприємницькій діяльності оскільки його результати безпосередньо впливають на конструктивність управлінських рішень

Методика оцінки ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності передбачає дотримання низки принципів. Серед основних принципів оцінювання ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності виділимо:

- науковості, застосування якого набуває особливої актуальності в умовах функціонування економіки знань. Зважаючи на те, що перманентні зміни відбуваються в підприємницькій діяльності та враховуючи посилення впливу знань, інтелекту, інформаційних технологій дотримання принципу науковості набуває пріоритетного значення. Адже, забезпечити конкурентні переваги підприємницької структури можна лише врахувавши нові можливості, які створює наукове пізнання;
- економічності – гарантує забезпечення мінімальних витрат для проведення заходів з управління ризиками в підприємницькій діяльності.

Переваги для суб'єкта підприємництва від запровадження оцінювання ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності такі:

- передбачення виникнення ризикових ситуацій;
- попередження виникнення ризиків;двигнення
- зниження рівня втрат від настання ризикових ситуацій;
- покращення превентивних заходів;
- мінімізація величини ризику короткотермінового;
- оптимізація величини довготермінового ризику;

- покращення стратегії розвитку підприємницької структури;
- підвищення ефективності управління суб'єктом підприємництва;
- покращення можливостей для формування конкурентних переваг.

Зважаючи на те, що ризики в підприємницькій діяльності і є видом управлінського рішення, його аналіз доцільно розглядати як один із етапів процесу управління. Відтак, важливою функцією управління є планування ризиків в підприємницькій діяльності торговго закладу. В межах планування важливим є момент оцінювання ризику в підприємницькій діяльності, який за своєю природою є одним складових елементів. Адже, організація ефективного планування ризиків в підприємстві торгових закладів, забезпечується правильним і достовірним аналізом щодо настання ризикової ситуації, часового лагу її очікування, оцінки впливу на основні показники тощо. Власне, саме ці характеристики охоплює кількісний чи якісний аналіз підприємницьких ризиків. Головною метою здійснення аналізу ризику в підприємницькій діяльності є надання інформації потенційним контрагентам, (наприклад інвесторам) про передбачувані превентивні заходи щодо зменшення очікуваних втрат. Саме на основі цього останні приймають рішення про участь проєкті. Схема аналізу ризику в підприємницькій діяльності представлена на рис. 1.8.

В економічній літературі процес управління ризиками в підприємницькій діяльності називають ризик-менеджментом. Він достатньо глибоко досліджений науковцями та практиками із менеджменту. Як бачимо, він базується на встановленні фінансової ліквідності та економічної ефективності вкладення фінансових ресурсів в певний підприємницький проєкт. На основі цих результативних показників і встановлюють рівень ризику із подальшою розробкою конкретних заходів щодо мінімізації втрат.

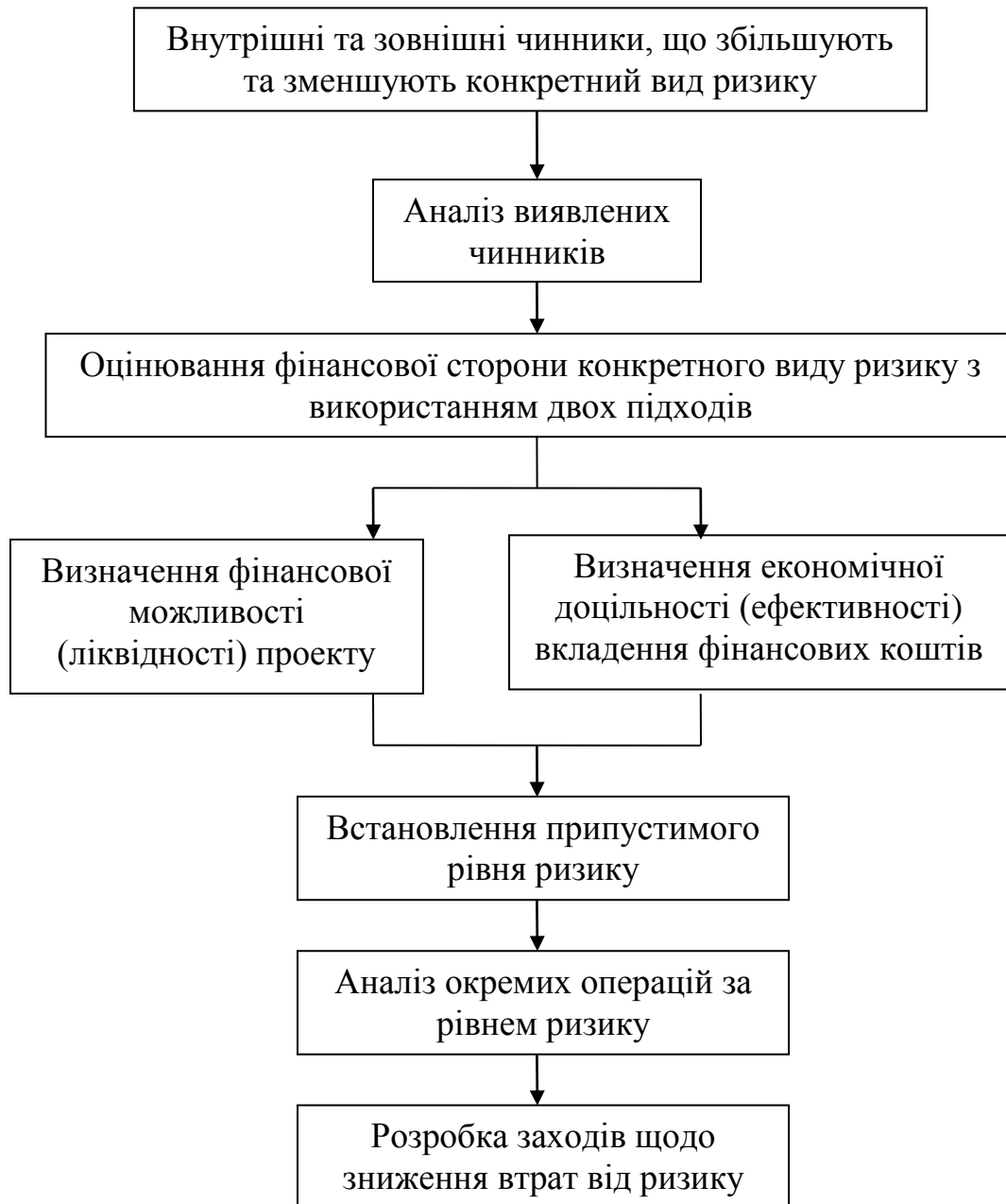


Рис.1.8. Процес ризик-менеджменту [30, с. 72].

Широкого застосування в оцінюванні ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності набув статистичний метод, зокрема Монте-Карло, який дозволяє враховувати різні фактори та проводити аналіз ймовірних сценаріїв розвитку. Однак, застосування статистичних даних не дозволяє отримувати результати з високим рівнем достовірності.

Дослідження фахової літератури дозволяє виділити низку методів оцінювання ризику в підприємницькій діяльності (рис.1. 9):



Рис. 1.9. Перелік методів оцінювання ризиків у підприємницькій діяльності

\*Джерело: складено автором самостійно на основі [24].

Для виявлення потенційно можливих зон ризику застосовують метод доцільності затрат, який базується на експертних оцінках, що робить результати суб'єктивними. Відтак, високий рівень суб'єктивності є основним недоліком даного методу зниження якого можна забезпечити виключно на основі високого інтелектуального розвитку експертів. Підтвердження правильності висновків обґрунтовано в дослідженнях О.Собко, зокрема ствердженням, «що 10% підвищення рівня освіти забезпечує зростання продуктивності праці на 8,6%, тоді як аналогічне збільшення акціонерного капіталу – лише на 3–4% зростання продуктивності праці» [51, с. 52]. Додатковим підтвердженням необхідності розвитку інтелектуального капіталу експертами служить твердження, що «у сучасному світі відстежуємо позитивну динаміку працевлаштування саме у сфері «розумової праці», зокрема у США цей показник становить 85% від загального приросту зайнятих, у Великобританії – 89%, в Японії – 90% [51, с.73]. Крім того, нині зустрічаємо велику кількість публікацій, де акцентується на необхідності

самонавчання, зокрема відмітимо К. Нордстрем і Й. Ріддерстрале, які доводять, що «...у світі, в якому триває пошук нематеріальних форм конкуренції, у тому світі, де усі рішення пов'язані зі знаннями та освітою, навчання повинно тривати протягом усього професійного життя – освіта це не лише теорія і знання, але також емоційний і духовний розвиток. ...Якщо хочете знайти та утримати найкращих працівників – змушені забезпечити їм можливості навчання» [51, с. 218].

Отже, сформовані нині тенденції «до постійного самонавчання – для розвитку капіталу знань – та самовдосконалення – для формування капіталу компетенцій» позитивно вплинуть на інтелектуальний розвиток експертів, а значить перспективність застосування методу доцільності затрат при оцінюванні управління ризиками в підприємницькій діяльності є високою.

Аналітичний метод оцінки ризиків, що базується на порівняльній оцінці приростів доходів і ризики підприємницьких проектів, дозволяє визначати рівень граничної корисності. Зважаючи на зниження впливу цінової конкуренції та посилення впливу ціннісних конкурентних переваг можемо стверджувати про високу ймовірність зростання економічної доцільності застосування даного підходу.

При побудові процесу оцінювання ризиків у підприємницькій діяльності досить широко застосовуються методи математичного моделювання. В сучасних умовах зростання потенційних можливостей аналітичних інформаційних технологій щодо збору, накопичення, опрацювання та формування кінцевих результатів, можемо з високим ступенем ймовірності стверджувати про зростаючі можливості для застосування методів моделювання в перспективі.

Серед математичних методів оцінки ризиків у підприємницькій діяльності виділимо (рис.1.10).

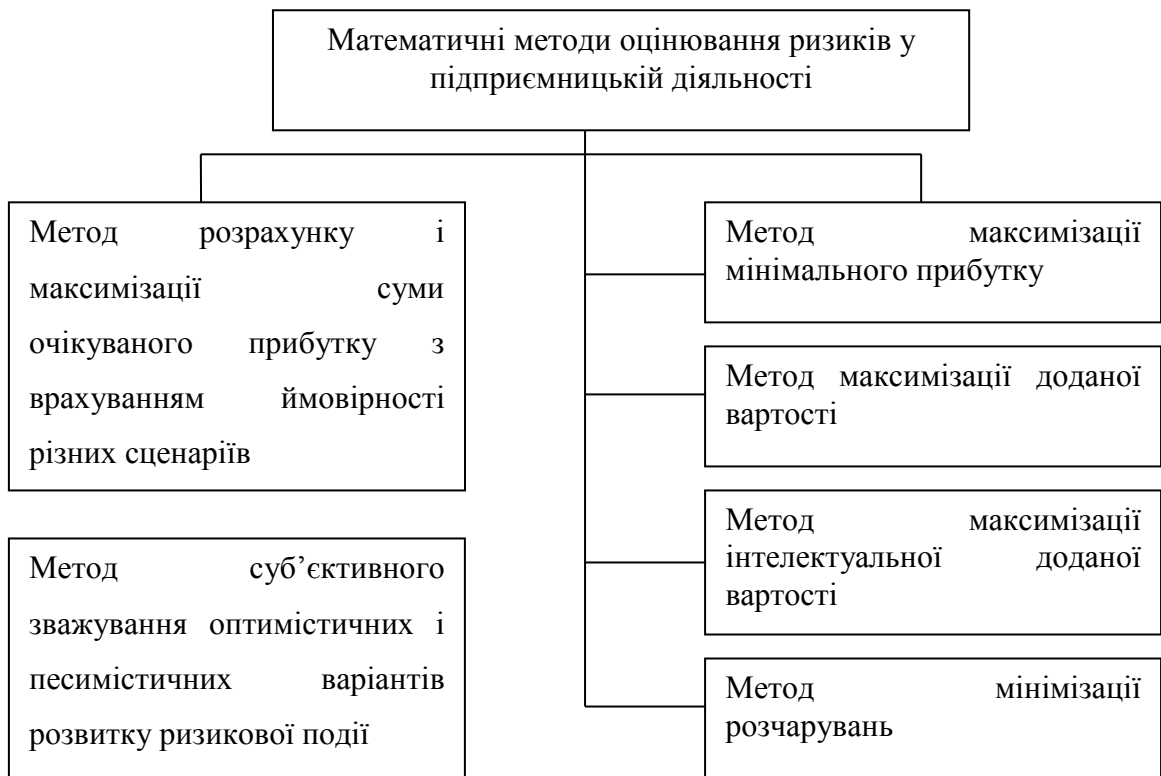


Рис. 1.10. Систематизація математичних методів оцінки ризиків у підприємницькій діяльності [80].

Важливе значення в оцінюванні ефективності управління підприємницьким ризиками має кількісний аналіз ризику, який дозволяє отримати величину ступеня ризику в абсолютних значеннях. Зважаючи на те, що оцінювання ризиків в підприємницькій діяльності є трудомістким процесом, а отримані результати кількісного аналізу потребують фахового коментаря, до аналітичних процесів доцільно залучати спеціалістів.

Серед показників кількісної оцінки ризиків в підприємницькій діяльності в економічній літературі виділяють:

- коефіцієнт невиконаних замовлень [31, с. 67]:

$$KHЗ = \frac{KЗн}{KЗпл},$$

де  $KHЗ$  – коефіцієнт невиконаних замовлень;

$KЗпл$  – планова кількість замовлень;

$KЗн$  – кількість невиконаних замовлень.

- коефіцієнт повернень товарів [31, с. 67]:

$$K_{HT} = \frac{HT}{KZ},$$

де  $K_{HT}$  – коефіцієнт повернень товарів;

$HT$  – кількість повернень товарів;

$KZ$  – кількість замовлених товарів.

- коефіцієнт браку [31, с. 67]:

$$K_B = \frac{K_{BT}}{KZ},$$

де  $K_B$  – коефіцієнт браку;

$K_{BT}$  – кількість бракованих товарів;

$KZ$  – кількість замовлених товарів.

- коефіцієнт порушень угод [31, с. 67]:

$$K_{ПУ} = \frac{KP}{КУ},$$

де  $K_{ПУ}$  – коефіцієнт порушень угод;

$KP$  – кількість угод, за якими виявлено порушення;

$КУ$  – загальна кількість угод за період.

- коефіцієнт плинності постачальників [31, с. 67]:

$$K_{Ппост} = \frac{K_{Ппер}}{K_{Ппр}},$$

де  $K_{Ппост}$  – коефіцієнт плинності постачальників;

$K_{Ппер}$  – кількість постачальників, які перервали співпрацю з підприємством;

$K_{Ппр}$  – кількість постачальників, які співпрацюють з підприємством.



- коефіцієнт нестачі інформації [31, с. 67]:

$$K_{HI} = \frac{(M_{DI} - D_{DI})}{M_{DI}},$$

де  $K_{HI}$  – коефіцієнт нестачі інформації;

$M_{DI}$  – можливі джерела інформації;

$D_{DI}$  – доступні підприємству джерела інформації.

- індекс закупівельної вартості товарів [31, с. 67]:

$$I_{ЗВ} = \frac{ЗВ_{ф}}{ЗВ_{пл}},$$

де  $I_{ЗВ}$  – індекс закупівельної вартості товарів;

$ЗВ_{пл}$  – планова закупівельна вартість товарів;

$ЗВ_{ф}$  – фактична закупівельна вартість товарів.

- плинність персоналу [31, с. 67]:

$$K_{Пперс} = \frac{Ч_{зп}}{СЧ},$$

де  $K_{Пперс}$  – коефіцієнт плинності персоналу;

$Ч_{зп}$  – чисельність звільнених працівників;

$СЧ$  – середньооблікова чисельність працівників.

- коефіцієнт втрат робочого часу [31, с. 67]:

$$K_{врч} = \frac{ВРЧ}{ФРЧ},$$

де  $K_{врч}$  – коефіцієнт втрат робочого часу;

$ФРЧ$  – фонд робочого часу;

$ВРЧ$  – втрати робочого часу, що залежать від працівника.

- коефіцієнт помилкових операцій [31, с. 67]:

$$K_{по} = \frac{ПО}{КО},$$

де  $K_{по}$  – коефіцієнт помилкових операцій;

*ПО* – кількість помилкових операцій персоналу;

*КО* – кількість операцій.

- коефіцієнт товарних втрат підчас доставки [31, с. 69]:

$$КТВ = \frac{ТВ}{ОТ},$$

де *КТВ* – коефіцієнт товарних витрат;

*ТВ* – обсяг товарних втрат;

*ОТ* – обсяг товарів, що постачаються (за накладними).

- коефіцієнт порушень угод [31, с. 69]:

$$КПУ = \frac{КП}{КУ},$$

де *КПУ* – коефіцієнт порушень угод;

*КП* – кількість угод, за якими виявлено порушення;

*КУ* – загальна кількість угод за період.

- коефіцієнт плинності перевізників [31, с. 69]:

$$КП_{пост} = \frac{КП_{пер}}{КП_{пр}},$$

де *КП<sub>пост</sub>* – коефіцієнт плинності перевізників;

*КП<sub>пер</sub>* – кількість перевізників, які перервали співпрацю з підприємством;

*КП<sub>пр</sub>* – кількість перевізників, які співпрацюють з підприємством.

- коефіцієнт нестачі інформації [31, с. 69]:

$$КНИ = \frac{(МДІ - ДДІ)}{МДІ},$$

де *КНИ* – коефіцієнт нестачі інформації;

*МДІ* – можливі джерела інформації;

*ДДІ* – доступні підприємству джерела інформації.

-індекс вартості доставки [31, с. 69]:

$$IBД = \frac{ВДф}{ВДпл},$$

де  $IBД$  – індекс вартості доставки товарів;

$ВДпл$  – планова вартість доставки товарів;

$ВДф$  – фактична вартість доставки товарів.

- плинність персоналу в сфері доставки [31, с. 69]:

$$КПперс = \frac{Чзн}{СЧ},$$

де  $КПперс$  – коефіцієнт плинності персоналу;

$Чзн$  – чисельність звільнених працівників;

$СЧ$  – середньооблікова чисельність працівників.

- коефіцієнт втрат робочого часу [31, с. 69]:

$$Кврч = \frac{ВРЧ}{ФРЧ},$$

де  $Кврч$  – коефіцієнт втрат робочого часу;

$ФРЧ$  – фонд робочого часу;

$ВРЧ$  – втрати робочого часу, що залежить від працівника.

- коефіцієнт помилкових операцій [31, с. 69]:

$$Кпо = \frac{ПО}{КО},$$

де  $Кпо$  – коефіцієнт помилкових операцій;

$ПО$  – кількість помилкових операцій персоналу;

$КО$  – кількість операцій.

- коефіцієнт нестачі товарів понад норм природного убутку [31, с. 70]:

$$КНТ = \frac{НТ}{ТЗ},$$

де  $КНТ$  – коефіцієнт нестачі товарів понад норм природного убутку;

$HT$  – обсяг нестачі товарів;

$TЗ$  – обсяг товарних запасів.

- коефіцієнт повернень товарів [31, с. 70]:

$$K_{ПТ} = \frac{ПТ}{КЗ},$$

де  $K_{ПТ}$  – коефіцієнт повернень товарів;

$ПТ$  – кількість повернутих товарів;

$КЗ$  – кількість товарів в асортименті.

-період оборотності товарів [31, с. 70]:

$$П_{то} = \frac{З}{ТО_{дн}},$$

де  $П_{то}$  – період оборотності товарів;

$З$  – середня вартість товарних запасів за період;

$ТО_{дн}$  – обсяг денного товарообороту.

- коефіцієнт скарг [31, с. 70]:

$$КС = \frac{КСк}{К_{пок}},$$

де  $КС$  – коефіцієнт скарг;

$КСк$  – кількість скарг;

$К_{пок}$  – кількість клієнтів, що здійснили покупки.

-індекс клієнтської бази [31, с. 70]:

$$ІЗВ = \frac{ККі}{КК\delta},$$

де  $ІЗВ$  – індекс клієнтської бази;

$ККі$  – кількість клієнтів за період, що досліджується;

$КК\delta$  – кількість клієнтів за період, що передував досліджуваному.

- коефіцієнт нестачі інформації [31, с. 70]:

$$KHI = \frac{(M\Delta I - D\Delta I)}{M\Delta I},$$

де  $KHI$  – коефіцієнт нестачі інформації;

$M\Delta I$  – можливі джерела інформації;

$D\Delta I$  – доступні підприємству джерела інформації.

-індекс середнього чеку [31, с. 70]:

$$IC\check{C} = \frac{C\check{C}i}{C\check{C}o},$$

де  $IC\check{C}$  – індекс середнього чеку;

$C\check{C}i$  – вартість середнього чеку за період;

$C\check{C}o$  – вартість середнього чеку за період, що передував досліджуваному.

-коефіцієнт несплачених товарних кредитів [31, с. 70]:

$$KHK = \frac{BHK}{BK},$$

де  $KHK$  – коефіцієнт несплачених покупцями товарних кредитів;

$BHK$  – вартість несплачених покупцями товарних кредитів;

$BK$  – вартість товарних кредитів.

-плинність персоналу [31, с. 70]:

$$K\Pi\text{перс} = \frac{Чзв}{C\check{C}},$$

де  $K\Pi\text{перс}$  – коефіцієнт плинності персоналу;

$Чзв$  – чисельність звільнених працівників;

$C\check{C}$  – середньооблікова чисельність працівників.

-коефіцієнт втрат робочого часу [31, с. 70]:

$$K_{врч} = \frac{ВРЧ}{ФРЧ},$$

де  $K_{врч}$  – коефіцієнт втрат робочого часу;

$ФРЧ$  – фонд робочого часу;

$ВРЧ$  – втрати робочого часу, що залежать від працівника.

-коефіцієнт помилкових операцій [31, с. 70]:

$$K_{по} = \frac{ПО}{КО},$$

де  $K_{по}$  – коефіцієнт помилкових операцій;

$ПО$  – кількість помилкових операцій персоналу;

$КО$  – кількість операцій.

-коефіцієнт товарних втрат під час після продажного обслуговування [31, с. 71]:

$$K_{ТВ} = \frac{ТВ}{ТЗ},$$

де  $K_{ТВ}$  – коефіцієнт товарних втрат;

$ТВ$  – обсяг товарних втрат;

$ТЗ$  – обсяг товарів, задіяних в процесі післяпродажного обслуговування.

-коефіцієнт скарг [31, с. 71]:

$$КС = \frac{КСк}{Кпок},$$

де  $КС$  – коефіцієнт скарг;

$КСк$  – кількість скарг;

$Кпок$  – кількість покупок.

-індекс клієнтської бази [31, с. 71]:

$$IKB = \frac{KKi}{KK\partial},$$

де  $IKB$  – індекс клієнтської бази;

$KKi$  – кількість клієнтів за період, що досліджується;

$KK\partial$  – кількість клієнтів за період, що передував досліджуваному.

- коефіцієнт нестачі інформації [31, с. 71]:

$$KHI = \frac{(M\partial I - D\partial I)}{M\partial I},$$

де  $KHI$  – коефіцієнт нестачі інформації;

$M\partial I$  – можливі джерела інформації;  $D\partial I$  – доступні підприємству джерела інформації.

- індекс середнього чеку з надання послуг [31, с. 71]:

$$IS\check{C} = \frac{C\check{C}i}{C\check{C}\partial},$$

де  $IS\check{C}$  – індекс середнього чеку;

$C\check{C}i$  – вартість середнього чеку з надання послуг за період, що досліджується;

$C\check{C}\partial$  – вартість середнього чеку з надання послуг за період, що передував досліджуваному.

Таким чином, запропоновані показники оцінювання ефективності управління підприємницькими ризиками забезпечать можливість виявлення вузьких ланок та джерел його покращення, що позитивно вплине на зниження негативного впливу ризиків на діяльність підприємницьких структур.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 2.1. Дослідження стану і динаміки роздрібної торгівлі в Україні

В галузі торгівлі важливе значення має сфері роздрібної мережі. Водночас ефективність функціонування роздрібної торгівлі значною мірою визначається станом розвитку та середовищем її функціонування. Провівши аналіз динаміки становлення та розвитку роздрібної торгівлі в Україні приходимо до розуміння усталення позитивної динаміки за основним показником обсягом товарообороту. Тенденції зміни показника обсягів товарообороту в роздрібній торгівлі України протягом 2009-2016 рр. підтверджують формування позитивного тренду (рис.2.1).

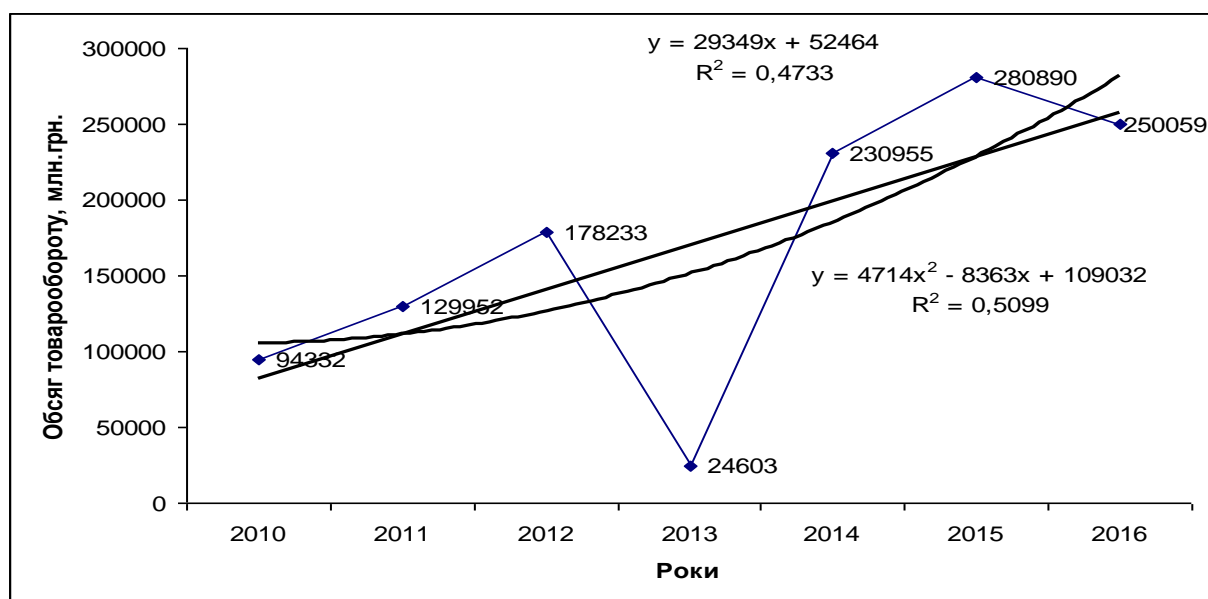


Рис.2.1. Динаміка обсягу товарообороту в роздрібній торгівлі України за 2010 – 2016 рр.

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі [74].

Таким чином, обсягу товарообороту в роздрібній торгівлі України найбільшого спаду зазнав у 2013 р. (більш ніж у 7 раз). Загалом позитивним



можна вважати зростання у 2,7 рази аналізованого показника у 2016 р. в порівнянні з 2010 р. Водночас, негативним є зниження у 1,1 рази обсягу товарообороту в роздрібній торгівлі у 2016 р. в порівнянні з попереднім. Виявлена нестабільність динаміки обсягів товарообороту в роздрібній торгівлі, підтверджена на рис. 2.1 дозволяє стверджувати про формування загалом позитивного тренду зміни, підтвердженого на основі поліноміальної моделі 2 степеня (якість 0,51):

$$y = 4714x^2 - 83633x + 109031 \quad (2.1)$$

де  $x$  – роки.

та лінійної моделі (якість 0,47):

$$y = 23349x + 52464 \quad (2.2)$$

де  $x$  – роки.

Таким чином, на основі отриманих ліній тренду можемо прогнозувати очікування загалом позитивних змін у 2017 р.

Одним із важливих показників є динаміка обсягів товарообороту непродовольчих товарів (рис.2.2). Отже, проведений аналіз частки обсягу товарообороту непродовольчих товарів в роздрібній торгівлі України за 2000–2016 рр. підтверджує її зменшення, але загалом започаткування, на перший погляд, у 2017 р. незначних позитивних трендових змін, що підтверджено із найвищою ймовірністю на основі поліноміальної моделі 2 степеня (якість 0,5849):

$$y = 0,242x^2 - 6,6746x + 132,2 \quad (2.3)$$

де  $x$  – роки.

Однак, незважаючи на загалом позитивну динаміку в абсолютних величинах, відносні значення не є такими позитивними.

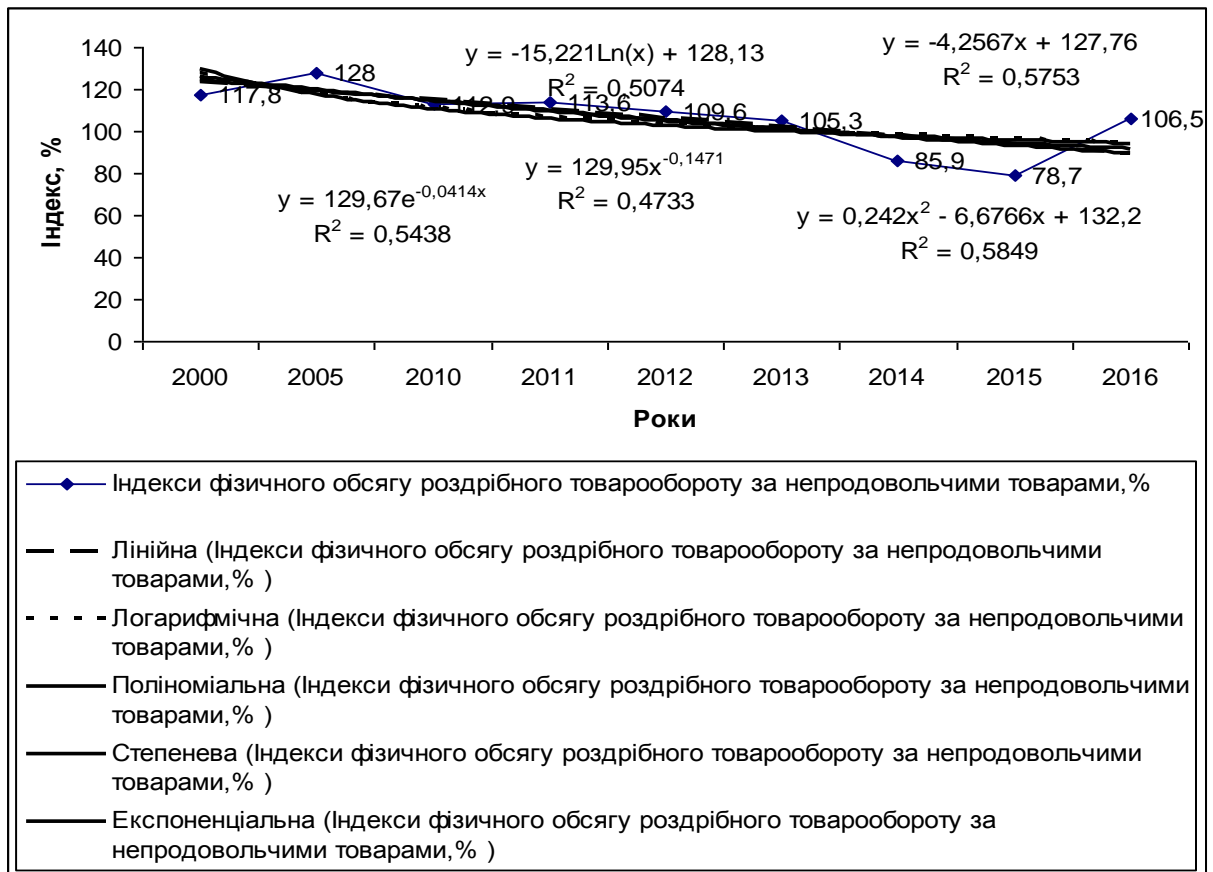


Рис.2.2. Динаміка індексу обсягу товарообороту непродовольчих товарів в роздрібній торгівлі України за 2000–2016 рр.

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі [74].

Водночас, спостерігається зростання частки в обсягах товарообороту торгових закладів частко непродовольчих товарів (+3%). Загалом, це можна вважати позитивною тенденцією протягом аналізованого періоду. Однак, встановлення трендових змін доводить ймовірність негативних змін, що підтверджено із найвищою йморністю на основі поліноміальної моделі 2 степеня (якість 0,49):

$$y = -0,5179x^2 + 4,225x + 55,329 \quad (2.4)$$

де  $x$  – роки.

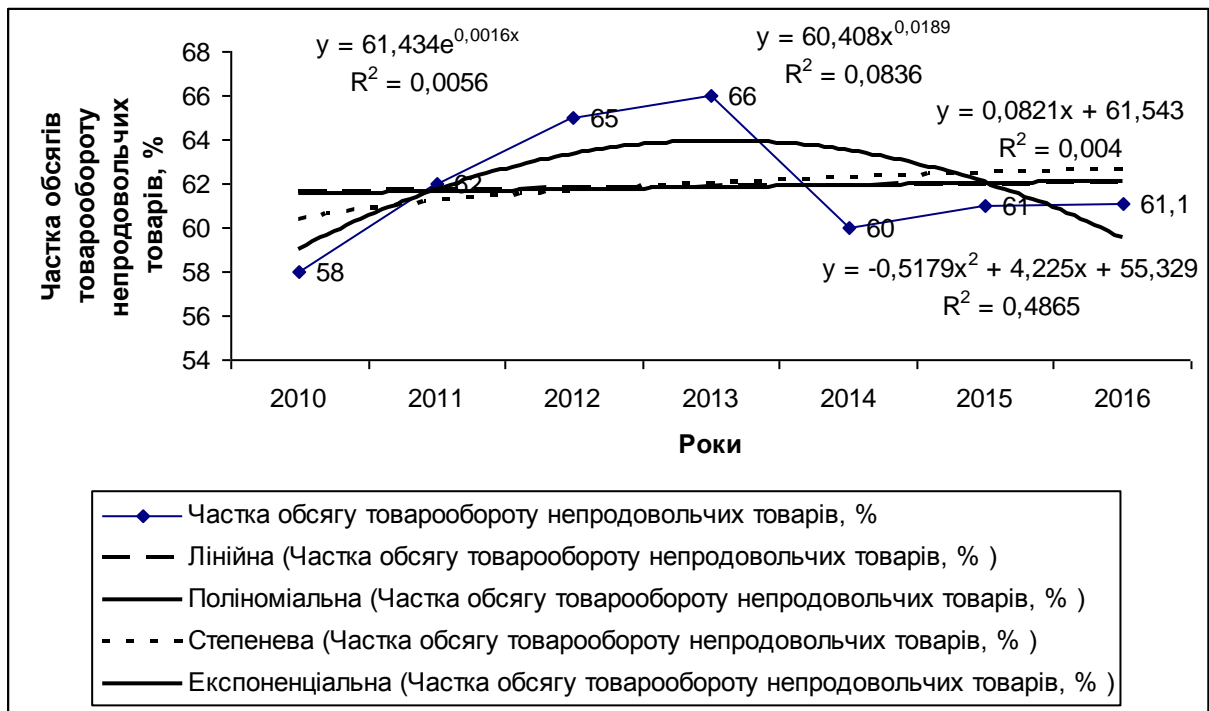


Рис.2.3. Динаміка частки обсягу товарообороту непродуктивних товарів в загальних обсягах товарообороту в роздрібній торгівлі України за 2010–2016 рр.

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі [74].

Темпи зростання товарообігу з непродуктивних товарів на одну особу в Україні за 2000–2016 рр. перевищили показник двадцяти семи рази, 2010–2016 рр. зросли у два рази, в 2016 р. в порівнянні з 2015 р. в 1,1 рази (рис. 2.4).

Таким чином бачимо, що обсяг роздрібногo товарообороту непродуктивних товарів на одну особу в Україні за 2000–2016 рр. за абсолютними показниками показує позитивну динаміку. Однак, цей показник не можна застосовувати для кінцевих висновків, оскільки за такий тривалий період часу вплив чинника інфляції є вагомими. Із рис.2.4. видно, що позитивний тренд підтверджено за лінійною моделлю (якість 0,9167), за степеневою (якість 0,9073) та експоненціальною (якість 0,6852). Зважаючи на значення показника якісного обґрунтування можемо стверджувати, що вони є нижчими в порівнянні з іншими моделями. Найвище значення за лінійною

моделлю також можемо відхилити оскільки економічні процеси апріорі не є лінійними.

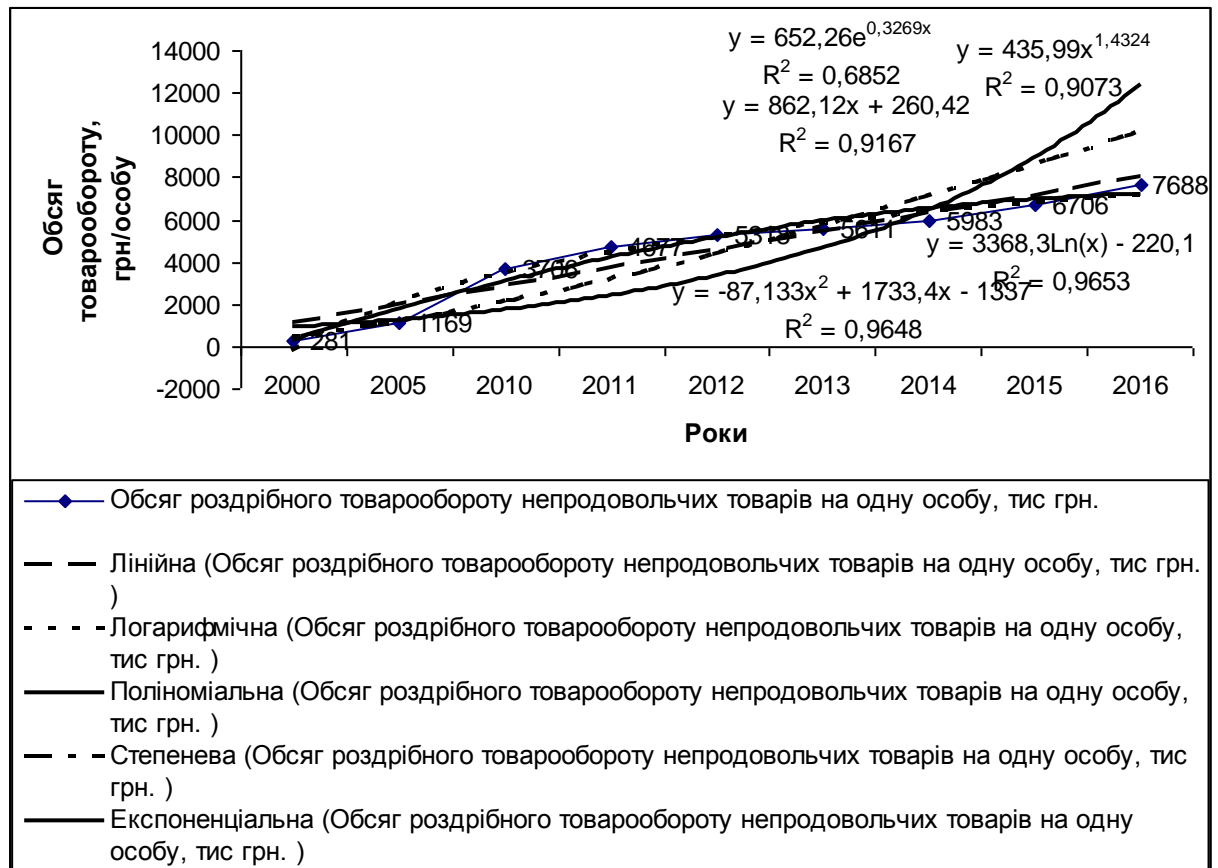


Рис.2.4. Динаміка роздрібного товарообороту непродовольчих товарів на одну особу в Україні за 2000–2016 рр.

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі [74].

Крім того, бачимо моделі із значно вищими показниками якості, зокрема:

- поліноміальної моделі 2 степеня (якість 0,9648):

$$y = -87,133x^2 + 1733,4x - 1337 \quad (2.5)$$

де  $x$  – роки.

логарифмічної (якість 0,9653):

$$y = 3368,3\ln(x) - 220,1 \quad (2.6)$$

Зважаючи на вищий ступінь якості цих моделей вважаємо за доцільне застосувати їх для обґрунтування своїх висновків щодо динаміки роздрібного товарообороту непродовольчих товарів на одну особу в Україні. Відтак, згідно цих моделей підтверджено появу негативної тенденції в зміні даного показника.

Аналіз показників, що характеризують зміни в роздрібній торгівлі, дозволяє зробити висновок, що в усіх країнах зменшився товарообіг по непродовольчих товарах. Продаж непродовольчих товарів окремих країн ЄС по окремих товарних групах показує, що Україна серед 14 країн ЄС за обсягом товарообігу непродовольчих товарів займає 11 місце і цей показник складає 24270 млн дол. США. Такі невеликі за площею і чисельністю населення країни, як Данія, Угорщина та Чехія мають показники нижчі за українські. Тобто Україна за кількістю населення, площею тощо.

Порівняльний аналіз розвитку ринку роздрібної торгівлі України та країн ЄС свідчить, що серед європейських країн має значні переваги в розвитку товарообіг непродовольчими товарами. Серед товарних груп найбільшу частку в Україні займають одяг і взуття – 4947 млн дол. США, а також товари для краси і здоров'я, для саду і дому (3691,2 і 3889,1 млн дол. США відповідно) [3]. При цьому прикметно, що найбільший товарообіг з непродовольчих товарів спостерігається у Великобританії – 249779,6 млн дол. США, Італії – 232960 млн дол. США та Німеччині – 2652,75 млн дол. США [3]

Отже, можемо стверджувати про формування негативних трендових змін як в частині частки обсягу товарообороту непродовольчих товарів та дуже низкий рівень очікування незначних позитивних змін у групі продовольчих товарів. Зважаючи на результати проведеного оцінювання динаміки в обсягах товарообороту в роздрібній торгівлі України за 2010–2016 рр. можемо стверджувати про утримання тенденції «проїдання коштів», що не сприяє покращенню рівня якості життя в країні.

Враховуючи той факт, що вітчизняні роздрібні торгові заклади зорієнтовані в переважній більшості на продаж продукції для внутрішнього споживача, можемо стверджувати про зниження рівня внутрішнього попиту. Серед продовольчих товарів найбільшим попитом користували такі види продукції як молочні продукти, м'ясо й ковбасні вироби, кондитерські вироби, алкогольні напої та тютюнова продукція.

Водночас, групу непродовольчих товарів сформували: бензин, фармацевтичні товари, косметико-парфюмерні товари та одяг. Значну частку реалізованої продукції забезпечено через функціонування торговельних мереж порівняльний аналіз яких наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Оцінювання найбільших торговельних мереж України

Мережа	Торгова площа, м <sup>2</sup>	Асортимент, тис.шт.
АТБ маркет	120-9000	3,5
Сільпо	200-6700	20
Фуршет	800-9000	20
Еко-маркет	150-2850	5,5
Велика кишеня	250-5600	25/50

\*Джерело: складено автором самостійно на основі [1; 6; 74].

Проведений моніторинг розвитку торгових мереж в Україні дозволяє виділити суб'єкти із різною ефективністю функціонування. Так, діючі торгові мережі суттєво вірізняються за обсягами торгових площ та асортиментним рядом. Цікавими є дослідження кількості закладів, які функціонують під цими торговими мережами (рис. 2.4) та (рис. 2.5). Зважаючи на те,що частина об'єктів торгівлі непродовольчими предметами, (окрема і одягом, який є предметом об'єкта дослідження) зупинимося детально на розвитку цих великих торгових мереж. Адже, саме вони є конкурентами для нашого об'єкта дослідження виробничо-торговельної мерержі «Модниця».

Рис.2.4. Стан розвитку роздрібної торгівлі в Україні в межах торгових мереж у 2012 р.

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі [1; 6; 74].

Таким чином, бачимо, що кількість торгових закладів у межах різних торгових мереж в Україні у 2012 р. значно різнилася, зокрема між найбільш розвинутою (АТБ) та найменшою (Велика кишеня) відхилення перевищує 13 разів. Із дослідження випливає, що в країні сформовано два основні лідери серед торгових мереж – «АТБ» та «Сільпо». У той же час, усі інші учасники роздрібного ринку торгівлі значно відстають у розвитку за кількістю магазинів.

Водночас, у 2017 р. суттєвих змін зазнав перелік Топ-10 продуктових торгових мереж за кількістю закладів (табл. 2.2). Так, помітним є зростання кількості торгових точок у мережі «АТБ» на 115 од., зменшення цього показника було характерним для торгової мережі «Фуршет» на 36 од., а також помітними є позитивні зміни щодо збільшення у 2 рази кількості торгових точок «Львівхолд».

Принагідно зауважимо, що найбільша торгова мережа «АТБ-маркет», функціонує на принципах дискаунтинга постійно працюючи з своїми постачальниками для встановлення мінімальних цін. Відтак, «за прогнозами аналітиків подібна політика призведе до того, що на торгових полицях «АТБ» розташовуватимуться товари на 80 % ВТМ» [6]. Значну перевагу «АТБ-маркет» забезпечує собі на основі функціонування власного автопарку, що дозволяє отримувати значну економію на інфраструктурних витратах.

Одним із лідером на ринку є торгова марка «Сільпо», яка функціонує у мережі «Fozzy Group» із чисельною групою клієнтів. У торгові мережі «Сільпо» клієнтам надана пропозиція власного імпорту від виробників товарів, що суттєво покращує рівень лояльності до власної торгової марки («Премія»), яка є ще однією характеристикою мережі. Доцільно зауважити, що власна торгова марка «Премія» є досить широко сформованою, адже її

асортиментний ряд охоплює понад 800 найменувань. Крім того, «Сільпо» досить активно проводить маркетингову політику.

Доцільно відмітити на суттєві зміни, які відбулися у 2016 р. в межах досліджених торгових марок в Україні.

Отже, найбільш позитивним 2016 р. була для торгової мережі «АТБ», яка відкрила найбільшу кількість точок не закривши при цьому жодної. Позитивні зміни спостерігалися й у «Львівхолод». Водночас, негативним 2016 р. виявився для «Фуршету», «Volwest Group», «ПАККО», «Fozzy Group», відповідно до динаміки відкритих і закритих магазинів.

Позитивним моментом у динаміці роздрібно́ї торгівлі в Україні можна вважати те, що «товарообіг в січні-листопаді 2017 року збільшився на 8% у порівнянні з 2016, а виторг рітейлу за січень-листопад склав 725 млрд грн. [46] Лідерами за абсолютними показниками обсягу роздрібного товарообігу за звітний період стали Київ (140 млрд грн), Харківська (58 млрд грн), Дніпропетровська (64,2 млрд грн), Одеська (56 млрд грн), Київська (49 млрд грн), Львівська ( 46 млрд грн), Запорізька (32,2) області [46]. Водночас, в 2016 році рітейлери наторгували на 4% більше, ніж в 2015-му. До цього роздрібний товарообіг падав два роки поспіль: у 2015-му – на 20,7%, в 2014-му – на 8,2% [46]. Нем менш позитивним моментом можна вважати підвищення у 2017 році товарообігу на 28% в порівнянні з попереднім роком, вартість середнього чеку збільшилася на 20%, ефективність використання торгових площ також зросла 13,26%,[46]. Помітним у 2017 р. є підвищення ефективності функціонування окремих торгових мереж, зокрема «ЕКО-маркет» (майже на 14%) тощо.

При цьому, найбільше зростання обороту роздрібно́ї торгівлі у січні-листопаді 2017 року було встановлено у Закарпатській (на 18,1%), Одеській (на 13,7%), Львівській (на 12,2%), Вінницькій (на 11,8%), Черкаській (на 11,1%), Миколаївській (на 10,0%), Київській (на 9,9%), Сумській (на 9,0%) областях і Києві ( на 8,4%) [74].



Дослідження ринку роздрібно́ї торгів у 2017 р. дозволяє стверджувати, що «АТБ» утримує лідерські позиції за кількістю точок та обсягами виручки від реалізації. Прикметно, що дана торгова мережа більше уваги приділях саме у західному регіоні країни шляхом купівлі складних комплексів, відкриття нових точок, відкриття магазинів вдосконаленого формату, впровадження нових утеплюючих технологій, системи освітлення тощо .

Моніторинг розвитку ринку роздрібно́ї торгів в Україні у 2017 р. підтверджує розширення масштабів застосування нових форм збуту шляхом запровадження в практичну діяльність електронної торгівлі. Незважаючи на дуже малі обсяги продаж шляхом електронної торгівлі (близько 100 замовлень в день у «Novus») [46]. Так, практичне застосування принципів електронної торгівлі помітним було у «METRO Cash & Carry Україна» шляхом розширення географії застосування системи «zakaz.ua» на території міст Житомир, Вінниці та Запоріжжя.

На ринку українському ринку роздрібно́ї торгівлі є свої переваги. Адже, в Україні збільшується чисельність операторів роздрібно́ї торгівлі, яка нині складає за оцінками 55-60% цього ринку [2]. У найближчі роки ринок продовжить розвиток як завдяки іноземним інвестиціям, так і шляхом експансії місцевих мереж. Стабілізація економіки стане головною передумовою для подальшого зростання. Сприятимуть цьому тенденції розвитку електронної торгівлі, застосування яких покращить можливості для приходу іноземних інвесторів на внутрішній ринок.

Дослідження показали, що міжнародні ретейлери через низьку ефективність підприємств знижують свою присутність на українському ринку. Якщо в Україні в 2009 р. найбільшою мережею була компанія «Metro», то з наступного року її випередила компанія Fozzy Group, частка якої на внутрішньому ринку України збільшилася до 5,8%, а частка компанії «АТБ-маркет» зросла до 4,7%. У той же час питома вага, яку займає на внутрішньому ринку компанія «Metro», зменшилась до 3,2%. Відповідно

товарообіг у Fozzy Group зріс на 40%, АТБ-маркет на 46%. Для «Метро» цей показник складав лише 4% [76].

Таким чином, можливості розвитку для вітчизняного ринку роздрібно́ї торгівлі пов'язані із поліпшенням його організації. Відтак, перспективний розвиток ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні можна забезпечити на основі збільшення торгових площ, підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації бізнес-портфеля торгових мереж, покращення рівня мотивації тощо.

## 2.2. Оцінка ефективності діяльності та управління ризиками виробничо-торговельної мережі «Модниця»

Виробничо-торговельна мережа «Модниця» функціонує як суб'єкт підприємницької діяльності у сфері виробництва і реалізації швейних виробів. Відкрилася підприємницька структура у сфері торговельно-посередницької діяльності.

Нині ВТМ «Модниця» – потужний виробник одягу, що успішно розвивається має швейний цех площею 70 м<sup>2</sup> з усім необхідним обладнанням та інвентарем, що знаходиться за адресою вул. Грушевського, 23. Торгову діяльність реалізує через мережу із шести власних магазинів (три в м.Тернополі і три у м.Львові), а також торгову точку на ринку «Юмакс» та в межах торгового центру «Орнава» (м.Тернопіль). Крім того, торгова мережа «Модниця» орендує нерухоме майно в м. Львів для трьох роздрібних магазинів площею 98 м<sup>2</sup>, що складає майже 6% від загальної площі орендованого майна.

Географія продажу продукції під власною торговою маркою «Модниця» достатньо широка і постійно збільшується шляхом проникнення у ринкові ніші.

Товарний асортимент є достатньо широким, але незважаючи на це постійно поповнюється інноваційною продукцією, що робить торгову

мережу «Модниця» успішною і конкурентоспроможною. Так, в перелік асортимента продукції, яку виготовляє та реалізує ВТМ «Модниця» входять:

- сукні (довгі і короткі);
- кофти;
- блузи;
- жакети;
- топи;
- кардигани;
- жилети; спідниці;
- штани;
- комбінезони;
- костюми;
- шорти;
- майки.

Таким чином, виробничо-торговельна мережа «Модниця» має товарний асортимент в межах чотирнадцяти груп (загалом 163 артикули). При цьому зауважимо, що кожна із вказаних груп має свою глибину.

Виробничо-торговельна мережа «Модниця» проводить проінноваційну товарну політику, що забезпечує її високу конкурентоспроможність.

Оновлення товарного асортименту здійснюється з метою:

- забезпеченні високої конкурентоспроможності продукції;
- утримання гнучкого асортименту швейних виробів;
- підтримання конкурентоспроможності мережі;
- входження в нові ринкові ніші та цілі регіональні сегменти;
- покращення пакування товару (на основі запровадження екопакування);
- удосконалення брендингу;
- екологістики.

Таким чином, можемо стверджувати, що досить широкий товарний асортимент виробничо-торговельної мережі «Модниця», який активно оновлюється, дозволяє суб'єкту підприємництва бути високого адаптаційним, гнучким, інноваційним та інтелігентним, що забезпечує високу конкурентоспроможність на регіональному ринку.

Виробничо-торговельна мережа «Модниця» працює на конкурентному ринку, адже має багато конкурентів. Таким чином, бачимо, що виробничо-торговельна мережа «Модниця» на ринку займає досить високу частку (21%), що дає їй друге місце серед конкурентів. Про значний потенціал мережі свідчить також той факт, що від лідера на ринку за обсягами продаж «Оксани Бачинської» вона відстає лише на 2,7%. Відтак, має усі можливості зайняти лідерські позиції на основі активізації інноваційної діяльності. Крім того, зазначимо, що місце на ринку серед виробників жіночого одягу, яке займає «Модниця» дає можливості значно випереджати конкурентів. Так, частка на ринку дослідженого підприємства на 6,7% перевищує аналогічний показник «Любистка», на 15,8% – «Орхідею», на 12,8% «ЮліЯну», на 10,5% – «АмЛюкс». Такі значні відхилення в частці ринку на користь виробничо-торговельної мережі «Модниця» додають надії на позитивні зміни.

Регіональний ринок швейної продукції, зокрема, жіночого одягу, характеризується високим ступенем конкурентності. Так, лише в м.Тернополі найбільшими продавцями жіночого одягу є більше двох десятків спеціалізованих магазинів: «Оксана Бачинська», «Carling» та ін. Це лише перелік найбільш відомих і відвідуваних магазинів у м.Тернополі. Якщо взяти до уваги торгівлю жіночим одягом на ринках міста, то їх можна нарахувати кілька сотень, а то й тисяч.

Для випуску та реалізації продукції виробничо-торговельна мережа «Модниця» має в розпорядженні основні фонди вартістю 734 030 грн., зокрема одноголкова зшивна машина човникового типу TYPICAL GC6150H,

двоголкова зшивально-обметувальна машина чотириниткового ланцюжкого стібка Siruba L818-FH1, оверлок PRAFF 5100, стіл закрійний, прасувальний тумбовий стіл Stirovar 420.15, прасувальний прес TYPE-SPECIAL I-P/15, парогенератор з праскою FO30001 «Veit», стаціонарний апарат для пакування Hawo 630 WS, закрійний ніж, ножиці електричні, система зберігання виробів у підвішеному стані DURKOPP JET-AGE, комп'ютер. Крім того, в розпорядженні підприємства є системи зберігання готового одягу у підвішеному стані по периметру магазину, стійки для розвішування одягу в центрі магазину, стіл-стійка продавця, оснащена комп'ютером, також транспортні засоби: вантажний мікроавтобус *RENAULT Trafic* і легковий автомобіль типу універсал. Річна сума амортизаційних відрахувань ВТМ «Модниця» становить 59,6 тис. грн. На орендовані основні фонди (приміщення швейного цеху та роздрібних магазинів) амортизація підприємством не нараховується.

Однією із важливих сфер, що забезпечує конкурентоспроможність продукції виробничо-торговельної мережі «Модниця» є трудомісткість виготовлення виробу. Згідно наших досліджень встановлено, що середня трудомісткість виробу нині становить 900с або 0,25 год. При цьому зауважимо, що цей показник залежить від виду продукції, так найвищим він є при виготовленні жакетів з коміром та прорізними кишенями з клапаном - 6401с., а найнижчим при пошитті спідниці прямої (типу «олівець») - 520с.).

Величина показника трудомісткості виготовлення виробу є основною при встановленні оплати праці для працівників. При розрахунку величини заробітної плати полуговуються відрядною системою. При цьому величина заробітної плати розраховується за формулою [31, с. 56]:

$$Зп.відр = \sum_{i=1}^n P_i \times N\phi_i, \text{ грн.}, \quad (2.1)$$

На основі цього бачимо, що базовою величиною визначається виходячи із розцінку за один виріб за формулою [31, с. 56]:

$$P_i = T_{ум i} \times C_{\phi}, \text{ грн.}, \quad (2.2)$$

Тоді  $P_i = 0,25 \times 28 \text{ грн./год.} = 7 \text{ грн./од.}$ ,

За такої величини розцінки заробітна плата становитиме:

$Z_{\text{мар.в}} = 7 \times (20 \text{ днів/міс.} \times 8 \text{ год.} / 0,25 \text{ год.}) = 7 \times 640 \text{ од.} = 4480 \text{ грн./міс.}$

Саме це є середньомісячною основною заробітною плати швачки у швейному цеху закладу, виходячи із середньої трудомісткості виготовлення швейних виробів. Крім основної заробітної плати на підприємстві практикується застосування преміальних доплат (додаткової заробітної плати) керівником, виходячи із фінансових результатів діяльності.

Базуючись на цьому можемо розрахувати місячний фонд оплати на основі сумуванням місячних окладів працівників-погодинників та середнього відрядного заробітку працівників-відрядників. Відтак, даний показник висловлено на рівні 124,2 тис. грн.

Таким чином, річний фонд оплати праці становитиме:

$12 \times 124,2 = 1490,4 \text{ тис. грн.}$

Основними ресурсами для виготовлення продукції виробничо-торговельної мережі «Модниця» є матеріальні, які є складовою частиною оборотних фондів. Відтак, матеріальні ресурси виробничо-торговельної мережі «Модниця» закумуляовані у запасах тканин, фурнітури, незавершеного виробництва, а також готової продукції на складі підприємства та у магазинах мережі. Розрахунок витрат матеріалів на одиницю продукції для пошиття подовженого кардигану з віскози 46 розміру представлено калькуляцією.

Отже, понад 91% у калькуляції витрат на виготовлення кардигана подовженого з віскози складають матеріальні витрати (253, грн.), понад 7% - витрати на блискавки (20,5 грн). Відтак, усі інші види витрат складають менше 1% загальних витрат на одиницю продукції.

Важливо зауважити, що оборотні фонди виробничо-торговельної мережі «Модниця» є нормованими і ненормованими. Нормуванню на виробничо-торговельній мережі «Модниця» підлягають оборотні кошти у виробничих запасах (тканин, фурнітури). Нормативи оборотних коштів у

витратах майбутніх періодів, незавершеному виробництві та готовій продукції на складі на підприємстві не визначаються.

При цьому нормативи запасів тканин на виробничо-торговельній мережі «Модниця» визначають за формулою [31, с. 67]:

$$N_{\text{вир.зап}} = D \times Z_{\text{дн.}}, \text{ од., грн} \quad (2.3)$$

Денна потреба у віскозній тканині визначається залежно від обсягу виробництва виробу за день - 30 од., а питомі витрати тканини на один виріб 1,7 м.пог. Виходячи з цього, розрахуємо денна потребу для виготовлення кардигана подовженого з віскози:

$$D = 30 \times 1,7 = 51 \text{ м. пог.}$$

або

$$D = 51 \times 149,0 \text{ грн./м.пог.} = 7\,600 \text{ грн.}$$

На виробничо-торговельній мережі «Модниця» планування запасів передбачає місячний запас тканини (22 робочих дні), страховий хапас (у разі можливої несвоєчасної її поставки), тобто в розрахунку на 22 робочих дні

Зважаючи на це, вартість запасу віскозної тканини у грошовому вираженні становитиме:

$$7\,600 \times 22 = 167\,200 \text{ грн.}$$

Отже, місячна величина оборотних коштів в запасах сировини для пошиття кардигана подовженого з віскози становить 167,2 тис. грн. Ефективність діяльності виробничо-торговельної мережі «Модниця» є достатньо високою. Для економії витрат заклад постійно впроваджує інноваційні технології.

Піддаючи аналізу ефективність функціонування виробничо-торговельної мережі «Модниця» у 2015-2017 рр. зауважимо на зростанні виробітку, зниженні витрат на 1 грн. товарної продукції, що є позитивними моментами у роботі підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні фінансово-економічні показники ефективності функціонування ВТМ «Модниця» у 2015-2017 роках

Так, позитивною є динаміка зростання виробітку за досліджений період, зокрема у 2015 р. – збільшення на 0,1%, у 2016 р. – збільшення на 4,6%, у 2016 р. – збільшення на 13,7%, тобто спостерігаємо трьохкратне зростання у останньому році. Зважаючи на таку динаміку можемо стверджувати про можливість виробничо-торговельної мережі «Модниця» підвищувати рівень матеріального забезпечення свого персоналу.

Достатньо позитивною в аналізованому періоді була і динаміка прибутку, який у 2015 р. – зменшився на 10,8%, у 2016 р. – збільшення на 42,9%, у 2016 р. – збільшення на 6,2%. в порівнянні з попереднім роком. Таким чином, привертає увагу суттєве збільшення даного показника у 2016 р. Відтак, звертаємо увагу, що в попередньому періоді підприємства було збитковим, що й показує теоретично такий великий ріст. За звітними даними 2017 року до загального доходу можуть бути включені фінансові результати операцій з основними фондами – виручка від продажу вилучених з експлуатації швейних машин «Siruba L818-FH1».

Проведемо аналіз ризиків за методикою, запропонованою вище. Результати аналізу комерційного ризику закупівельної діяльності виробничо-торговельної мережі «Модниця» за ключовими показникам представлено в табл. 2.6.

Таким чином, бачимо, що лише за втратами робочого часу вплив на виникнення ризикових ситуацій не змінився в порівнянні з попереднім роком. За рахунок невиконання замовлень ймовірність настання комерційних ризиків у 2016 р. збільшилася в порівнянні з попереднім.

Позитивним моментом, можна вважати відсутність повернення товарів покупцями та стабільний коефіцієнт втрат робочого часу. Однак, найбільші ризики формуються в результаті плинності кадрів та нестачі інформації. Таким чином, вирішення цих моментів дозволить мінімізувати можливість виникнення комерційних ризиків, пов'язаного із реалізацією товарів.

Аналіз комерційного ризику виробничо-торговельної мережі «Модниця» у сфері післяпродажного обслуговування представляє табл. 2.8.



Отже, виникнення ризику в сфері післяпродажного обслуговування найбільш ймовірним є в зниженні закупівель покупців та високому коефіцієнті плинності персоналу.

Для підвищення ефективності функціонування виробничо-торговельної мережі «Модниця» важливе значення має інноваційна політика, зокрема в частині створення інноваційної продукції – дизайн, конструкції моделей тощо. Відтак, цей напрям може стати пріоритетним у роботі дослідженого підприємства, адже для сектора, в якому воно функціонує інноваційна активність, перш за все, у товарному асортименті є дуже високою. Так, спостерігаємо щорічні оновлення продукції дизайнерів одягу. Водночас, зауважимо, що тут виникає потреба удосконалення управління підприємницькими ризиками, зважаючи на їх високий рівень в інноваційній сфері.

Іншим важливим напрямком для покращення управління ризиками в підприємницькій діяльності є удосконалення стратегічного планування виробничої програми, зокрема в частині оновлення товарного асортименту.

Вирішення цих завдань дозволить підвищити конкурентоспроможність виробничо-торговельної мережі «Модниця» та стабілізувати ефективність її діяльності за рахунок попередження ризиків.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Покращення управління інноваційними ризиками в підприємстві

Підприємництво як вид ризикової діяльності вимагає забезпечення високого рівня інноваційності. Зважаючи на трансформаційні процеси економічної системи, які відбуваються на сьогоднішньому етапі її розвитку бачимо, з одного боку, покращення можливостей для здійснення інноваційної діяльності, а з іншого – підвищення вимог для реалізації

інноваційних проєктів. Вимоги до інноваційності завжди були високим саме в підприємницькому секторі. Адже, залишатися конкурентоспроможним в умовах жорсткої конкуренції на ринку не можливо без характеристики інноваційності. Інноваційний розвиток у підприємницькому секторі завжди був високим. Власне висока інноваційність, оригінальність, креативність є основними чинниками забезпечення конкурентних переваг підприємницьких структур, які функціонують в торгівлі. Це дозволяє підвищувати продуктивність праці, забезпечувати зростання обсягів товарообороту та досягати, за рахунок інновацій досягнення лідерських позицій. Економічний розвиток торгового підприємства нині усе частіше відбувається шляхом розширення виробництва продукції за рахунок впровадження інновацій, технологічних розробок, реалізації науково-дослідницьких проєктів та виконання дослідницько-конструкторських робіт.

В нинішніх умовах зростаючого попиту на непродовольчу продукцію, характерного для високо розвинутих економік, збільшуватиметься й кількість підприємницьких структур, які зможуть запропонувати товари високої якості та безпечності. Як правило, такі товари є інноваційною продукцією. Однак, загально відомо та підтверджено у численних дослідженнях, що інноваційна діяльність є надзвичайно динамічною, продукція високо рентабельною, а інноваційні проєкти – високо ризиковим. Таким чином,

Результатом реалізації інноваційних проєктів стає інтелектуалізація доданої вартості, що на практиці означає її значне зростання в абсолютних величинах. Крім того, такі зміни призводять до збільшення таких основних фінансово-господарських показників як валовий прибуток, чистий прибуток, чистий дохід з реалізації, рентабельність, продуктивність праці. Власне позитивна динаміка цих показників є основними чинниками зниження впливу інноваційного ризику на конкурентоспроможність торгового підприємства в умовах цифрової економіки.

Зважаючи на це, а також враховуючи результати проведеного аналізу власної торгової мережі «Модниця», можемо стверджувати про доцільність

приділення окремої уваги питанням підвищення схильності торгового підприємства до інноваційного ризику. Об'єктивним є припущення, що більшість торгових підприємницьких структур схильні до інноваційного ризику. Однак, тут важливим є не встановлення факту схильності до інноваційного ризику, а оцінювання її рівня. Адже, зрозумію, що в одних суб'єктів підприємництва цей показник нижчий, а в інших – вищий.

Перш за все, наголосимо, що під схильністю торгового підприємства до інноваційного ризику пропонуємо розуміти його спроможність до попередження (протидії) ризику. Дійсно, високий рівень схильності до інноваційного ризику забезпечуватиме суб'єкту підприємництва високі потенційні можливості:

- 1) до попередження настання несприятливої ризикової ситуації;
- 2) усунення негативних наслідків шляхом оптимізації негативних наслідків, зважаючи на те, що інноваційні проекти як правило є тривалими у часі.

Водночас, низький рівень схильності торгового підприємства до інноваційного ризику не забезпечуватиме дієвої протидію його виникненню. Відтак, суб'єкт підприємництва, що функціонує в сфері роздрібною торгівлі завжди понеситиме високі витрати на усунення негативних наслідків інноваційних ризиків.

Для забезпечення високого рівня схильності торгового підприємства до інноваційного ризику важливе значення має сукупність потенційних можливостей, які зосереджені в ресурсах, інструментах, методах впливу, які суб'єкт здатний мобілізувати в разі необхідності реагування на настання ризикової ситуації. Саме ці важелі торгове підприємство повинно мати в розпорядженні для попередження (нейтралізації) або прийняття інноваційного ризику в умовах високої невизначеності.

Усі ці якості суб'єкт підприємництва набуває в результаті свого функціонування на ринку, що дозволяє напрацювати необхідний досвід поведінки в умовах інноваційного ризику, який формує високий рівень

адаптації до ризику. Дослідження схильності підприємницьких структур до інноваційного ризику потребує адекватного методичного забезпечення.

Термінологічне значення «схильність до інноваційного ризику» є похідним від поняття «схильність до ризику», вперше введеного в науковий обіг Дж. Кейнсом [29, с. 137–143]. Сучасна інноваційна теорія також вміщує поняття «схильність до інновацій», яке розглядається як стимул, потреба, спонукання до впровадження інновацій у діяльності підприємства. Механізм схильності до інновацій базується на твердженні, що прибуток є головною метою здійснення інноваційної діяльності та вміщує два погляди її розуміння. Так, перший – підхід наголошує, що головною детермінантою схильності до інновацій торгового підприємства є кризові процеси. Зважаючи на те, що економіка розвивається циклічно, а кризові явища повторюються періодично й їхня частота зростає – можемо стверджувати, що ймовірність підвищення активності в інноваційній діяльності збільшується.

Водночас, в період економічного зростання зацікавленість у змінах мінімальна. Однак, тривалість цих періодів зменшується, перманентність змін загострюється, а тому потреба в інноваціях буде виникати частіше.

Наукові дослідження доводять, що в період затяжних економічних криз, торгові підприємства, щоб вижити змушені змінювати стратегію розвитку. Так, суб'єкт господарювання змінює стратегію максимізації прибутку на стратегію мінімізації ризику.

Отже, в період криз схильність торгових підприємств до інновацій підвищується, по-перше тому, що бізнесмен очікує на менші за розміром втрати від інноваційного ризику, ніж від інвестиційного. По-друге, для того, щоб вийти з кризи потрібні інновації, а тому незважаючи на високий рівень інноваційного ризику у підприємців часто не залишається іншого вихода для покращення господарювання.

Прихильники іншого погляду переконані, що конкурентоспроможна підприємницька структура переконана в своїх можливостях для розширення ринкових сегментів, а значить і очікуванні вищих доходів від реалізації.

Відтак, таке підприємство самостійно активізує свою інноваційну діяльність, тобто це суб'єкт із високим рівнем схильності до інноваційного ризику.

Низка економістів, зокрема Б. Санто у своїх дослідженнях доводить визначальний вплив держави на схильність до інновацій суб'єктів господарювання стверджуючи, що «якщо розмір податку на прибуток варіює між 0 і 25%, то він майже не впливає на нові підприємницькі ініціативи, але якщо податок починає перевищувати 25%, то схильність до підприємництва швидко зменшується, якщо ж податок досягає 50% від прибутку, то схильність до інновацій і пов'язаних з ними капіталовкладень практично зникає» [48, с. 23]. Саме на такому підході Міністерство промисловості Швеції послуговується в регуляторній політиці. Вважається, що існує обернений зв'язок між ставкою податку на прибуток й схильністю підприємств до інновацій. Адже, саме низька ставка податку привертає увагу підприємців до інновацій для максимізації майбутнього прибутку. Водночас, за високої ставки податку та високого рівня інноваційного ризику, підприємець часто вибиратиме перше.

Таким чином, бачимо, що нині в Україні склалися усі умови для активізації інноваційної діяльності в підприємницькому секторі. Зважаючи на те, що в сфері торгівлі процесові інновації значно дорожчі, ніж продуктові, а досліджена нами власна торгова мережа «Модниця» функціонує саме в цій галузі розуміємо високу доцільність впровадження інновацій саме в частині товарної політики.

Отже, беручи до уваги наведені вище аргументи можемо стверджувати про існування залежності між схильністю підприємницьких структур до інновацій, з одного боку, та їх схильністю до інноваційного ризику з іншого. Із наведеного стає зрозуміло про існування між ним прямої залежності. Таким чином, підвищення в торгового закладу схильності до інновацій позитивно впливає на його схильність до понесення інноваційного ризику, і, навпаки. Схематично виведену залежність можна представити на рис. 3.1.

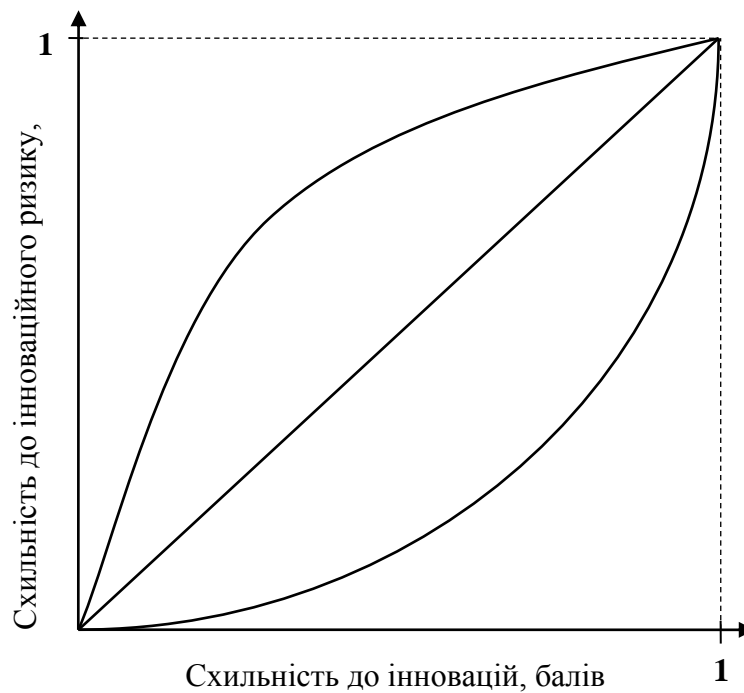


Рис. 3.1. Типова залежність схильності торгового закладу до інновацій та

його схильності до понесення інноваційного ризику

\*Джерело: розроблено автором на основі [77; 78].

Отже, бачимо ймовірність трьох можливих варіантів залежності схильності торгового закладу до інноваційного ризику та його схильності до інновацій. Оцінюючи варіацію схильності у межах від 0 до 1 можна встановити для кожного окремого випадку розвиток ситуації. Звичайно, що для достовірності отриманих результатів щодо оцінювання рівня схильності торгового підприємства до понесення інноваційного ризику необхідно послуговуватися роботою аналітиків. Так, наприклад ці питання можна вирішити в інтелектингових агенціях, запропонованих у дослідженнях О.Собко [69]. Адже, високий рівень схильності торгового закладу до понесення інноваційних ризиків забезпечить формування інноваційного капіталу підприємства, який нині має першочергове значення в креації інтелектуальної вартості.

Досвід свідчить, що інноваційний капітал, відображаючи здатність інновацій, реалізованих підприємством, створювати інтелектуальну додану

вартість, перетворюється на рушійну силу, що забезпечує розвиток колективного інтелектуального капіталу торгових підприємств. Серед основних складових елементів інноваційного капіталу доцільно виокремити інноваційність торгового закладу, продукції, процесів, що зумовлено необхідністю планування оптимальних меж розподілу витрат на фінансування продуктивних і процесових інновацій. Важливим інструментом забезпечення формування інноваційного капіталу є запровадження стандартів якості продукції і систем управління в торговому закладі. Пожвавлення інноваційної діяльності на торговому підприємстві забезпечується у сферах наукової та раціоналізаторсько-пошукової діяльності й зумовлюється здатністю суб'єкта господарювання до захисту інтелектуальної власності, зокрема втілюється у патентній політиці, яка відображає його діяльність щодо захисту інтелектуальної власності: захист прав об'єктів промислової власності – винаходи, промислові зразки, корисні моделі, товарні знаки; захист прав об'єктів інтелектуальної власності – програмне забезпечення, ноу-хау, гудвіл, рацпропозиції; а також у ліцензійній політиці, що стосується використання вітчизняними підприємницькими структурами таких форм ліцензій, як франчайзинг, роль якого, на нашу думку, суттєво підвищуватиметься в умовах глобалізаційних процесів. У згаданому контексті хочемо наголосити, що для розвитку інноваційного капіталу вітчизняних торгових підприємств важливо забезпечити суттєві якісні зміни, які б стосувалися насамперед покращення патентно-ліцензійної діяльності як важливої сфери формування інтелектуального капіталу, враховуючи тренди у світовій економіці.

Розвиток інноваційного капіталу торгових підприємницьких структур вимагає вирішення проблем оцінювання їх схильності до інновацій. Адже, чим нижча схильність торгового підприємства до понесення інноваційного ризику, тим ефективнішою буде його господарська діяльність. При цьому, в ході діагностики схильності торгового підприємства до понесення

інноваційного ризику основним критерієм можна визначити максимізацію валового прибутку чи максимізацію інтелектуальної доданої вартості.

Процес оцінювання схильності до інноваційного ризику досліджуваного торгового закладу є складним, адже передбачає здійснення у логічній послідовності низки діагностичних заходів. Зокрема, від оцінювання динаміки факторних показників, які характеризують ефективність використання ресурсів і до комплексного оцінювання методами математичного моделювання, які впливають на прийняття кінцевих управлінських рішень щодо поведінки торгового закладу в умовах негативного впливу інноваційного ризику. Алгоритм оцінювання схильності до інноваційного ризику торгових закладів представлено на рис. 3.2, який відображає пропонований нами підхід до процесу оцінювання схильності торгового закладу до понесення інноваційного ризику. При цьому зауважимо, що визначені нами показники – факторні ознаки, на нашу думку, відображають ефективність використання ресурсів, а значить можуть розглядатися в якості індикаторів, на основі яких висновують про рівень схильності до інноваційного ризику торгового підприємства.



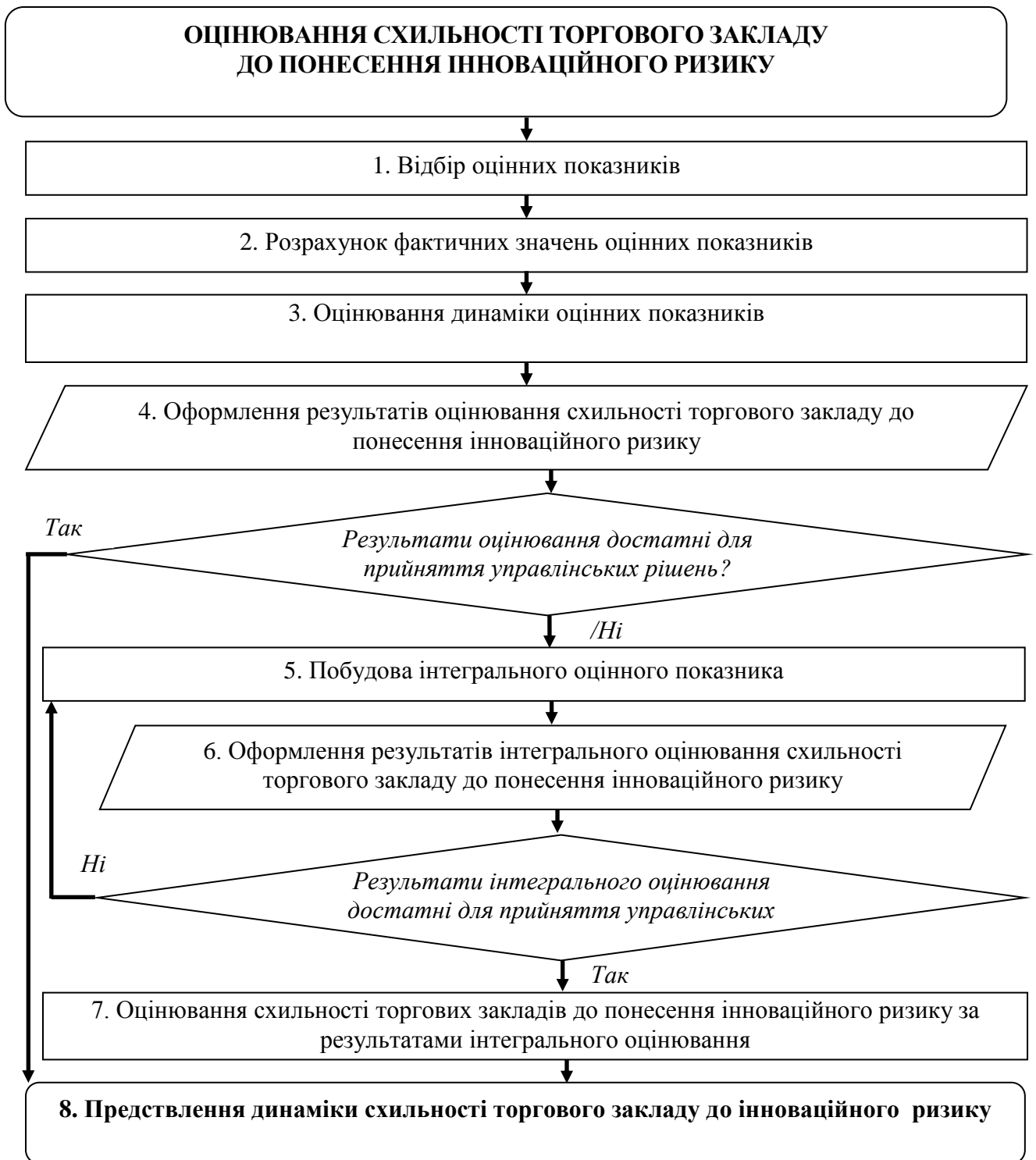


Рис. 3.2. Алгоритм оцінювання схильності до інноваційного ризику  
торгових закладів

\*Джерело: розроблено автором самостійно.

Отже, початкові чотири етапи пропонованої методики оцінювання схильності до інноваційного ризику торгового закладу є складовими оцінювання, що полягає у відборі, обрахунку та представленні динаміки показників ефективності використання ресурсів.

Водночас, наступні три етапи охоплюють комплексне оцінювання, яке проводиться на основі визначення впливу факторних оцінних показників ефективності використання ресурсів на величину інтегрального результативного показника. При цьому для останнього запропоновано критичні значення, порівняльна оцінка з якими дозволяє робити висновок про рівень схильності торгового закладу до інноваційного ризику.

Кінцевим етапом даного алгоритму є встановлення змін у схильності торгового закладу до інноваційного ризику на основі зміни в часі величини інтегрального показника.

Пропонуємо для проведення оцінки схильності торгового закладу до інноваційного ризику наступні факторні показники, які відображають ефективність використання ресурсів:

- рівень оновлення основних фондів;
- фондоддача основних засобів;
- фондоозброєність;
- продуктивність праці;
- оборотність оборотних коштів.

Об'єднавши результати оцінювання динаміки показників ефективності використання виробничих ресурсів не можна зробити однозначні висновки щодо схильності торгового закладу до понесення інноваційного ризику. Зважаючи на це пропонується застосовувати комплексний показник, який пропонуємо вважати як «інтегральний показник схильності торгового закладу до інноваційного ризику». Відтак, цей кінцевий показник синтезує попередні одиничні показники ефективності використання ресурсів, які, згідно правилами математичного моделювання необхідно нормувати. При цьому, процес нормування передбачає зведення оцінювання факторних показників,

які формують інтегральний показник. Межове рамки цього показника втасновлено від 0 до 1. У випадку, якщо зростання показника є негативною тенденцією, то його слід називати дестимулятором і нормування проводити за формулою:

$$Nz_{ij} = \frac{z_{\max} - z_{ij}}{z_{\max} - z_{\min}}, \quad (3.1)$$

де  $Nz_{ij}$  – нормоване значення  $i$ -го показника  $j$ -го підприємства;

$z_{\max}$  – максимальне значення  $i$ -го показника;

$z_{ij}$  – фактичне значення  $i$ -го показника  $j$ -го року;

$z_{\min}$  – мінімальне значення  $i$ -го показника;

Якщо підвищення показника є позитивною тенденцією, то його доцільно вважати стимулятором і нормування проводити за формулою:

$$Nz_{ij} = \frac{z_{ij} - z_{\min}}{z_{\max} - z_{\min}}. \quad (3.1)$$

Провівши процедуру нормування, необхідно визначити рівняння інтегрального показника. Узагальнено воно має вигляд:

$$I = \sum_{i=1}^n \alpha_i Nz_{ij}. \quad (3.2)$$

де  $I$  – інтегральний показник;

$Nz_{ij}$  – кількість нормованих показників, введених до складу інтегрального показника;

$\alpha_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го нормованого показника, при чому має виконуватися умова:

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1. \quad (3.3)$$

Коефіцієнти вагомості встановлюють експерти залежно від важливості та пріоритетності окремо взятого факторного показника, що є основою їх ранжування. Якщо базуватися на тому, що усі запропоновані нами факторні показники мають однакову значимість, то кінцевий вигляд рівняння інтегрального показника схильності торгового закладу до інноваційного ризику ( $I_{CIP}$ ) набудатиме вигляду:

$$I_{CIP} = \frac{1}{8} (NЗ_{OЗ} + NKВ_{OЗ} + NKO_{Pr} + Pr_{Pr} + NO_{Oбз}) \quad (3.4)$$

Очевидно, що критичним значенням інтегрального показника схильності торгового закладу до інноваційного ризику прийнято 0,5. Відтак, якщо  $I_{CIP} > 0,5$ , тоді такий торговий заклад має низьку схильність до інноваційного ризику, а значить може швидко адаптуватися до настання ризикових ситуацій, тобто управління такого роду ризиками підприємницької діяльності є високоефективним.

Якщо  $I_{CIP} < 0,5$ , тоді це є свідченням того, що торговий заклад має високий рівень схильності до інноваційного ризику, а значить управління таким станом вимагає високого рівня професійності. Отже, торговому підприємству із такими межами схильності до інноваційного ризику потрібно дуже уважно проводити відбір інноваційних проектів з метою попередження виникнення ризикових ситуацій та мінімізації витрат нанесених їх настанням.

Обрахувавши величину нормованих факторних показників ефективності використання виробничих ресурсів виробничо-торгівельної мережі «Модниця» за 2012–2016 рр. отримані середні значення представимо в табл. 3.1.

Таким чином, застосування моделі дозволяє стверджувати, що ВТМ «Модниця» має низьку схильність до інноваційного ризику, а значить високий адаптаційний рівень дозволяє суб'єкту підприємництва ефективно управляти інноваційними ризиками.

Таблиця 3.1

Середні значення нормування параметрів та інтегрального показника схильності ВТМ «Модниця» до інноваційного ризику

Нормоване значення показника*:					Інтегральний показник схильності до інноваційного ризику ( <i>I<sub>ср</sub></i> )
Оновлення основних засобів ( <i>НЗоз</i> )	Фондовіддачі основних засобів ( <i>НФВоз</i> )	Фондоозброєність праці ( <i>НФО<sub>тр</sub></i> )	Продуктивність праці ( <i>НП<sub>тр</sub></i> )	Оборотність оборотних коштів ( <i>НОобз</i> )	
0,340	0,751	0,452	0,021	0,812	0,537

\* Джерело: пораховано автором самостійно на основі даних ВТМ «Модниця»

Зважаючи на це, можемо стверджувати про доцільність активізації інноваційної діяльності за рахунок придбання нової техніки, яка має вищу продуктивність, нижчу енергоємність та забезпечує кращу якість швейної продукції. Враховуючи важливість зниження енергоємності виробництва в нинішніх умовах ведення підприємницької діяльності можемо стверджувати про актуальність даної пропозиції.

Вивчення ринкової пропозиції вважаємо за доцільне запропонувати виробничо-торгівельній мережі «Модниця» придбати нову двониткову швейну машину з одночасним обрізанням країв та обметуванням «Durkopp 739/23» із вартістю 45 тис. грн. Реалізація такого інноваційного проекту є доцільною, що обґрунтовано на основі розрахунку терміну окупності. Встановлено, що термін окупності складе 5 років, придбати швейну машину виробничо-торгівельна мережа може за власні кошти, що також знижує схильність ВТМ «Модниця» до інноваційного ризику.

Розрахуємо сукупний економічний ефект від впровадження нової швейної машини за весь період її використання:

$$E_T = P_T - B_T, \text{ грн.},$$

(3.6)

Вартісна оцінка результатів від впровадження такої процесової інновації за розрахунковий період здійснюється [1]:

$$P_T = \sum_{t=1}^T P_t \times \alpha, \text{ грн.}, \quad (3.5)$$

де  $\alpha$  – коефіцієнт приведення інвестицій до певного року:

$$\alpha = (1+R)^t \quad (3.6)$$

де  $R$  – ставка дисконтування, яку при нинішніх кредитних ставках варто прийняти не меншою 25%, тобто  $R = 0,25$ .

Враховуючи, що економія часу при виробництві одного жакета становить 236с., тобто 0,065 год./од. Відтак, при чинній трудомісткості одного виробу 6401с. швейний цех може виготовити 35 виробів/ день, а це становитиме 8750 виробів /рік.

За таких умов річна економія сягатиме:

$$8750 \times 0,065 = 568,75 \text{ год.}$$

Водночас, у грошовму вираженні ця економія становить:

$$568,75 \times 28 \text{ грн./год.} = 15\,925 \text{ грн./рік.}$$

Отже, реалізація інноваційного проекту щодо впровадження процесової інновацій – нової швейної машини становить:

$$15\,600 + 15\,600 \times 1,25 + 15\,600 \times 1,25^2 + 15\,600 \times 1,25^3 + 15\,600 \times 1,25^4 = 127,94 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, виробничо-торгівельній мережі «Модниця» економічно вигідно впровадити пропоновану нами інновацію. Зважаючи на низький рівень схильності до інноваційних ризиків, достатність власних коштів для придбання новинки можемо стверджувати, що пропонований алгоритм оцінювання схильності до інноваційного ризику забезпечить високу ефективність управління інноваційними ризиками, що дозволить активізувати інноваційну діляність закладу.

### 3.2. Запровадження інтегрованої системи управління комерційними ризиками

Із усіх видів ризиків група комерційних в нинішніх умовах для вітчизняних торгових підприємств є визначальною. Адже, матеріально-технічне забезпечення глибоко пов'язане із впливом ризиків, які, по-перше, виникають в сфері закупівлі тканин, ниток і інших виробничих ресурсів і тут визначальним є вплив інфляції; по-друге, закупівлі матеріалів проводяться закордоном, що зумовлено відсутністю в Україні якісних тканин й тут створюються умови для високого рівня валютного ризику. Усі вище перелічені моменти охоплює модель комерційного ризику настання якого визначається вже у змістовому поняття комерційної діяльності торговельного закладу.

Серед характерних детермінант комерційного ризику виділимо ті, які виникають в результаті особливостей цієї діяльності – операції з купівлі-продажу товарів. Відтак, в результаті цього торговий заклад очікує настання ризикових ситуацій, а негативні наслідки від них призводять, як правило, до втрати прибутку, який визначається ключовим пріоритетом комерційної діяльності. При цьому, прояв невизначеності і небезпеки, які є загальними елементами ризику, в умовах комерційного ризику мають низку особливостей. Зокрема, невизначеність у комерційній діяльності торгового закладу значною мірою пов'язана з неповнотою інформації про контрагентів, зокрема постачальників матеріально-технічних ресурсів. Інша група невизначеностей формується на основі неповної чи не точної інформації про споживчий попит. Серед низки випадкових подій, які виділимо наприклад недотримання графіка поставок, несвоєчасне транспортування, обмеженість ресурсом забезпечення (фінансових, матеріальних та нематеріальних), які є основою забезпечення прозорості закупівель товарів.

Джерела виникнення ризикових ситуацій у комерційній діяльності торгового закладу мають два види походження: внутрішнє і зовнішнє

середовище. Внутрішнє оточення зумовлено діями персоналу торгового закладу, які не відповідають внутрішнім регламентам та іншим прийнятими правовим нормам, а відтак, можуть спричинити необхідність скорочення персоналу, втрати фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів. При цьому особливо наголосимо на нематеріальних ресурсах, адже вони сьогодні є визначальними для будь якого підприємства. Однак, для торгівлі ці ресурси мають пріоритетне значення. Адже, підприємницькі ризики тут пов'язані із можливими втрами компетенцій персоналу, які безумовно призведуть до втрат в частині ринкового капіталу (наприклад, іміджу торговельного закладу).

При цьому зауважимо, що компетенції персоналу визначає його «індивідуальний інтелектуальний капітал, який охоплює розвинений людиною капітал знань і сформований капітал компетенцій, інтегрованих такими якісними характеристиками, як креативність, інтелігентність і комунікативність» [50, с. 125; 51, с. 217]. При такому розумінні, бачимо низку характеристик виділимо характеристику креативності, яка, на нашу думку, для виробничо-торговельного закладу «Модниця» має першочергове значення. Також, вважаємо за доцільне говорити про те, що компетентність персоналу формується як «капітал компетенцій», що вимагає тривало часу, а це збільшує ймовірність настання ризикових ситуацій.

Також, цікавими в дослідниці є пропозиції щодо «виокремлення у структурі індивідуального інтелектуального капіталу підприємства двох складових – капіталу знань та капіталу компетенцій – базується на необхідності врахування не лише теоретичних знань людини, якісної характеристики ефективності використання набутих знань» [50, с. 125; 51, с. 217]. Вважаємо цей підхід цілком себе випрадає в умовах виробничо-торговельних закладів. Додатковим свідченням цього можна вважати «суттєву розбіжність між впливом рівня освіти (від 6% у дослідженнях П. Тобмена до 60% у Е. Денісона) та природних здібностей (від 10% до 45% за П. Тобменом) на доходи людей [50, с. 219].



Отже, вище наведене обґрунтовує доцільність розглядати важливість такої сфери виникнення підприємницького ризику як персонал торгового закладу, де сьогодні дуже високою є ймовірність настання ризикових ситуацій. Зважаючи на формування економіки знань можемо стверджувати, що такі види ризику та ймовірність їх настання посиляться. Відтак, пропозиція щодо створення на виробничо-торгівельній мережі «Модниця» капіталу компетенцій, який «характеризує спроможність індивідуума створювати інтелектуальну додану вартість за допомогою розвинутої на базі капіталу знань і природних здібностей (таланту) професійної спритності» є своєчасною та економічно виправданою [50, с. 222]. Саме цей захід дозволить зменшити можливості для настання ризикових ситуацій, а в разі їх виникнення мінімізувати втрати в частині величини інтелектуальної доданої вартості, що має прямий вплив на величину прибутку, як кінцевого результативного показника ефективності діяльності торгового підприємства.

Основними джерелами формування зовнішніх небезпек в частині комерційної діяльності торгових підприємств є несумлінні дії зі сторони своїх контрагентів; посилення ціннісної конкуренції, що спричиняє можливості виникнення ризикових ситуацій та підвищує ймовірність понесення втрат. Однією із сфер виникнення негативних ризикових ситуацій для торгових підприємств є правова сфера. Тут додаткові негативні навантаження формуються в частині збільшення законодавчо-нормативних обмежень комерційної діяльності (наприклад, через лімітування рівня торговельної надбавки, ускладнення процедур ліцензування, зміни податкових ставок тощо).

Підсумовуючи зауважимо, що комерційний ризик виробничо-торговельного підприємства охоплює комплексний вплив у сфері купівлі-продажу товарів, який призводить до зниження величини інтелектуальної доданої вартості, що, в кінцевому випадку, призводить до очікування ймовірних втрат прибутку.

Для ідентифікації видів комерційного ризику вважаємо за доцільне скористатися пропозиціями Н. Краснокутської щодо «ланцюга створення

цінності, який дозволяє послідовно визначити основні бізнес-процеси торговельного підприємства і відповідні їм небезпеки та загрози, пов'язані із імовірними втратами прибутку (рис. 3.3) [31, с. 18].

Інфраструктура торгового підприємства						
Управління персоналом						
Наукові дослідження та розв'язок технологій						
Закупівлі	Доставка	Зберігання	Власне виробництво	Передпродажа	Продажі	Післяпродажне та сервесне обслуговування

Рис.3.3. Процеси, що визначають зміст комерційної діяльності в ланцюгу створення цінності на торговельному підприємстві [31, с. 18].

Вважаємо за доцільне погодитися із пропозиціями науковців щодо сфери охоплення комерційної діяльності складових ланцюга створення цінностей. Адже, сфера функціонування виробничо-торгівельної мережі «Модниця» націлена, перш за все, на створення цінності. Поліпшення якості створеної цінності, запропоноване в якості товару покупцю, повинно забезпечувати йому отримання вищого рівня корисності. Лише в цьому випадку клієнт буде готовий придбати пропонований товар. Відтак, управління комерційними ризиками на виробничо-торгівельній мережі «Модниця» зосередимо саме на удосконаленні виключно в межах ланцюга створення цінності.

Беручи до уваги цей ланцюг створення цінностей визначимо напрями удосконалення управління комерційними ризиками на виробничо-торгівельній мережі «Модниця». Базовою вимогою для мінімізації втрат від комерційних ризиків вважають відмову від ненадійних контрагентів. Завуважимо, що тоговий заклад дуже широко застосовує даний метод попередження виникнення комерційних ризиків. Зважючи на свій розмір,

такий підхід наразі є можливим в практичній реалізації. Однак, враховуючи динамічний розвиток дослідженої виробничо-торгівельної мережі, активний її вихід на регіональні ринки в Україні, що безумовно призведе до необхідності розширення і виробництва, можемо стверджувати про те, що можливості застосування даного методу будуть зменшуватися.

Оцінювання комерційного ризику виробничо-торгівельної мережі «Модниця» за втратами операційного прибутку у 2015–2016 р. доводить зростання втрат операційного прибутку (табл. 3.2).

З метою покращення управління комерційними ризиками на дослідженому підприємстві пропонуємо скористатися портфелем методів, розробленим і систематизованим Н. Краснокутською (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Систематизований за портфель методів управління комерційними ризиками підприємства роздрібною торгівлі [31, с.87]

Тип методів управління комерційним ризиком	Вид методів управління комерційним ризиком на підприємствах роздрібною торгівлі
Ухилення	Відмова від ненадійних партнерів, страхування, пошук гарантів, лімітування, впровадження системи контролю за часткового дублювання функцій у відповідальних ланках комерційної діяльності
Локалізація	Аутсорсинг, розукрупнення
Дисипація	Горизонтальна інтеграція з постачальниками, товарна диверсифікація, регіональна диверсифікація, диверсифікація постачальників (перевізників)
Компенсація	Стратегічне планування, прогнозування та моніторинг стану зовнішнього середовища, прогнозування та моніторинг товарних ринків, активний маркетинг, гнучка цінова політика, самострахування за рахунок створення фінансового, кадрового, товарного резервів, впровадження програм підготовки та мотивації персоналу
Прийняття	Самострахування, включення дрібних збитків у роздрібну ціну товару

Таким чином, запровадження у практику управління комерційними ризиками виробничо-торгівельної мережі «Модниця» дозволить спростити, систематизувати та підвищити ефективність управління ризиками в підприємницькій діяльності.

Для удосконалення управління комерційними ризиками за рахунок оцінки якості контрагентів пропонуємо виробничо-торгівельній мережі «Модниця» застосовувати шкалу (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Шкала для оцінки ризиків торгового підприємства на основі зміни величини операційного прибутку[31, с. 79]

Величина очікуваних втрат операційного прибутку підприємства	Ступінь очікуваного ризику
до 10%	Мінімальний
Від 10% до 40%	Низький
Від 40% до 60%	Середній
Від 60% до 90%	Високий
понад 90%	Критичний

Таким чином, на основі запропонованої шкали торгове підприємство може обґрунтовувати доцільність відмови співпраці з окремими контрагентами в комерційній діяльності. Так, доцільно відмовитися від співпраці із тими партнерами, які несуть загрозу втрат величини операційного прибутку на двох рівнях – критичному та високому.

У той же час, усі інші рівні ризику вимагають удосконалення управління комерційними ризиками при застосуванні сучасних методичних розробок і, що, найголовніше – сучасних інформаційних технологій. З цією метою потрібно забезпечити постійний моніторинг та превентивний контроль за такого ступеня комерційним ризиком, що дозволить запобігти виникненню ризикової ситуації в сфері порушень умов договору.

Якщо ж ступінь очікуваного комерційного ризику є мінімальним, а виробничо-торговельна мережа «Модниця» зацікавлена у співпраці, бо вона дозволяє розширити товарний асортимент, покращити якісні характеристики товару тощо, то закладу пропонується приймати даний ризик, але забезпечити ефективне управління ним.

Таким чином, використання методу відмови від ненадійних партнерів, що є основим в управлінні комерційними ризиками на виробничо-торгівельній мережі «Модниця» буде знижувати свої потенційні можливості впливу на ефективність управління. Це доводить необхідність пошуку нових методів для удосконалення управління комерційними ризиками на дослідженому суб'єкті підприємницької діяльності.

Одним із методів управління комерційними ризиками, які пропонуються в дослідженнях є метод відмови від інноваційних проектів [31, с. 83]. Однак, ми вважаємо, що це є дискусійним моментом саме у сфері пошиття одягу та торгівлі ним. Адже, це сфера, де застосування інновацій є чи не найбільш активним в порівнянні з іншими видами діяльності. Свідченням цього є щорічні покази мод, інші конкурси серед дизайнерів, дизайнерські покази тощо. Усі ці заходи відбуваються дуже часто і головним їх атрибутом є інноваційність в моделях, дизайні одягу, каналах продажу тощо. Таким чином, пропозиції дослідників щодо відмови від інноваційних проектів виробничо-торгівельною мережею «Модниця» вважаємо не доцільними. Крім того, впровадження новинок не призводить до втрат операційного прибутку оскільки в цій галузі, оскільки саме відмова від новинок несе значні загрози таких втрат. Адже, продати товар старого асортименту нині практично неможливо. Враховуючи це, вважаємо рекомендацію відмови від інновацій вважати недоцільною для виробничо-торгівельної мережі «Модниця».

Поширеним методом управління комерційними ризиками продовжує залишатися класичне страхування. Однак, в українських реаліях скористатися перевагами цього методу для виробничо-торгівельної мережі «Модниця» є не можливим оскільки він не працює ефективно. Ринок

страхування в Україні є суперечливим, із значним рівнем шахрайств, що унеможлиблює використання його інструментів для управління комерційними ризиками. Певною мірою виробничо-торгівельна мережа «Модниця» застосовує з метою управління комерційними ризиками транспортне страхування. Однак, ефективність й цього інструменту є дуже низькою, зважаючи на загальні негативні тенденції розвитку і функціонування страхового ринку в країні. В певній мірі застосування транспортного страхування для виробничо-торгівельної мережі «Модниця» можна реалізувати на основі підходу, запропонованого Н. Краснокутською на основі порівняльного аналізу страхових виплат та очікуваних втрат операційного прибутку. Якщо страхові виплати перевищують очікувані втрати прибутку, то використання такого методу ухилення від ризику є економічно не виправданим. Якщо втрати прибутку більші за суму страхових платежів, то страхування може розглядатися як перспективний інструмент управління комерційними ризиками. Однак реалізувати даний метод можна лише тоді, коли прозоро запрацює страховий ринок.

Водночас, на нашу думку, в нинішніх умовах очікувати на розвиток страхового ринку в Україні недоцільно. Ось чому, пропонуємо для виробничо-торговельної мережі «Модниця» розширити застосування методу самострахування. На практиці цей крок означає створення резервного фонду для акумулювання фінансових ресурсів. Зважаючи на відсутність на дослідженому закладі такого фонду доцільність його створення суттєво покращить управління комерційними ризиками. Крім того, плануємо удосконалити створення страхових запасів, які дозволяють згладжувати коливання попиту та пропозиції на ринку. Покращення формування страхових запасів дозволить знизити вплив ризику затоварювання, який нині на підприємстві не враховується. Загалом, запровадження методу самострахування призведе до покращення управління комерційними ризиками, що знайде своє втілення в мінімізації втрат втручки від реалізації.

Не може скористатися виробничо-торгівельна мережа «Модниця» для управління комерційними ризиками методом пошуку гарантів оскільки продукція реалізується через власну мережу магазинів.

Цікавим та новим методом управління комерційними ризиками, які можуть бути застосовані у роботі виробничо-торгівельної мережі «Модниця» є методи локалізації ризику. Зважаючи на те, що торговий заклад є невеликим, а кількість контрагентів незначна пропонуємо закладу більше уваги приділити конкретизації та ідентифікувати джерела формування комерційного ризику. Таким чином, забезпечуємо контрольованість ризику, що дозволяє ефективно мінімізувати чи оптимізувати очікувані втрати. Можливості застосування цього методу управління комерційними ризиками підкріплені наявністю власного транспорту, що дозволяє знизити ймовірність настання ризикових ситуацій, а, враховуючи невеликі розміри підприємства, мінімізувати їх.

Доцільним з метою зменшення ймовірності появи ризикових ситуацій та негативних наслідків впливу ризику є запровадження на підприємстві методів дисипації комерційних ризиків. Відтак, їхнє практичне застосування в торгівлі є можливість запровадження інтеграційних механізмів співпраці з постачальниками товарів. Така горизонтальна інтеграція дозволяє розподілити ризики, наприклад, виникнення понаднормативних (неходових) товарних запасів між продавцями (підприємствами роздрібною торгівлі) та постачальниками (посередниками і виробниками). При цьому ключова роль привидиться проведенню переговорів між постачальниками та торговельними структурами. Однак, тут торговельні заклади більшою мірою намагаються захистити лише свої інтереси, лобіюючи пролонгацію термінів оплати за товари, що стає вже економічно невигідно постачальникам, особливо за ускладнення доступу на фінансові ринки. Однак, в нашому випадку, це може ефективно спрацювати, так як виробник і власник одягу, що продається є одною особою. Таким чином, однією ланкою появи ризиків можна

знехтувати. Залишається лише вплив постачальник матеріально-технічних ресурсів для виготовлення одягу.

Одним із популярних для об'єкта дослідження методом управління комерційними ризиками є такий різновид методу дисипації, як диверсифікація. При цьому виробничо-торговельна мережа «Модниця» може скористатися такими її формами в межах комерційної діяльності як регіональна диверсифікація.

Неможливим та економічно не виправданим є застосування товарної диверсифікації чи диверсифікація закупівель, зважаючи на те, продається одяг лише власної торгової марки. Адже, товарна диверсифікація дозволяє розширення товарного асортименту продукції торгового закладу, і таким чином забезпечує зменшення розміру втрат від комерційних ризиків, зокрема фінансових чи матеріальних втрат при реалізації товарів.

Диверсифікація закупівель як метод управління комерційними ризиками призводить до розширення комерційних зв'язків, що підвищує плинність постачальників, а це, в свою чергу, підвищує рівень комерційних ризиків. З іншого боку, такі заходи сприяють уникненню концентрації можливостей ключових постачальників підвищувати закупівельні ціни і тим самими чинити суттєвий вплив на цінові рішення торговельного підприємства. Таким чином мінімізуються очікувані втрати операційного прибутку. Однак, введення таких змін, тобто диверсифікації постачальників, викликає ризик трудових втрат, що зумовлений неприйняттям менеджерами таких змін.

Дієвим методом управління комерційними ризиками є регіональна диверсифікація, яка дозволяє мінімізувати рівень очікуваних втрат за рахунок розширення територіальної присутності торгового закладу у різних регіонах країни чи навіть і закордоном. Принагідно зауважимо, що досліджена нами виробничо-торговельна мережа активно застосовує даний метод і своїй діяльності. Однак, можливості її розширення пов'язані із значними коштами на реалізацію. В зв'язку з цим, пропонуємо дослідженому



суб'єкту підприємницької діяльності посилити базування методу регіональної диверсифікації із стратегічними напрямками розвитку, а також, покращити можливості її інвестування за рахунок виділення більше фінансових ресурсів.

З метою полегшення прийняття управлінських рішень в частині комерційного ризику пропонуємо скористатися матрицею вибору типу методу управління (табл. 3.5). Таким чином, запропонована дослідниками матриця вибору типу методів управління комерційними ризиками підприємств роздрібної торгівлі дозволить систематизувати аналітичну роботу та дозволить підвищити ефективність управління комерційними ризиками, які для дослідженого суб'єкта підприємницької діяльності є найвагомішими.

Таблиці 3.5

Матриця вибору типу методів управління комерційними ризиками підприємств роздрібної торгівлі [31, с. 89]

Рівень очікуваних втрат операційного прибутку	Імовірність втрат операційного прибутку				
	Втрати майже неможливі	Втрати малоімовірні (невисока ймовірність)	Втрати ймовірні	Висока ймовірність	Втрати майже неминучі (надзвичайно висока ймовірність)
Мінімальний	Прийняття ризику			Прийняття, компенсація ризику	
Низький	Прийняття ризику		Компенсація ризику		
Середній	Прийняття ризику	Компенсація (дисипація) ризику			Локалізація, ухилення від ризику
Високий	Компенсація ризику	Компенсація (дисипація) ризику	Локалізація, дисипація ризику		Локалізація, ухилення від ризику
Критичний	Компенсація ризику	Компенсація, дисипація ризику	Дисипація ризику	Локалізація ризику	

Практичне застосування запропонованої матричної моделі для вибору типу методів управління комерційними ризиками в галузі торгівлі доповнюється у дослідженнях шкалою для визначення індексу комерційного ризику, що дозволить впливати на розмір ризику. З цією метою запропонований показник індекс комерційного ризику, який визначають за формулою [31, с. 89]:

$$I_R = P_{OB} \times Ip, \quad (3.7)$$

де  $I_R$  – індекс комерційного ризику;

$P_{OB}$  – величина очікуваних втрат;

$Ip$  – ймовірність виникнення втрат.

Таким чином, на основі визначеного індексу комерційного ризику пропонується визначати його клас та міру впливу (табл. 3.6).

Таблиці 3.6

Карта обґрунтування типів методу управління комерційними ризиками підприємств роздрібною торгівлі [31, с. 90]

Значення індексу комерційного ризику	Клас комерційного ризику за необхідності впливу	Рекомендовані методи
1–4	Прийнятний (А)	Прийняття
5–10	Виправданий і допустимий (В)	Компенсація, дисипація
12–16	Припустимий, але не бажаний (С)	Локалізація, дисипація, ухилення
20–25	Неприпустимий (Д)	Локалізація, ухилення від ризику

Комерційні ризики класу А («прийнятні») є звичайними для будь-якої сфери комерційної діяльності і не потребують здійснення спеціальних заходів для їх мінімізації через низьку ймовірність виникнення або мінімальні

втрати операційного прибутку. Хоча прийняття ризиків у даному випадку є логічним управлінським заходом, але воно не виключає необхідності їх моніторингу, оскільки прийнятні ризики знаходяться в актуальному стані лише протягом певного періоду часу. За зміни впливу ризикоутворюючих чинників клас комерційних ризиків може змінитися. Комерційні ризики класу В «виправдані та припустимі» характеризуються низькими або мінімальними втратами, виникнення яких високо ймовірно, або високим рівнем втрат операційного прибутку, імовірність яких майже відсутня або дуже низька. Прийняття таких ризиків без здійснення будь-яких превентивних заходів свідомо призведе до втрат, тому, з нашої точки зору, їх попередження за рахунок методів компенсації або дисипації буде економічно виправданим за умов обов'язкового співставлення витрат на впровадження заходів із очікуваними втратами прибутку.

Припустимими, але небажаними для реалізації є комерційні ризики класу С, виникнення яких призводить до суттєвих втрат прибутку з середньою імовірністю. Управлінські впливи щодо таких ризиків мають бути спрямовані здебільшого на їх локалізацію або дисипацію, в окремих випадках доцільним буде ухилення від ризиків.

Неприпустимі комерційні ризики (клас D), які з високою імовірністю призводять до значних втрат операційного прибутку, вимагають більшої уваги та радикальних дій, які в цілому мають бути спрямовані на ухилення від ризику або його локалізацію. Для таких ризиків, з нашої точки зору, мають розроблятися індивідуальні плани з їх моніторингу, попередження та реагування.

Якщо значення індексу комерційного ризику знаходиться у граничних крапках, то більш точно описує ризикову ситуацію матрична модель, оскільки, наприклад, індексу ризику у чотири бали відповідають чотири ризикові ситуації з досить різними характеристиками. Якщо тип методу управління комерційними ризиками залежить від співвідношення рівня очікуваних втрат прибутку та ймовірності їх виникнення, то вибір

конкретного методу у межах рекомендованого типу залежить від характеру чинників комерційного ризику.

Підсумовуючи зауважимо, що пропоновані напрями удосконалення управління комерційними ризиками в підприємницькій діяльності на основі запровадження карти трактування показника «індексу комерційного ризику», а також матриці вибору типу методів управління комерційним ризиком взаємоузгоджуються, дозволяють приймати виважені рішення та покращити процес управління.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі на основі узагальнення літературних джерел зроблено низку висновків та пропозицій щодо покращення управління ризиками в підприємницькій діяльності.

Уточнено поняття ризику підприємницької діяльності як потенційно можливі втрати підприємницьких структур, які можуть бути понесені в результаті зниження їхньої здатності до генерування інтелектуальної доданої вартості; управління ризиками в підприємницькій діяльності є складним процесом, а його ефективність вимагає напрацювання методичних підходів та рекомендацій, що дозволить систематизувати даний процес та підвищити його результативність. Пропонована дефініція «ризик підприємницької діяльності» розкриває змістовне наповнення, а також кінцевий результат їхнього настання та оцінний показник – інтелектуальна додана вартість.

Встановлено, що в процесі здійснення підприємницької діяльності ризик проявляється при економічному обґрунтуванні втрат. Виділено причини формування ризиків в підприємницькій діяльності: невизначеність зовнішнього оточення; не ефективність менеджменту; низький рівень інформатизації виробничо-комерційних процесів, що знижує якість управлінських рішень; низький рівень освіти персоналу підприємства; низько ефективний маркетинг; зміна ринкової кон'юнктури; зміна цін; непередбачувані ситуації.

Виокремлено видові ознаки дозволяють систематизувати і сформулювати основні групи, а також в межах цих груп встановити сферу виникнення, що дозволяє ефективно управляти; джерело походження, що дає змогу ефективно планувати заходи для попередження виникнення ризикових ситуацій; оцінювання, яке дозволяє застосовуючи різні методики правильно розрахувати величину ризику, що покращує можливості мінімізації втрат; характер наслідків – врахування чого підвищує можливості якісного оцінювання та ефективного планування.

Систематизовано в управлінні ризиками в підприємницькій діяльності: принципи (єдиноначальності, системності, науковості); методи (економічні, адміністративні, психологічні); функції (планування, прогнозування, аналізування, координація, контроль).

Виділено два критерії ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності, що зумовлено тривалістю в часі: мінімізації ризиків, який пропонується застосовувати для короткотермінової перспективи; оптимізації ризиків, що має практичне застосування у довгостроковій перспективі. Обґрунтовано доцільність застосування методичних підходів до оцінювання ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності. Виокремлено переваги для суб'єкта підприємництва від запровадження оцінювання ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності: передбачення виникнення ризикових ситуацій; попередження виникнення ризиків; зниження рівня втрат від настання ризикових ситуацій; покращення превентивних заходів; мінімізація величини ризику короткотермінового; оптимізація величини довготермінового ризику; покращення стратегії розвитку підприємницької структури; підвищення ефективності управління суб'єктом підприємництва; покращення можливостей для формування конкурентних переваг.

Проведено аналіз динаміки становлення та розвитку роздрібною торгівлі в Україні приходимо до розуміння усталення позитивної динаміки за основним показником обсягом товарообороту. Встановлено, що обсягу товарообороту в роздрібній торгівлі України найбільшого спаду зазнав у 2013 р. (більш ніж у 7 раз). Загалом позитивним можна вважати зростання у 2,7 рази аналізованого показника у 2016 р. в порівнянні з 2010 р. Водночас, негативним є зниження у 1,1 рази обсягу товарообороту в роздрібній торгівлі у 2016 р. в порівнянні з попереднім. Виявлено нестабільність динаміки обсягів товарообороту в роздрібній торгівлі. Спостерігалось зростання частки в обсягах товарообороту торгових закладів частко непродуктивних товарів (+3%). Підтверджено позитивну динаміку обсягу роздрібного

товарообороту непродовольчих товарів на одну особу в Україні за 2000–2016 рр. за абсолютними. Однак, цей показник не можна застосовувати для кінцевих висновків, оскільки за такий тривалий період часу вплив чинника інфляції є вагомими.

Аналіз показників, що характеризують зміни в роздрібній торгівлі, дозволяє зробити висновок, що в усіх країнах зменшився товарообіг по непродовольчих товарах. Порівняльний аналіз розвитку ринку роздрібною торгівлі України та країн ЄС свідчить, що серед європейських країн має значні переваги в розвитку товарообіг непродовольчими товарами.

Проведено оцінку ефективності діяльності та управління ризиками виробничо-торговельної мережі «Модниця». Товарний асортимент є достаньо широким, але незважаючи на це постійно поповнюється інноваційною продукцією, що робить торгову мережу «Модниця» успішною і конкурентоспроможною. Встановлено, що підприємство має товарний асортимент в межах чотирнадцяти груп із різною глибиною та проводить проінноваційну товарну політику, що забезпечує її високу конкурентоспроможність.

Доведено, що виробничо-торговельна мережа «Модниця» функціонує на високо конкурентному сегментів та займає на ринку досить високу частку (21%), що дає їй друге місце серед конкурентів. Про значний потенціал мережі свідчить також той факт, що від лідера на ринку за обсягами продаж «Оксани Бачинської» вона відстає лише на 2,7%. Відтак, має усі можливості зайняти лідерські позиції на основі активізації інноваційної діяльності. Крім того, зазначимо, що місце на ринку серед виробників жіночого одягу, яке займає «Модниця» дає можливості значно випереджати конкурентів. Так, частка на ринку дослідженого підприємства на 6,7% перевищує аналогічний показник «Любистка», на 15,8% – «Орхідею», на 12,8% «ЮліЯну», на 10,5% – «АмЛюкс». Позитивною була динаміка зростання виробітку за досліджений період, зокрема у 2015 р. – збільшення на 0,1%, у 2016 р. – збільшення на 4,6%, у 2016 р. – збільшення на 13,7%, тобто спостерігаємо

трьохкратне зростання у останньому році; динаміка прибутку, який у 2015 р. – зменшився на 10,8%, у 2016 р. – збільшення на 42,9%, у 2016 р. – збільшення на 6,2%. в порівнянні з попереднім роком.

Доведено, що комерційний ризик виробничо-торговельного підприємства охоплює комплексний вплив у сфері купівлі-продажу товарів, який призводить до зниження величини інтелектуальної доданої вартості, що, в кінцевому випадку, призводить до очікування ймовірних втрат прибутку. Із усіх видів ризиків група комерційних в нинішніх умовах для вітчизняних торгових підприємств є визначальною. Адже, матеріально-технічне забезпечення глибоко пов'язане із впливом ризиків, які, по-перше, виникають в сфері закупівлі тканин, ниток і інших виробничих ресурсів і тут визначальним є вплив інфляції; по-друге, закупівлі матеріалів проводяться закордоном, що зумовлено відсутністю в Україні якісних тканин й тут створюються умови для високого рівня валютного ризику.

Джерела виникнення ризикових ситуацій у комерційній діяльності торгового закладу мають два види походження: внутрішнє і зовнішнє середовище. Внутрішнє оточення зумовлено діями персоналу торгового закладу, які не відповідають внутрішнім регламентам та іншим прийнятим правовим нормам, а відтак, можуть спричинити необхідність скорочення персоналу, втрати фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів. При цьому особливо наголосимо на нематеріальних ресурсах, адже вони сьогодні є визначальними для будь якого підприємства. Однак, для торгівлі ці ресурси мають пріоритетне значення. Адже, підприємницькі ризики тут пов'язані із можливими втратами компетенцій персоналу, які безумовно призведуть до втрат в частині ринкового капіталу (наприклад, іміджу торговельного закладу).

Основними джерелами формування зовнішніх небезпек в частині комерційної діяльності торгових підприємств є несумлінні дії зі сторони своїх контрагентів; посилення ціннісної конкуренції, що спричиняє можливості виникнення ризикових ситуацій та підвищує ймовірність



понесення втрат. Однією із сфер виникнення негативних ризикових ситуацій для торгових підприємств є правова сфера. Тут додаткові негативні навантаження формуються в частині збільшення законодавчо-нормативних обмежень комерційної діяльності через лімітування рівня торговельної надбавки, ускладнення процедур ліцензування, зміни податкових ставок.

Уточнено поняття схильності торгового підприємства до інноваційного ризику як його спроможності до попередження (протидії) ризику. Обґрунтовано доцільність впровадження інновацій саме в частині товарної політики для покращення управління інноваційними ризиками. Розроблено алгоритм оцінювання схильності до інноваційного ризику торгових закладів, що дозволить покращити управління інноваційними ризиками. Доведено, що ВТМ «Модниця» має низьку схильність до інноваційного ризику, а значить високий адаптаційний рівень дозволяє суб'єкту підприємництва ефективно управляти інноваційними ризиками.

Для покращення управління комерційними ризиками запропоновано: портфель методів та шкалу для оцінки ризиків торгового підприємства на основі зміни величини операційного прибутку; товарну диверсифікацію, яка дозволяє розширення товарного асортименту продукції торгового закладу, і таким чином забезпечує зменшення розміру втрат від комерційних ризиків, зокрема фінансових чи матеріальних втрат при реалізації товарів; регіональну диверсифікацію, яка дозволяє мінімізувати рівень очікуваних втрат за рахунок розширення територіальної присутності торгового закладу у різних регіонах країни.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Афанасьєв Є. В. Економіко-математичне моделювання ризику великих промислових підприємств з монопродуктовим виробництвом / Є.В. Афанасьєв. 2-е вид., доп. та перероб. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. – 229 с.
2. Багієва М. Н. Концептуальные основы анализа и оценки рисков предприятия: учебное пособие за ред. Д. В. Соколова. – Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2008. – 52 с.
3. Балдин К. В. Риск-менеджмент / К.В. Балдин. – М.: Эксмо, 2010. – 368с.
4. Брижань І. А. Оцінка та управління виробничим ризиком підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський університет ім. Тараса Шевченка. – Київ, 2009. – 20 с.
5. Бойчик І.М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика / І.М.Бойчик // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 3[20]. – С. 34–41.
6. Бойчик І.М. Функціональні елементи ринкової інфраструктури та їх вплив на діяльність виробничих підприємств / І.М.Бойчик // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8 [46]. – С. 25-32.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник / І.М.Бойчик. – К.: Кондор–Видавництво, 2016. – 378 с.
8. Бойчик І.М. Українське підприємництво: історичний екскурс і сьогодення / І.М. Бойчик, О.П. Вашків // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики». – Тернопіль-Збараж, 26-27 жовтня 2017 р. – С. 173–176.
9. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 326 с.
- 10.Бурліцька О. П. Мерчандайзинг як інструмент утримання покупця / О.П. Бурліцька. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21043/2/TRM\\_2017\\_Burlitska\\_O\\_P-Merchandaizynh\\_yak\\_instrument\\_30-39.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21043/2/TRM_2017_Burlitska_O_P-Merchandaizynh_yak_instrument_30-39.pdf)

11. Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності: Підручник для учнів 10-11 кл. ЗОШ, ліцеїв та гімназій. – К.: Знання України, 2003 (2004). – 404 с.

12. Вашків О. П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства / О. П. Вашків // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – № 2. – С. 88–95.

13. Вашків О. П. Інституційні пастки в адмініструванні процесів функціонування підприємств / О. П. Вашків, Л. Л. Куц // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Науковий журнал. – Луганськ, 2011. – № 3 (157). – Ч. 2. – С. 45–49.

14. Вашків О. П. Інституційна структура підприємства та базові економічні інститути / О. П. Вашків // Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів : монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – С. 321–332.

15. Вашків О. П. Зasadничі принципи інституційного проектування на підприємстві / О. П. Вашків // Сучасні тенденції розвитку економічних систем : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В.І. Гринчуцького. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – С. 213–222.

16. Внукова Н.М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики / Н.М. Внукова, В.А. Смоляк, Харківський національний економічний університет. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 181с.

17. Воробьев С.Н. Управление рисками в предпринимательстве: Монографія / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. – Москва: Дашков и Ко, 2011. – 770 с.

18. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві. Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.

19.Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні / Н.Голошубова // Товари і ринку. –2014. – №1. – С.15–24.

20.Голошубова Н.О. Структурна перебудова торгівлі споживчими товарами в Україні / Н.О.Голошубова // Товари і ринки. – 2013. – № 1. – С.16–28.

21.Горпиченко А.П. Формування політики управління фінансовими ресурсами в загальній стратегії розвитку торговельного підприємства / А.П.Горпиченко // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 52 (1025). –С.37–45.

22.Господарський кодекс України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-153>

23.Гринів Б.В. Економічний аналіз діяльності підприємств торгівлі в умовах ринкової трансформації / Б.В.Гринів // Проблеми трансформування ринкової економіки: Міжвідомчий зб. Спец. вип. Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства». – К.: КНЕУ, 2012. – С.131–143.

24.Гутафель В.В. Ефективне використання трудових ресурсів в умовах соціально-економічної кризи / В.В.Гутафель // Економічні науки. – 2009. – №1. – С.11–21.

25.Дворник О.А. Міжнародна торгівля послугами: тенденції та перспективи розвитку/ О.А. Дворник// Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2015. – №3. – С.40–44.

26.Деньга С.М. Екаунтинг ефективності вкладання капіталу в торговельну сферу. Ч. 2. Категорії та методологія оцінювання: монографія / С.М.Деньга. –Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2015. – 308 с.

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

28.Дячек В.В. Зовнішня торгівля товарами підприємств України: статистичний огляд та можливі шляхи розвитку / В.В.Дячек // БізнесІнформ. – 2015. – № 1. – С.11–19.

29. Жицька І.В. Управління ризиками в підприємницькій діяльності / І.В. Жицька [Електронний ресурс]. Режим доступу: [dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23314/1/77.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23314/1/77.pdf)

30. Економічна енциклопедія : [у 3 т.] / ред. рада : Б. Д. Гаврилишин, В. А. Ющенко, В. С. Гальчинський. – К. : Вид. центр «Академія»; Тернопіль : Академія народного господарства, 2000. – Т. 1. [редкол. тому : Б. Д. Гаврилишин та ін. ; ред. С. В. Мочерний]. – 2000. – 864 с.

31. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні / Л. Лігоненко, Г. Красневич // Товари і ринки. – 2011. – № 1. – С. 7–14.

32. Євсєєва І.В. Управління ризиками як необхідний засіб ефективного розвитку підприємства / І.В. Євсєєва, І.В. Жицька // Наукові праці НУХТ. – 2016. – № 6. – С. 92–98.

33. Єлісєєнко О.В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України / О.В. Єлісєєнко, Г.С. Скобелева // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 4. – С. 9–12.

34. Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів». [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80>

35. Закон України «Про захист прав споживачів». [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>

36. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/222-19>

37. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс // Антология экономической классики : в 2 т. Т. 2 ; коллект. автор, Столяров И. А. – М. : Эконом, 1999. – 486 с. – С. 137–143.

38. Кравченко В. Управління підприємницькими ризиками: сутність та сучасна методика / В. Кравченко // Вісник Київського національного

університету імені Т.Шевченка. Серія Економіка. – 2008. - № 99-100. – С. 70–72.

39.Краснокутська Н. Н. Управління комерційними ризиками підприємств роздрібної торгівлі / Н.С.Краснокутська, В.М. Лачкова. – Харків.: ФОРТ, 2014. – 134с.

40.Кулицький С. Питання трансформації української зовнішньої торгівлі на сучасному етапі [Електронний ресурс] / С. Кулицький // Україна: події, факти, коментарі. – 2015. – № 23. – С. 49–59. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2015/ukr23.pdf>.

41.Лук'янова В.В. Економічний ризик : навч. посібник / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К.: ВЦ «Академія», 2007. – 438 с.

42.Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія / А.А.Мазаракі, Д.М.Пшеслінський, І.В. Смолін. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.

43.Маркетинговий інструментарій формування попиту на товари та послуги на ринках України / за ред.. проф.. Р.Федоровича. – Тернопіль: ТНТУ, 2014. – 359 с.

44.Матвєєва В. Деякі аспекти зовнішньої торгівлі України в контексті євроінтеграції / В.Матвєєва // Журнал європейської економіки. – 2011. – №3. – С. 280–293.

45.Мерчандайзинг / А.А.Мазаракі, Н.Б. Ільченко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 292 с.

46.Методичні рекомендації щодо складання фінансового плану торговельного підприємства. – К: Укоопспілка, 2002. – 49 с.

47.Міценко Н.Г. Засади регулювання діяльності підприємств оптової торгівлі / Н.Г.Міценко // Наукові записки. – 2011. – Вип. 3 (36). – С. 94–100.

48.Міценко Н.Г. Проблеми управління товарними запасами торговельних підприємств / Н.Г.Міценко, Н.Б.Миколів // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.3. – С. 313–317.

49. Міщук І.П. Формування ефективної політики управління товарними запасами торговельного підприємства / І.П.Міщук, О.В.Рижкова // Вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип.22,3. – С. 297–301.

50. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності торговельних підприємств / Г.Є.Мошек, А.С.Соломко, М.М.Ковальчук // Бизнес-Информ. – 2013. – № 5. – С. 264–269.

51. Оптова й роздрібна торгівля, ресторанне господарство. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

52. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Т.В.Зламанюк // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 2. – С. 143–145.

53. Паулик А.Я. Проблеми і перспективи розвитку торгівлі в Україні / А.Я.Паулик // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. – 2014. – Вип. 1. – С. 22–26. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2014\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2014_1_6).

54. Підсумки 2017 року FMGG: поглинання, нові формати, відкриття [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/vidkrittya/itogi-fmccg/>

55. Руцишин Н.М. Ефективність функціонування торговельних підприємств в умовах розвитку національної економіки: Дис... канд. екон. наук: 08.07.05 / Н.М.Руцишин. -Львів: Львівська комерційна академія. – Л., 2005. – 44 с.

56. Санто Б. Инновации как средство экономического развития / Б.Санто. – М.: Прогресс, 1990, – 256 с.

57. Собко О. М. Вдосконалення методики оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу промислового підприємства / О. Собко, Г.Василевська, Т. Пушкар. // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. – 2007. – Випуск 21. – С. 152 – 162.

58.Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація-функціонування-розвиток : моногр. / О. М. Собко. – Тернопіль : Крок, 2014. – 360 с.

59.Собко О. М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства : моногр. / О. М. Собко. – Тернопіль : Економічна думка, 2016. – 444 с.

60.Собко О. М. Соціальний інтелектуальний капітал підприємства: детермінанти та вектори розвитку в Україні / О. М. Собко // Вісник Одеського національного університету. – 2014. – Т. 19, вип. 1/2. – С. 24–28. – Серія: Економіка.

61.Собко О. М. Модернізація інструментів оцінки інтелектуального капіталу підприємства / О. М. Собко // Економіка і регіон. – 2014. – № 2 (45). – С. 126–131.

62.Собко О. М. Прагматизм діагностики інтелектуального капіталу підприємства в умовах нової парадигми господарювання / О. М. Собко // Світ фінансів. – 2014. – Вип. 1. – С. 47–58.

63.Собко О. М. Моніторинг інтелектуального капіталу підприємства: соціально-економічна доцільність і дієвість запровадження / О. М. Собко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2014. – Вип. 2. – С. 28–39.

64.Собко О. М. Теорія створення вартості підприємства в економічній і фінансовій думці: ретроспективний погляд і вектори розвитку / О. М. Собко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2015. – Вип. 10. – С. 20–26. – (Серія «Економіка і менеджмент»).

65.Собко О. М. Новелізація векторів побудови механізму креації вартості підприємства / О. М. Собко // Вісник Одеського національного університету. – 2015. – Т. 20, вип. 2. – С. 81–85. – (Серія: Економіка).

66.Собко О. М. Модернізація методики оцінки ефектів креації вартості підприємства, забезпечених розвитком індивідуального інтелектуального



капіталу / О. М. Собко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 12, ч. 3. – С. 73–78. – (Серія: Економічні науки).

67.Собко О. М. Оцінка ефектів креації вартості підприємства, забезпечених розвитком ринкового інтелектуального капіталу / О. М. Собко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 6, лип. – С. 483–488. – [Електронний ресурс]: Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-6-2015>

68.Собко О. М. Посилення ефектів креації вартості індивідуального інтелектуального капіталу підприємства на основі впровадження концепції управління талантами / О. М. Собко // Економічні науки. – 2015. – Вип. 12 (47). – С. 250–263. – (Серія «Регіональна економіка»).

69.Собко О. М. Управління інтелектуальним портфелем у контексті забезпечення креації вартості інноваційного капіталу підприємства / О. М. Собко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2015. – Вип. 4. – С. 104–118.

70.Собко О. М. Перспективи входження вітчизняної молочної індустрії на ринок ЄС шляхом посилення конкурентоспроможності бренду / О. М. Собко, І. М. Бойчик // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6, ч. 3. – С. 42–49. – Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство».

71.Собко О. М. Розвиток інформаційного інтелектуального капіталу та цифризація економічних процесів на мікрорівні / О. М. Собко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. № 5. – С. 16–21

72. Собко О. М. Капітал компетенцій як фундаментальний чинник якості індивідуального інтелектуального капіталу підприємства / Л. Л. Куц, О. М. Собко // Інноваційна економіка. – 2015. – № 3 [58]. – С. 71–80.

73.Собко О. М. Інноваційні технології формування капіталу знань як основи індивідуального інтелектуального капіталу підприємства / О. М. Собко, Л. Л. Куц // Інноваційна економіка. – 2015. – № 4 [59]. – С. 93–103.

74.Собко О. М. Економічна діагностика впливу інноваційного інтелектуального капіталу на креацію вартості підприємства / О. М. Собко // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 2 (13). – С. 303–313. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15somkvp.pdf>

75.Собко О.М. Організаційна культура як чинник формування синергічних ефектів у креації вартості підприємства / О. М. Собко // Сталий розвиток. – 2015. – № 4 [29]. – С. 54–62.

76.Собко О. М. Прагматизм економічної оцінки інтелектуального капіталу вітчизняних суб'єктів молочної промисловості / О. М. Собко // Економічний аналіз. – 2015. – Т. 22, – № 2. – С. 145–155.

77.Собко О. М. Розбудова мережі інтелектуальних агенцій як каталізатор процесів креації вартості підприємств / О. М. Собко // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2015. – № 4 (52). – С. 129–139.

78.Собко О. М. Аспекти розвитку компетенційного потенціалу випускників у сфері підприємництва при застосуванні інноваційних технологій у вищій освіті / О. М. Собко, Л. Л. Куц // Інноваційна економіка. – 2016. – № 1–2 [61]. – С. 5–14.

79. Собко О. М. Креація вартості інтелектуального капіталу підприємства як сфера формування конкурентних переваг / О. М. Собко // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – № 4, т. 1. – С. 120–128.

80. Солнцева Н.В. особливості системи управління персоналом на торговельних підприємствах / Н.В.Солнцева, О.С.Надворний // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2012. - № 40. - С.245-248.

81.Старицький Т., Старицька О. Мерчендайзинг як інструмент отримання додаткового прибутку / Т. Старицький, О. Старицька. // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 2. – С. 34–38.

82. Статистичний збірник України / Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ck.ukrstat.gov.ua/>

83. Товарна структура роздрібного товарообороту підприємств в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

84. Топ 10 продуктивних мереж України за кількістю магазинів у 2017 р. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/top-10-produktovyh-setej-2/>

85. Третяк В. В. Обмеження економічного ризику в діяльності підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук / В. В. Третяк. – Луганськ: Східноукраїнський державний університет Міністерства освіти і науки України, 2000. – 19 с.

86. Тюленєва Ю.В. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств / Ю.В. Тюленєва. // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут: збірник наукових праць. – 2009. – № 6. – С.47–52.

87. Федосова Р. Н. Риски и страхование / Р. Н. Федосова, А. И. Волков, А. К. Москалев. – М.: РЕКО, 2000. – 92 с.

88. Чуприна І.В. Поняття і класифікація ризиків в підприємницькій діяльності / І.В. Чуприна. // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія Економічні науки. – 2012. – № 4 (70). – С. 187–194.

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

90. Харів П.С. Зношення і амортизація основних виробничих фондів та їх вплив на інноваційні процеси / П.С. Харів, І.В. Зятковський, О.П. Вашків, О.М. Собко. – Тернопіль, 1996. – 28 с.

91. Янковский Н.А. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса / Н.А. Янковский. – Донецк: Донеччина, 2000. – 430 с.

92. Ястремська О. М. Інноваційна економіка: навчальний посібник /  
О. М. Ястремська, Д. О. Ріпка. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 228 с.