

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії

Петринюк Василь Андрійович

ВПЛИВ РИЗИКІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА /
RISK IMPACT ON THE ENTERPRISE STRATEGIC DEVELOPMENT

спеціальність: 051 «Економіка»

освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала:
студентка групи ЕЕПм-21
Петринюк В.А.

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Навольська Н.В.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

“ ___ ” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **В.В. Козюк**

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність та класифікація ризиків.....	6
1.2. Вплив ризиків на стратегічний розвиток підприємства	14
1.3. Управління ризиками підприємства..	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ«ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	32
2.1. Аналіз ринку молока і молокопродуктів України...	32
2.2. Оцінка показників виробничо-господарської діяльності підприємства.....	38
2.3. Дослідження впливу ризиків на діяльність підприємства	50
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА.....	66
3.1. Прогнозування виробничих ризиків підприємства	66
3.3. Удосконалення процесу управління ризиками підприємства.....	76
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Високий рівень динамічності та невизначеності зовнішніх умов здійснення економічної діяльності зумовлює посилення впливу негативних чинників на підприємства, наслідком якого може бути не лише погіршення фінансово-економічного стану, а й виникненням ризиків.

Ризики за своєю економічною природою є однією з умов функціонування підприємства і можуть розглядатися як фактор регулювання його діяльності. Види ризиків і масштаби економічної діяльності формують передумови становлення різних за розміром підприємств. Дослідження ризиків у діяльності промислових підприємства залежно від форми власності, що є результатом прояву дії зовнішнього середовища на підприємство, відіграють активну роль у становленні процесу управління ризиками. Таким чином, виникає необхідність подальшого дослідження процесу управління ризиками підприємства з урахуванням умов і масштабів господарювання.

Визначення ризику та характеристика методів управління ним знайшли відображення і в роботах українських економістів: В. Андрійчука, В.В. Вітлінського, П.І. Верченко, С.І. Наконечного, Г.І. Великоіваненка, Н.М. Внукової, О.А. Войни, Н.І. Машини, М.С. Клапківа, А.О. Сігайова, М.В. Голованенка, Л.І. Михайлової, Д.М. Стеценка та інших[15; 16; 17; 40; 50].

Проте, незважаючи на значний об'єм публікацій по цій проблематиці, завдання побудови комплексної системи щодо мінімізації ризику у діяльності підприємств є недостатньо досліджені.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка комплексу механізмів і методів зменшення впливу ризиків на стратегічний розвиток підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- досліджено сутність поняття «ризик», «стратегічний розвиток» та «управління ризиками»;
- визначено вплив ризиків на стратегічний розвиток підприємства;
- досліджено стан ринку молока та молокопродуктів України;
- проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ«Тернопільський молокозавод»;
- вдосконалено механізм управління ризиками збитків, пов'язаних з виробництвом неякісної продукції.

Об'єктом дослідження є процеси управління ризиками підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні і практичні основи розробки і впровадження механізмів мінімізації ризиків на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною основою даного дослідження є базові положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань економічної стабільності та ефективності діяльності підприємств.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо – нормативні акти України щодо регулювання діяльності підприємств, статистичні дані Державного комітету статистики України, Головного управління статистики у Тернопільській області, матеріали періодичних видань, первинні документи та річні звіти ПрАТ «Тернопільський молокозавод», публікації вітчизняних та зарубіжних науковців, наукові публікації за темою дослідження.

Практична значення отриманих результатів. Запропоновані у кваліфікаційній роботі механізми, можуть бути використані у практичній діяльності підприємства з метою мінімізації впливу ризиків на стратегічний розвиток підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної роботи були апробовані на студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку сучасних підприємств». ТНЕУ. м. Тернопіль. 2019р. та 5 Ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки,

підприємництва та управління на сучасному етапі». ЗУНУ. м.Тернопіль, 2020р.

Структура й обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та класифікація ризиків

Аналіз відомих та потенційних ризиків є важливим напрямом планування та прогнозування, що особливо характерний для економічної діяльності, де внаслідок динамічних макро- та мікропроцесів умови її здійснення можуть змінюватися достатньо швидкими темпами. Тому аналіз ризиків, оцінка і врахування їх ймовірних наслідків, а також застосування методів їх мінімізації є критичними для забезпечення прибуткової та ефективної економічної діяльності суб'єктів господарювання. Досягається це шляхом побудови системи менеджменту підприємства, здатної передбачати, структурувати та аналізувати можливі ризики, а також застосовувати необхідні заходи для зниження можливості їх настання, зменшення рівня їх впливу чи потенційних наслідків. Для усебічного розгляду проблем виникнення та існування економічних ризиків необхідним є ґрунтовний аналіз еволюції цього поняття, який дасть змогу визначити зміну підходів до трактування його сутності, окреслити основні особливості цієї категорії та сформулювати перелік різновидів економічних ризиків.

В останніх роках було опубліковано декілька наукових праць, що поглиблюють вивчення проблеми економічних ризиків та визначення їх сутності. Однією з них є монографія І.М. Сараєвої «Системне моделювання процесу ідентифікації підприємницьких ризиків» [60], що зосереджується на розгляді значної кількості підходів до трактування ризиків, окреслення їх різновидів при здійсненні конкретних видів господарської діяльності. Ще однією публікацією, вартою уваги, є стаття М.О. Левченко «Генезис та класифікація ризиків у діяльності промислових підприємств» [47], що розкриває окремі аспекти еволюції поняття економічного ризику, виділяє ті типи ризиків, що притаманні промисловості. Водночас потрібно ствердити, що дослідження проблем ризиків є

завжди актуальним питанням внаслідок того, що ризики в економічній діяльності перебувають в постійній трансформації та вимагають безперервного аналізу і розробки відповідних заходів з мінімізації ймовірності їх настання та зниження потенційних негативних наслідків.

У понятті «ризик» виділимо наступні основні елементи, які формують його зміст:

- 1) можливість відхилення від передбачуваної цілі, заради якої здійснюється вибрана альтернатива;
- 2) імовірність досягнення очікуваного результату;
- 3) можливість матеріальних та інших втрат, пов'язаних зі здійсненням вибраної в умовах невизначеності альтернативи.

Узагальнюючи викладене вище, можна визначити економічний ризик як діяльність суб'єктів господарської діяльності, пов'язану із подоланням невизначеності, у процесі якої є можливість оцінити імовірність досягнення бажаного результату, невдачі та відхилення від цілі, яка міститься у вибраних альтернативах.

Розуміння сутності економічного ризику пов'язано із виділенням функцій, які він виконує при здійсненні господарської діяльності в умовах невизначеності. До таких функцій можна віднести регулятивну та захисну функції.

Регулятивна функція має суперечливий характер і може виступати у двох формах – конструктивній та деструктивній. Конструктивність проявляється, зокрема, у тому, що ризик при здійсненні економічних задач виконує роль каталізатора, оскільки йому притаманні активність, цілеспрямованість на перспективу, пошук новаторських рішень. Особливо наглядно це проявляється на прикладі так званого венчурного капіталу та діяльності інноваційних банків.

Захисна функція ризику також має два аспекти – історико-генетичний і соціально-правовий. У першому випадку мова йде про те, що уже на ранніх етапах розвитку цивілізації люди стихійно шукали засоби і форми захисту від можливих небажаних наслідків. Нині така передбачуваність проявляється у формі створення і функціонування фондів ризику, які сприяють стабілізації економічної, господарської та виробничої діяльності.

Стабільність забезпечується також через механізм перерозподілу ризику.

Наприклад, держава повністю або частково відшкодовує сільськогосподарським підприємствам збитки від посухи, урагану або паводків за рахунок спеціальних резервів чи накопичень від доходів у інших галузях народного господарства [35].

Подальша характеристика сутності та функцій економічного ризику пов'язана з вивченням його різновидів, які виділяються залежно від ряду класифікаційних ознак. Аналіз економічної літератури показав, що нині відсутня чітка класифікація ознак, оскільки існує безліч думок щодо цілей і задач класифікації (табл.1.1).

Отже, можна виділити безліч ризиків, із якими стикається суб'єкт господарювання, причому їх класифікація найчастіше залежить від ряду факторів і є унікальною для кожного конкретного підприємства.

В управлінні виробничою діяльністю молокопереробних підприємств проблема ризику загострюється. Це пов'язано із прийняттям Технічних умов «Молоко. Вимоги до молока», а також із посиленням контролю вітчизняних і зарубіжних експертів за якістю сировини та готової продукції, посиленням нагляду за додержанням обов'язкових вимог до технічних регламентів [44]. Доказом посилення контролю є численні відвідування вітчизняних молокопереробних підприємств іноземними експертами, насамперед, російськими. Результатом цих відвідувань стало обмеження діяльності восьми вітчизняних молокопереробних підприємств, які здійснювали експорт твердих сирів в Росію та Казахстан [45].

Усі ці передумови потребують об'єктивного вивчення ризику в умовах діяльності молокопереробних підприємств, оскільки впровадження нових технічних вимог непрямо позначається на собівартості, а відповідно, на ціні молочної продукції, впливає на інтенсивність економічних відносин між суб'єктами молокопродуктового підкомплексу.

Поняття «ризик виробничої діяльності молокопереробних підприємств» не набуло поки що свого кінцевого та чіткого визначення. У результаті дослідження теоретичних аспектів управління ризиками нами введено поняття для визначення ризиків у діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 1.1

Класифікація ризиків діяльності підприємства

Ознака класифікації	Різновид ризиків
1	2
За характером наслідків	<p>Чистий ризик – означає можливість одержання лише негативного або нульового результату.</p> <p>Спекулятивний ризик – проявляється в одержанні як негативного, так і позитивного результату.</p>
За джерелами виникнення	<p>Зовнішній (систематичний) ризик – зумовлений факторами зовнішнього середовища, які не залежать від діяльності підприємства.</p> <p>Внутрішній (несистематичний) ризик – пов'язаний із діяльністю конкретного підприємства.</p>
За видами діяльності	<p>Економічний ризик – зумовлений несприятливими змінами в економіці підприємства або країни.</p> <p>Політичний ризик – пов'язаний з політичною діяльністю держави і політичною нестабільністю в країні.</p> <p>Соціальний ризик – зумовлений зміною якості трудових ресурсів, виникненням національних, релігійних і трудових конфліктів та зміною соціальної лояльності населення.</p> <p>Комерційний ризик – являє собою небезпеку втрат у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства.</p> <p>Екологічний ризик – пов'язаний із забрудненням навколишнього середовища.</p>
За сферою виникнення	<p>Виробничий ризик – пов'язаний із можливістю зменшення прибутку в результаті зниження ефективності виробничого процесу.</p> <p>Маркетинговий ризик – відображає можливість одержання збитків у ході процесу реалізації продукції або перепродажу товарів.</p> <p>Фінансовий ризик – пов'язаний із можливістю втрати фінансових ресурсів.</p> <p>Організаційний ризик – зумовлений помилками менеджменту підприємства, її співробітників, проблемами системи внутрішнього контролю, недостатньо розробленими правилами роботи, тобто ризики, пов'язані із внутрішньою організацією роботи підприємства.</p> <p>Кредитні ризики – ризик того, що контрагент не виконає взятих зобов'язань у визначені терміни.</p> <p>Техніко-виробничі ризики – ризик заподіяння шкоди навколишньому середовищу.</p>
За рівнем допустимості збитків	<p>Допустимий ризик – пов'язаний із втратами прибутку у ході підприємницької діяльності (характеризується рівнем можливих втрат розрахункового прибутку в межах 0–25%).</p> <p>Підвищений – не перевищує можливі втрати розрахункового прибутку в розмір 25–30%.</p> <p>Критичний фінансовий ризик – відображає загрозу втрати прибутку і недоодержання прогнозованої виручки, яка зумовлює покриття збитків за власний рахунок (характеризує можливі втрати розрахункового прибутку в 50–70%).</p> <p>Катастрофічний фінансовий ризик – призводить до банкрутства підприємства, втраті інвестицій та майна підприємця.</p>

Продовження табл. 1.1

За комплексністю дослідження	Простий ризик – види ризику, які можуть бути поділені на окремі підвиди (наприклад, інфляційний, податковий). Складний ризик – об'єднує групи, які складаються із комплексу різновидів (наприклад, фінансові).
За характером прояву у часі	Постійний ризик – пов'язаний із дією постійних факторів і характерним є для всього періоду здійснення операцій. Тимчасовий ризик – ризик, який має перманентний характер і виникає лише на окремих етапах функціонування підприємства.
За можливістю страхування	Ризик, що піддається страхуванню – може бути переданий у порядку зовнішнього страхування відповідно страховим організаціям. Ризик, що не піддається страхуванню – ризик, за яким відсутні пропозиції відповідних страхових продуктів на ринку страхових послуг.
За природою виникнення	Суб'єктивний ризик – зумовлюється особистісними та фаховими характеристиками підприємця, управлінців підприємства (недостатність досвіду, знань, професійності, порушенням правил поведінки на ринку і т.д.). Об'єктивний ризик – зумовлюється недостатністю інформації; стихійними лихами, непередбачуваними змінами кон'юнктури ринку, рівнем інфляції, законодавством.
Залежно від етапу вирішення проблеми	Ризик на етапі формування уявлення про проблему. Ризик етапу обґрунтування та прийняття рішення. Ризик етапу реалізації рішення. Ризик оцінки якості реалізації.
За можливістю диверсифікації	Систематичний (загальний) – ризик, зумовлений дією різних, загальних для всіх господарюючих суб'єктів факторів; зниження/підвищення ділової активності в національній економіці, регіоні, галузі діяльності; інфляція, яка супроводжується зростанням цін і зниженням купівельної спроможності грошей. Несистематичний – ризик, який зумовлений дією факторів, повністю залежних від діяльності суб'єкта господарювання.

Примітка. Сформовано автором на основі [15; 16; 17; 40; 50]

На нашу думку, необхідно виділити наступні види ризиків.

Ризик незабезпеченості сировинними ресурсами підприємства. Причинами виникнення цього виду ризику можуть бути такі: відмова підприємства від сировини, матеріалів, напівфабрикатів та інших засобів виробництва, які надійшли у невідповідній кількості, якості, а також у випадку надходження молока-сировини на інших умовах, відмінних від передбачених укладеними договорами із постачальниками. Невисока якість молочної сировини зумовлена значною мірою технологічною відсталістю підприємств галузі, високим рівнем зношення обладнання і низькою якістю кормової бази. Знизити цей вид ризику не можливо без активної державної підтримки товаровиробників досліджуваної галузі[35].

Важливу роль на стадії кругообігу коштів молокопереробних підприємств відіграє ризик фінансової структури капіталу. Цей ризик пов'язаний із проблемою

нерациональної структури позичкових джерел фінансування підприємств відносно власного капіталу, що свідчить про посилення залежності процесу переробки молока від зовнішніх кредиторів та інвесторів, тобто зниження фінансової стійкості.

Наступна виробнича стадія створює нову вартість шляхом перенесення вартості основних фондів, робочої сили, спожитих сировини, матеріалів, палива і напівфабрикатів на собівартість готової продукції.

На цій стадії виробництва виділимо наступні види ризиків.

Ризик виникнення матеріальних втрат. Причиною цього виду ризику є поява непередбачених виробничою програмою додаткових витрат і прямих втрат сировини, енергії, палива, обладнання та іншого майна молокопереробного підприємства.

Ризик виникнення втрат праці. Розглядаються можливі втрати робочого часу в результаті простою технологічного обладнання. До того ж, цей вид ризику може бути зумовлений помилками в оцінці якості робочої сили. Неукомплектованість молокозаводу якісною робочою силою призводить до збільшення збитків, оскільки виникає необхідність її навчання, підвищується імовірність поломки, неефективного використання обладнання[38].

Ризик нанесення шкоди майну молокопереробного підприємства. У ході переробки молока і виробництва молочної продукції може виникнути небезпека завдання шкоди машинам і обладнанню, комп'ютерним базам даних, запасам сировини і матеріалів, готової продукції на складах, грошовим коштам тощо. Цей вид ризику зумовлений можливістю розкрадання, диверсії, халатності, перевантаження технічної та технологічної систем, аварії, пожежі, паводків, механічного або радіаційного впливу та ін.

Ризик випуску неконкурентоспроможної молочної продукції. Цей вид ризику зумовлений збільшенням надходження низькоякісного молока-сировини, необґрунтованою економією матеріалів, високим рівнем зношення технологічного обладнання, порушенням послідовності технологічного процесу по переробці молока, високою ціною на молочну продукцію на внутрішньому ринку.

Ризик критичного обсягу виробництва. Це один із найбільш вагомих видів ризиків у діяльності молокопереробного підприємства, оскільки зумовлений різким

зростанням постійних і змінних витрат, що може збільшити загальні витрати виробництва. Саме критичний обсяг виробництва спроможний зумовити виникнення ризику банкрутства і неплатоспроможності молокозаводів.

Ризик банкрутства і неплатоспроможності підприємства. Критичний обсяг виробництва характеризує діяльність, яка забезпечує молокопереробному підприємству нульовий фінансовий результат. Цей показник в економічній літературі називається беззбитковим обсягом виробництва. На нашу думку, беззбитковість переробного підприємства не може вважатися гарантією збереження його як самостійного господарюючого суб'єкта, оскільки необґрунтована інвестиційна політика, низька ефективність організаційно-управлінської структури та інші фактори можуть призвести до стійкого зниження рентабельності. У результаті цього може виникнути ситуація, за якої молокопереробне підприємство, зберігаючи дієздатність виробничо-технічного потенціалу, виявиться неспроможним як господарська одиниця.

На третій, товарній стадії кругообігу коштів здійснюється реалізація готової молочної продукції та її оплата. Охарактеризуємо основні види ризиків молокопереробних підприємств, які виникають на цій стадії.

Ризик відсутності попиту на готову молочну продукцію. До основних причин його виникнення можна віднести тривале зниження попиту на вітчизняну молочну продукцію або зміна функції попиту на продукцію цього підприємства. Ці дії спроможні змінити ціни до рівня нижче середніх витрат[39].

Ризик зміни кон'юнктури ринку, посилення конкуренції. На зміну кон'юнктури ринку впливає посилення конкуренції на ринку і недосконала маркетингова політика. Необґрунтований підбір цільових ринків збуту, недостовірні інформація про потенційні та реальні потреби кінцевих груп споживачів, їх вимоги та уподобання, переваги конкурентів, порушення комерційної та ділової тайни та інші недозволені методи негативно впливають на фінансово-економічні результати молокопереробних підприємств.

Ризик виникнення втрат готової молочної продукції в процесі її реалізації. Молокопереробне підприємство ризикує зазнати збитків у процесі зберігання,

навантажувально-розвантажувальних робіт, транспортувані готової продукції. Це пояснюється можливістю настання подій, пов'язаних із пошкодженням продукції через відсутність досвіду та можливостей організації належного її зберігання посередниками.

Ризик підвищення позареалізаційних витрат. Зумовлюється виникненням непередбачених податків, відрахувань, штрафів, пені, неустойки, інших додаткових витрат. Такі ризики характерні для випадкових зобов'язань, пов'язаних із настанням терміну виконання зобов'язань молокопереробних підприємств перед третіми особами[35].

Ризик зниження ціни реалізації готової продукції. Негативне відхилення фактичної ціни реалізації від планової зумовлює втрати обсягу реалізації готової молочної продукції. Це дуже актуально для періоду різкого стрибка загального рівня цін.

Ризик ліквідності. Цей вид ризику зумовлений можливістю втрат у результаті оперативної конвертації активів молокозаводів у готівку. Реалізувати активи молокопереробного підприємства не завжди можливо, особливо якщо вони є не абсолютно ліквідні. Тому єдиним способом залучення готівки в умовах максимальної терміновості реалізації активів є їх продаж за зниженими цінами.

Ризик неплатежів. Зменшення доходів молокопереробного підприємства може бути результатом не виконання зобов'язань третіми особами. Ризик характерний для підприємств, які мають неплатоспроможних або неспроможних дебіторів. Такі борги визначаються терміном «сумнівні», що передбачає встановлення неплатоспроможних підприємств з метою мінімізації можливих втрат[35].

Узагальнення вищесказаного дозволяє систематизувати ризики молокопереробного підприємства. Зазначимо, що настання неочікуваних і несприятливих обставин, які зумовлюють порушення неперервності обороту засобів виробництва, впливає на сукупний ризик діяльності молокопереробного підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що ризики молокопереробних підприємств різняться за своєю сутністю, характером виробничого циклу, за причинами

виникнення неочікуваних і несприятливих подій, за наслідками.

Вважаємо, що використання запропонованої системи класифікації виробничих ризиків молокопереробних підприємств сприяє ідентифікації можливих передумов виникнення ризикових ситуацій на кожній стадії виготовлення продукції і дозволяє визначити пріоритетні напрями управління сукупним ризиком виробничого підприємства.

Очевидно, що проведені дослідження природи ризиків молокопереробних підприємств і їх класифікація дозволяють перейти до розгляду основних наукових підходів до управління ризиками на підприємстві.

1.2. Вплив ризиків на стратегічний розвиток підприємства

Функціонуючи в мінливих умовах зовнішнього середовища, майбутній розвиток ситуацій, кінцеві результати господарських операцій підприємств спрогнозувати дуже складно, оскільки прийняття рішень в економіці на всіх рівнях управління відбувається в умовах неоднозначності, неможливості точного прогнозування подій, неповної чи недостовірної інформації, що пояснюється існуванням певного рівня невизначеності зовнішнього середовища, яка призводить до виникнення у діяльності підприємства ризикових ситуацій. Зниження негативного впливу цих ситуацій на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємства можливе за умов формування системи управління ризиками

Нормативна теорія управління ризиком орієнтована на оцінку зв'язку ризику з варіацією або зміною результативних показників, причому найбільш поширеним є ототожнення ризику з дисперсією результуючого показника. Розрахунок дисперсії і подібних нею оцінок припускає комбінування можливих значень цільового показника і їх вірогідності, зважаючи на те, що вони однаково важливі для визначення характеристики мінливості. При дескриптивному підході до оцінки ризику можливі значення результуючого показника важливіші, ніж їх вірогідність[38].

Також при нормативному підході усі відхилення, неважливо чи вони позитивні або негативні, вважаються проявом ризику, тобто ризик оцінюється по модулю відхилення. При дескриптивному підході для управлінців-практиків тільки негативні відхилення є проявом ризику. Це обумовлено різною мірою відповідальності і санкцій за збитки і упущену вигоду.

Оскільки в ухваленні рішень можна виділити два основні етапи - оцінку ситуації і безпосереднє формування рішення. Методи ухвалення рішень при управлінні ризиками промислових підприємств складаються з двох підгруп методів[39]:

- методів оцінки ризику;
- методів зниження ризику.

Залежно від підходів до виміру величини ризику методи ухвалення рішень в умовах ризику можна класифікувати на кількісні і якісні. Кількісні підходи, у свою чергу підрозділяються на імовірнісні і непрямі.

Імовірнісний підхід найбільш прийнятний, оскільки він дає точні оцінки, цей напрям базується на надійній і перевірній теорії, теорія вірогідності і розробляється вже досить давно. Недолік його полягає в тому, що на практиці визначити вірогідність економічних подій (у відмінності від подій в азартних іграх, для яких і починала розроблятися теорія вірогідності), як правило, скрутно.

Імовірнісна оцінка величини ризику стосовно завдань управління підприємством часто зводиться до визначення значень вірогідності настання подій і до вибору з можливих подій найважливішої події, виходячи з найбільшої величини математичного очікування.

Для визначення вірогідності настання події може бути використаний об'єктивний або суб'єктивний метод [38].

Об'єктивний метод визначення вірогідності заснований на обчисленні частоти, з якою відбувається ця подія.

Суб'єктивний метод визначення вірогідності заснований на використанні суб'єктивних критеріїв, які базуються на різних припущеннях, таких як: особистий досвід, оцінка експерта або думка фінансового консультанта.

Згідно з імовірнісним підходом, величина ризику вимірюється середнім очікуваним значенням і мінливістю вірогідного результату.

Різні автори пропонують багато показників для оцінки цих величин. Для оцінки мінливості вірогідного результату найбільш поширеними показниками є дисперсія і середнє квадратичне відхилення

Дисперсія є середньозваженою з квадратів відхилень дійсних результатів від середніх очікуваних[52]:

$$D = \frac{\Sigma(\tilde{\sigma} - \bar{\tilde{\sigma}})^2 n}{\Sigma n} , \quad (1.1)$$

де $\tilde{\sigma}$ - очікуване значення для кожного випадку спостереження;

$\bar{\tilde{\sigma}}$ - середньоочікуване значення;

n - кількість спостережень (частота)

Середнє квадратичне відхилення:

$$O = \sqrt{\frac{\Sigma(\tilde{\sigma} - \bar{\tilde{\sigma}})^2 n}{\Sigma n}} , \quad (1.2)$$

Середнє квадратичне відхилення вимірюється в тих же одиницях, в яких вимірюється варіюючий чинник.

Також для аналізу ризику в імовірнісному підході часто використовується коефіцієнт варіації - відношення середнього квадратичного відхилення до середнього арифметичного. Коефіцієнт варіації показує міру відхилення набутих значень :

$$V = \frac{\pm \hat{I}}{\bar{\tilde{\sigma}}} \cdot 100\% , \quad (1.3)$$

З огляду на те, що коефіцієнт варіації ризику є відносна величина на його розмір не робить впливу на абсолютні значення показника. Тому за допомогою цього коефіцієнта можна порівнювати мінливість чинників, виражених в різних одиницях виміру. Діапазон зміни коефіцієнта варіації від 0 до 100 %.

Чим більше значення коефіцієнта, тим сильніша мінливість, чим менше значення коефіцієнт, тим менший розмір відносного ризику.

У [52] запропонована наступна якісна оцінка різних значень коефіцієнта варіації :

до 10 % - слабка мінливість;

10 - 25 % - помірна мінливість;

понад 25 % - висока мінливість.

Також дослідники пропонують спрощений метод оцінки ризику, який припускає оцінку ризику у вигляді різниці результатів. Кількісно ризик характеризується оцінкою вірогідної величини максимального і мінімального результату від реалізації проекту або процесу. При цьому, чим більший діапазон між цими величинами при рівній їх імовірності, тим вища міра ризику. Тому для знаходження дисперсії середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації використовують наступні формули[20]:

$$D = P^{\max} (R^{\max} - R)^2 + P^{\min} (R^{\min} - R)^2, \quad (1.4)$$

де P^{\max} - вірогідність отримання максимального доходу (прибутку, рентабельності); P^{\min} - вірогідність отримання мінімального доходу (прибутку, рентабельності); R^{\max} - максимальна величина доходу (прибутку, рентабельності); R^{\min} - мінімальна величина доходу (прибутку, рентабельності); R - середня величина доходу.

Приблизно-імовірнісний підхід використовується, якщо з яких-небудь причин немає можливості визначити імовірнісний розподіл для безлічі можливих подій.

Непрямий підхід застосовується, якщо застосування імовірнісного або приблизно-імовірнісного підходів неможливо. В цьому випадку необхідно оцінити інші, доступні для кількісної оцінки показники, яким-небудь чином пов'язані з величиною даного ризику.

Методи якісної оцінки дозволяють особі, що приймає рішення, виробити оцінку ризиків в нечисловому вираженні, що згодом приведе до вартісної оцінки ризику. Найбільш поширеними методами якісної оцінки є експертні методи, метод доцільності витрат, метод аналогій.

Експертні методи дозволяють вирішувати практично будь-які завдання, пов'язані з оцінкою ризиків, особливо відомий метод Дельфі. Метод був розроблений в 1953 році Гордоном і Хелмером. Суть методу полягає в структуризації процесу групової комунікації, спрямованій на створення умов ефективної роботи групи над комплексною проблемою. Цей метод використовує незалежні експертні опитування, які дозволяють визначати вірогідність, значення і наслідок чинників, тенденцій і подій, пов'язаних з поставленою проблемою. Після першого туру опитувань учасники експертної комісії отримують усі відповіді. Цей прийом дозволяє експертам уточнити і скоректувати свої позиції. Основна цінність цього методу полягає в можливості отримати розгорнуті, прозорі і об'єктивні результати. На відміну від традиційних засідань, зважаючи на етапність, метод не дає ефекту впливу авторитетних і активних учасників на інших, а також знімає проблему зібрати усіх експертів в один час в одному місці [45]. В той же час він має ряд істотних недоліків, а саме:

- беззахисність експерта перед організаційною групою;
- думка більшості не обов'язково є правильною;
- найбільш ефективні і креативні рішення меншості можуть бути відкинуті;
- аналіз оцінок вимагає багато часу, і тому на кожен етап мінімум відводиться доба, тому він не підходить для оперативної оцінки;
- зростає конформізм експертів, прагнення потрапити в більшість;
- є можливість маніпуляції експертами організаційною групою [45].

Найголовнішою проблемою при використанні експертних методів є підбір досить компетентних експертів. У відмінності від ризиків фінансових організацій, для промислових підприємств дуже мало кваліфікованих експертів по ризиках, а ті які є, як правило, є працівниками конкретних підприємств, а не консалтингових агентств.

Метод аналізу доцільності витрат орієнтований на визначення можливих зон ризику і використовується особою, що приймає рішення при ухваленні рішень про фінансування яких-небудь напрямів діяльності або підрозділів для мінімізації ризику, загрозливого капіталу. Для промислового підприємства, ризик

перевитрати засобів може бути викликаний одним з наступних основних чинників або їх комбінацією [38]:

- первинна недооцінка величини необхідних витрат в цілому або на окремі статті проекту або підрозділу;
- виникнення непередбачених обставин, що ведуть до зміни масштабів;
- не відповідність фактичної продуктивності запланованої;
- не відповідність фактичної матеріаломісткості запланованої;
- не відповідність фактичної енергоємності запланованої;
- збільшення витрат в порівнянні із запланованими внаслідок дії зовнішніх чинників (інфляція або зміни податкового законодавства).

Суть методу в тому, що усі ці чинники мають бути деталізовані. На базі типового переліку складається детальний контрольний перелік допустимого перевищення витрат по кожній статті для кожного варіанту фінансування проекту, підрозділу або їх елементів. Процес затвердження асигнувань розбивається на етапи, які мають бути узгоджені з проектними фазами і базуватися на додатковій інформації витратах, що поступає у міру їх калькуляції. На кожному етапі твердження, отримавши інформацію про ризик, що виходить за рамки допустимого для необхідних засобів, особа, що приймає рішення, може прийняти рішення про припинення виділення засобів. Поетапне виділення засобів дозволяє при перших ознаках того, що ризик вкладень росте, або припинити виділення засобів, або ж почати пошук і реалізацію заходів, що забезпечують зниження витрат.

Метод аналогій - це спосіб, що полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління з схожими економіко-організаційними характеристиками, по відношенню до даної системи [39].

Суть методу аналогій полягає в розробці типових рішень і визначенні меж і умов їх застосування. Ефективним методом використання типових рішень при вдосконаленні управління є блоковий метод типізації підсистем лінійно-функціональних і програмно-цільових структур.

У управлінні ризиком метод аналогій є розробкою стратегії управління ризиком конкретного проекту на основі аналізу бази даних про реалізацію аналогічних проектів і аналогічних умов їх реалізації (стани зовнішнього середовища). Дозволяє врахувати можливі помилки, наслідки дії несприятливих чинників і екстремальні ситуації як джерела потенційного ризику. Метод аналогій застосовується як на окремих стадіях життєвого циклу проекту, так і по усьому життєвому циклу проекту в цілому. Часто метод аналогій використовується для розробки сценаріїв реалізації інноваційного проекту [38].

Таким чином, метод аналогій найбільш застосовний при оцінці ризиків для проектів, що повторюються. Він найчастіше використовується у разі, коли інші методи оцінки ризику з яких-небудь причин неприйнятні, і пов'язаний з використанням бази даних про ризики аналогічних проектів. Обов'язковою складовою при проведенні аналізу проектних ризиків за допомогою методу аналогій являється оцінка проектів після їх завершення. Зокрема, для багатьох проектів промислових підприємств така оцінка практикується Всесвітнім банком. Отримані в результаті таких обстежень дані аналізуються з метою виявлення залежностей в завершених проектах, що дає можливість своєчасно виявляти вірогідні ризики при реалізації нового проекту.

Підприємство може знижувати рівень власних ризиків, залучаючи до рішення загальних проблем як партнерів інші підприємства і організації. Для цього можуть створюватися акціонерні товариства, фінансово-промислові групи; підприємства можуть придбавати акції один одного або обмінюватися ними, вступати в різні асоціації, концерни, консорціуми. Інтеграція підприємств може бути або вертикальною, коли об'єднуються підприємства одного підпорядкування або однієї галузі для проведення узгодженої цінової політики, для розподілу зон господарювання, для спільних дій проти «піратства» і тому подібне, або горизонтальною - по послідовності технологічних переділів, операцій постачання і збуту [53].

Також до розподілу ризику відносяться різні методи диверсифікації, такі як диверсифікація діяльності, диверсифікація ринку збуту, диверсифікація

закупівель сировини і матеріалів, диверсифікація інвестицій і так далі, залежно від об'єкту ризику.

Ефективним методом розподілу ризику є страхування. Гідністю страхування можливих втрат від ризику є те, що воно не лише захищає підприємство від наслідків невдалих рішень у разі настання страхового випадку, але, крім того, підвищує відповідальність керівників підприємств, оскільки страхові компанії вимагають виконання ряду умов по прийняттю превентивних захисних заходів. Недолік страхування в тому, що далеко не по усіх видах ризиків готові робити послуги страхові компанії, особливо, працюють на українському ринку.

Контроль ризиків є найбільш перспективним напрямом в управлінні ризиками промислового підприємства. До методів контролю відносяться різні попереджувачі методи, які дозволяють своєчасно змінити течію процесу, щоб компенсувати або запобігти негативній події. Методи контролю мають на увазі моніторинг соціально-економічного середовища, внутрішнє резервування, активний маркетинг.

Моніторинг соціально-економічного середовища включає періодичну розробку сценаріїв розвитку і оцінку майбутнього стану економічного середовища для промислового підприємства, прогнозування поведінки потенційних і фактичних контрагентів і конкурентів, зміни на ринку вироблюваної продукції або споживаної сировини і матеріалів.

Згідно [40], одним з основних інструментів для моніторингу соціально-економічного середовища є інформатизація підприємства. Інформатизація підприємства має на увазі придбання комп'ютерних систем правової і нормативно-довідкової інформації, що актуалізуються, підключення до мереж комерційної інформації, реалізацію як власних аналітичних досліджень так і замовлення відповідних послуг консалтингових фірм і тому подібне. Отримана в результаті впровадження комп'ютерних систем інформація дає можливість уловити нові тенденції у взаєминах господарюючих суб'єктів, завчасно підготуватися до нормативних нововведень, передбачити необхідні заходи для

компенсації втрат від зміни правил ведення господарської діяльності, скоректувати плани діяльності промислового підприємства.

Внутрішнє резервування має на увазі створення резервних фондів грошових коштів, страхових резервів сировини, матеріалів і комплектуючих, можливості швидкого нарощування виробничих потужностей і залучення додаткової робочої сили. Природно, що окрім накопичення резервів необхідно розробка планів по їх швидкому і ефективному використанню у разі потреби.

Сьогодні в Україні явна перевага віддається формуванню фінансових резервів, які можуть виступати у формі накопичення власних грошових страхових фондів, підготовки гарячих кредитних ліній на випадок непередбачених витрат, використання запорук і тому подібне[39]. Таким чином, управління ризиками промислового підприємства пов'язане з розробкою фінансовій і виробничій стратегій, політики управління своїми активами і пасивами, організація їх оптимальної структури і забезпечення достатньої ліквідності вкладених коштів.

Активний маркетинг промислового підприємства повинен агресивно формувати попит на продукцію підприємства. Для цього можуть застосовуватися різні маркетингові методи і прийоми, такі як: сегментація ринку, оцінка його місткості; організація рекламної кампанії, включаючи усебічне інформування потенційних споживачів і інвесторів про найбільш сприятливі властивості продукції і підприємство в цілому; аналіз поведінки конкурентів, вироблення стратегії конкурентної боротьби, розробка політики і заходів управління витратами і тому подібне [39].

Одній з найбільш актуальних теорій, які нині активно пропонуються різними консалтинговими компаніями в області управління ризику являється концепція сприйманого ризику. У концепції суб'єктивно сприйманого ризику Бауера підкреслюється ідея соціального конструювання ризику індивідом залежно від його суб'єктивного життєвого досвіду, соціального самопочуття, індивідуальних особливостей соціалізації, актуалізації тих або інших потреб в безпеці. Достоїнства цієї концепції в тому, що вона має великі можливості для пояснення поведінки споживачів, оскільки вони часто прагнуть не стільки

максимізувати корисність, скільки уникнути помилок; аналіз ризику може використовуватися при ухваленні рішень про найбільш ефективні напрями розподілу ресурсів у рамках маркетингової стратегії; ця концепція корисна і при розробці іміджу торговельної марки, визначенні цільових сегментів, позиціонуванні і сегментації.

1.3. Управління ризиками підприємства

Ризики впливають на різні сторони діяльності промислового підприємства і, в більшості випадків, це має негативний характер, оскільки, у відмінності від торговельних або фінансових підприємств, виробничі підприємства рідко заробляють на спекулятивних ризиках. Тому промислове підприємство, зацікавлене в зниженні можливих втрат, пов'язаних з негативною дією ризиків, і тому повинне прийняти рішення по низці запитань, а саме:

- оцінити можливі збитки, пов'язані з економічними ризиками;
- визначитися, які саме ризики промислове підприємство може і хоче передати іншим суб'єктам економічної діяльності;
- для тих ризиків або тієї частини ризиків, які промислове підприємство залишає на своїй відповідальності, підприємство повинне побудувати ефективну систему ухвалення рішень, основною метою якої є зниження можливих втрат від ризиків[16].

Побудова ефективної системи управління ризиками на підприємстві неможливо без системного підходу. Системний підхід до управління ризиками ґрунтується на тому, що промислове підприємство є складною системою, що складається з частин, кожна з яких може мати свої цілі. Відповідно, кожна складова такої системи може піддаватися ризикам досягши своєї мети. Завданням управління ризиками є оцінка і виявлення взаємодії усіх складових системи промислового підприємства так, щоб загальний ризик системи був мінімальним, а задоволення стратегічної мети підприємства - максимальним.

З точки зору системного підходу управління ризиками розглядається як процес або серія безперервних взаємозв'язаних дій, які називаються управлінськими функціями.

Кожна управлінська функція теж представляє процес, оскільки також складається із серії взаємозв'язаних дій. Процес управління є загальною сумою усіх функцій. Існує декілька поглядів на склад функцій управління, найбільш визнаними вважаються наступні функції - планування, організація, мотивація і контроль. Ці чотири первинні функції управління взаємопов'язані процесами комунікації і ухвалення рішення [19]. У деяких джерелах виділяють ще ряд функцій, наприклад, визначення цілей, координація, стимулювання діяльності виконавців, але насправді це швидше підфункції, що є частиною основних чотирьох.

Для управління ризиками необхідно виділити ще одну функцію, прогнозування, яку при визначенні загальних функцій управління економічними об'єктами зазвичай включають до складу планування. Необхідність окремого виділення функції прогнозування обумовлена суттю управління ризиками, що припускає, передусім, оцінку ситуації і кількісне вираження величини ризику. Прогнозування широко використовується на попередніх стадіях розробки планів і програм як інструмент наукового передбачення, варіантного аналізу, отримання додаткової інформації при виробленні рішень. Прогнозування ризиків при управлінні промисловим підприємством є системою наукових досліджень якісного і кількісного характеру, метою яких є виявлення тенденцій розвитку промислового підприємства або тенденцій що відбуваються при здійсненні його господарської діяльності. Завданнями прогнозування ризиків є розрахунок порогових величин процесів розвитку; виявлення можливих термінів великих зрушень, що характеризують якісні зміни у процесах, які вивчаються, і кількісна оцінка вірогідності цих подій[35].

Як правило, прогнозування ризиків пов'язане із спостереженням випадкових величин. Для подібних завдань проблематично розробити детерміновані моделі прогнозування, тому необхідно використовувати принципово інший, імовірнісний

підхід. Параметрами імовірнісних моделей виступають розподіли випадкових величин, їх середні значення, дисперсії і так далі. При практичному управлінні промисловим підприємством, ці параметри спочатку невідомі, тому для їх оцінки можна використовувати статистичні методи, що застосовуються до вибірок спостережуваних значень.

Планування при управлінні ризиками припускає, передусім, визначення цілей промислового підприємства і основних шляхів досягнення цих цілей. Воно включає три основних складових. По-перше, визначається поточний стан системи, зокрема, для промислового підприємства оцінюється міра невизначеності в таких питаннях, як виробництво, збут, постачання, інноваційні дослідження і розробки, рух фінансових, матеріальних, трудових і інших ресурси. По-друге, визначається бажаний стан, тобто бажаний рівень зменшення невизначеності і допустимий рівень ризику для кожного процесу. І, по-третє, визначається, які саме заходи необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей[15].

Планування при управлінні ризиками не може бути одноразовим, оскільки постійно з'являється нова інформація, внаслідок чого оцінка ризиків змінюється, що вимагає коригування планів. Одночасно з виконанням планів здійснюється їх коригування, яке базується на контролі і додатковому прогнозуванні.

Організація при управлінні ризиками припускає створення деякої структури, яка забезпечить збір інформації, її обробку, визначення міри ризику для кожного процесу, здійснюваного на підприємстві. За допомогою виконання цієї функції відбувається розподіл завдань між окремими підрозділами промислового підприємства або працівниками і визначення правил взаємодії між ними. Організація, як процес, є функцією по координації багатьох завдань по управлінню ризиками. Можна виділити два основні аспекти процесу організації управління ризиками. Перший, декомпозиція організації на підрозділи відповідно до поставленої стратегічної мети. Другий, делегування повноважень, по кожному процесу особам або групам осіб, що приймають рішення. Організація управління ризиками на промисловому підприємстві залежить від загальної організаційної

структури збору інформації і ухвалення рішень. Всього для промислових підприємств існує чотири основні організаційні структури[19].

Лінійна організаційна структура використовується в системах управління виробничими ділянками, відділами, цехами. Вона недостатньо ефективна при управлінні ризиками на великому промисловому підприємстві, для якого, як правило, є необхідність включати розгалужену систему зв'язків з постачальниками і споживачами, а також взаємодія з різними науковими, проектними, маркетинговими організаціями.

Функціональна організаційна структура припускає поглиблення функціонального розподілу управлінської праці, відособлення функцій і спеціалізація підрозділів управління. Використовується така структура досить не часто, оскільки порушує принцип єдності управління, знижується відповідальність виконавців, тому вона може застосовуватися тільки для підприємств, які діють в умовах, що не відрізняються значною невизначеністю[18].

Найбільш поширеною є лінійно-функціональна організаційна структура, яка припускає ухвалення рішень в умовах невизначеності функціональними підрозділами, які функціонують як колегіальні органи при лінійних керівниках, допомагаючи їм в рішенні окремих управлінських завдань.

Для управління ризиками дуже перспективними є матричні організаційні структури, які будуються шляхом поєднання традиційної лінійно-функціональної системи із створенням тематичних проблемних груп фахівців. Їх ефективність обумовлена можливістю застосування фахівців в області оцінки ризику в усіх процесах промислового підприємства.

Мотивація при управлінні ризиками - це спонукання співробітників до діяльності з адекватною оцінкою ризиків для досягнення цілей промислового підприємства. Оцінка ризику багато в чому пов'язана з психологією осіб, відповідальних за ухвалення рішень, а також з психологічною атмосферою в колективі. При мотивації співробітників істотне значення має, в яких ситуаціях їм доведеться приймати рішення, оскільки є значні відмінності між тими ситуаціями,

де результат залежить від випадку, і тими, в яких він пов'язаний із здібностями суб'єкта[18]. Виявлено, що за інших рівних умов люди виявляють вищу схильність до ризику в ситуаціях, пов'язаних не з шансом, а з навичкою, коли людина вважає, що від нього щось залежить. Тому необхідно адекватно враховувати при мотивації співробітників таке явище, як зрушення у бік більшого або меншого рівня ризику в умовах групового ухвалення рішень при управлінні діяльністю промислових підприємств[45].

Контроль при управлінні ризиками є спостереження за об'єктами і процесами з метою перевірки відповідності спостережуваного стану об'єкту бажаному і необхідному стану, передбаченому законами, положеннями, інструкціями, іншими нормативними актами, а також програмами, планами, договорами, проектами, угодами. Контроль при управлінні ризиками потрібний для виявлення виникаючих проблем або відхилень від плану якомога раніше, до того, як вони стануть занадто серйозними і невіддатливими виправленню прийнятною ціною. Процес контролю ризиків складається з установки стандартів допустимих і неприпустимих ризиків, виміри отриманих фактичних результатів діяльності промислового підприємства і проведення коригувань у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від запланованих.

В процесі своєї господарської діяльності промислове підприємство реалізує три основні функції: підготовка до виробництва продукції; виробництво продукції; реалізація продукції. Кожна з цих функцій включає ряд підфункцій, пересічних з функціями управління системи мінімізації ризику (рис. 1.1).

Реалізація кожної з цих функцій має деякий елемент невизначеності, що веде до виникнення ризику втрат або неотримання потенційного прибутку. Найбільша міра ризику є при реалізації функцій прогнозування і планування реалізації продукції, контролю об'ємів і часу постачань сировини і матеріалів, а також контролю якості продукції.

Системний підхід управління ризиками підприємства вимагає застосування комплексу моделей і механізмів, представлених на рис. 1.2.



Рис. 1.1. Функції підприємства і системи управління ризиками

Блоки 1-8 здійснюють виконання наступних функцій[15].

1. Аналіз виробничих потужностей і трудових резервів. Оцінка середовища ухвалення рішень і осіб, що приймають рішення, оптимізація їх взаємодії.
2. Аналіз потенційного відсотка браку і наслідків реалізації бракованої

продукції. Оцінка витрат на модернізацію виробництва з метою зниження браку.

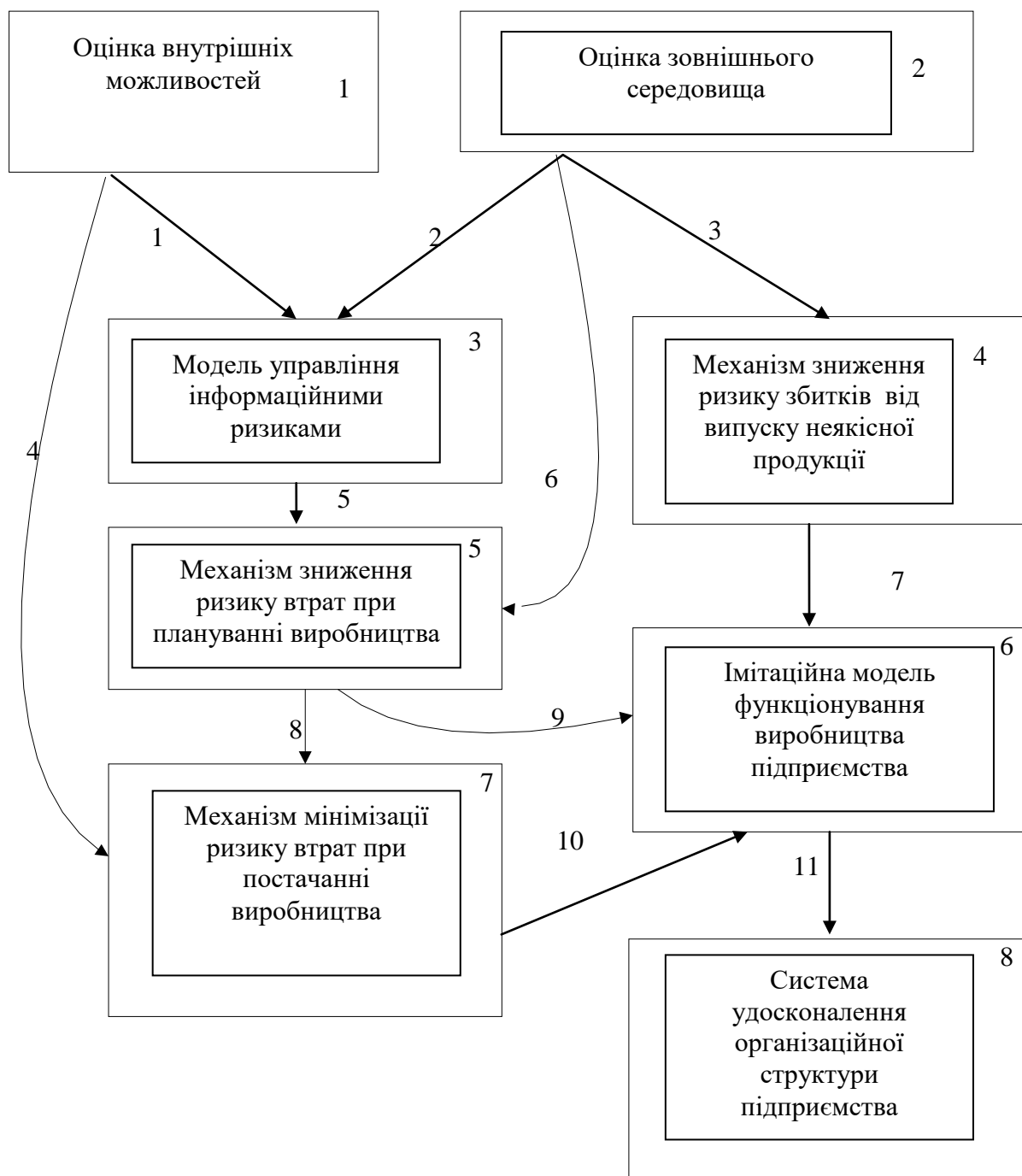


Рис.1.2. Механізми і моделі управління ризиками підприємства[35; 38]

3. Забезпечення процесу ухвалення рішень експертами, узгодження думок, оцінка достовірності інформації.

4. Оцінка вірогідності випуску неякісної продукції і доцільності її зміни. Багатовимірний аналіз сировинних груп

5. Прогнозування продажів, побудова сценаріїв розвитку ситуації на

ринку, оцінка потенційних об'ємів попиту.

6. Обробка варіантів реалізації різних сценаріїв.

7. Формування транспортної мережі, оптимізація бази постачальників, угруповання сировини і матеріалів по мірі важливості.

8 Формування пропозицій по удосконаленню системи зниження ризиків в діяльності промислового підприємства.

В результаті реалізації розробленої системи управління ризиками підприємства, може бути вироблена мінімізація фінансових втрат від надвиробництва продукції, нераціонального здійснення закупівель, неефективного функціонування системи складування і перевезень сировини і готової продукції. Також формується система контролю якості готової продукції, що дозволяє підтримувати найбільш вигідний для підприємства рівень якості продукції.

Висновки до розділу 1

1. Ризик – це явище, яке супроводжується неочікуваними втратами. За сутністю ризик – це економічні відносини господарюючих суб'єктів, які в умовах ринку завжди мають стохастичний, невпорядкований, імовірний характер, що дозволяє назвати їх ненадійними. Це зумовлено тим, що підприємство перебуває в оточенні інших суб'єктів, вплив яких на діяльність підприємства передбачити неможливо. Можна виділити такі складові зовнішнього середовища: конкуренти, постачальники, покупці; регіональні та місцеві органи влади, з якими економічні відносини більш або менш упорядковані та прогнозовані, і, як наслідок, їх вплив на господарські ризики мінімальний. Ці відносини більш стохастичні для підприємства і прогнозувати їх вплив складно або зовсім неможливо, що проявляється у ризикових ситуаціях у вигляді неконтрольованих втрат і доходів.

2. Серед основних складових, які формують зміст категорії «ризик», можна виділити: 1) можливість відхилення від передбачуваної цілі, заради якої

здійснюється вибрана альтернатива; 2) імовірність досягнення очікуваного результату; 3) можливість матеріальних та інших втрат, пов'язаних зі здійсненням вибраної в умовах невизначеності альтернативи.

2. Характерними рисами управління підприємствами України в умовах ризику є:

- наявність невизначеності, яку можна оцінити, тобто імовірнісний характер події, від реалізації якого залежить результат прийнятого рішення;
- можливість генерації декількох різних рішень;
- можливість кількісної або якісної оцінки результатів реалізації прийнятого рішення залежно від вірогідності аналізованих подій;
- вірогідність отримання додаткового прибутку або збитків при реалізації ризикованого рішення.

3. В результаті аналізу підходів до дослідження ризиків, пропонує вітчизняними і зарубіжними дослідниками, було запропоновано визначення поняття ухвалення рішень в умовах ризику. Ухвалення рішень при управлінні економічною діяльністю промислових підприємств це процес вироблення, здійснення, оцінки і контролю послідовності дій, що ведуть до досягнення глобальної мети або виконання локальних завдань підприємства, здійснюваний на основі обробки інформації в умовах невизначеності .

4. При управлінні ризиками на підприємстві традиційні визначення допустимого, критичного і катастрофічного ризиків є маловживаними, оскільки не враховують особливостей самого підприємства.

5. Досліджуваний методичний підхід до побудови системи управління ризиками промислового підприємства, заснований на моделюванні управління ризиками, що дозволяє підвищити ефективність і обґрунтованість рішень в умовах ризику.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ

ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Аналіз ринку молока та молокопродуктів України

Ринок молочних продуктів України дуже різноманітний і висококонкурентний. Розглянутий сегмент ринку включає такі товарні групи, як вершки, сир сичужний та кисломолочний, концентроване молоко і вершки, сухе молоко, масло вершкове та молочні пасти, кисломолочні продукти (кефір, сметана, йогурт, маслянка), а також морозиво. Чисельність тільки великих гравців складає близько 10—15, кількість дрібних локальних виробників перевищує кілька сотень. Така кількість гравців призводить до того, що ринок є досить «подрібленим», до числа найбільших компаній належать: АТ «Молочний альянс» (ТМ «Яготинське»); «Юнімілк» (ТМ «Простоквашино»); «Вімм-Білл-Данн Україна» (ТМ «Слов'яночка»); «Danone» (ТМ «Активія»); ПрАТ «Комбінат Придніпровський» (ТМ «Злагода»), ТОВ «Молочна компанія Галичина» (ТМ «Галичина»), ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»), ТОВ «Люстдорф» (ТМ «Селянське»), Терра Фуд (ТМ «Ферма») та інші. На ринку, як і раніше, присутній значний тіньовий сегмент. Тіньовий сектор готової молочної продукції оцінюється на рівні 20—25%. Велика кількість молочної продукції на українському ринку фальсифікується, зокрема це стосується масла, сиру та інших продуктів [1].

Станом на кінець 2019 року на українському ринку працювало 192 підприємства, які показали результати своєї діяльності (табл. 2.1). Виробництво молока знизилось до 6,5 млн. тонн., з них: переробка молока – 3,8 млн. тонн; 1,1 млн. тонн - продукція з незбираного молока (питне молоко, ферментована продукція, свіжий кисломолочний сир); вершкове масло – 89, 2 тис. тонн; сир – 128,6 тис. тонн; сухе молоко – 34,1 тис. тонн; гущене молоко – 74,5 тис. тонн.

Таблиця 2.1

Динаміка показників молочної галузі України за 1990-2019рр.

Назва показника	1990р.	2003р.	2019р.
Кількість молокопереробних підприємств, од.	643	441	192
Виробництво молока, млн.тонн	24,5	13,67	9,8
Перероблено молока, млн.тонн	18	4,5	3,8
Продукція з незбираного молока, тис.тонн	6230	1230	1010
Вершкове масло, тис.тонн	441,1	145,3	89,2
Сир, тис.тонн	183,8	167,8	128,6
Сухе молоко	61,1	19,8	34,1
Згущене молоко, тис.тонн	166	101,4	74,5
Споживання молока на душу населення, кг	373	220	221

Примітка. Сформовано автором на основі [1; 2; 69]

У 2019 році прослідковується дефіцит майже в один мільйон тонн молока. І це не дивно, адже за останніх два роки споживання населенням молока і молочних продуктів збільшилося, але триває зменшення вітчизняного виробництва молочної продукції. А збільшення споживання забезпечують імпорт і фальсифікат.

Знову розрахунки зроблені з акцентом на 9,8 млн т молока, тож потрібно зважати на похибку. Статистика данні вказують на переробку – 4,1 мл. тонн; загальний фонд споживання – 7 млн. тонн (з урахуванням імпорту) на 38 млн людей (185 кг/рік); залишки – 0,8 млн т (саме з цього молока виготовляють фальсифікат, але продається воно за готівку, адже невеличкі підприємства працюють за готівку)[2].

У свою чергу, Україна на зовнішніх ринках натуральних молочних продуктів почувається не дуже добре. У нас зменшився експорт на 20% у порівнянні з минулим роком (за аналогічний період). І показники експорту далі будуть зменшуватися через дефіцит молока. Якщо раніше експорт здійснювався і у нас були залишки 800 тис. тонн за рахунок надходження молока від населення у весняно-літній період, то зараз ми не маємо молока від населення і той надлишок, який використовувався для експорту – його немає. Тому у нас відсутні

перспективи бути конкурентоспроможними на зовнішніх ринках. Українські виробники може скласти конкуренцію лише за умови, що будемо виробляти продукцію з додатковою вартістю. Хоча, сьогодні продаючи такі продукти як сухе молоко і масло – ми неконкурентоспроможні на європейських ринках.

У 2021 р. прогнозується збільшення випуску продукції для внутрішнього ринку, як за рахунок прогнозованої цінової стабілізації, так і за рахунок очікуваного поліпшення добробуту українців. Проте розраховувати на суттєве збільшення споживання молочних продуктів поки не варто, оскільки змінюється загальний «портрет» споживача, який вже не вважає молоко продуктом першої необхідності.

У цих умовах зростання промислового виробництва можливе лише за певними товарними позиціями, і то лише за рахунок прогнозованого зменшення пропозиції молочної продукції домогосподарствами. Це стосується, передусім, звичайного молока, свіжого сиру, сметани, тобто таких молокопродуктів, які в цей період часу ще масово реалізуються на ринках.

Проте обсяги такої торгівлі будуть обов'язково зменшуватися; — товарна і географічна структура експорту молокопродуктів за останні роки кардинально змінилася. Якщо до 2013 р. більшість експортерів робили ставку на Російську Федерацію і виходили на її ринок, в основному, з сирами, то на сьогодні основу зовнішніх продажів становить вершкове масло разом із суміжними в процесі його виробництва продуктами.

Велика частина молочного експорту вже здійснюється за межі країн колишнього Радянського Союзу — зараз Україна займає 18-е місце з експорту молочної продукції у світі. Нині ціна української «молочки» на 16% нижча за світову, що дає конкурентну перевагу на світовому ринку.

Українська агропродукція експортується в 190 країн світу. Ключовими країнами для збуту всієї української молочної продукції стали: Польща, Білорусь, Лівія, Молдова, Грузія, які в загальній сумі забезпечили близько 70% всіх поставок. Також до складу імпортерів вітчизняної молочної продукції додалися Марокко, Туреччина, Єгипет і Нідерланди [2].

Значним імпортером української сироватки є Китай. У списку експортерів в Китаї українські виробники займають 21-е місце. Збільшилося число поставок вершкового масла в Нідерланди на 8,29%. У Бангладеш і Казахстан знизилася поставка молока і вершків згущених на 13,7%. Ці країни є великими імпортерами товарів даних категорій.

Попит на деякі групи українських товарів збільшився в країнах Близького Сходу, країнах ЄС, ПАР, Азії. Також у вересні 2018 р. Україна і Македонія підписали ветеринарний сертифікат для експорту молочної продукції. При цьому експортерів зараз більше хвилює, на який асортимент потрібно робити ставку — масло +сухе знежирене молоко, або масло + казеїн, або масло + сирний продукт. Крім того, стоїть питання — реалізувати ці товари трейдерам або ж намагатися самим виходити на кінцеві ринки збуту [2].

На жаль, повернути славу великого експортера сиру Україні вдасться нескоро. З часу втрати можливості збуту товару в Російську Федерацію нових ринків сировари так і не знайшли, і особливо не переймаються вищезазначеною проблемою, тому що вітчизняна молочна продукція, крім іншого, просто не конкурентна за ціною на світових ринках. Більш того, з цієї ж причини в Україні знову стрімко зростає імпорт сиру. Він уже перевищує експорт даного товару з країни. Це не може не хвилювати вітчизняних сироварів, у зв'язку з чим необхідно кардинально змінювати маркетингову політику.

Виробники розширюють свої портфелі, виводячи нові продукти з молочною або кисломолочною основою, додаючи «корисність» продукту. На сьогодні найголовнішим для споживача є здорове харчування, актуальність теми здорової їжі не знижується.

Отже, на молочному ринку досить сильна тенденція вибору натуральних продуктів, тому успішний бренд повинен забезпечити максимальну природність продукту. Потужні компанії досить швидко реагують на споживацькі переваги: зниження споживання преміум брендів призвело до перегляду портфелів брендів і розширенню лінійки дешевих брендів; або ж додавання в асортимент сімейної упаковки, що дозволяє економити; або зменшення упаковки.

Ринок молочних продуктів України демонструє стабільний приріст в гривневому еквіваленті при тому, що: приріст ринку в гривневому вираженні обумовлений не тільки інфляційними моментами, але і приростом продажів у натуральному вимірі .

Водночас більш глибокий аналіз ситуації на ринку і в галузі свідчить, що за 12 місяців 2018 року українські компанії виробили 10,11 млн т молочної продукції, що на 1,9% менше, ніж за аналогічний період 2017 р. (10,98 млн т), при цьому 73% збору молока припадає на частку населення, а на ферми тільки 27%. Саме зниження надою у домогосподарствах і призвело до зменшення загального виробництва молока[1; 2].

Тенденція скорочення виробництва молочних продуктів за перше півріччя 2019 року пояснюється нестачею сировини. Так, на переробні підприємства України за цей період надійшло 1,97 млн т молока. Це на 8% менше, ніж у минулому році – 2,14 млн т. Однак варто зазначити, що відмічається збільшення частки молока екстра гатунку. За перше півріччя 2019 року його надійшло на переробку на 18,3% більше, ніж за аналогічний період минулого року. При цьому, постачальником такого молока на переробні підприємства є виключно сільськогосподарські підприємства [2].

Такі зміни у структурі можуть бути пов'язані з тим, що 12 липня 2019 року в Україні набрав чинності наказ Міністерства аграрної політики і продовольства, згідно з яким затверджуються нові вимоги до безпечності і якості молока і молочних продуктів. Даний документ повинен уніфікувати вказані українські та європейські вимоги, врегулювати значення основних мікробіологічних показників, адаптувати технологічні вимоги до сучасних реалій і скасувати застарілі норми у цій сфері. Отже, нові вимоги, як і очікувалось, будуть стимулювати підвищення обсягу виробництва молока вищого сорту [1; 2].

Проведений аналіз проблеми виробництва молочної продукції, сучасних тенденцій розвитку вітчизняного молочного ринку дозволив виділити базові умови для її вирішення. Перша умова — необхідна активізація переходу українських виробників молока-сировини на інноваційні технології організації та

управління виробництвом. Результати проведеного аналізу свідчать, що однією з причин складного стану молочної промисловості є руйнування виробничо-економічних зв'язків, особливо між виробниками і переробниками молока. Спостерігається пряма залежність ефективності виробництва переробних підприємств від обсягів сировини, що переробляється.

Проте внаслідок низьких закупівельних цін при високій собівартості обсяги виробництва і постачань молока на переробку знижуються. Молокопереробні підприємства відчують брак сировини, втрачають постачальників внаслідок розпаду сировинних зон і всієї системи заготівель молока.

Недовикористання виробничих потужностей веде до спаду обсягів виробництва молокопродуктів. Причиною нееквівалентного обміну є монопольне становище переробних підприємств. Проте молочні заводи не мають можливості підвищувати закупівельні ціни, оскільки це призведе до підвищення цін реалізації молокопродуктів.

Для вирішення вищезазначених завдань необхідна кооперація сільськогосподарських і промислових товаровиробників з урахуванням досвіду розвинених країн, за якої успішно вирішуються проблеми конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості та виходу їх на світовий ринок.

Кооперація та інтеграція — це не насильницький, а найбільш доцільний і ефективний шлях створення взаємної зацікавленості товаровиробників у зростанні економіки, доступний господарським структурам, зацікавленим у швидкому економічному зростанні виробництва на нових управлінських, організаційних і майнових основах.

Друга умова — підвищення ролі держави в регулюванні галузі і ринку. Нині саме держава повинна зосередити увагу на захисті інтересів і прибутковості сільськогосподарських і переробних підприємств як основних товаровиробників продукції; завданнями держави повинні стати: створення умов для інтеграції сільськогосподарських товаровиробників з обслуговуючими і переробними підприємствами; наукове забезпечення розвитку галузі; підготовка і

перепідготовка кадрів з умінням господарювання в ринкових умовах; створення програм реальної фінансової підтримки виробників молока.

Зовнішньоекономічна політика держави має бути спрямована на захист вітчизняного товаровиробника за рахунок встановлення жорсткого контролю на митниці, здійснення регулювання імпорту та експорту через систему мит, квот, компенсаційних зборів, доведення мит до рівня, встановленого в країнах Євросоюзу.

2.2. Оцінка показників виробничо-господарської діяльності підприємства

Ринок молока та молочної продукції – це система товарногрошових відносин в аграрному секторі між економічно відособленими виробниками продовольчої сировини, переробними підприємствами і споживачами кінцевої продукції. Він охоплює весь суспільновідтворювальний процес, що включає виробництво, розподіл, обмін, споживання для задоволення населення найважливішими продуктами харчування та одержання очікуваного доходу всіма операторами ринку. Основне завдання функціонування продовольчого ринку полягає у розв'язанні продовольчої проблеми, що виступає важливою умовою соціальної й політичної стабільності та економічної незалежності держави. Запорука продовольчої безпеки окреслюється збільшенням якісних, збалансованих за поживними речовинами, необхідних і доступних кожній людині продовольчих ресурсів, зокрема молокопродуктів. Важливою проблемою ринку молока та молокопродуктів є сировинна база.

Сьогодні ринок України і зокрема Тернопільського регіону насичений різноманітною продукцією від молокопереробних підприємств. У Тернопільській області сьогодні працюють сім молокопереробних підприємств: у Борщівському (ПАТ «Борщівський сирзавод»), Буцацькому (ТОВ «Буцацький сирзавод»), Зборівському (ТОВ «Цебро»), Кременецькому (ТОВ «Кременецьке молоко»),

Теребовлянському (ПП «Альма-Віта»), Чортківському (ПП «Чортківсир») районах та у м. Тернополі (ПрАТ «Тернопільський молокозавод»). Окрім цих основних підприємств на ринку функціонують молокопереробні підприємства, які не заготовляють молока, – ТОВ «Галичина Ласунка» (виробництво морозива) та ТОВ «Міркас-Ю» (виготовлення сиру сулугуні), а також підприємства, які здійснюють виключно заготівлю молока, – філія «Колмаш» ПП «Аромат» (Гусятинський р-н) і ТОВ «Медобори ЛТД» (Зборівський р-н)[72].

На основі проведеного дослідження ринку молока і молочної продукції Тернопільської обл. варто зазначити, що найбільшу частку займає ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Структура виробництва продукції понад 30 тонн молочної продукції (молоко, кефір, сметана, ряжанка, йогурт, кисломолочний сир) та понад 2 тонни масла.

Засновано ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 1957 році. Тоді він почав свою діяльність як міський молокозавод. Підприємство доволі швидко розвивалося і вже у 70-тих роках його потужності дозволяли переробляти до 300 тонн молока в день[72].

Економічне життя країни, безумовно, вносило свої корективи і у роботу підприємства. Проте у 2000 році на завод прийшла нова команда управлінців. Тоді на потужностях підприємства було створено ЗАТ «Тернопільський молокозавод», який у 2011 році став ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Відтоді щорічно обсяги виробництва зростають на 25-30%. Завод значно розширив асортимент продукції, відвоював свої ринки та налагодив власну систему доставки сировини та дистрибуції. В результаті поетапної реконструкції зараз виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяють переробляти близько 250 тонн молока в день[72].

Продукція досліджуваного нами підприємства об'єднана під торговою маркою «Молокія». Визначальною стратегією діяльності підприємства та головною конкурентною відмінністю є виготовлення лише натуральних молочних продуктів без застосування немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів. Так як продукція має короткі терміни зберігання, це є основний аргумент щодо

вибору ринків збуту. Саме тому підприємство реалізовує продукцію лише регіонах, як розташовані поруч із тернопільським регіоном – у Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернівецькій, Житомирській областях. Там створено власні філії ТМ «Молокія», де є спеціальне холодильне обладнання, склади, відповідний транспорт та персонал. Це дозволяє забезпечити так процес збуту, щоб доставка продукції у кожен регіон здійснювалася щоденно. Тобто кожного дня споживачі можуть отримати свіжий продукт ТМ «Молокія»[72].

Основний напрямок діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - виробництво широкого асортименту класичної молочної продукції (молоко, кефіри, сметана, йогурти, масло та кисломолочний сир) коротких термінів зберігання з максимальним збереженням природних цінних якостей молока. Підприємство здійснює виготовлення натуральної молочної продукції без стабілізаторів, барвників, консервантів та ГМО. Серед останніх новинок асортиментного ряду, якими порадувала поціновувачів своєї продукції ТМ «Молокія», - йогурт натуральний без наповнювача та цукру[72].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з кожним роком розширює ринки збуту своєї продукції. Станом на 2017 рік продукція підприємства затребувана не тільки в Тернопільській області але й у інших областях, а саме: Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Хмельницькій, Чернівецькій, Житомирській областях.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у кожній із вище названих областей створило власні філії ТМ «Молокія», де є спеціальне холодильне обладнання, склади, відповідний транспорт та персонал. Це дозволяє забезпечити так процес збуту, щоб доставка продукції у кожен регіон здійснювалася щоденно. Тобто кожного дня споживачі можуть отримати свіжий продукт ТМ «Молокія»[72].

Досліджуване нами підприємство спеціалізується по виробництву широкого асортименту класичної молочної продукції (молоко, кефіри, сметана, йогурти, масло та сири) коротких термінів зберігання з максимальним збереженням

природних цінних якостей молока. Продукція підприємства об'єднана під брендом ТМ «Молокія»[72].

Асортимент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» включає 47 найменування. Всю продукцію можна поділити на такі основні види[72]:

- функціональні кисломолочні продукти (біфілайф, кефір та йогурти, збагачені лактулозою, кефір з йодованим білком);

- лінія «Гармонія» (молоко пастеризоване 3,4% жирності під торговою маркою "Казкове", молоко пастеризоване 2,5% жирності, збагачене вітамінами та лактулозою);

- молочні продукти, збагачені йодованим білком (молоко, кефір, кисломолочні сири-5% жирності, 9% жирності, 18% жирності);

- класичні молочні продукти (молоко 2,5% жирності, кефіри-1% жирності, 3,2% жирності, сметана-15% жирності, 20% жирності, ряжанка 2,5% жирності, йогурт 2,5% жирності- полуничний, лісова ягода, ананасовий та абрикосовий, кисломолочні сири- напівжирний і жирний);

- масло фасоване 72,5% та 82,5 % жирності (фольга та паргамент), вагове.

Досліджуване підприємство нарощує свої виробничі потужності, збільшуючи обсяг виробництва продукції, розширюючи її асортимент, залучаючи нових споживачів. Основні показники виробничого господарської діяльності досліджуваного підприємства за 2018-2019 роки представимо в таблиці 2.2.

Аналіз даних таблиці свідчить про певне погіршення основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2019 роки. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 2018 році порівняно з 2019 роком на 33862 тис. грн. Разом з тим спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції на 48099 тис. грн. Це викликане зростанням цін на сировину, матеріали та тару. Однак зростання собівартості продукції призвело до зменшення величину валового прибутку у 2019 році на 14237 тис. грн. відносно рівня 2018 року.

Таблиця 2.2

Основні показники виробничо-господарської діяльності
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2019 роки

Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019/2018рр
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1718859	1752721	33862
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1457263	1505362	48099
Валовий прибуток, тис. грн.	261596	247359	-14237
Інші операційні доходи, тис. грн., тис.грн.	2579	2666	87
Адміністративні витрати, тис. грн.	34643	44162	9519
Витрати на збут, тис. грн.	113921	161446	47525
Інші операційні витрати, тис. грн.	36869	38388	1519
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	78742	6029	-72713
Фінансові витрати, тис. грн.	30503	36904	6401
Інші витрати, тис. грн.	6478	3978	-2500
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	43245	-33862	-9442
Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	-8438	59	-8379
Чистий прибуток, тис. грн.	34807	-33803	1004
Рентабельність продукції, %	30,1	-	-
Чисельність всього персоналу, чол. в т.ч. робітники, чол.	1432	1494	62

На основі даних таблиці 2.2. можна зробити висновок про те, що величина інших операційних доходів знизилась на 87 тис. грн., а рівень адміністративних витрат зріс на 9519 тис. грн. Істотне зростання спостерігалось також по витратах на збут – на 47525 тис. грн. Це викликало зниження фінансового результату від операційної діяльності – на 7271,3 тис. грн. Разом з тим зростання рівня фінансових витрат відповідно на 6401 тис. грн., що стало причиною того, що у 2019 році фінансовий результат до оподаткування на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зменшився відносно рівня 2018 року на 9442 тис. грн. Разом з тим величина чистого прибутку за аналізований період теж знизилась з вищезазначених причин.

Підвищення собівартості реалізованої продукції та зростання адміністративних, збутових та інших операційних витрат підприємства за аналізований період призвело до зниження рентабельності продукції.

На досліджуваному підприємстві за період 2018-2019 років чисельність всього персоналу зменшилась на 62 особи. Однак, незважаючи на зменшення чисельності персоналу, середньорічний виробіток одного робітника за аналізований період зріс на 320,1 тис. грн. Це позитивно характеризує роботу підприємства та свідчить про наявність резервів для підвищення продуктивності праці працівників товариства.

На підприємстві проведено реконструкцію існуючих виробничих потужностей, оновлюється обладнання, створюються нові технологічні лінії. Ведеться робота по розробці та запровадженню у виробництво нових видів продукції, які відповідають сучасним вимогам ринку та потребам найвимогливіших споживачів. Загальна сума інвестиційного забезпечення виконання перспективного плану розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» становить понад 39 млн.грн[72].

Для розвитку молокопереробних підприємств необхідно створити умови для надходження потужних інвестицій, отримання дешевих довгострокових кредитів, надання податкових пільг, мати сучасну законодавчу базу. На нашу думку, такі заходи нададуть імпульс молокопереробним підприємствам щодо нарощування обсягів виробництва якісної молочної продукції в Україні і зокрема у Тернопільській обл.

Результат діяльності будь якого суб'єкта господарювання залежить від наявності та ефективності використання фінансових ресурсів. Раціональне використання фінансових ресурсів віддзеркалює фінансовий стан підприємства. У цьому зв'язку важливе значення має достовірна оцінка фінансового стану підприємства, що забезпечується обґрунтованим здійсненням його аналізу.

Фінансовий стан підприємства - це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою

показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. Передусім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції [38].

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана з рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Цей показник дає загальну оцінку фінансової стабільності. У світовій і вітчизняній обліково-аналітичній практиці розроблено систему показників, що характеризують фінансову стабільність підприємства. Ці показники поділяють на два класи[31].

До першого класу відносять показники зі встановленими нормативними значеннями (усі перелічені показники ліквідності та платоспроможності); до другого класу - показники, без установлених нормативних значень (показники рентабельності, ефективності управління, ділової активності).

Для оцінки ліквідності розраховують показники: коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності, а також показник чистого оборотного капіталу (його наявність і величина свідчать про можливість підприємства забезпечувати свої зобов'язання і розвивати подальшу діяльність. Розраховується він як різниця між оборотними активами підприємства і його поточними зобов'язаннями).

Як показують результати (див. табл. 2.3), для задоволення поточних зобов'язань підприємство не має достатньої кількості оборотних активів, про що свідчить величина коефіцієнта покриття, який у 2019 р. склав 1,03, що дещо нижче нормативного значення. Це означає, що підприємство не в змозі вчасно ліквідувати свої борги.

Таблиця 2.3.

Коефіцієнти ліквідності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
за 2018-2019рр.

Назва показника	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019/2018
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,08	1,03	-0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,68	0,69	0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,03	0,03
Чистий оборотний капітал(тис.грн.)	17191	8029	-9162

Примітка. Розраховано автором на основі звітних даних підприємства

Коефіцієнт швидкої ліквідності за аналізований період коливається в межах 0,68 - 0,69, що також нижче нормативного значення, тобто підприємство не має можливості сплатити поточні зобов'язання за умови своєчасного розрахунку з дебіторами і така ситуація спостерігається протягом тривалого періоду, про що свідчить динаміка коефіцієнта.

Така ситуація склалася за рахунок низької кількості обігових коштів, які були направлені в розвиток підприємства і його неліквідних активів, а також одночасного зростання поточної заборгованості. Всі показники знаходяться нижче норми, особливо коефіцієнт абсолютної ліквідності, що свідчить про те що підприємство всі вільні кошти направляє у виробничий процес. Позитивним фактором є додатне значення чистого оборотного капіталу, адже це свідчить, що незважаючи на показники нижче норми, молокозавод має кошти не тільки достатні для того щоб покрити свої зобов'язання.

Наступним етапом дослідження фінансового стану підприємства є розрахунок та аналіз показників фінансової стійкості підприємства. В свою чергу, при аналізі фінансової стійкості доцільно виділити підгрупи показників. Першу підгрупу показників фінансової стійкості підприємства складають коефіцієнти капіталізації: коефіцієнт концентрації власного капіталу (або коефіцієнт автономії), коефіцієнт концентрації позикового капіталу (або коефіцієнт фінансової залежності) та коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу. Методика розрахунку показників фінансової стійкості подана в табл.2.4.

Основні показники дослідження фінансової стійкості підприємства [30, 31]

Показник	Розрахунок показника
Показники структури джерел формування капіталу	
Коефіцієнт автономії	Власний капітал
	Валюта балансу
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Позиковий капітал
	Валюта балансу
Коефіцієнт фінансового ризику	Позиковий капітал
	Власний капітал
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал
	Позиковий капітал
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Довгострокові зобов'язання
	Власний капітал і довгострокові зобов'язання
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	Довгострокові зобов'язання
	Позиковий капітал
Коефіцієнт поточних зобов'язань	Поточні зобов'язання
	Позиковий капітал
Показники стану оборотних активів	
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні кошти
	Власний капітал
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	Власні оборотні кошти
	Оборотні активи
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	Власні оборотні кошти
	Запаси
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Грошові кошти
	Власні оборотні кошти
Показники стану основного капіталу	
Коефіцієнт майна виробничого призначення	Основні засоби та оборотні виробничі фонди
	Валюта балансу
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	Основні засоби
	Валюта балансу
Коефіцієнт нагромадження амортизації	Знос основних засобів і нематеріальних активів
	Первісна вартість основних, засобів і нематер. активів
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Оборотні активи
	Необоротні активи

Користуючись наведеною у таблиці 2.4 розрахунку методикою та звітними даними, проведемо розрахунок та оцінку показників фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Результати аналізу представимо у таблиці 2.5.

З наведеної таблиці можна зробити наступні висновки: за досліджуваний період 2018-2019 рр., коефіцієнт автономії підприємства дещо нижче нормативного. На кінець 2018 р. він склав – 0,52, а на кінець 2019р. – 0,47. Це означає, що підприємство відчуває дефіцит власних засобів для здійснення своєї діяльності, тому залучає позикові кошти.

Таблиця 2.5

Аналітична оцінка показників фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2019рр.

Показники	Результат розрахунку		Відхилення 2019/2018рр.
	2018р.	2019р.	
Концентрації власного капіталу (автономії, незалежності)	0,52	0,47	-0,05
Коефіцієн фінансової залежності	0,48	0,53	0,05
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу (фінансового ризику)	0,91	1,14	0,23
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,09	0,88	-0,21
Коефіцієнт покриття	1,4	1,03	-0,37
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,24	0,69	-0,55
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,67	-0,7	-0,03

Примітка. Розраховано автором на основі звітних даних підприємства

Значення показника маневреності власного капіталу може відчутно коливатись залежно від структури капіталу і галузевої належності підприємства. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» значення цього показника знаходиться нижче норми, але спостерігається тенденція до виправлення ситуації.

Так, у 2018 році значення Кмвк становило 1,24, а на кінець 2019 року вже – 0,69. Причина таких значень коефіцієнта – значна питома вага залучених коштів у

загальній сумі пасивів і незмога підприємства забезпечити гнучкість використання власних засобів.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів характеризує частку довгострокових позик, притягнутих для фінансування активів поряд з власними коштами. Зростання цього показника в динаміці розглядається як негативна тенденція, яка означає, що підприємство сильніше залежить від зовнішніх інвесторів, адже цей показник на кінець звітного періоду становить 0,46.

Треба ще раз підкреслити, що не існує певних єдиних нормативних критеріїв для розглянутих показників. Вони залежать від багатьох чинників: галузевої приналежності підприємства, правил кредитування, сформованої структури джерел коштів, оборотності обігових коштів, іміджу підприємства і т.д. Тому прийнятність значень цих коефіцієнтів, оцінка їхньої динаміки і напрямків зміни можуть бути встановлені тільки в результаті порівнянь по групах підприємств.

Наступним етапом дослідження фінансової стійкості ми обрали аналіз ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Ділова активність підприємства характеризує весь спектр зусиль, які направлені керівництвом суб'єкта господарювання на його просування на ринках продукції, праці, капіталу і проявляється у динамічності розвитку, досягненні поставлених цілей, ефективному використанні економічного потенціалу, розширенні ринків збуту. Оцінка ділової активності підприємства здійснюється шляхом вивчення рівня ефективності використання його ресурсів. Ефективне використання фінансових ресурсів визначається їх оборотністю.

За результатами таблиці 2.6 можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт оборотності активів склав 2,08. Тобто за кожен грошову одиницю активів підприємство отримало 2,08 грошових одиниць реалізованої продукції. Коефіцієнт фондівддачі дорівнював 3,56. Це означає, що за кожен одиницю основних виробничих фондів підприємство отримало 3.56 готової продукції. Коефіцієнт оборотності обігових коштів сягнув 6,91. Отже, на кожен гривню

обігових коштів підприємство реалізувало продукцію на 6,91 грн. Період обороту обігових коштів складає 53 дні.

Таблиця 2.6

Аналітичні дані показників ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019 рік.

Показники	Значення
1. Коефіцієнт оборотності активів	2,08
2. Коефіцієнт фондівдачі	3,56
3. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	6,91
4. Період обороту обігових коштів (днів)	52,13
5. Коефіцієнт оборотності запасів	16,93
6. Період одного обороту запасів (днів)	21,26
7. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороту)	11,27
8. Тривалість погашення дебіторської заборгованості (днів)	31,95
9. Коефіцієнт оборотності готової продукції	32,45
10. Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	23,49
11. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,2

Примітка. Розраховано автором на основі звітних даних підприємства

Коефіцієнт оборотності запасів мав значення 16,93. Отже, за рік запаси здійснили майже 17 обертів. Періоду обороту оборотності запасів склав 22 дня. Коефіцієнт оборотності дебіторської склав 11,27. Іншими словами, швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за рік був 11,27 обороти. Тривалість погашення дебіторської заборгованості становить 32 дні.

Коефіцієнт оборотності готової продукції становить 32,45. У свою чергу, це показує, що виручка від реалізації продукції перевищує середні запаси готової продукції у 32,45 рази.

Ділова активність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за аналізований період зростає. Це сталося внаслідок проведених заходів з реалізації готової продукції та ін. запасів, деякого росту обсягів виробництва за рахунок поліпшення проведення маркетингових досліджень, зменшення вартості основних засобів підприємства за рахунок часткового списання матеріально і морально застарілого обладнання та продажу не використовуваного, а також більш ефективного використання ресурсів підприємства в цілому, як власних, так і залучених.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2018-2019 років працювало з неефективно. Підприємство є збитковим, проте характеризується стійкою позицією на ринку. Разом з тим компанія продовжує вишукувати можливості покращення своїх фінансово-економічних показників.

2.3. Дослідження впливу ризиків на діяльність підприємства

Аналіз економічного потенціалу і фінансової стійкості підприємства дозволяє більш ґрунтовно підійти до визначення ризику та його оцінки. Отже доцільно проаналізувати функціонування процесу молокопереробки на підприємстві. З метою систематизації прояву ризиків у виробничій діяльності молокопереробних підприємств розглянемо процес виробництва і реалізації молочної продукції.

Розглядаючи цей процес, ми встановили, що в ході його виникають фінансово-товарні потоки між товаровиробниками сировини та переробним підприємством, а також молокопереробною структурою і організаціями реалізації готової продукції. Процес виробництва готової продукції об'єднує два види діяльності – зберігання і переробка продукції. В результаті проведеного аналізу ми визначили наступні фактори ризику:

1) втрати при зберіганні – перебої із електропостачанням; непристосованість приміщень для зберігання; поломка обладнання; неякісна первинна обробка; недотримання умов правильного зберігання;

2) втрати при переробці – порушення технології виробництва готової продукції; збільшення проценту браку; поломка обладнання; перебої в енергопостачанні; порушення контрактних зобов'язань зі сторони контрагентів (відсутність упаковки і т.д.); псування сировини та допоміжних матеріалів;

3) втрати при зберіганні готової продукції – недотримання умов зберігання; порушення правил пакування продукції.

Водночас на етапі реалізації готової молочної продукції також можна виділити наступні фактори ризику: порушення умов контракту (поставки за термінами, якості продукції і сировини); порушення умов контракту з вини контрагента; немотивована відмова оптових покупців взяти або оплатити готову продукцію; банкрутство або самоліквідація підприємств-контрагентів; помилковий вибір сегмента ринку збуту; необґрунтована оцінка конкурентоспроможного рівня цін на продукцію у сегменті ринку; помилки у рекламній діяльності; втрата репутації товаровиробника внаслідок помилок у рекламі, дій конкурентів; закінчення допустимого терміну реалізації; відсутність попиту на окремі види продукції.

Основними видами діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є закупівля і промислова переробка молока, а також реалізація молочної продукції. Нині, головним чином через брак сировини, підприємства працюють не на повну потужність, що призводить до зниження обсягів виробництва продукції, скорочення працівників і недоотримання прибутку.

Найбільшу завантаженість ці підприємства забезпечують у весняно-літній період, у так званий сезон «великого молока», оскільки вони орієнтуються здебільшого на особисті селянські господарства.

Як свідчать результати проведеного аналізу, на досліджуваному підприємстві спостерігається негативна тенденція до зниження в постачанні молокосировини сільськогосподарськими підприємствами, що призводить до погіршення якості молокосировини та ритмічності надходження її упродовж календарного року.

Окрім того, зростають логістичні витрати на заготівлю сировини і витрати на первинну переробку, оскільки молоко, яке надходить від особистих селянських господарств, без попередньої обробки неможливо використовувати для виготовлення сиркової маси. Перед направленням молокосировини у виробничий процес молоко, яке надходить від особистих селянських господарств, піддається охолодженню і пастеризації, що за експертними висновками становить 4,00–6,50

грн/л. Логістичні витрати, пов'язані із заготівлею та транспортуванням молока, становлять у середньому 0,75–0,8 грн/л.

Важливим фактором формування довготривалих партнерських відносин виробників молока та переробних підприємств є власний інтерес керівників сільськогосподарських підприємств у орієнтації на того чи іншого переробника. Як було з'ясовано в процесі дипломного дослідження, власний інтерес виражається у встановленні тісних неформальних екстраполярних зв'язків між керівництвом сільськогосподарського підприємства і молокопереробного підприємства.

Відсутність стабільної сировинної бази у більшості молокопереробних підприємств призводить до посилення конкуренції за приватного товаровиробника. Основним чинником у цьому випадку є ціни. Слід зазначити, що більшість переробників встановлюють на нетривалий проміжок часу значно вищий рівень цін, ніж місцеві переробники. Окрім того, до цього процесу залучаються й місцеві органи самоврядування.

Важливим фактором, який впливає на прояв ризику не реалізованої молокопродукції є їхня якість. Переважна більшість мешканців Тернопільської області впевнені, що тривалий термін зберігання сучасних кисломолочних продуктів заводського виробництва, таких як кефір, ряжанка, сметана, йогурти, досягається за рахунок використання штучних консервантів.

При високій важливості фактора «натуральності» при виборі споживачами молочної продукції в цілому лише 8% впевнені, що збільшення терміну зберігання досягається за рахунок природних бактеріальних добавок, і по 6% опитаних вважають, що це визначає якість молокосировини або сучасні процеси його обробки.

Безперервність виробничого процесу господарюючих суб'єктів насамперед, залежить від складу та структури продукції, що випускається, і нерозривно пов'язана із витратами виробництва. Причому найбільш важливого значення набуває співвідношення між постійними і змінними витратами.

За експертною оцінкою, на суму витрат у виробництві продукції сектору впливає:

- вид сировини, що використовується. Наприклад, для виробництва продукції сирно-десертної групи деякі компанії використовують сепараторний сир, на виробництво однієї тонни якого необхідно 5–6 т молока, тоді як для виробництва звичайного свіжого сиру необхідно 7–8 т молока;

- якість сировини, що використовується для виробництва;

- сезонність виробництва сировини – зниження надоїв молока в осінньо-зимовий період призводить до зростання цін на молоко. Оскільки доходи населення не змінюються відповідно до сезону, то ціни на готову продукцію залишаються сталими. У таких умовах невеликі підприємства галузі працюють із збитками, а великі – з мінімальною рентабельністю;

- вид продукції, що виробляється підприємством (наприклад, вартість сировини для виробництва сиру, становить 60–80 % від вартості кінцевого продукту);

- використання при виробництві компонентів, які імпортуються;

- упаковка (обсяг витрат залежить від виду продукції; наприклад, при виробництві молока довготривалого терміну вживання витрати на упаковку можуть становити до 15% від структури витрат);

- стан технічного оснащення виробництва – застаріле обладнання підвищує собівартість молочної продукції через неефективне використання енергоресурсів;

- рівень споживчої популярності/сприйняття торговельної марки: відомість торгової марки сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції.

У табл. 2.7 наведено розрахунки, зроблені на основі даних молокопереробного підприємства, які демонструють співвідношення витрат на виробництво різних видів продукції сектору.

Варто зазначити, що у складі собівартості продукції підприємства переважають змінні витрати. Відомо, що підприємство характеризується наступною динамікою прибутку залежно від зміни обсягу продажів: при

досягненні точки беззбитковості збільшення прибутку при нарощенні обсягів реалізації відбувається меншими темпами, ніж у підприємств із переважаючими постійними витратами. Відповідно, вірним є і зворотне твердження: при зменшенні обсягів виручки, прибуток буде зменшуватися досить повільно. Відношення чистого прибутку до виручки є кінцевим показником у системі рентабельності продажів і відображає вплив на кінцевий результат усієї сукупності доходів і витрат.

Таблиця 2.7

Співвідношення витрат на виробництво 1 тонни окремих видів продукції молочної переробки у 2019 р., %

Назва продукції	Структура витрат					
	сировина	упаковка	складові компоненти	затрати на переробку	адміністративні витрати	загальна сума витрат
Масло тваринне (жирність 72,5%)	53,5	6,8	-	31,6	8,1	100,0
Сирна маса (жирність 15%, упаковка 0,25л)	61,2	6,1	12,4	15,5	4,8	100,0
Молоко пастеризоване (жирність 2,5%, 1 л упаковка-плівка)	60,0	13,1	-	19,0	7,9	100,0
Сметана (жирність 15%, 0,5 л упаковка-плівка)	70,3	7,3	1,7	14,4	6,3	100,0

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у складі собівартості переважають змінні витрати. Відомо, що дане підприємство характеризується наступною динамікою прибутку залежно від зміни обсягу продажів: при досягненні точки беззбитковості збільшення прибутку при нарощенні обсягів реалізації відбувається меншими темпами, ніж у підприємств із переважаючими постійними витратами. Відповідно, вірним є і зворотне твердження: при зменшенні обсягів виручки, прибуток буде зменшуватися досить повільно. Відношення чистого прибутку до виручки є кінцевим показником у системі рентабельності продажів і відображає вплив на кінцевий результат усієї сукупності доходів і витрат.

У досліджуваному підприємстві більша частина молочних коштів при закупівлі сировини та інших матеріалів, необхідних для виготовлення продуктів, витрачається на сировину вітчизняного походження (76 %).

Основна сировина для виробництва молочних продуктів – молоко – продукт нетривалого зберігання. За умови його перевезення з інших країн виникає необхідність у спеціальному обладнанні, зростають транспортні витрати, що підвищує собівартість продукції та зменшує її конкурентну перевагу на ринку.

У результаті проведеного дослідження економічних показників діяльності молокопереробного підприємства нами виявлені основні види ризиків, які характерні для господарювання у нинішніх умовах. До них ми віднесли ризик незабезпечення молокосировинними ресурсами, ризик формування неадекватного капіталу, ризик збитковості продукції, ризик банкрутства та ін. Особливе значення має ризик збитковості продукції. Цей вид ризику був нами виявлений при розгляді теоретичних аспектів управління ризиками. Саме розрахунки фактичних показників діяльності молокопереробних підприємств, що є найбільш типовими, примушують нас звернути на них увагу. Ураховуючи вищевикладене, розглянемо причини і фактори ризиків, характерних для підприємств молокопродуктового підкомплексу.

Насамперед, визначимо найбільш значущі фактори ризику та рівень їх впливу на цілі та результати діяльності молокопереробних підприємств. Вирішення зазначеної задачі доцільно здійснювати шляхом групування факторів ризику за визначеним критерієм [23].

Одним із критеріїв є класифікація за суб'єктами управління ризиком, яка дозволяє виділити внутрішні та зовнішні фактори.

Внутрішні фактори, що виникають у результаті виробничої діяльності молокопереробних підприємств, включають рівень собівартості молочної продукції, її якість та надійність, умови збуту, технічний рівень основних виробничих фондів, рівень забезпеченості оборотним капіталом, співвідношення між власними і позичковими коштами, відбір клієнтів, професійний рівень працівників та управлінців.

Відомо, що технологія виробництва молочних продуктів потребує використання значних енергоресурсів. Тому закономірно, що кожне підприємство контролює та ощадливо ставиться до їх використання. На підприємствах, що виробляють молочну продукцію, серед усіх енергоресурсів найбільш уживаним джерелом є електроенергія. Збільшення витрат на енергоресурси призводить до підвищення собівартості виробництва продукції. У середньому вартість енергоресурсів у 2019 р. на досліджуваних підприємствах становила 20% собівартості продукції.

При вирішенні питання зниження собівартості продукції і підвищення її конкурентоспроможності необхідно врахувати, що у структурі собівартості продукції майже 75% становить молоко сировина.

Цінову ситуацію на ринку сирого молока в Україні визначає ряд основних факторів. По-перше, сезонний, діючий постійно. По-друге, попит з боку переробних підприємств. По-третє, підвищення собівартості виробництва молока через зростання цін на енергоносії, корми і т.п. По-четверте, вплив сортності здаваного молока. По-п'яте, використання інструментів державного регулювання цін.

У 2018–2019 рр. значне підвищення цін було зумовлене як скороченням обсягів виробництва молока, так і структурними проблемами, що існують в молочному секторі України. Так, на рівень цін значною мірою вплинуло зростання цін на корми та енергоносії, а також надзвичайно спекотне літо.

Така цінова ситуація на ринку молока може спричинити підвищення цін на продукти молокопереробки. У таких умовах молокопереробні підприємства стали шукати можливості зниження собівартості виробництва молочної продукції шляхом їх фальсифікацію та імпорту масла з найближчого зарубіжжя, передусім з Республіки Білорусь.

Однак, на нашу думку, ці кроки передчасні, вони призведуть до збитковості виробничої діяльності молокопереробних підприємств та їх часткової зупинки.

У цій ситуації зусилля держави необхідно спрямувати на дотування виробництва соціальних видів молокопродуктів. Непослідовність дій держави

щодо підтримки молочного сектору також породжує нестабільність цін на молочну сировину. Так, неоднозначна ситуація щодо механізму нарахування та виплати дотацій виробникам молока призвела до більш стрімких темпів зниження закупівельних цін.

Серед основних постачальників молока на переробні підприємства в Україні переважають особисті селянські господарства. Однак, дуже складно забезпечити належну якість такого молока, адже воно може надходити і від сумлінних господарів, і від не сумлінних, а в пунктах збору воно все змішується. Внаслідок цього загальна якість молока знижується. Складною є також проблема доставки зібраного молока до заготівельного пункту, а потім на підприємство так, щоб воно не зіпсувалося. Зрозуміло, що підприємства не завжди задовольняє така якість молока, тому вони готові платити більше за якісне молоко, яке надходить великими партіями.

У господарствах України якість молочної сировини контролюється насамперед переробними підприємствами, які таким чином і визначають її закупівельну ціну. Кожен завод ставить свої основні вимоги за окремими показниками: для виробництва незбираного молока – жир, для молока тривалого зберігання – білок, сиру – білок і точка замерзання. Однак, за заявами переробників молока, жодна із норм ДСТУ 3662-97 не виконується повною мірою.

Різниця у цінах між молоком I і II гатунків становить 10–20%, а між I гатунком і несортним – більше 30%. Молоко від населення приймається в основному II гатунку. Низька якість молока залишається актуальною проблемою молочного тваринництва України. Технологія виробництва в умовах особистих господарств населення, де виробляється і закуповується лівова частка молочної сировини, не забезпечує його стабільного виробництва і високої якості.

Виробники молока відстають в інноваційному та технологічному розвитку порівняно зі сферою його переробки, яка все більше наближається до європейських стандартів і потребує суттєвого поліпшення якості сировини

(забруднення українського молока бактеріями у кілька разів перевищує нормативи країн ЄС).

Аналіз факторів ризику молокопереробних підприємств базується на групуванні передумов їх виникнення на кожній із стадій кругообігу ресурсів. Розглянемо їх взаємозв'язок і взаємозалежність.

Процедуру аналізу факторів логічно починати зі складання їх переліку та їх опису. На цьому етапі необхідно визначити рівень їх впливу на досягнення поставлених цілей, імовірність прояву окремих факторів, а також їх взаємозалежність. Окремі достатньо ефективні методи оцінки і регулювання ризику передбачають умови незалежності випадкових факторів [70].

Зокрема відомо, що у переробній молочній промисловості найвищу стійкість мають багатогалузеві підприємства, які пропонують диференційований асортимент молочної продукції. І, навпаки, найбільш складні умови для забезпечення ефективної господарської діяльності спостерігаються там, де ризики мають особливість проявлятися одночасно, тобто – взаємопов'язані. Так, зниження обсягів закупівлі молока у сільськогосподарських товаровиробників не лише негативно позначається на обсязі виробництва продукції, але й потребує значного ускладнення технологічного процесу. Тобто, ризик зниження обсягів виробленої продукції і ризик підвищення технологічних витрат (при частковому переході на виробництво сухого молока) часто накладаються. Саме це необхідно враховувати при розрахунку ризиків [70].

Насамперед зазначимо, що фактори ризиків молокопереробного підприємства залежні та взаємозумовлені на кожній із стадій кругообігу капіталу – на заготівельній, виробничій і товарній стадіях переробки молока. Ураховуючи цей аргумент і неперервність виробничого циклу у діяльності молокопереробних підприємств, нами пропонується наступний підхід до класифікації факторів ризику (табл. 2.8).

Очевидно, що без наявності основної сировини молокопереробне підприємство не може виконати виробничу програму, яка забезпечує

надходження виручки, необхідної для покриття витрат і формування власного капіталу.

Таблиця 2.8

Класифікація факторів ризику молокопереробних підприємств

Стадія кругообігу ресурсів виробництва молочної продукції	Вид ризику	Фактори ризику
Заготівельна стадія – придбання молока і допоміжних матеріалів для його переробки	1. Ризик незабезпеченості сировиною та допоміжними матеріалами	Скорочення обсягів виробництва сировини; ріст цін на молоко; відсутність довготривалих партнерських зв'язків із товаровиробниками сировини; віддаленість розміщення постачальників молока-сировини.
	2. Ризик формування неадекватного капіталу	Дефіцит власних фінансових ресурсів; високий процент за кредит; висока вартість позиченого капіталу.
Виробнича стадія – направлення молока-сировини і одержання готової молочної продукції	3. Ризик виникнення матеріальних втрат	Наявність матеріальних запасів із простроченим терміном придатності; перевитрати допоміжних інгредієнтів, нестачі на складах.
	4. Ризик виникнення трудових втрат.	Відтік кваліфікованих працівників, аварії, стихійне лихо, пожежі.
	5. Ризик завдання збитку власності підприємства	Недотримання заходів протипожежної безпеки, вплив обставин непереборної сили, псування майна, крадіжки.
	6. Ризик випуску неконкурентоспроможної продукції	Використання при виробництві продукції низькоякісного молока-сировини, зношеність технологічного обладнання, відсутність або формальність лабораторних аналізів якості сировини.
	7. Ризик критичного обсягу виробництва	Необґрунтований ріст витрат на виробництво продукції, різкий ріст змінних витрат у структурі собівартості продукції.
	8. Ризик банкрутства і неплатоспроможності	Неспроможність виконувати поточні завдання, нераціональне використання факторів виробництва.
Товарна стадія – зберігання молочної продукції на складі молокозаводу, транспортування готової продукції	9. Ризик відсутності попиту на молочну продукцію	Відсутність ефективних інструментів збуту, рівень споживання молочної продукції у регіоні нижче від фізіологічної норми, наявність неякісної молочної продукції.
	10. Ризик збитковості виробництва молочної продукції	Зниження прибутку від реалізації, зростання невиробничих витрат.
	11. Ризик виникнення втрат молочної продукції у процесі обігу	Недотримання умов зберігання, транспортування, доставки молочної продукції; наявність крадіжок, нестачі продукції; вплив обставин непереборної сили.
	12. Ризик підвищення позареалізаційних витрат	Претензії і рекламації споживачів

Продовження табл.2.8

	13. Ризик зниження ціни реалізації готової продукції	Демпінг конкурентів, відсутність достатнього попиту на молочну продукцію.
	14. Ризик ліквідності	Низька ціна реалізації ліквідних активів, оплата молочної продукції здійснюється на основі товарообміну.
	15. Ризик неплатежів	Нестабільний фінансовий стан покупців молочної продукції, несвоєчасні платежі постачальників молока-сировини за надані їм кредити молокозаводів.

Примітка. Сформовано автором на основі [16; 20; 38; 49]

Тому питання ризику незабезпеченості сировиною є досить важливим із усієї сукупності ризикових подій. Його вирішення неможливе без урахування та оцінки усіх передумов цього виду ризику. Винятково важливу роль у вирішенні зазначеної проблеми відіграє оцінка стану молочного скотарства у регіоні.

Аналізуючи ризик виробництва неконкурентоспроможної продукції і властивих йому факторів, ми дійшли висновку, що у нинішніх умовах господарювання для молокопереробних підприємств проблема виробництва неконкурентоспроможної продукції є досить поширеною. Основними причинами цього є високі витрати виробництва, низький рівень якості матеріально-сировинної бази, високий рівень зношення обладнання.

Серед багатьох факторів ризику – відсутність попиту на молочну продукцію – необхідно виділити такі: нераціональне споживання молочної продукції, виробництво неякісної молочної продукції, використання неефективних інструментів збуту готової продукції.

Одним із важливих факторів ризику збитковості молочної продукції є зниження обсягу продажів до рівня, що не перевищує величину витрат на виробництво цієї продукції. У цих умовах молокопереробні підприємства не лише не одержують економічного прибутку, але й не мають змоги окупити усі виробничі витрати. Ризик одержання збитків від реалізації такої продукції очевидний.

Зазначимо, що між ризиком відсутності попиту і ризиком збитковості молочної продукції існує взаємозв'язок. На неякісну продукцію, як правило,

відсутній або низький попит, унаслідок чого молокопереробні підприємства списують вартість продукції на збитки. Ці фактори впливають також на показники рентабельності реалізації продукції. Якщо припустити, що неякісна молочна продукція буде реалізована, то можна однозначно твердити, що ціна її продажу знизиться. Падіння ціни відразу ж позначиться на показнику обсягів реалізації. Їх величина зменшиться, внаслідок чого підприємство може зазнати збитків [70].

Отже, низька якість виробленої молочної продукції є передумовою до виникнення відразу двох видів ризиків – ризику відсутності попиту на продукцію і ризику збитковості виробництва продукції.

Досліджуючи фактори ризику критичного обсягу виробництва, ми встановили, що критичний обсяг характеризується точкою беззбитковості, в якій дохід від продажу виробленого обсягу молочної продукції дорівнює витратам на її виробництво, тобто прибуток дорівнює нулю. Основними факторами, які впливають на точку беззбитковості, виступають постійні витрати, ціна одиниці продукції та змінні витрати, які припадають на одиницю продукцію.

Зазначимо, що молокопереробне підприємство, володіючи раціональними методами аналізу, має змогу моделювати різні обсяги реалізації, витрат і прибутку, вибираючи із них найбільш доцільний, який дозволяє не лише покривати витрати, але й істотно знизити рівень сукупного ризику.

Реальними передумовами виникнення ризику банкрутства і неплатоспроможності досліджуваного підприємства можуть бути такі чинники: невиконання або часткове виконання поточних завдань, розвиток конфлікту між стратегічними цілями і вибраними напрямками реалізації стратегії, нераціональне використання факторів виробництва, підвищення виробничих і реалізаційних витрат, зниження конкурентоспроможності продукції .

На нашу думку, найбільш чутливою до зазначеного ризику залишається виробнича стадія, оскільки її результати визначають подальшу стратегію розвитку молокопереробного підприємства. Безперечно, що цей ризик може мати місце на товарній і заготівельній стадіях обігу капіталу, що зумовлюється факторами

соціально-економічної дестабілізації, політичної реформації, недосконалістю маркетингу, ринковим спадом реалізації, посиленням конкуренції та зміною споживчих переваг, недостатністю кредитних та інвестиційних ресурсів.

З метою зниження ризику банкрутства необхідно провести оперативну реструктуризацію молокопереробного підприємства для забезпечення його виживання на короткий термін. Оперативна реструктуризація має включати щонайменше два напрями: підвищення ефективності результатів діяльності (збільшення обороту, зниження матеріальних витрат, особливо, постійних) та забезпечення ліквідності активів [70].

Характерним набором факторів, які впливають на рівень ризику виникнення втрат молочної продукції у процесі її обігу, як правило, є наступні об'єктивні передумови: недотримання умов зберігання, транспортування, доставки продукції до місця призначення; наявність крадіжок, нестачі молоко-продукції.

У практиці господарювання ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при транспортуванні часто мають місце пошкодження пакетів з молоком, сметаною, йогуртами. Зазначимо, що на підприємстві визначені відповідальні за втрати готової продукції, і збитки можуть бути відшкодовані за їхній рахунок. З метою недопущення ненавмисного пошкодження готової продукції економічним відділом розробляється норма допустимого пошкодження готової продукції. Понаднормативне пошкодження відшкодовується за рахунок експедитора.

Ризик підвищення позареалізаційних витрат може бути зумовлений такою причиною, як невиконання зобов'язань перед третіми особами у визначений термін. Ця проблема формується під впливом багатьох обставин, однією з яких є відсутність грошових коштів на розрахункових рахунках і у касі молокопереробного підприємства. У такій складній ситуації підприємство змушене порушувати умови договорів, укладених зі своїми контрагентами. Результатом невиконання договірних зобов'язань є численні штрафи, пені, неустойки. Ці санкції застосовуються і у випадку, коли молокопереробне підприємство не розраховується за обов'язковими платежами, зокрема із бюджетом, по податках і зборах, по внесках у державні позабюджетні фонди.

Нестача грошових коштів негативно позначається на результатах фінансово-господарської діяльності підприємства. Більше того, вона породжує труднощі, які можуть призвести до збитків внаслідок сплати штрафних санкцій [70].

Зазначимо, що можливість виникнення ризику посилюється також під впливом несприятливої соціально-економічної ситуації у країні, зростання суми дебіторської заборгованості, за якою минув термін позовної давності, інших боргів, нереальних для відшкодування. У господарській практиці такі витрати ураховуються як позареалізаційні.

Ризик підвищення позареалізаційних витрат, безперечно, піддається управлінню. Це досягається через кваліфіковане управління фінансами, формування раціонального портфеля замовлень, створення спеціальних резервних фондів для покриття дебіторської заборгованості, термін погашення якої настав.

Зниження цін реалізації молочної продукції також є виробничим ризиком, який може бути зумовлений несприятливими умовами кон'юнктури ринку, падінням попиту, зниженням купівельної спроможності населення, зміною уподобань споживачів молочної продукції, а також стимулюючими заходами підприємства щодо активізації збуту, недостатньо зручною упаковкою продукції і т.д.

Відсутність достатнього платоспроможного попиту основної частини населення на молочну продукцію пояснюється реакцією споживачів на макроекономічні перетворення, а також характеризується стійкою тенденцією до зміни споживчих переваг. У цьому випадку йдеться про переорієнтацію споживачів на інший вид продукції або про вибір ними іншого товаровиробника, який спеціалізується на виробництві продукції-аналогу [70].

Ризик ліквідності пов'язаний із можливими фінансовими втратами у процесі трансформації цінних паперів або інших товарно-матеріальних цінностей у грошові кошти, необхідні для своєчасного виконання підприємством власних зобов'язань, або при зміні стратегії і тактики фінансово-господарської діяльності. Реальними передумовами виникнення ризику ліквідності є наступні фактори: неефективне управління капіталом, низька ціна реалізації ліквідних активів

(молока, молочної продукції, допоміжних матеріалів), висока плата за комісійні послуги. Чим нижче ліквідність активів, тим вище можливі фінансові втрати у процесі їх трансформації у грошові кошти, тим вище ризик [70].

На нашу думку, питання ризику ліквідності можуть бути вирішеними шляхом розробки і реалізації ефективної фінансової політики, що базується на формуванні адекватної структури капіталу молокопереробного підприємства. Дієвими інструментами впливу на зменшення величини втрат у результаті зниження ліквідності є моніторинг зовнішнього середовища, об'єктивна оцінка вартості активів, які реалізуються. Позитивні результати вищезазначених заходів здебільшого визначаються високою компетенцією управлінського персоналу в галузі фінансів, маркетингу та виробництва.

Досліджуваному підприємству необхідно сконцентрувати увагу на здійсненні заходів, які дозволяють оцінити об'єкти ризику та дослідити їх поведінку за різних варіантів зміни умов господарської діяльності. Робота з ідентифікації ризиків є не єдиним етапом процесу управління конкурентоспроможністю молокопереробного підприємства, тому буде доцільно оцінити ризики, використовуючи існуючі методичні підходи.

Висновки до розділу 2

1. Тенденція скорочення виробництва молочних продуктів за перше півріччя 2019 року пояснюється нестачею сировини. Так, на переробні підприємства України за цей період надійшло 1,97 млн т молока. Це на 8% менше, ніж у минулому році – 2,14 млн т. Однак варто зазначити, що відмічається збільшення частки молока екстра ґатунку. За перше півріччя 2019 року його надійшло на переробку на 18,3% більше, ніж за аналогічний період минулого року. При цьому, постачальником такого молока на переробні підприємства є виключно сільськогосподарські підприємства.

2. Проведений аналіз фінансово-економічних показників свідчить, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2018-2019 років працювало з неефективно. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 2018 році порівняно з 2019 роком на 33862 тис. грн. Разом з тим спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції на 48099 тис. грн. Це викликане зростанням цін на сировину, матеріали та тару що призвело до зменшення величину валового прибутку у 2019 році на 14237 тис. грн. відносно рівня 2018 року.

3. У результаті проведеного дослідження економічних показників діяльності молокопереробного підприємства нами виявлені основні види ризиків, які характерні для господарювання у нинішніх умовах. До них ми віднесли ризик незабезпечення молокосировинними ресурсами, ризик формування неадекватного капіталу, ризик збитковості продукції, ризик банкрутства та ін. Особливе значення має ризик збитковості продукції. Цей вид ризику був нами виявлений при розгляді теоретичних аспектів управління ризиками. Саме розрахунки фактичних показників діяльності молокопереробних підприємств, що є найбільш типовими, примушують нас звернути на них увагу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Прогнозування виробничих ризиків підприємства

Практика доводить, що реальною передумовою виробничих ризиків на молокопереробних підприємствах є виникнення простоїв технологічного устаткування, технологічних ліній, виробництва в цілому. Це негативно впливає на рівень фінансових результатів, зумовлюючи втрати й витрати, послаблення фінансової стійкості підприємства, погіршення відносин з постачальниками сировини, посередниками та представниками клієнтської бази.

Відомо, що найбільші обсяги переробки молока припадають на липень, серпень і вересень, що пов'язано зі збільшенням у цей час валового надою молока. Сезонність переробки молока негативно впливає на рівень закупівельної ціни і підвищує ризик зниження прибутків молокопереробних підприємств. Зазначимо, що зміна цін на молоко має чітко виражений сезонний характер.

Розуміючи об'єктивність і очевидність проблеми, ми спробували проаналізувати вплив простоїв виробничих потужностей на величину прибутку молокопереробного підприємства.

Спираючись на дані звітності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ми вивчили динаміку прибутку за п'ять років і, використовуючи дані звітів виробничих структурних підрозділів підприємства, визначили періодичність настання збоїв у виробництві молокопродукції. Щоб виявити, яким чином прибуток (П) досліджуваного підприємства залежить від загальної кількості днів простоїв виробництва (t), в Excel у вставці «Майстер діаграм» побудуємо діаграму розсіювання прибутку залежно від загальної кількості днів простоїв.

Лінія тренду, що апроксимує дану залежність, є поліномом 5-го ступеня й описується рівнянням[60]:

$$П = -1,1977x^5 + 21,09x^4 - 139,11x^3 + 524,73x^2 - 1921,3x + 5468,5.$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 8024$, ВКАЗАТИ що свідчить про високий

ступінь адекватності отриманої моделі статистичному процесу. Із графіка (рис. 3.1) видно, що при $t_{прост} = 0$, прибуток не стає нульовим навіть при більш тривалих простоях.

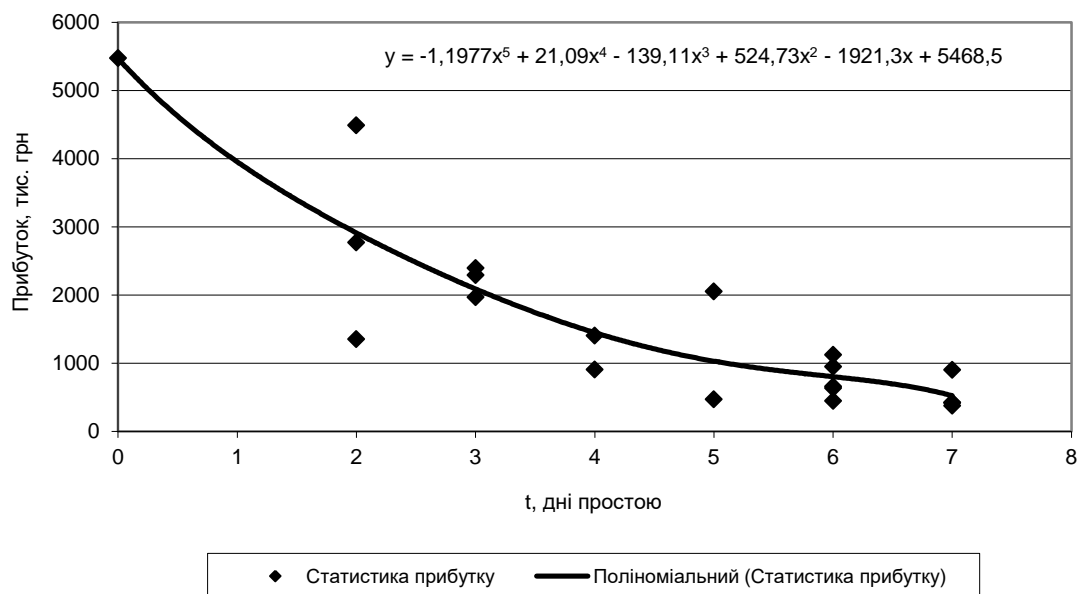


Рис. 3.1. Залежність розміру прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» від кількості днів простою технологічного обладнання

Дослідженням встановлено, що при переробці молока виникає безліч ризиків, які впливають на виробництво неконкурентоспроможної продукції – ризик простоїв технологічного обладнання, ризик несвоєчасної поставки сировини сільськогосподарськими підприємствами, ризик використання сухого імпортного молока для виготовлення продукції. Тому доцільно здійснити всебічне врахування чинників, що зумовлюють зниження конкурентних переваг продукції молокозаводів.

Для того, щоб детально вивчити вплив простоїв на прибуток підприємства і виявити можливу залежність кількості простоїв від пори року (сезонність), розглянемо щоквартальну зміну простоїв і відповідну зміну прибутку за 5 років (рис. 3.2 та 3.3).

Побудуємо адитивні моделі для того та іншого тимчасового ряду. Тривалість циклу визначимо за коефіцієнтами автокореляції рівнів тимчасових рядів першого порядку, які розрахуємо в Excel[60].



Рис. 3.2. Динаміка простоїв виробництва у розрізі кварталів за п'ять років на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»



Рис. 3.3. Виявлення тенденції у динамічному ряді простоїв у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

На рис. 3.3 наведена тенденція поведінки простоїв на досліджуваному молокопереробному підприємстві у динаміці за період з 2012 по 2016 р. у розрізі кварталів. Така тенденція свідчить про те, що пік простоїв припадає на початок періоду, а саме, протягом першого аналізованого кварталу, потім спостерігається тенденція до зниження простоїв. Така ситуація потребує розробки конкретних заходів щодо їх мінімізації.

Аналізуючи зміни коефіцієнтів автокореляції, можна визначити, що тривалість циклу у середньому дорівнює 3 місяці.

Для зручності аналізу зведемо теоретичні графіки в одну систему координат.

Очевидно, що циклічні коливання прибутку відбуваються у фазі, протилежній коливанням часу простоїв, тобто збільшується тривалість простою – зменшується прибуток, зменшується тривалість простою – прибуток збільшується (рис. 3.4).

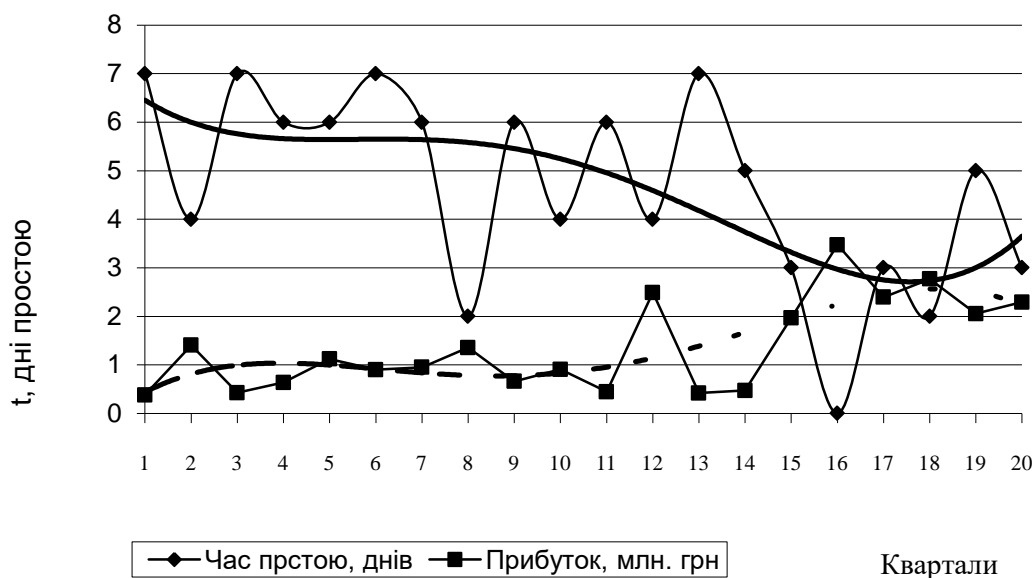


Рис. 3.4. Трендова залежність динаміки показників прибутку і простоїв технологічного обладнання у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Основна причина ситуації, що склалася, полягає у тому, що прибуток варіюється залежно від циклічності простоїв. Запобігти в майбутньому подібної ситуації можна при використанні побудованих на графіку трендів (рис. 3.4) і за розробки організаційно-управлінських заходів, спрямованих на уникнення циклічності, зумовленої поломкою технологічного обладнання, відключенням електроенергії або іншими факторами.

Аналіз показав, що рівень фінансового результату не має характеру сезонності, тобто на нього не впливають погодні умови, наявність чи відсутність свіжих кормів, періодичність поставок молока-сировини, це підтверджено розміром циклу – 3, а не 2 або 4.

Отже, ПрАТ «Тернопільський молокозавод», використовуючи отриману нами аналітичну залежність $\Pi(t)$ або за допомогою графіка, може прогнозувати величину прибутку, який отримає у майбутньому у результаті зменшення тривалості простоїв. У свою чергу це може слугувати стимулом до розробки і

впровадження заходів щодо зменшення простоїв.

Щоб зменшити кількість простоїв технологічного обладнання підприємству необхідно сформувати насамперед стабільні сировинні зони, а також оптимізувати транспортно-заготівельні витрати. З метою формування оптимальних схем руху автотранспорту по збору сировини, доцільно побудувати кільцеві маршрути збору молока за методом найменшої різниці відстаней. Такий підхід забезпечує мінімізацію довжини маршруту, а отже зменшення часової тривалості та витрат палива.

Дослідження процесу заготівлі молока на рівні часткових процесів, як уже зазначалося, здійснюється з метою встановлення маршрутів постачання. Параметри парку автомобілів залежать від правильності обґрунтування маршрутів, а маршрути та їх кількість, у свою чергу, залежать від параметрів автотранспорту. Ці взаємозв'язки є підставою для ітераційного пошуку відповідності між параметрами транспорту та змістом маршрутів [52, с. 5].

Розгляд транспортного процесу на деталізованому рівні, а також інформація про територіальне розташування пунктів заготівлі і щодобовий обсяг (Q_d) надходження на них молока – це вихідні дані для визначення раціональних маршрутів постачання за заданих транспортних засобів на основі імітаційного моделювання часткових транспортних процесів. Для моделювання транспортного процесу використовуємо теорію маршрутизації, мета якої – визначити раціональні маршрути, що уможливають зведення добового обсягу заготовленого молока (Q_d) з мінімальними поточними витратами коштів (B_n).

Аналізуючи маршрути як складову процесу транспортування, зазначимо, що їх організація впливає на потребу в транспортних засобах, орієнтовну кількість яких можна визначити за формулою:

$$N_r = \frac{Q_d}{\bar{q}_r \times \bar{k}_e \times \bar{k}_t}, \quad (3.1)$$

де Q_d – добовий обсяг молока, що надходить на всі заготівельні пункти переробного підприємства, т; \bar{q}_r – середня вантажопідйомність транспортного засобу, т; \bar{k}_e – відповідно середні значення коефіцієнта використання вантажопідйомності автотранспорту та фонду робочого часу впродовж доби

одним автомобілем.

Із формули видно, що збільшення кожного із співмножників знаменника зумовлює зменшення потрібної величини маршрутів для централізованої заготівлі молока[60].

Маршрут сформовано як набір пунктів, що обслуговуються за одну поїздку одним транспортним засобом заданої вантажопідйомності. Його характеристиками є: 1) обсяг перевезеного молока Q_μ ; 2) кількість пунктів N_{m_μ} ; 3) довжина L_μ ; 4) вантажообіг W_μ . Формуючи маршрут для r -го транспортного засобу, виходять з того, що сумарний обсяг молока (Q_μ) на його пунктах має бути не меншим за вантажопідйомність автомобіля (q_r): $Q_\mu \geq q_r$. Лише в цьому разі можна домогтися повного завантаження автомобіля, а відтак – ефективного його використання [60].

Для визначення раціональних маршрутів нами класифіковано пункти заготівлі молока за такими ознаками: 1) обсяг наявного в них молока; 2) відстань між пунктом і молокопереробним підприємством; 3) зв'язки між пунктами; 4) гілка маршруту; 5) відстань між переробним підприємством і пунктом на гілці маршруту.

За обсягом наявного молока пункти поділяються на такі, де обсяг молока (Q_d) менший за вантажопідйомність (q_r) автомобіля або більший. За другою ознакою для заданої дорожньої мережі завжди можна виділити периферійні пункти, тобто найвіддаленіші від МПП, до яких можна дістатися найкоротшою дорогою.

Показники ефективності маршрутів постачання визначають як для окремих маршрутів, так і для їх множини, що забезпечує повне зведення добового обсягу заготовленого молока з усіх пунктів. Системна ефективність сукупності (множини) маршрутів полягає у тому, що кожний визначений маршрут характеризується певною ефективністю (E_μ), яка частково зумовлює загальну ефективність (E_ρ) сукупності маршрутів. Загальновідомо [157], що цей вплив є особливим, тому не завжди найвища ефективність сукупності складових досягається за умови найвищої ефективності окремих з них. Тобто, якщо $E_\mu \rightarrow \max$, то це автоматично не означає, що $E_\rho \rightarrow \max$. Саме це твердження покладено в основу визначення раціональних

маршрутів, коли зміст кожного з них визначається з огляду на загальну (системну) ефективність.

Розглянемо множину функціональних показників ефективності окремих маршрутів: 1) коефіцієнт використання вантажопідйомності автомобіля (k_{gr}); 2) пройдений шлях (L_{μ}); 3) вантажообіг (W_{μ}); 4) тривалість перебування автомобіля на маршруті (t_{μ}). Системну ефективність сукупності маршрутів, що забезпечують повне зведення добового обсягу молока, характеризують ці ж функціональні показники, визначені для сукупності маршрутів. На основі аналізу впливу кожного з функціональних показників на такий узагальнюючий показник, як поточні витрати коштів, однозначно можна твердити, що ці кошти будуть зменшуватись, якщо: 1) коефіцієнт завантаження автомобіля на окремих маршрутах зростатиме (наближатиметься до одиниці); 2) сумарний пройдений шлях, сумарний вантажообіг та тривалість перебування автомобіля на маршруті будуть зменшуватися. На основі цього розроблено головні правила визначення раціональних маршрутів. Тому перше правило стосується того, що для пункту, в якому добовий обсяг зібраного молока перевищує вантажопідйомність автомобіля, слід першочергово формувати маятниковий маршрут (маршрути). Кількість маятникових маршрутів, що можна сформувати для цього пункту, становитиме[52; 60]:

$$N_{\mu n} = Q_{dn} / q_r. \quad (3.2)$$

У цьому разі можна однозначно твердити, що як і для маршруту, так і для системи в цілому буде досягнута максимальна ефективність. Формуючи окремі (окремі) маятниковий маршрут для певного пункту, можна досягти мінімальної кількості заїздів на пункт для збору молока. Це дає змогу, по-перше, зменшити тривалість перебування автомобіля на маршруті, по-друге, скоротити сумарний пройдений шлях.

Якщо $N_{\mu n}$ є дробовим числом, то цей пункт буде складовим ще й іншого маршруту, що визначатиметься за правилами системної ефективності. Формування маятникових маршрутів для одиничних пунктів можливе лише за

умови:

$$Q_{in} \geq q_r. \quad (3.3)$$

Після завершення формування маршрутів з одиничних пунктів, для яких задовольняється умова (3.3), виділяють з-поміж усіх пунктів, що залишилися не обслуженими, периферійний (периферійні). З нього (них) розпочинається наступний етап формування маршрутів, який передбачає заїзд автомобілів у декілька пунктів [52]. Доцільність першочергового формування маршрутів із периферійних пунктів обґрунтовується твердженням про те, що мінімальними транспортні витрати для цілої системи будуть у тому разі, коли по дорогах, що сполучають пункти, буде здійснена мінімальна кількість поїздок. Варіантів формування маршрутів у цьому разі може бути кілька. З них завжди можна визначити раціональний, який дає змогу заповнити автоцистерну молоком і сформувати маршрут, що однозначно забезпечить максимальну системну ефективність.

За формування маршруту на основі периферійного пункту обов'язково розглядаються глухокутні пункти відносно гілки, що досліджується. Збір молока з глухокутних пунктів маршруту є підставою для виключення повторного повернення автомобіля в ту частину гілки, з пунктів якої уже зібрано молоко, а відтак – зменшення відстані перевезень, що є важливою основою забезпечення максимальної системної ефективності маршруту. Периферійних пунктів може бути кілька, тому для кожного з них слід сформувати маршрути. З цією метою, насамперед, оцінюють обсяг молока, що знаходиться на периферійно-попутних пунктах. Формування маятникових маршрутів можливе за умови:

$$Q_{\partial}^{gn} \geq q_r, \quad (3.4)$$

де Q_{∂}^{gn} – добовий обсяг молока для периферійно-попутних пунктів периферійної гілки, т.

Формування маятникових і кільцевих маршрутів відносно периферійного пункту здійснюється за критерієм вантажообігу (W_{μ}) на μ -му маршруті, починаючи з периферійного пункту[52]:

$$W_{\mu} = \sum_1^{m-1} Q_{an} L_{n,n+1} + Q_{am} L_{1,m} \rightarrow \max, \quad (3.5)$$

де Q_{an}, Q_{am} – відповідно обсяг молока в автоцистерні після завантаження її в n -му пункті та після завантаження в останньому пункті маршруту, т;

$L_{n,n+1}$ – відстань між пунктами заготівлі, км;

$L_{1,m}$ – відстань від останнього пункту маршруту до МПП, км;

m – кількість пунктів, що входять до маршруту, од.

Максимізація вантажообігу в цьому випадку дає змогу звести молоко з найвіддаленіших пунктів від молокопереробного підприємства, що, в свою чергу, забезпечує системну ефективність цих маршрутів – зменшується сумарний вантажообіг і пройдений шлях усіх маршрутів. За умови наявності кількох периферійних пунктів, які знаходяться в різних частинах дорожньої мережі, формування маршруту розпочинається з будь-якого з них, а якщо вони мають частину спільної гілки, першим включають у маршрут той пункт, для якого вантажообіг є максимальним.

Якщо умови (3.4) і (3.5) не задовольняються, то маятниковий маршрут у такому випадку не буде раціональним. Тому слід розглядати інші можливі варіанти формування маршрутів. Їх може бути стільки, скільки є суміжних пунктів відносно периферійного (крім суміжних–глухокутних).

Включивши у маршрут будь-який із суміжних пунктів, розглядається зворотно-попутна гілка із зворотно-попутними та глухокутними пунктами, прилеглими до неї. Сформувавши маршрути для кожного із варіантів, порівняємо їх за показниками використання автомобіля на маршруті. Після цього з них вибирається раціональний за умовою (3.6).

Для кільцевого маршруту, сформованого на основі периферійного пункту, перевіряється також умова [52]:

$$\sum Q_{\partial}^{gn} + \sum Q_{\partial}^{g3} \geq q_r, \quad (3.6)$$

де Q_{∂}^{g3} – добовий обсяг молока пунктів заготівлі зворотно-попутної гілки, т.

Величина приросту найкоротшої відстані (ΔL) визначається за формулою:

$$\Delta L = L_{n,i} + L_{i,n+1} - L_{n,n+1}, \quad (3.7)$$

де $L_{n,i}$ – відстань від n -о включеного пункту до маршруту до i -го пункту, який слід включити у маршрут, км;

$L_{i,n+1}$ – відстань від $n+1$ -го включеного пункту до маршруту до i -го пункту, який слід включити, км;

$L_{n,n+1}$ – відстань між включеними пунктами у маршрут, км.

Якщо $\Delta L = 0$, то подальші розрахунки не проводять, а пункт включається між тими, що розглядаються. Аналогічним чином здійснюються розрахунки до тих пір, поки всі пункти не будуть включені у маршрут.

Отже, розроблений метод передбачає кілька етапів формування маршрутів:

- 1) класифікація заготівельних пунктів – пунктів із перевищенням вантажопідйомності автомобілів, периферійних, глухокутних, розгалужених, суміжних, попутних та ін.;
- 2) визначення маятникових маршрутів для пунктів із перевищенням вантажопідйомності автотранспорту;
- 3) формування маятникових маршрутів відносно периферійно-попутної гілки;
- 4) обґрунтування кільцевих маршрутів для периферійних пунктів відносно периферійно-попутної та зворотно-попутної гілок за критеріями вантажопідйомності, повноти збору молока з віддалених пунктів і вантажообігу;
- 5) формування кільцевих маршрутів за критерієм вантажопідйомності;
- 6) оцінювання тривалості ($t_{\mu r}$) виконання μ -го маршруту r -ю маркою автомобілів і перевірка умови $t_{\mu r} \leq [t_{\partial}]$ (тут $[t_{\partial}]$ – допустима тривалість перебування автотранспорту на маршруті, яка зумовлюється предметно-технологічними вимогами до зберігання і транспортування молока, а також організаційними – тривалістю роботи молокопереробного підприємства упродовж доби);
- 7) аналіз показників, коригування маршрутів. У результаті цього досягається повний збір молока з мінімальними поточними витратами коштів.

3.2. Удосконалення процесу управління ризиками підприємства

Управління виробничими ризиками в процесі стратегічного розвитку підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення високого рівня ефективності функціонування підприємства та мінімізацію (чи майже повне усунення), можливих втрат (збитків), у процесі здійснення тих або інших стратегічних змін.

Узагальнення наукових поглядів та власні міркування дали змогу побудувати структуру управління ризиками в процесі стратегічного розвитку підприємства. Система управління як сукупність форм і методів управлінського впливу (включаючи організаційну структуру управління) забезпечує реалізацію рішень, що приймаються. На нашу думку, структура управління є її підсистемою і являє собою регламент ієрархічної залежності управлінських, економічних і виробничих підрозділів, а також регулювання взаємовідносин суб'єктів – носіїв управлінських функцій. Абстрактним відображенням структури управління є схема управління або організаційна структура управління.

Очевидно, що вищий рівень керівництва забезпечує стратегічне управління. Це дозволяє: орієнтувати вищу ланку керівництва на головне завдання, яке полягає в адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища; сконцентрувати увагу керівників вищого рівня управління на визначенні стратегічних завдань підприємства, розробці єдиного курсу дій, організації зв'язків і контролю виконання рішень; забезпечити на всіх рівнях управління відповідність ступеня відповідальності наданим повноваженням у прийнятті рішень.

Другий рівень забезпечує тактичне планування, яке здійснюється під керівництвом генерального директора акціонерного товариства і за участю його заступників. Отже, стратегічні розробки вищої ланки логічно трансформуються у чітку тактику діяльності підприємства, а саме: заступник керівника молокопереробного підприємства з виробництва здійснює управління виробництвом і технологією у виробничих цехах; заступник директора з економіки та фінансів займається проведенням та управлінням економічного аналізу, плануванням і фінансами, йому підпорядковані планово-економічний і юридичний відділи; головний бухгалтер здійснює управління обліком і звітністю;

на головного інженера покладається управління транспортом і технічним забезпеченням та обслуговуванням, а також керівництво автотранспортним цехом і ремонтними майстернями; комерційний директор управляє закупівлями та збутом, маркетингом і рекламою, а також адміністративно-господарським відділом; головний енергетик здійснює управління електро- і теплоенергією, відповідає за роботу електроцеху, котельної і очисних споруд; управління кадрами і стимулювання персоналу здійснюється заступником директора по кадрах[35].

Третій рівень забезпечує оперативне управління, яке покладається на керівників виробничих підрозділів і провідних спеціалістів за участю спеціалізованих функціональних підрозділів.

Безліч факторів, що враховуються при управлінні ризиками, потребують використання як внутрішніх, так і зовнішніх механізмів їх мінімізації. При цьому провідна роль відводиться внутрішнім механізмам управління ризиками, які являють собою систему методів мінімізації їх негативних наслідків, що реалізуються молокопереробним підприємством.

Одним із дієвих інструментів зниження виробничих ризиків є запровадження вексельної форми розрахунків. Так, молокопереробне підприємство може виступати ініціатором запровадження вексельної системи взаєморозрахунків шляхом укладення угод між банком, виробником молока, переробником й комбікормовим заводом. Під заставу одержаного в майбутньому молока підприємство може брати в банку векселі, які видаються сільськогосподарським підприємствам із урахуванням обсягів реалізації молока, головним чином на закупівлю комбікормів. Господарства, що виробляють молоко, можуть передавати ці векселі комбікормовому заводу з мінімальним дисконтом або без нього, а комбікормовий завод на суму зданих векселів може відпускати комбікорми для сільськогосподарських товаровиробників. Такий механізм буде позитивно позначатися на економічних показниках молокопереробного підприємства і забезпечувати зниження його сукупного ризику.

Основною метою політики управління є компенсація втрат і збитків підприємства, пов'язаних із необґрунтованою реалізацією ризикованих проектів.

Система внутрішніх механізмів включає засоби запобігання ризикам, методи зниження рівня ризиків [17].

Тактика управління ризиками на молокопереробному підприємстві має зводитися або до уникнення ризику, або до запобігання очікуваному збитку, або до прийняття ризику на себе, а в підсумку – до перенесення ризику.

Система управління ризиком передбачає застосування наступних методів: уникнення ризику, запобігання збитку, прийняття ризику на себе, перенесення ризику. Розглянемо кожний із цих методів.

Уникнення ризику – це свідоме рішення не зазнавати певного виду ризику. Уникнути ризику можна шляхом відмови від виконання ризикової виробничо-господарської діяльності в цілому або від прийняття конкретних видів ризикових рішень. Однак практика доводить, що цей метод не набув широкого поширення. Це пояснюється тим, що діяльність виробничого підприємства може зазнавати різних ризиків, зумовлених впливом факторів зовнішнього середовища.

Переробне підприємство у процесі виробничо-господарської діяльності може відмовитися від здійснення фінансових операцій або від виду діяльності, пов'язаної з високим рівнем ризику, тобто ухилитися від ризику. Цей напрям управління ризиками є найбільш простим і радикальним [35]. Відхилення від ризику слід здійснювати лише у разі серйозних і значних ризиків, оскільки при мінімально допустимих рівнях втрат використання цього механізму перешкодить одержанню прибутку, пов'язаного з ризиковим характером господарських операцій.

Умови економічного розвитку виробничого підприємства такі, що неможливо ухилитися від усіх видів ризиків. Більшу частину з них підприємство «приймає на себе», тобто «свідомо йде на ризик і займається бізнесом доти, поки збитки від наслідків не призведуть до непоправних втрат» [35].

Запобігання збитку – зводиться до дій, які здійснюють для зменшення ймовірності втрат і для мінімізації їх наслідків. Для цих цілей ризик-менеджер повинен використовувати всі можливі внутрішньофірмові джерела зниження ризику: перевірити передбачуваних партнерів по бізнесу, грамотно скласти контрактні угоди, планувати й прогнозувати діяльність виробничого підприємства, оцінити кадровий потенціал, передбачити різні варіанти захисту комерційної інформації.

Як показує практика, одним із вагомих ризиків є ризик збитковості виробництва продукції. Запобігання збитку від цього ризику в процесі переходу молокопереробного підприємства до випуску нової продукції припускає встановлення взаємозв'язку між витратами й обсягами її реалізації.

Для оцінки ризику, пов'язаного з незатребуваністю нового молочного продукту, ми пропонуємо використовувати двочастковий графік, вершини якого розпадаються на дві множини А і В (рис. 3.5).

Виходячи з показників побудованого графіка (рис. 3.6) і наведеного у табл. 3.1 ранжирування, ми визначили рейтинг купівельного попиту по кожній класифікації типів молочної продукції шляхом підсумовування оцінок усіх переваг, що відповідають тому або іншому типу продукту.

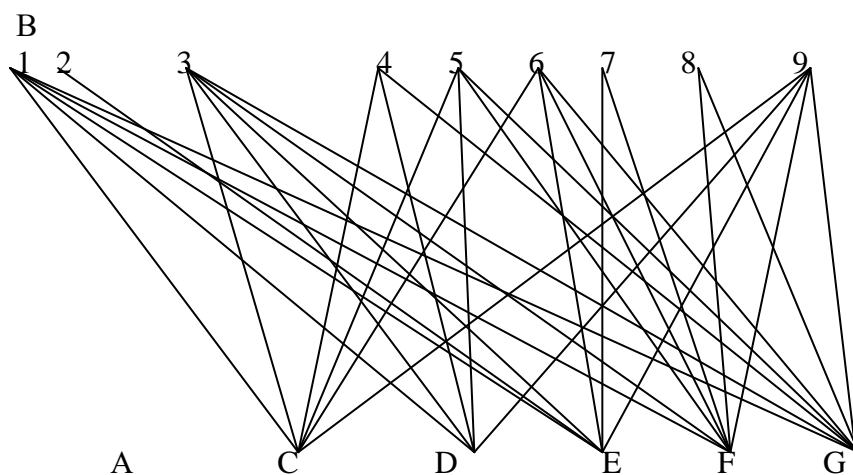


Рис. 3.5. Структура двочасткового графіка

Таблиця 3.1

Ранжирування переваг молочної продукції за ступенем споживчої значимості

№ п/п	Переваги молочної продукції	Експертні оцінки
1.	Висока якість	4
2.	Доступна ціна	7
3.	Зручна упаковка	3
4.	Вміст кальцію в продукті	5
5.	Вміст фосфору в продукті	4
6.	Корисність продукту (вітаміни А і В)	6
7.	Тривалий термін зберігання	2
8.	Наявність біодобавок у продукті	5
9.	Поліпшення смакових властивостей продукту	7

Перш ніж розпочати рейтингову оцінку, позначимо типи молочної продукції таким чином: С – молоко, 2,5%; D – вершки 10%; E – сир кисломолочний, 5%; F – молоко дитяче «Казкове», 3,5%; G – йогурт фруктовий.

Ранжирування факторів, що впливають на рівень споживчої значимості, здійснювалося із урахуванням думки фахівців молокопереробних підприємств і споживачів молочної продукції.

Розрахувавши сумарний бал, визначимо оптимальний з погляду попиту покупців тип молочної продукції. Таким виявиться той вид молочної продукції, який отримає найбільшу кількість балів. Проведемо необхідні розрахунки, опираючись на шкалу смаків споживачів і побудований нами графік (табл. 3.2).

На підставі цих розрахунків можна зробити висновок про те, що молокопереробному підприємству раціонально буде здійснювати виробництво продукту G, тобто йогурту. Молочні продукти, рейтинг яких невисокий, не слід виключати з асортименту, а доцільно лише зменшити їх частку в структурі продукції відповідно до рівня споживчого попиту.

Таблиця 3.2

Рейтингова оцінка потенційно виробленої молочної продукції в умовах ризику

Продукт	Порядковий номер переваг молочного продукту									Сумарний бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
С	4	-	3	5	4	6	-	-	7	29
D	4	-	3	5	4	-	-	-	7	23
E	4	7	3	-	-	6	2	-	7	29
F	4	-	3	-	4	6	2	5	7	31
G	4	-	3	5	4	6	-	5	7	34

Резервування засобів як спосіб зниження негативних наслідків настання ризикових подій полягає в тому, що підприємець створює відособлені фонди відшкодування збитків за рахунок частини власних обігових коштів.

За своєю сутністю резервування засобів являє собою децентралізовану форму створення резервних (страхових) фондів підприємства. Тому в науковій літературі резервування засобів на покриття збитків часто називають самострахуванням [40].

При плануванні виробництва молочної продукції та складанні бізнес-планів важливо правильно оцінити надійність надходження фінансових ресурсів. Для цього пропонується, використовуючи відомі закономірності відносного розподілу витрат і надходження виручки, скласти подібні графіки сукупних витрат, виручки й дефіциту фінансових ресурсів за місяцями року при виробництві окремих видів продукції та їх сукупності з урахуванням структури виробництва молочної продукції, що склалася.

Ризик затримки надходження фінансових коштів від продажу молочної продукції й перевищення запланованих витрат можна оцінити шляхом складання гістограм і кривих ризику відповідних показників.

Самострахування – це, за економічним змістом, страхування, що здійснюється усередині підприємства. У цьому випадку на підприємстві створюються страхові запаси сировини, матеріалів, резервні фонди коштів, складаються плани їх використання у кризових ситуаціях, створюється база даних про можливих постачальників і покупців, які уклали з підприємством договори про наміри співробітництва. Основне завдання самострахування полягає в оперативному вирішенні тимчасових труднощів виробничо-фінансової діяльності молокопереробного підприємства [40].

Перенесення ризику – це перенесення ризику на інших осіб за допомогою трьох основних методів: диверсифікації, страхування і хеджування.

Страхування – це передача певних ризиків страховій компанії. Розрізняють три способи страхування: майнове страхування, страхування майнових інтересів і страхування відповідальності.

Страхування майнових інтересів – галузь страхування, у рамках якої об'єктом страхування є можливі втрати страхувальника у випадку недоодержання прибутків або доходів (втраченої вигоди), неплатежу по рахунках постачальника продукції, простоїв устаткування, зміни валютних курсів тощо. Різновидом страхування майнових інтересів є специфічна галузь – хеджування [40].

Зазначимо, що перевага страхування діяльності підприємств молокопереробної галузі, на нашу думку, полягає в тому, що підприємство не втрачає можливості ризикувати й отримувати можливі переваги. Однак використання цього способу може бути обмежене тим, що не всі види ризиків

включаються до страхування. Крім того, якщо ймовірність настання несприятливої події є досить великою, то страхові компанії або не страхують цей вид ризику, або вводять непомірно високі платежі. За кордоном, залежно від специфіки діяльності підприємства, можуть бути застраховані ризики не тільки прямого, але й непрямого впливу – ризик помилки працівника фірми; ризик збитків від хвороби або смерті керівника, провідного спеціаліста фірми; ризик розголошення комерційної таємниці та ін. [40]. Вважаємо, що застосування таких видів страхування сприятиме результативній діяльності вітчизняних підприємств.

Страхові компанії страхують від різних ризиків, перелік яких включає ризики пожежі, стихійні явища, пошкодження водою, протиправні дії третіх осіб, бій скла та інші. Страхувальник (підприємство) може погодити зі страховою компанією перелік ризиків, від яких він вважає необхідним застрахуватися, відповідно від набору ризиків буде залежати і вартість страхування.

Найчастіше страхові компанії пропонують укласти договір страхування на рік, хоча підприємство може підписати більш довгостроковий контракт. Багаторічні контракти страхування рекомендується укласти під нові виробничі проекти, коли від успішності нового напрямку діяльності залежатиме здатність компанії виконати свої боргові або кредитні зобов'язання. Вартість договору страхування майна на рік варіюється від 0,05% до 0,75% страхової суми в різних страхових компаніях (наприклад, у СК «Нова» – тарифні ставки в межах – 0,15–0,25%, а в СК «Еталон» – 0,05–0,75%). Страхова сума – це сума відповідальності страхової компанії, яка розраховується від вартості основних фондів підприємства та продукції, що страхується. Страхові компанії зазвичай виробляють власну оцінку вартості майна і товарних запасів на складі готової продукції і сировини, що пропонується для страхування. Підприємство може регулювати вартість послуги страхування, вибираючи різні рівні франшизи. Наприклад, компанія «Еталон» пропонує страхувальникам самостійно вибирати франшизу за договором страхування в межах від 0,3% до 15% [40].

Нині в Україні набуває поширення страхування специфічних ризиків у молокопереробній промисловості, а саме страхування холодильного обладнання надає лише страхова компанія «Нова».

Вартість полісів, розроблених із урахуванням галузевої специфіки, має варіювати залежно від об'єктів страхування та обсягу покриття. За існуючими правилами страхування, страхова сума обладнання буде розраховуватися із залишкової вартості. У цю страхову суму включатиметься вартість сировини та продукції, яка зберігається. Розмір страхового відшкодування становить 100% від страхової суми, яка буде зменшена на вартість придатних для подальшого використання складових холодильного обладнання. Вартість страхового поліса страхової компанії «Нова» становить 0,15–0,25% від вартості майна на момент укладання угоди, при терміні дії не менше ніж 10 років [40].

Страхова сума простоїв дорівнює величині недоотриманого прибутку, вартості зіпсованої продукції тощо. Страховий тариф, який розрахований працівниками страхової компанії «Нова» встановлюється в межах 0,2–0,25% від суми одноденної виручки заводу та суми грошової компенсації робітникам за вимушений простій в розмірі середнього одноденного заробітку. Розмір страхового відшкодування становить 100% від величини страхової суми [40].

Розморожування є окремим страховим ризиком, оскільки потребує відповідної експертизи. Слід не лише перевірити стан продуктів після розморожування, а й встановити, яким він був до цього, на якому етапі збереження продукції відбулося погіршення її якості насправді. Страхова компанія «Нова» здійснює страхування від ризику розморожування. Тарифна ставка становить 0,4–0,55% від вартості продукції, яка зберігається в холодильнику [40].

Страхування страховими компаніями виробничих ризиків молокопереробних підприємств має бути спрямовано не тільки на відшкодування можливих збитків, а й на запобігання їм шляхом дотримання технологічного регламенту їх використання та створення автономних джерел електроенергії, при зовнішньому контролі з боку страховика [39].

Ефект диверсифікації переробки молока і збуту молочної продукції виявився в розширенні асортименту і номенклатури виробів, що випускаються. Джерела синергії були розділені на чотири основні види: збільшення доходів, зниження витрат, зменшення додаткових капіталовкладень і зниження податкових платежів. Ефект після диверсифікації становив 9,2% від рівня прибутку.

Необхідно зазначити, що дотримання Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України» забезпечить державну підтримку молочного скотарства і дозволить посилити ефект від управління ризиками в діяльності молокопереробних підприємств.

На практиці найбільш ефективний результат можна отримати за комплексного використання різних механізмів управління ризиками (рис. 3.6). Комбінуючи їх, можна забезпечити оптимальне співвідношення між рівнем зниження ризику й необхідними для цього додатковими витратами.



Рис. 3.6. Система внутрішніх механізмів управління ризиками молокопереробного підприємства в процесі його стратегічного розвитку

Примітка. Сформовано автором на основі [34; 39; 39]

Вважаємо, що без застосування інтегрованої форми реалізації запропонованих механізмів неможливо розраховувати на ефективне управління ризиковими ситуаціями у функціонуванні молокопереробних підприємств і забезпечення максимально позитивного результату господарювання.

Аналіз розглянутих вище характеристик різних методів зниження ризику дозволяє зробити висновок про те, що будь-який механізм управління ризиком має свої переваги та недоліки. Важлива особливість полягає в тому, що ефективність того або іншого механізму значною мірою залежить від конкретної ситуації (рівень ризику, необхідний ступінь зниження ризику, необхідні додаткові витрати, фінансові можливості підприємства), а також від виду ризику.

Обґрунтовані механізми управління ризиками молокопереробного підприємства доцільно застосовувати при плануванні та прогнозуванні результатів виробництва нової молочної продукції, у процесі прийняття рішень щодо освоєння нових ринків збуту, розширення сфер виробничої діяльності підприємства.

З метою розробки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо мінімізації, нейтралізації та уникнення виробничих ризиків молокопереробних підприємств доцільно створити систему ризик-менеджменту. Використання ризик-менеджменту на підприємствах молокопереробної галузі має на меті створення, насамперед відповідного організаційного, методичного й інформаційного забезпечення, а також формування кадрового потенціалу, який володіє відповідними знаннями й навичками. Безперечно, провідна роль під час прийняття управлінських рішень у ризиковій ситуації належить вищому керівництву підприємства. Як свідчить досвід, основними критеріями для прийняття більшості управлінських рішень на вітчизняних молокопереробних підприємствах є набутий досвід та інтуїція керівника. Проте, цей підхід в умовах ринкових відносин є, на нашу думку, не зовсім виправданим, оскільки лише своєчасний та якісний аналіз можливих наслідків може забезпечити ефективність прийнятих рішень, адже без відповідної інформаційно-аналітичної бази прийняття ефективних ризикованих рішень є досить складним. Отже, створення на підприємствах молокопереробної галузі спеціалізованої служби управління ризиками є необхідним. Зазвичай, можна запропонувати покласти функції з управління ризиками на службу маркетингу підприємства, де проводиться попередня оцінка сильних і слабких сторін підприємства, загроз і можливостей зовнішнього середовища, тобто збирається більша частина інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. Проте, враховуючи, що такої служби на більшості молокопереробних підприємствах досліджуваної області практично не існує, є необхідним створення самостійного

підрозділу з управління ризиками. Основними цільовим призначенням служби управління ризиками на підприємствах АПК є своєчасна ідентифікація, рейтингування, порівняння і співвідношення ризиків за цілями, об'єктами, суб'єктами і ресурсами.

Зазначимо, що управління виробничо-збутовою діяльністю молокопереробних підприємств здійснюється в межах лінійно-функціональної структури, переваги якої в управлінні великомасштабним виробництвом (централізоване управління, чітке планування і суворий контроль виробничо-господарської діяльності) загально визнані в умовах, коли зміни відбуваються рівномірно і в усіх структурних підрозділах. За такого підходу кожний функціональний підрозділ може самостійно здійснювати управління ризиками у своїй сфері діяльності. Однак практично завжди фактори ризику виробничої діяльності є взаємозалежними і взаємодіючими, що зумовлює потребу створення окремого спеціалізованого підрозділу, який буде здійснювати збирання, обробку інформації та на її основі приймати обґрунтовані управлінські рішення. Необхідно зазначити, що зі збільшенням розмірів підприємства зростає й обсяг інформації та кількість взаємозв'язків, що потребує створення самостійного структурного підрозділу, який відповідає за управління ризиками на підприємстві.

Як свідчить досвід провідних країн, структура підрозділу, який здійснює управління ризиками на підприємствах, залежить від специфіки його діяльності, розмірів, наявності ресурсів. Ураховуючи специфіку підприємств досліджуваної галузі, вважаємо за доцільне виділення трьох напрямів організації служби управління ризиками. Перший напрям – рекомендований для великих підприємств, передбачає включення до існуючої організаційної структури самостійного підрозділу, що здійснює практично весь процес управління ризиками, за винятком прийняття ризикованих рішень, оскільки це функція вищого керівництва. Отже, такому структурному підрозділу буде відведена консультативна роль, оскільки її керівництво не зможе безпосередньо впливати на характер і час прийнятих рішень.

Отже, запропонована служба управління ризиками може включати наступні підрозділи: сектор управління ризиками при закупівлі та переробці сировини; сектор управління ризиками при реалізації готової продукції; група моніторингу й оцінки ризиків; група розробки та реалізації методів управління ризиками; група

управління в кризових ситуаціях; банк даних інформації, що пов'язана з ризиками.

Взаємодію блоків служби управління ризиками з іншими підрозділами структури управління молокопереробного підприємства наведено на рис. 3.7.

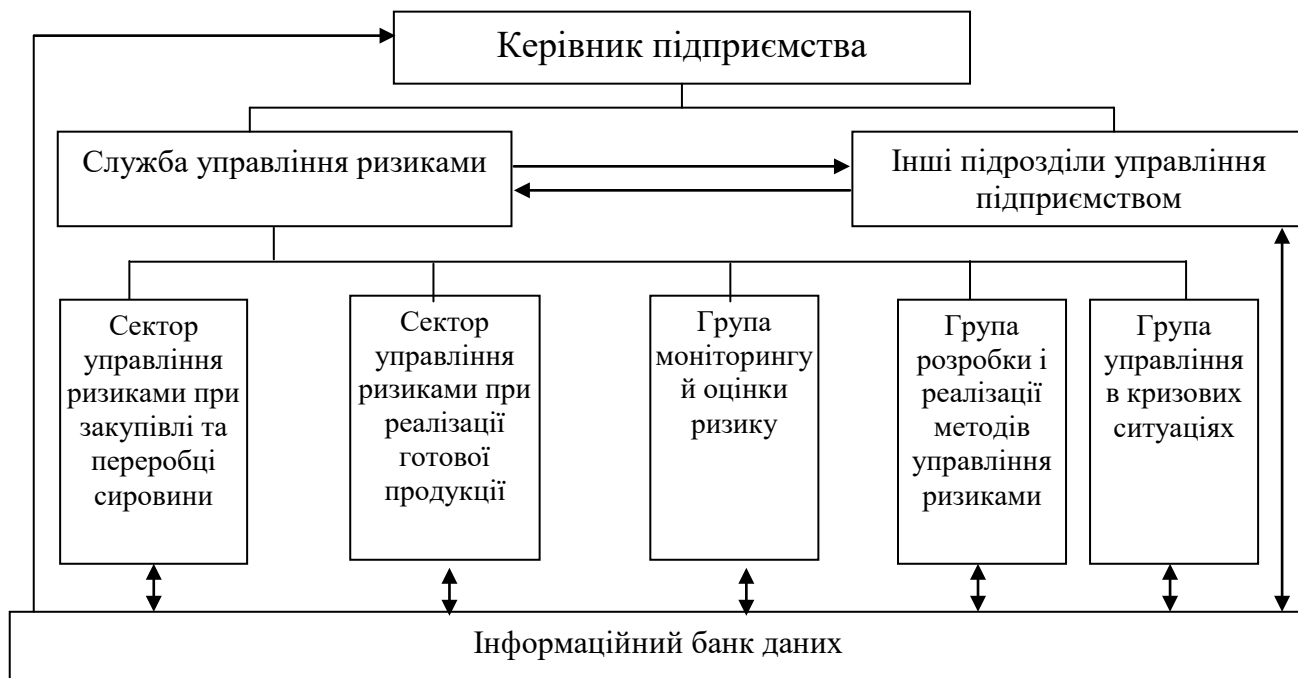


Рис. 3.7. Схема організації управління ризиками молокопереробних підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [16; 20; 22]

Відповідно до наведеної на рис. 3.7 організаційної структури служби управління ризиками діяльність спеціалізованих секторів має спрямовуватися на врахування специфічних особливостей кожного із напрямів діяльності підприємства. Для цього фахівці із управління ризиками виділених секторів мають вміти виявляти й оцінювати фактори ризиків, що властиві кожній із зазначених сфер. Так, наприклад, при прийнятті рішень про здійснення закупівлі молока сировини в певному регіоні враховується якість та обсяги надходження молока, раціональні підходи до організації транспортування, заготівельних пунктів. Фахівці із управління ризиками повинні вміти розрахувати вартість транспортно-заготівельних витрат, величину компліцитних витрат, а також оцінити вплив кон'юнктурних коливань на конкретному ринку.

Зазначимо, що запропонована служба управління ризиками на молокопереробних підприємствах має бути наділена певними функціями. При цьому однією із найголовніших функцій є розробка й використання методики для виявлення та оцінки рівня ризику, яка адаптована до специфічних особливостей підприємства. Отже, найбільшої уваги в запропонованій структурі заслуговує група моніторингу й оцінки ризиків, яка має взаємодіяти з іншими функціональними підрозділами і не лише одержувати від них необхідну для аналізу інформацію, але й сприяти в оцінці їхніх власних специфічних ризиків (кадрових, фінансових та ін.). Конкретні функції зазначених організаційних структур суб'єкта господарювання залежать від поставлених завдань, реального стану справ підприємства, зовнішнього середовища та інших умов. До таких функцій належать: пошук можливих відхилень від поставлених цілей (запланованих результатів); відбір факторів ризику, які мають найбільший вплив; розрахунки показників ризику (їх ймовірностей і розмірів можливих відхилень); встановлення допустимих меж ризиків; визначення взаємозв'язку та взаємозалежності між різними факторами ризику.

Зазначимо, що досить важливою функцією служби управління ризиками є розробка й вибір адекватних методів управління ризиками. До основних напрямів управління ризиками підприємств молокопереробної галузі слід віднести: мінімізацію ступеня впливу ризику, компенсацію негативних наслідків, локалізацію ризиків – свідоме вкладення коштів у діяльність із високим ступенем ризику.

Отже, мінімізувати ступінь впливу ризиків можна за допомогою лімітування, одержання додаткової інформації, диверсифікації, завоювання нових ринків, відмови від невідомих посередників, а також укладанням довгострокових договорів, контрактів на перевезення вантажів, уведенням передоплати для торговельних посередників та ін.

Висновки до розділу 3

1. До основних причин виникнення ризику на заготівельній стадії належать недостатня забезпеченість молокопереробних підприємств сировиною, що в свою чергу є

наслідком катастрофічного скорочення поголів'я великої рогатої худоби, а саме корів. Безперервне забезпечення потреб підприємств у сировині досягається за рахунок укладання довгострокових договірних відносин з постачальниками, а також створення на підприємствах страхового запасу на період від 7 до 30 днів залежно від сировини. Це дозволить налагодити постійне постачання виробничої програми підприємств у заданих обсягах.

2. Посилення ризику виробничої діяльності молокопереробних підприємств потребує пошуку і впровадження адекватних сучасній системі управління механізмів оцінки ризиків, нейтралізації їх негативних наслідків та оптимізації економічних результатів виробництва. У сучасній практиці управління виробничими ризиками розроблено потужний арсенал методик математичного апарату його оцінки. Водночас, відсутній конкретний інструментарій, який би дозволив оптимально досліджувати об'єкт ризику в умовах невизначеності функціонування молокопереробних підприємств.

Критичне ставлення до існуючих методичних підходів до оцінки ризиків підприємств дозволило рекомендувати для практичного використання апарат теорії ігор, який доцільно застосовувати для дослідження усіх можливих альтернатив підприємства - як власних дій, так і стратегій партнерів, конкурентів молокопереробних підприємств.

3. Вибір інструментарію оцінки ризику здійснюється із урахуванням численних факторів, що характеризують поведінку об'єкта ризику в різних ситуаціях невизначеності. Нами обґрунтовано методичні підходи до оцінки ризику внаслідок зміни збутової політики молокопереробних підприємств, оптимальним методичним інструментом для визначення доцільності нового способу реалізації молочної продукції є інструментарій варіаційного аналізу.

4. Встановлено, що прибуток варіюється залежно від циклічності простоїв, запобігання в майбутньому подібній ситуації можливо за використання трендів, побудованих на графіку, та розробки організаційно-управлінських заходів, спрямованих на уникнення циклічності.

Використовуючи отриману нами аналітичну залежність $\Pi(t)$ або за допомогою графіка, можна прогнозувати величину прибутку, який підприємство може отримати у майбутньому у результаті зменшення тривалості простоїв, що є стимулом до розробки і впровадження відповідних заходів.

5. Формування оптимальних маршрутів руху автотранспорту за методом розрахунку найменшої різниці відстаней вимагає чіткої послідовності дій та передбачає розробку схеми розміщення пунктів постачальників, побудову «мінімального дерева» та визначення раціонального порядку об'їздів пунктів кожного маршруту.

6. Система управління ризиком передбачає застосування наступних методів: уникнення ризику, запобігання збитку, прийняття ризику на себе, перенесення ризику. Дослідженням встановлено, що значна кількість молокопереробних підприємств області із зони допустимого ризику перемістилися в зону критичного ризику внаслідок зниження рівня використання виробничих потужностей, зниження купівельної спроможності населення, зростання собівартості виробництва продукції, необґрунтованого залучення позикових коштів (відсоток за позиковими коштами перевищував рівень рентабельності виробничої діяльності підприємства).

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової проблеми мінімізації впливу ризиків на стратегічний розвиток підприємства. Основні наукові та прикладні результати, а також рекомендації щодо їх використання полягають у наступному.

1. Система управління ризиками в процесі стратегічного розвитку підприємства є сукупністю дій щодо ідентифікації видів, факторів, джерел ризику зниження ефективності функціонування, оцінку величини, розробку та реалізацію заходів щодо зменшення його рівня, запобігання можливим негативним наслідкам та відхиленням запланованих результатів стратегічного розвитку від встановлених нормативів. Комбінація різних підходів щодо оцінки ризиків сприяє появі прямої можливості поліпшити рівень ризиків шляхом використання різних способів, прийомів та методів їх зниження. Перспективами подальших розробок є визначення резервів покриття можливих втрат від настання ризикових подій в процесі функціонування та стратегічного розвитку підприємства.

2. Узагальнення сутності категорії «ризик» дозволяє трактувати його як можливе настання події в умовах невизначеності, яке може зумовити як потенційно можливі загрози, так і потенційно можливий економічний успіх. Вважаємо, що сутність господарських ризиків проявляється у системі економічних відносин, у які вступає підприємство з своїми контрагентами. Оскільки економічним відносинам притаманний стохастичний (невпорядкований) характер, передбачити усю сукупність економічних дій цих суб'єктів складно, що зумовлює невизначеність ситуації і можливі втрати.

Виробничий ризик молокопереробних підприємств є проявом системи економічних відносин суб'єкта господарювання, що діє в умовах невизначеності поставок молока-сировини та рівня попиту на молочну продукцію, наслідком чого є настання події, що зумовлює негативний результат.

3. З метою забезпечення ефективності управління ризиком необхідно дотримуватися чіткої структури ризикових подій, урахувати їх специфіку та

характер ризику, ідентифікувати за видами та базовими ознаками. Розроблена класифікація ризиків ураховує закономірності функціонування молокопереробного підприємства і неперервність виробничого циклу, включає наступні види ризиків: заготівельна стадія – ризик незабезпеченості сировиною та допоміжними матеріалами, ризик росту заготівельно-транспортних витрат, ризик формування неадекватного капіталу; виробнича стадія – ризик виникнення матеріальних втрат, ризик виникнення трудових втрат, ризик нанесення збитку власності підприємства, ризик виробництва неконкурентоспроможної продукції, ризик критичного обсягу виробництва, ризик банкрутства і неплатоспроможності; товарна стадія – ризик зниження попиту на молочну продукцію, ризик збитковості виробництва молочної продукції, ризик виникнення втрат молочної продукції у процесі обігу, ризик підвищення позареалізаційних витрат, ризик зниження ціни реалізації готової продукції, ризик ліквідності, ризик неплатежів. Використання запропонованої класифікації ризиків дозволяє визначити пріоритетні напрями управління виробничим ризиком, забезпечуючи оперативність процесу ідентифікації передумов виникнення ризикових подій. Управління ризиком на кожній стадії виробничого циклу сприяє мінімізації його впливу на діяльність підприємства.

4. Оцінка ризику – це комплекс процедур, які дозволяють ідентифікувати його, визначити якісні та кількісні характеристики, виявити ризикоутворювальні фактори і вплив окремих чинників на загальний рівень ризику. Для кількісної оцінки ризиків можуть бути використані статистичний, експертний, комбінований методи і метод аналогій. Оскільки статистичний метод потребує значного масиву даних і базується на класичних принципах статистичної імовірності необмеженого повторення одних і тих самих подій в одних і тих самих або подібних умовах, що на практиці забезпечити практично неможливо, тому істотно розширюється сфера використання методів експертних оцінок.

5. У виробничій діяльності молокопереробних підприємств виявлено низку факторів ризику: дефіцит молока-сировини, неповне використання виробничих потужностей, поломка обладнання з виробництва молочної продукції, виробництво низькоякісної продукції, зниження купівельної спроможності населення та ін.

Одним із чинників зниження ризику простоїв технологічного обладнання та ризику збільшення транспортних витрат є формування сировинних та оптимізація транспортно-заготівельних маршрутів. За результатами проведених розрахунків визначено шість оптимальних маршрутів завдовжки 1344 км, що порівняно з існуючими маршрутами (1517 км) на 173 км коротше.

6. У системі управління виробничим ризиком молокопереробних підприємств найбільш пріоритетними є наступні напрями: уникнення ризику, нейтралізація ризику, прийняття ризику на себе, передача ризику. Ризикові події, характерні для умов функціонування підприємств, піддаються управлінню за допомогою ряду специфічних механізмів, які дозволяють при їх системному використанні, нейтралізувати негативний ефект. Виділено чотири блоки механізмів розробленої системи управління ризиками: кількісний, економічний, фінансовий та аналітичний. Комплексний підхід до реалізації зазначених механізмів сприяє мінімізації ризиків та уникненню негативних наслідків у виробничій діяльності молокопереробних підприємств.

6. Встановлено, що існуюча система управління не дозволяє гнучко реагувати на вимоги зовнішнього середовища через недотримання в організації управління цілого ряду принципів. З метою підвищення ефективності управління і мінімізації виробничих ризиків молокопереробних підприємствах залежно від розмірів доцільно створити структурний підрозділ з управління виробничими ризиками або гнучкі тимчасово створені групи по обґрунтуванню та прийняттю управлінських рішень.

7. Вважаємо, що ефективне управління ризиком досягається в умовах планомірного виявлення ризику з метою пошуку джерел покриття збитків та посилення виробничих позицій. На молокопереробних підприємствах як об'єкт управління ризиком можуть виступати такі виробничі процеси: виробництво нових видів продукції; впровадження у практику нових способів збуту реалізованої продукції; зміна асортименту; зміна постачальників молока-сировини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку молочної продукції в Україні. 2019 рік URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-molochnoj-produkcii-v-ukraine-2019-god> (дата звернення 10.07.2020)
2. Аналіз прогнозів щодо розвитку молочного ринку від експертів Eurotier 2018. URL: <http://milku.info/uk/post/10-prognoziv-sodo-rozvitku-molocnogo-rynku-vid-ekspertiv-eurotier-2018> (дата звернення 10.08.2020)
3. Арєф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 3(81). С. 43–50.
4. Алексеєнко Л. М. Розвиток ринку фінансових і страхових послуг у посткризовий період. *Світ фінансів*. 2010. № 4. С. 164–167.
5. Баканов М. И. Теория экономического анализа. М: Финансы и статистика, 1999. 416 с.
6. Балабанов И. Т. Финансовый менеджмент: теория и практика, учебник. М.: Издательство перспектива, 1997. 438 с.
7. Балабанов И. Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта / Балабанов И. Т. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 112 с.
8. Балабанов И. Т. Риск – менеджмент [Текст] / И. Т. Балабанов.– М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
9. Бєнь Т. Г. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства / Т. Г. Бєнь, С. Б. Довбня // *Фінанси України*. – 2002. – № 6. – С. 53-60.
10. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками. К. : Эльга, Ника-Центр, 2005. 600 с.
11. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: В 2-х т. К.: Ника-центр, 1999.
12. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. К.: Ника-центр, Эльга, 2002. 528с.
13. Беркар Коласс Управление финансовой деятельностью предприятия. М.: Финансы, 1997.

14. Бойчик І.М. Економіка підприємства. К.: «Каравела»; Львів: «Новий світ -2000», 2001. 298 с.
15. Вітлінський В. В. Фінансовий ризик і методи його вимірювання. *Фінанси України*.2000. № 5. С. 13 – 23.
16. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : К. : КНЕУ, 2000. 293 с.
17. Война О.А. Економічний ризик. Математичні моделі та методи керування. К : ВПЦ «Київський університет», 2001. 98с.
18. Глівенко С.В. Економічне прогнозування: Навчальний посібник. Суми: Вид-во „Університетська книга”, 2001. 208 с.
19. Головка В. І. Фінансово-економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз та безпека: навч. посібник для вищ. навч. Закладів. К.: Центр навч. літ., 2006. 445 с.
20. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Х. : ХП, 2003. 150с.
21. Гридчина М. В. Финансовый менеджмент. К. : МАУП, 2004. 160 с.
22. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: Монографія. Харків: ХДЕУ, 2003. 305 с.
23. Гинзбург А.І. Економічний аналіз для керівників малих підприємств. Спб.: Пітер, 2007. 224 с.
24. Гладчук Г.Г. Управління витратами виробництва як необхідна ланка ефективного господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. №5. С. 52-57.
25. Голов С.Ф. Фінансовий та управлінський облік. К.: ТОВ «Автоінтерсервіс», 1996. 544 с.
26. Гридчина М.В. Фінансовий менеджмент. К.: МАУП, 1999.
27. Давидович І.Є. Управління витратами. Т.: Економічна думка, 2004. 228с.

28. Засадний Б. Витрати для ефективного управління діяльністю підприємства. Справочник економіста. 2009. №4. С. 43-47.
29. Зятковський І.В. Фінанси підприємств. К.: Кондор, 2003. 364 с.
30. Економіка підприємства / за заг. ред. д-ра екон.наук, проф. С. Ф. Покропивного. К.:КНЕУ, 2003. 608с.
31. Економічний аналіз / за ред. Ф. Ф. Бутинця. Житомир: ПП „Рута“, 2003. 680 с.
32. Економіка підприємства . за ред. Й. М. Петровича. Львів: «Навий світ 2000», 2004. 680с.
33. Гриньова В.М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: Монографія. Х.: ВД«ІНЖЕК», 2006. 192 с.
34. Гриньова В.М. Проблеми розвитку промислових підприємств. Інновації: проблеми науки і практики: Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. С. 203-224.
35. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання. К. : Центр навч. літератури, 2006. 312 с.
36. Іващенко П.О. Багатовимірний статистичний аналіз. Х.: Вид-во „Основа”, 1992. 144 с.
37. Інвестування української економіки: Монографія / За ред. А.І. Сухорукова– К.: Нац. інститут проблем міжнародної безпеки, 2005. 440 с.
38. Івченко І.Ю. Економічні ризики. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 304с.
39. Ілляшенко С. М. Економічний ризик. К. : Центр навч. літератури, 2004. 220 с.
40. Клапків М.С. Страхування фінансових ризиків. Тернопіль: Екон. думка; Карт-бланк, 2002. 570 с.
41. Концепція розвитку промислового комплексу України на період до 2017 року / Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 29 лютого 1996 р. № 272.

42. Крайник О.П. Фінансовий менеджмент. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», Київ: «Дакор», 2001. 260 с.
43. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. М.: Дело и Сервис, 1998. 304 с.
44. Кривошеев С. С. Динамический синтез функции управления предприятием. Снижение уровня хозяйственного риска. *Компьютерные технологии в управлении, при моделировании и в экономике: сборник научных трудов*. Харьков: Изд-во ХАИ, 2003. С. 414 – 421
45. Кузьмін О.Є. Управління інвестиційними ризиками підприємства (на прикладі машинобудування). Національний ун-т «Львівська політехніка»; Інститут менеджменту та економіки «Галицька академія». Івано-Франківськ : Галицька академія, 2008. 160с.
46. Ларина Р.Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами. Д.: Изд-во ВИК, 2003. 239 с.
47. Левченко М. О. Генезис та класифікація ризиків у діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 174-178.
48. Мартякова Е.В. Хозяйственные риски: оценка и прогнозирование: [монография]. Государственное высшее учебное заведение «Донецкий национальный технический ун-т»; НАН Украины; Институт экономики промышленности. Донецк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2008. 220с.
49. Лук'янова В. В. Розробка програми управління ризиком на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2006. № 2, Т. 2. С. 27-31.
50. Машина Н.И. Экономический риск и методы его измерения: [учеб.-метод. пособие для студ. экон. спец. вузов]. Донецк : Юго-Восток, 2004. 192с.
51. Мороз О. В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику: монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003. 177 с.

52. Новоселов А. А. Математическое моделирование финансовых рисков. Теория измерения. М: Наука. 2001. 102 с.
53. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
54. Предприятие в условиях рыночной адаптации: анализ, моделирование, стратегии: Сб. статей / Под ред. Г. Б. Клейнера. М. : ЦЭМИ РАН, 1996. 236 с.
55. Попова А.Ю. Риск-менеджмент инвестиционной деятельности. Х.: Харьковский национальный ун-т им. В.Н. Каразина, 2003. 266 с.
56. Примостка Л. Економічні ризики в діяльності банків. Банківська справа. 2004. № 3. С. 16
57. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємства. URL: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/73/85/>
58. Прохорова В. В. Економічна ідентифікація параметрів стійкості та ризикованості функціонування складних виробничо-господарських систем. *Економіка: проблеми теорії та практики : Збірник наукових праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. Вип. 265, Т. 4. С. 956-967.*
59. Райс Т. Финансовые инвестиции и риск. Киев: ВНУ, 1995. 590 с.
60. Сараєва І. М. Системне моделювання процесу ідентифікації підприємницьких ризиків. О. : Фенікс, 2007. 188 с.
61. Симионов Ю. Ф. Информационный менеджмент. Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. 250 с.
62. Симонов С.В. Анализ рисков в информационных системах. Практические аспекты. Конфидент. 2001. №2. С. 48 – 53.
63. Старостина А. А. Риск-менеджмент в маркетинге. Стратегія економічного розвитку України. 2003. №3. С. 1 – 6.
64. Статистические методы повышения качества / под ред. Х. Кумэ; пер. с японского. М.: Финансы и статистика, 1990. 301 с.
65. Статистическое моделирование и прогнозирование / под ред. А. Г. Гранберга. М.: Финансы и статистика, 1990. 382 с.

66. Томашевский В.Н. Имитационное моделирование в среде GPSS. М.: Бестселлер, 2003. 416 с.
67. Ткаченко А.М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством. ЗДІА, 2006. 194с.
68. Ткаченко А.М. Управління витратами промислового підприємства як один із напрямів підвищення його ефективності. *Економічний форум*. 2011. №2.
69. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності 2018 – 2019 роках. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
70. Онищук Н. Эффективное решение проблем производителей молочной продукции малого и среднего бизнеса. *Молочное дело*. 2008. № 4. С. 30–31.
71. Оцінка фінансового стану підприємства. URL: http://pidruchniki.ws/1580011945669/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/otsinka_finansovogo_stanu_pidpriyemstv_pokazniki_finansovogo_stanu_pidpriyemstva_rozrahunok
72. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» <http://molokija.com2>
73. Фінансовий менеджмент. Заг. ред. проф. А. М. Поддєрьогіна. К. : КНЕУ, 2005. 535 с.