

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повне найменування інституту)
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«Удосконалення управління ризик-менеджменту в товаристві з обмеженою відповідальністю «Літинський молочний завод»»

Виконав: студент 2 курсу, групи МПОУ-21м
спеціальності 073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Алексєєв М.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., професор каф. ЕПВМ
Лесько О.Й.

(прізвище та ініціали)

« 14 » 12 2022 р.

Опонент к.е.н., доцент каф. ФІМ

Ткачук Л.М.

(прізвище та ініціали)

« 16 » 12 2022 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., проф. Лесько О.Й.

(прізвище та ініціали)

« 16 » 12 2022 р.

Вінниця – 2022 року

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки

Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Рівень вищої освіти II-й (магістерський)

Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
к.е.н., професор О.Й. Лесько

“ 01 ” 09 2022 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Алексееву Максиму Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення управління ризик-менеджменту в товаристві з обмеженою відповідальністю «Літинський молочний завод»

керівник роботи к. е. н., професор Лесько Олександр Йосипович,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від “ 14 ” 09 2022 року № 203

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2022 р.

3. Вихідні дані роботи: спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність та статистичні щорічники, фінансова звітність ТОВ «Літинський молочний завод» та ін. джерела.

4. Зміст текстової частини: (перелік питань, які потрібно розробити) дослідити теоретичні основи управління ризик-менеджменту підприємства; проаналізувати фінансову діяльності та ризики ТОВ «Літинський молочний завод»; розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління фінансовою діяльністю на ТОВ «Літинський молочний завод» тощо.

5 Перелік ілюстративного матеріалу (з точними зазначеннями обов'язкових креслень)

Таблиця 1.1 – Різноманітність визначень поняття «ризик»; Таблиця 1.2 – Етапи розвитку ризик-менеджменту; Рисунок 1.1 – Класифікація ризиків; Рисунок 1.2 – Загальна схема ризик-менеджменту; Рисунок 1.3 – Класифікація ризиків; Рисунок 1.4 – Методи аналізу ризику; Таблиця 1.4 – Портфель фінансових ризиків підприємства; Таблиця 1.5 – Фактори, що визначають внутрішні ризики підприємства; Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства; Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності підприємства; Таблиця 2.2 – Показники балансу ТОВ «Літинський молочний завод»; Рисунок 2.2 – Показники балансу ТОВ «Літинський молочний завод»; Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ТОВ «Літинський молочний завод»; Рисунок 2.3 – Показники рентабельності ТОВ «Літинський молочний завод»; Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства; Рисунок 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства; Таблиця 3.1 – Базовий SWOT-аналіз ТОВ «Літинський молочний завод»; Рисунок 3.1 – Змакетована організаційна

структура відділу контролінгу ТОВ «Літинський молочний завод», Таблица 3.3 – Загальний рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Літинський молочний завод» то

6. Консультанти розділів роботи

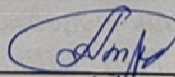
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальний	професор кафедри ЕПВМ Лесько О.Й.	01.09.2022	05.12.2022

7. Дата видачі завдання 01.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примі
1.	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	2022 р.	
2.	Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР (1-й розділ МКР)	вересень-жовтень 2022 р.	
3.	Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР (2-й розділ МКР)	листопад 2022 р.	
4.	Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР (3-й розділ МКР)	грудень 2022 р.	
	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	14.12. 2022	
	Рецензування МКР	17.12.2022	
	Захист МКР	за графіком кафедри	

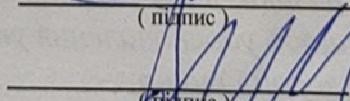
Студент


(підпис)

Алексєєв М.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Лесько О.Й.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

УДК 05.334 Алексєєв М.А. Удосконалення управління ризик-менеджменту в товаристві з обмеженою відповідальністю «Літинський молочний завод». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент підприємств, організацій та установ. Вінниця: ВНТУ, 2022. 112 с. На укр. мові. Бібліогр.: 60 назва; рис.: 24; табл. 22.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена питанням управління ризик-менеджменту на товаристві з обмеженою відповідальністю «Літинський молочний завод».

У роботі розглянуто підходи науковців щодо розуміння сутності та змісту поняття ризик-менеджменту. Досліджено теоретичні основи ефективного управління ризик-менеджментом на підприємстві. Удосконалено підхід щодо оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві.

Досліджено господарську діяльність ТОВ «Літинський молочний завод», охарактеризовано його основні показники фінансово-господарського стану, а також проведено аналіз ефективності управління фінансовою діяльністю та ризиками досліджуваного підприємства.

Розроблено стратегію розвитку підприємства та запропоновано основні напрямки щодо впровадження ризик-менеджменту на підприємстві.

Ключові слова: ризики, ризик-менеджмент, управління ризиками, фінансова стійкість та незалежність.

ABSTRACT

UDC 05.334 Alekseev M.A. Improving of risk management in the limited liability company "Lytinsky Dairy Plant". Master's thesis in the specialty 073 - Management, educational program - Management of enterprises, organizations and institutions. Vinnytsia: VNTU, 2022. 112 p. In Ukrainian language. Bibliogr .: 60 title; fig .: 24; table 22.

The master's qualification work is devoted to the issues of risk management at the limited liability company "Lytinsky Dairy Plant".

The paper examines the approaches of scientists to understand the essence and content of the concepts of risk management. The theoretical foundations of effective risk management at the enterprise were studied. The approach to assessing the effectiveness of risk management at the enterprise has been improved.

The economic activity of LLC "Lytinsky Dairy Factory" was studied. Its main indicators of financial and economic condition are characterized, as well as an analysis of the effectiveness of management of financial activities and risk of the enterprise under study.

The company's development strategy was developed and the main directions for implementation of risk management at the company were proposed.

Key words: risk, risk management, financial stability and independence.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	8
1.1 Місце ризик-менеджменту у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців.	8
1.2 Управління ризиками як запорука ефективної економічної діяльності підприємства.....	17
1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до аналізування та оцінювання ризиків підприємства.....	27
Висновки до першого розділу	36
2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	37
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Літинський молочний завод» та основні техніко-економічні і фінансові показники його діяльності	37
2.2 Аналіз ризиків ТОВ «Літинський молочний завод»	51
2.3 Організаційна структура управління діяльністю досліджуваного підприємства.....	60
Висновки до другого розділу	72
3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» ТА ПОКРАЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	75
3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку ТОВ «Літинський молочний завод».....	75

3.2. Макетування нової організаційної структури управління ризиками ТОВ «Літинський молочний завод»	81
3.3 План рекомендацій з впровадження системи ризик-менеджменту ТОВ «Літинський молочний завод» та розрахунок ефективності вкладених коштів.....	88
3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства	95
Висновки до третього розділу	103
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	111
Додаток Б (обов'язковий). Технічне завдання	112
Додаток Г Фінансова звітність ТОВ «Літинський молочний завод».....	114
Додаток Г (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	127

ВСТУП

У період поглиблення кризових явищ в Україні управлінська діяльність потребує розробки нових прогресивних методів і механізмів, що здатні зменшити негативний вплив факторів ризику на функціонування та розвиток підприємств. Разом з тим, їх сталий розвиток та ефективна діяльність пов'язані з наявністю механізму, що зможе забезпечити їх захист від ризиків. Таким механізмом може стати ефективна система ризик-менеджменту, що базуватиметься на сучасних методах управління та оцінюванні ризикованих ситуацій [1].

Актуальність теми. Ступінь впливу ризику, якому піддаються підприємства в процесі своєї діяльності, залежить від численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме тому зростає необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління.

Потребує удосконалення методика прогнозування та оцінювання ризиків, не визначена система методів управління ризиками діяльності промислових підприємств.

Наявність вище зазначених проблем, їх недостатня розробленість, важливість окремих аспектів управління ризиками обумовили актуальність теми, визначили основну мету та завдання дослідження.

На вирішення проблеми управління ризиками спрямовані дослідження провідних вітчизняних та зарубіжних економістів: Кравченко В. А. [2], Старостіна В. О. [3], Александрова М. М. [4], Балабанов І. Т. [5], Рудашевський В. Д. [6], Лапуста М. Г. [7], Левченко М. О. [8], Тэпман Л. Н. [9], Кондрашкін А. Б. [10], Лук'янова В. В. [11], Кочетков В. М. [12], Квасницька Р. С. [13] та інші.

Інформаційну базу дослідження склали закони і нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств, яка пов'язана із ризиками, офіційні статистичні матеріали й звітні дані ТОВ «Літинський молочний завод».

Метою дослідження даної магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування

теоретичних, методологічних та практичних підходів до формування системи управління ризиками та практичних рекомендацій щодо зниження ризиків на підприємстві.

У відповідності до визначеної мети в роботі поставлено **такі завдання:**

- дослідження сутності понять «ризик», «ризик-менеджмент», «невизначеність», ознайомлення з етапами еволюції ризик-менеджменту;
- класифікація ризиків діяльності підприємства;
- вивчення теоретико - методичних основ аналізу та оцінювання ризиків підприємств;
- визначення потенційних та існуючих ризиків у діяльності ТОВ «Літинський молочний завод» в сучасних умовах господарювання;
- кількісний аналіз ризиків ТОВ «Літинський молочний завод»;
- аналіз системи ризик-менеджменту досліджуваного підприємства;
- визначення стратегії розвитку підприємства у сфері управління ризиками;
- розроблення шляхів мінімізації впливу ризику на господарський механізм ТОВ «Літинський молочний завод»;
- моделювання результатів діяльності підприємства після впровадження запропонованих рекомендацій тощо.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес управління ризиками діяльності підприємства.

Предметом дослідження – підвищення ефективності ризик-менеджменту на підприємстві.

В основу магістерської кваліфікаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого використано методи індукції та дедукції, порівняння й систематизації (під час дослідження сутнісних характеристик та еволюції понять «ризик», «невизначеність», «ризик-менеджмент»), методи логічного узагальнення, аналізу, синтезу й декомпозиції (при розробці підходів і вимог до функціонування системи

управління ризиками), методи статистичного та експертного аналізу (для визначення граничних значень інтегральних показників рівня захищеності від ризиків), методи комплексного аналізу і прогнозування (для визначення кількісної оцінки рівня захищеності від ризиків промислового підприємства), методи системного та матричного аналізу, теорії моделювання (для побудови моделі формалізації ситуацій ризику).

Інформаційну базу дослідження склали закони і нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств, яка пов'язана із ризиками, офіційні статистичні матеріали й звітні дані ТОВ «Літинський молочний завод».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому що:

удосконалена методика прогнозування оціювання ризиків та набула подальшого визначення система методів управління ризиками діяльності промислових підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі проведених теоретичних досліджень та отриманих наукових результатів розроблено алгоритм оцінювання ефективності управління ризиками підприємства та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення її ефективності.

Результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (ВНТУ, 2022-2023) [23].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Місце ризик-менеджменту у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців

Ризик-менеджмент, чи управління ризиками, - порівняно новий напрям у теорії і практиці менеджменту, що впевнено посів своє місце серед сучасних методів управління бізнесом. Про це, зокрема, свідчить неухильне збільшення кількості статей, книжок і підручників, у яких розглянуто проблеми управління ризиками.

Ще з часів первинних державних утворень людина інтуїтивно намагалася захистити себе від різних випадковостей, зокрема, створюючи різного роду запаси на випадок неврожаю або війни. Це були перші спроби управляти господарським ризиком. Проте науковий підхід до проблеми ризику окреслився лише на початку XX століття [2].

Слід зазначити, що поняття «ризик» має досить тривалу історію, але найактивніше різні аспекти ризику почали вивчати наприкінці XIX - на початку XX ст.

Для вітчизняної економіки проблема ризику та його оцінки не є новою: у 20-х роках XX ст. було прийнято ряд законодавчих актів, що враховували існування в СРСР виробничо-господарського ризику. Але пізніше, після становлення адміністративно-командної системи обґрунтування ефективності господарської діяльності в умовах планової економіки і відповідно всі техніко-економічні обґрунтування будь-яких проектів обходилися без аналізу ризиків.

Економічні перетворення в нашій країні викликали інтерес до питань ризику в господарській діяльності, а сама теорія ризику в процесі формування ринкових відносин не тільки одержала свій подальший розвиток, але стала практично затребуваною.

На сьогодні немає однозначного розуміння сутності ризику. Це пояснюється, зокрема, багатоаспектністю цього явища, практично повним ігноруванням його нашим господарським законодавством у реальній економічній практиці й управлінській діяльності. Крім того, ризик - це складне явище, що має безліч розбіжних, а іноді протилежних реальних основ. Це зумовлює можливість існування декількох визначень поняття ризику з різних поглядів.

Термін «ризик» походить від грецьких слів *risikon*, *ridsa* - стрімчак, скеля. В італійській мові *risiko* - небезпека, погроза; *risicare* - лавірувати між скель. У французькій *risque* - погроза, ризикувати (буквально об'їжджати стрімчак, скелю).

У словнику Вебстера ризик визначається як «небезпека, можливість збитку чи втрати», у словнику Ожегова - як «можливість небезпеки», чи як «дія наугад у надії на щасливий результат» [3].

Гейне Браун підкреслює арабське походження слова «ризик» та його запозичення італійцями. Вітчизняний вчений М. Клапків, досліджуючи етимологію слова «ризик» в різних наукових джерелах, порівнює відповідні ієрогліфні знаки китайської та японської мови і підкреслює кореневу подібність термінів «ризик», «нещастя», «страхування». В. Даль в тлумачному словнику російської мови зміст «ризикувати» пов'язує з «пускаться на удачу, отважиться,...идти на авось, подвергаться случайности...». В українській мові слово «ризик» також пов'язують з усвідомленою можливістю небезпеки [4].

Балабанов І. зазначає, що «ризик» як історична категорія виник на початку епохи цивілізації і його походження пов'язується з відчуттям страху, небезпеки, нещастя, знищення і для кількісної оцінки ризику використовує статистичний метод, згідно з яким критеріями ризику є середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації [5].

Існують також визначення, які поряд з небезпекою, можливістю невдачі передбачають існування альтернативи. Ризик - це можливість помилки або успіху того чи іншого вибору в ситуації з декількома альтернативами [6].

Однак, якщо б ризик був пов'язаний тільки з негативними результатами господарської діяльності, то у економічного агента не було б потреби ризикувати. Так, М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова відзначають, що «хоча наслідки ризику частіше всього проявляються у вигляді втрат або неможливості одержання очікуваного прибутку, проте ризик - це не тільки небажані результати прийняття рішень. При певних варіантах підприємницьких проектів існує не тільки небезпека не досягти наміченого результату, але і ймовірність перевищити очікуваний прибуток. В цьому і полягає підприємницький ризик, який характеризується поєднанням можливості досягнення як небажаних, так і особливо сприятливих відхилень від запланованих результатів» [7].

Дуже важливою для філософського та загальноекономічного розуміння ризику є теорія Ф. Кнайта, згідно якої ризик - це результат будь-якої діяльності, який можна виміряти за допомогою методів теорії ймовірності й закону великих чисел. Якщо подібних розрахунків виконати неможливо, то даний результат діяльності є непевністю. За концепцією цього американського економіста ризик пов'язується з невизначеністю, яка є джерелом виникнення прибутку, і яку можна технічно виміряти й оцінити за допомогою методу пробабілістичних (імовірнісних) розрахунків [4].

Як показує аналіз, у літературі поширене судження про ризик як про можливість небезпеки чи невдачу. Аналогічна ситуація і в економічній літературі. Розглянемо ряд визначень ризику, що дають фахівці (табл. 1.1).

Виникає запитання: як вибрати найбільш доречне визначення ризику? На наш погляд, виходити слід з того, наскільки його можна буде використати в практиці бізнесу. Виходячи з цього у менеджера має бути можливість виявити ризик, оцінити його і вжити певних заходів впливу на нього. Інакше кажучи, менеджер має провести якісний і кількісний аналіз ризику. Він має визначити подію - джерело ризику, тобто фактор ризику, її ймовірність і наслідки.

Вважаємо, що ризик можна охарактеризувати як комбінацію трьох елементів: деякої події, її ймовірності та наслідків.

Відповідно ризик підприємства, чи економічний ризик, - це комбінація:

- 1) події, пов'язаної з діяльністю підприємства і яка впливає на нього;
- 2) імовірності цієї події;
- 3) її наслідків, що унеможливають досягнення запланованих цілей і в остаточному підсумку позначаються на доходах підприємства.

Таблиця 1.1 – Різноманітність визначень поняття «ризик»

Автори	Визначення поняття «ризик»
1	2
Н. В. Хохлов [14]	Ризик - подія або група споріднених випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту, що володіє даним ризиком
М. А. Рогов [15]	Ризик - це можливість ненастання будь-яких очікуваних подій, можливість відхилення деяких величин від їх (очікуваних) значень
Д. С. Морозов [16]	Фінансові ризики - це, з одного боку, небезпека потенційно можливої втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з розрахованим варіантом. З іншого боку - ймовірність отримання додаткового обсягу прибутку, пов'язаного з ризиком
А. В. Шегда [17]	Ризик - це можливість виникнення несприятливих ситуацій в ході реалізації планів і виконання бюджетів підприємства
В. М. Гранатуров [18]	Ризик - це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети
Г. В. Чернова [19]	Під економічним ризиком розуміється деяка можливість виникнення збитку, вимірюваного в грошовому вираженні

Аналіз праць економістів дозволив виділити домінування двох підходів:

- 1) «ризик» та «невизначеність» є тотожними поняттями;
- 2) розмежування понять «ризик» та «невизначеність».

На наш погляд, поняття «ризик» та «невизначеність» не є тотожними, але є такими, що тісно взаємопов'язані один з одним: стан ризику виникає в разі невизначеності, тобто, з нашої точки зору, ризик - це ймовірність недоотримання наміченого результату через здійснення будь-якої діяльності в рамках невизначеності, яка не дає можливість суб'єкту на сто відсотків бути впевненому про позитивний перебіг подій.

Приблизно до початку XVIII століття величина ризику визначалася з використанням методів теорії ймовірності; у XVII-XIX століттях вченими обґрунтовано закон великих чисел та основні процедури статистики, а поняття «невизначеність» стало ключовим в теорії ризику. У 1900-1930 рр. поняття «ризик» закріпилося в науковому обігу та в публіцистиці, було визнано як невід’ємна складова будь-якої підприємницької діяльності, яка здійснюється в умовах невизначеності [8]. Вже починаючи з 30-х років минулого століття почали з’являтися методики, наукові дослідження по передбаченню, аналізу і моніторингу ризику, тобто, з’являються перші спроби управляти ним. В цей же час результати досліджень намагаються застосувати на практиці. У 1940 р. державна британська авіакомпанія вперше в історії почала збирати статистику авіаційних випадків і катастроф за спеціально затвердженим стандартним форматом.

З кінця 1940-х почалося активне злиття наукової дисципліни страхування і досліджень в сфері техногенних ризиків. З’явилося декілька асоціацій, інститутів, як національних, так і міжнародних. Очевидно, і швидко став зростати потік інформації і спеціальної літератури. У 1950-і роки міністерство оборони США розробило методику оцінки надійності електронних компонентів техніки, що застосовувалася в корейській війні [20].

В Україні про появу нового напрямку наукових досліджень, відомого як ризикологія або ризик-менеджмент, було проголошено на конференції, яка відбулася у жовтні 1998 року. Серед багатьох завдань цієї науки особливе значення має пізнання ризику, розробка сучасної теорії ризику, а також дослідження можливостей ефективного управління ним в умовах ринкової економіки [9].

Ризик-менеджмент пройшов певну еволюцію. Американські вчені розрізняють такі періоди розвитку ризик-менеджменту [21].

Перший період охоплює час від закінчення Другої світової війни до середини 60-х років XX ст. Саме в цей період поступово ускладнювалося коло обов’язків працівників, які займалися організацією страхування майна компаній. Вони активно

шукали на ринку продукти, які б задовольняли потреби компаній у страхуванні широкого спектра їх ризиків. З'являється термін «ризик-менеджмент». Journal of Finance 1952 р. друкує статтю «Вибір портфеля» Гаррі Марковіца, який пізніше (1990 р.) отримав Нобелівську премію у галузі економіки. У статті досліджено зв'язок між дохідністю та дисперсією цінних паперів, які входять до інвестиційного портфеля. Цей аналіз започаткував застосування складних вимірників фінансового ризику.

Часові рамки другого періоду - з середини 60-х до початку (середини) 90-х років ХХ ст. У цей час обов'язки менеджерів зі страхування розширюються, у коло їхніх інтересів входять й інші, крім тих, що можна страхувати, види ризиків. Проблемами ризик-менеджменту активно займаються в інших підрозділах компаній - виробничому (виробничі ризики); юридичному (ризик відповідальності) тощо.

Insurance Institute of America 1966 р. вводить у практику складання трьох видів іспитів на одержання першого в страховій індустрії кваліфікаційного свідоцтва у сфері ризик-менеджменту (Associate in Risk Management). Хоча іспити все ще тісно зв'язані зі страхуванням, їх завдання вказують на розширений підхід до концепції управління ризиками.

Густав Гамільтон, ризик-менеджер шведської компанії Statsfretag, 1974 р. розробляє «коло ризик-менеджменту», яке наочно зображує взаємодію всіх елементів процесу управління ризиками - від оцінки і контролю до фінансування і комунікації.

Організація American Society of Insurance Management 1975 р. змінює свою назву на Risk & Insurance Management Society (RIMS).

У Вашингтоні 1980 р. утворено товариство Society for Risk Analysis, що об'єднало фахівців з управління ризиками у сфері державної політики й охорони навколишнього середовища.

У Лондоні 1986 р. створено Institute for Risk Management, що декількома роками пізніше під керівництвом Гордона Діксона почав проводити міжнародні іспити для одержання кваліфікації Fellow of the Institute of Risk Management.

Третій період почався в 90-х роках ХХ ст.

Cadbury Committee (Великобританія) 1992 р. публікує доповідь, у якій раді директорів компанії запропоновано відповідати за розробку і впровадження політики ризик-менеджменту в рамках усієї компанії. Аналогічні матеріали з'явилися також у Канаді, США, Південній Африці, Німеччині і Франції.

Компанія GE Capital 1993 р. вперше вживає термін Chief Risk Officer для позначення посади топ-менеджера, що займається всіма аспектами ризик-менеджменту в компанії.

Спільними зусиллями фахівців Австралії і Нової Зеландії 1995 р. розроблено та опубліковано перший у світі стандарт з ризик-менеджменту [26]. Аналогічні стандарти 1997 р. надруковано в Канаді і Японії.

А 1996 р. створено Global Association of Risk Professionals, що об'єднує ризиків-менеджерів, які відповідають за операції на фінансових ринках. Ця організація 2003 р. об'єднувала 31 110 членів у 100 країнах світу [22].

У XXI ст. характерними рисами ризик-менеджменту є широке застосування інтернет - технологій та поява нових видів ризику і страхування від них (терор, інтернет - ризики).

На конференції RIMS 2002 р. наведено дані опитування фірмою Liberty Mutual's ризик-менеджерів американських компаній. Відповідно до огляду, 98 відсотків ризик-менеджерів сказали, що вони використовували торік Інтернет для роботи. Чотири з п'яти ризик-менеджерів також сказали, що вони проводять більше п'яти годин на тиждень в Інтернеті. Вісімдесят три відсотки ризик-менеджерів використовують мережу, щоб зібрати потрібну для роботи інформацію, що на 9 відсотків більше порівняно з 1999 р. [23].

За період свого нетривалого існування, ризик-менеджмент як наука пройшов ряд переосмислень та доробок (табл. 1.2) [17].

Таблиця 1.2 – Етапи розвитку ризик-менеджменту

Періоди	Етапи і їх особливості	Важливі події
1	2	3
1970-і рр.	Мікроризик-менеджмент: управління ризиками відбувається на рівні окремих осіб (брокери, спеціалісти фінансових відділів)	1973 р. – скасування Бреттон-Вудської системи фіксованих валютних курсів і публікація Блеком і Шоулзом формули оцінки вартості опціонів, що дало стимул-реакцію до кількісного виміру і управління валютними ризиками
1980-і рр.	1. Управління активами і пасивами на рівні казначейства; 2. Стратегічне управління активами і пасивами шляхом здійснення планування і контролю	Кінець 1980-х рр. – створення концепції «вартість під ризиком» (VAR, Value-at-Risk) – виражена в грошових одиницях оцінка величини, яку не перевищать очікувані протягом даного періоду часу втрати із заданою вірогідністю
1990-і рр.	1. Управління ринковим ризиком шляхом контролю ризику в рамках фінансового департаменту, поява функції «управління ризиками» 2. Управління кредитним ризиком шляхом контролю ризику в рамках фінансового департаменту, розвиток функції «управління ризиками» 3. Управління операційним ризиком шляхом проведення внутрішнього аудиту, вживання функції «управління ризиками»	1996 р. – Міжнародна асоціація спеціалістів по управлінню ризиками почала діяльність в Нью-Йорку і Лондоні. 1997 р. – Risk Metrics Group (дочірня компанія J.p. Morgan) оприлюднила спосіб розрахунку показника Credit VAR (аналог показника VAR у сфері кредиту)
Початок XXI ст.	Корпоративний ризик-менеджмент ґрунтується на комплексному підході до управління ризиками, капіталом і оперативному управлінню активами і пасивами	2002 р. – ухвалення закону Сарбейнса–Окслі про захист інвесторів за рахунок підвищення точності і надійності корпоративної інформації, що розкривається відповідно до законодавства про коштовні папери і в інших цілях. Створення Міжнародної професійної асоціації ризик-менеджерів (PRMIA)

За останні роки у зв'язку з бурхливим розвитком мережі Інтернет, інтенсивною глобалізацією, розвитком ринку похідних інструментів, інформаційно-технологічного розвитку радикально змінилися і підходи до управління ризиками, що негайно призвело до утворення нової парадигми ризик-менеджменту (табл.1.3).

Нова парадигма комплексно розглядає ризики всіх відділів і напрямів діяльності організації. З'явилася і можливість отримувати порівняльні оцінки по всіх видах ризиків.

Традиційно ризик-менеджмент вважався спеціалізованим і відособленою діяльністю, проте новий підхід формує середовище, при якому службовці і менеджери всіх рівнів зацікавлені брати участь в системі ризик-менеджменту [20].

Будь-який ризик пов'язаний із необхідністю вибору з декількох варіантів, тобто з необхідністю прийняття рішення. Більшість авторів (Т. В. Головач [24], Л. І. Донець [25], І. Ю. Івченко [26], В. В. Лук'янова [11]) виділяють такі основні правила прийняття рішень у ризик-менеджменті:

1) правило максимізації виграшу - з можливих варіантів рішень вибирають те, яке забезпечує максимальний результат (дохід, прибуток тощо);

2) правило оптимізації ймовірності результату - з усіх варіантів, які забезпечують допустиму ймовірність одержання позитивного результату, вибирають той, що забезпечує максимальний виграш;

3) правило оптимального коливання результату - з можливих варіантів рішень вибирається те, при якому ймовірності виграшу чи програшу для того самого ризикового вкладення капіталу має найменший розрив;

4) правило оптимального співвідношення виграшу і величини ризику - з усіх варіантів, що забезпечують допустимий ризик, вибирають той, у якого співвідношення доходу і втрат (збитків) є найбільшим.

Управління ризиками являє собою такий процес впливу на суб'єкт господарської діяльності, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх розумне (обґрунтоване) прийняття і зведення ступеня їх впливу на нього до мінімально можливих меж, а також розробка стратегії поведіння даного суб'єкта у випадку реалізації конкретних видів ризиків [13].

1.2 Управління ризиками як запорука ефективної економічної діяльності підприємства

У зв'язку з активним розвитком та ускладненням економічних, соціальних, політичних процесів дедалі частіше з'являються нові види ризиків. Їх поява впливає на діяльність підприємств і призводить до непередбачуваних наслідків. Саме тому виникає потреба у класифікації наявних ризиків для подальшого управління ними.

Питання класифікації ризиків висвітлили в своїх працях багато авторів, зокрема Вітлінський В. В. [27], Гранатуров В. М. [18], Хохлов Н. В. [14], Лук'янова В. В. [11], Івченко І. Ю. [26], Левченко М. О. [8] та інші.

Однак, незважаючи на досить велику кількість праць з проблем класифікації ризику, сьогодні немає однозначного підходу щодо поділу ризиків підприємства. Тому очевидно є потреба в ґрунтовних дослідженнях існуючих класифікаційних ознак ризиків та створення на їх основі найбільш оптимальної класифікації ризиків підприємства.

Класифікація - це поділ множини об'єктів на підпорядковані підмножини за їх подібністю або відмінністю.

Класифікація ризиків - це поділ ризиків на окремі групи за певними ознаками для досягнення поставлених цілей.

Класифікація ризиків формує їх структуру, для опису якої використовують поняття група, підгрупа, клас, підклас, вид, підвид тощо.

Кожний клас, вид або група характеризуються певними ознаками, які є однорідними. Кількість груп і їх вміст визначаються лише в процесі класифікації. Саме цим зумовлені різні підходи науковців до поділу ризику за різними класифікаційними ознаками.

Виділимо групи ризиків, які притаманні економіці загалом та підприємству зокрема (рис. 1.1) [3, 12, 13, 16].

Група науковців [3, 27] розглядають ризики за сферою виникнення відповідно до основних видів підприємницької діяльності (виробничої, комерційної, фінансової, посередницької, страхування) та поділяють їх на виробничі, комерційні, фінансові.

Є автори [2, 6, 14], які до ризиків за сферою виникнення ще додають правові (юридичні) організаційно управлінські, інвестиційні та страхові ризики.

Ризики відповідно до сфери виникнення можуть містити ще види та підвиди. Науковці по - різному формують підвиди даних ризиків. Так, виробничі ризики поділяють на технологічні, технічні, виробничі, інноваційні, транспортні, організаційні або технологічні, технічні, інноваційні, майнові, або ризики сфери виробництва, сфери забезпечення, кадрові ризики (ризики персоналу) [8].

Комерційні ризики розподіляють на майнові, торгові, маркетингові, ділові, розрахункові або ризики неплатежів, маркетингові, торгівельні, транспортні, або майнові, торгівельні, виробничі [26].

Фінансові ризики є: ринкові (валютні, інфляційні, ризики ліквідності), кредитні, операційні (інформаційні, юридичні, ризики персоналу, ризики основної діяльності), інвестиційні; або інфляційні, інвестиційні, валютні, відсоткові, кредитні, ризики ліквідності [8]; або ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей (інфляційні, дефляційні, валютні, ризик ліквідності), ризики, пов'язані з вкладенням капіталу (інвестиційні) (ризики втраченої вигоди, ризики зниження прибутковості (процентні, кредитні), ризики прямих фінансових втрат (біржові, селективні, ризики банкрутства, кредитні)) [28]; або валютні, кредитні, інвестиційні [27].

Найбільш вдалим, на наш погляд, є підхід, де ризики спочатку поділяються за сферою виникнення на зовнішні та внутрішні, а уже в розрізі даних двох груп здійснюють поділ конкретних видів ризиків за відповідними факторами.

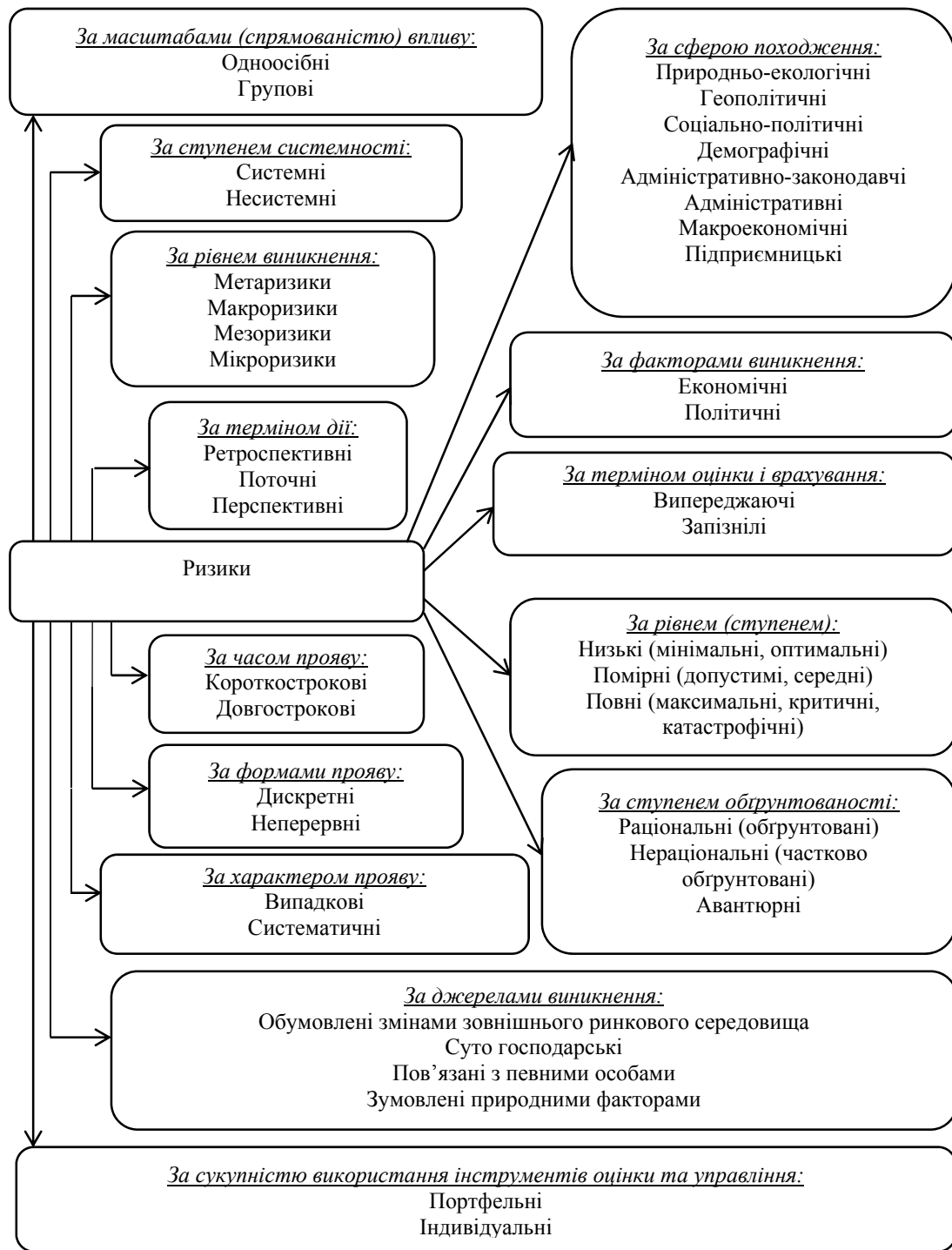


Рисунок 1.1 – Класифікація ризиків [31]

Проаналізувавши кілька класифікацій ризиків, які запропоновані вченими, за загальноприйнятими ознаками, та, зокрема, за сферою виникнення, ми дійшли висновку, що автори поділяють ризики по-різному. Поділ ризиків за

загальноприйнятими ознаками можна назвати оглядовим, який охоплює безліч ризиків, але нездатний акцентувати увагу на основних, які впливають на діяльність підприємства.

Поділ ризиків підприємства за сферою виникнення також не досконалий, оскільки окремі види ризиків дублюються і відносяться одночасно до різних підмножин, можуть бути також складовими один одного. Оптимальний, на нашу думку, підхід, за якого ризики підприємства за сферою виникнення поділяються на зовнішні і внутрішні. Такий підхід дає можливість виокремити основні зовнішні і внутрішні ризики, які впливають на діяльність підприємства.

Отже, запропонована комплексна класифікація здається найбільш доречною, виходячи з того, що:

- загальна класифікація ризиків підприємства містить перелік ризиків за основними ознаками, що дозволить правильно оцінити вплив ризиків на підприємство;
- класифікація за сферою виникнення поділяє ризики підприємства за основним критерієм;
- в класифікації ризиків за сферою виникнення чітко здійснено групування внутрішніх ризиків на три великих групи, які, в свою чергу, були поділені на ризики другого порядку.

Управління ризиками являє собою ітеративний процес із чітко визначеними етапами, за допомогою якого менеджери можуть ясно уявити ризики, з якими стикається їхня організація.

Здійснивши аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців щодо класифікації ризиків, нами запропонована класифікація ризиків підприємства за сферою виникнення. Дана класифікація вміщує найбільш ймовірні ризики, що зустрічаються в діяльності підприємств, і дає можливість, на нашу думку, здійснювати ефективне управління ними та представлена на рис. 1.2.

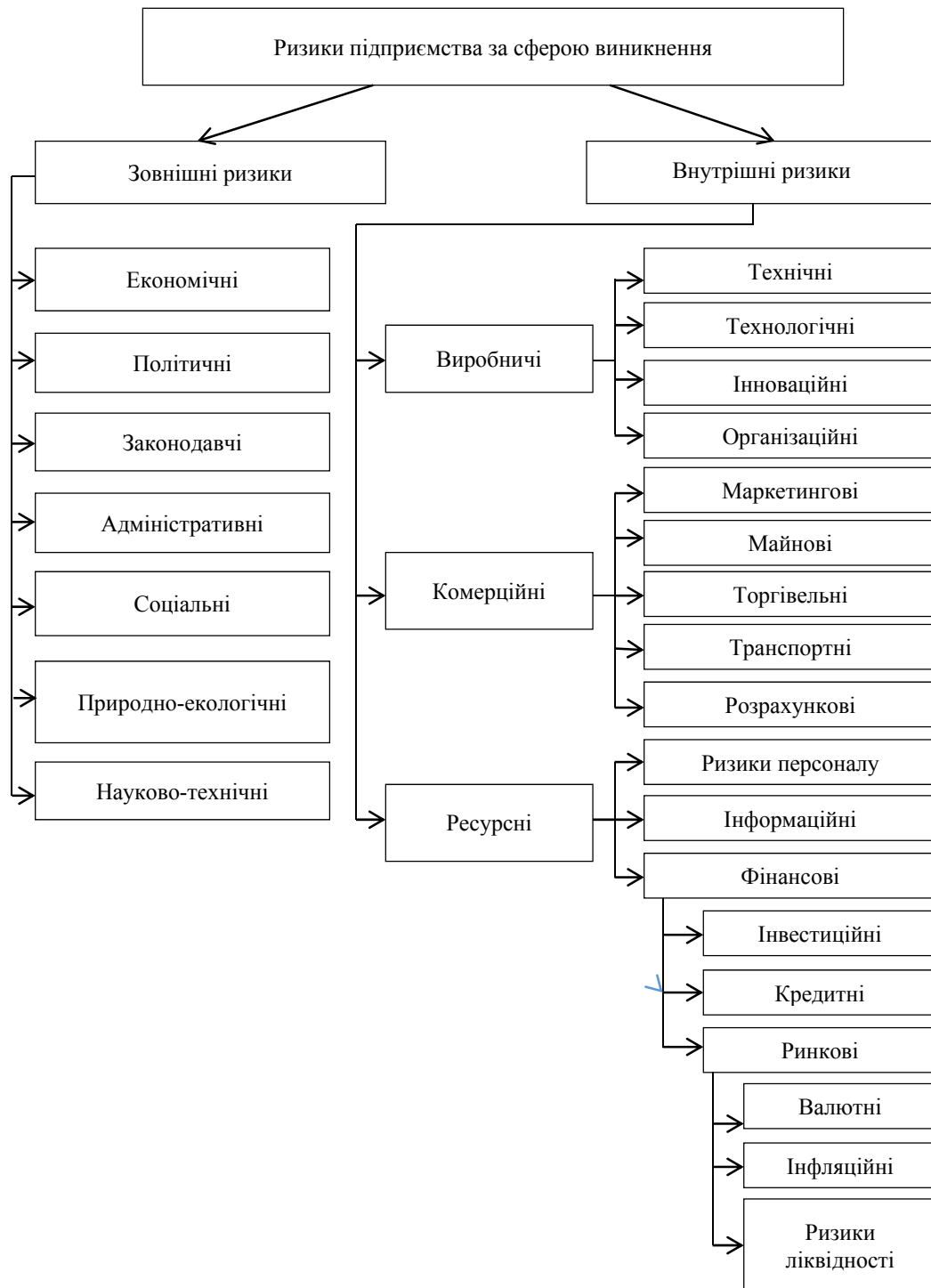


Рисунок 1.2 – Класифікація ризиків підприємства за сферою виникнення

Сам процес ризик-менеджменту (згідно із стандартом AS/NZS Standard 4360:1999 [29]) можна визначити як систематичне використання наявних у розпорядженні

менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: установлення контексту, аналізу (виявлення й оцінки), впливу, моніторингу і комунікації.

Аналіз передбачає з виявлення ризиків (іноді кажуть - факторів ризиків, тобто певних подій та обставин) і їх оцінку. Виявляючи ризики (якісна складова), визначають усі ризики, властиві досліджуваній системі. Головне тут - не пропустити важливих обставин і докладно описати всі істотні ризики.

Установлення наявності ризику - на цьому етапі визначають стратегічні і тактичні цілі компанії, визначають потенційні ризики.

Розглянемо основні етапи процесу управління ризиком:

- установлення наявності ризику;
- аналіз (виявлення й оцінка) ризику;
- ранжування і відбір ризиків;
- вплив на ризик (вибір методів і стратегії) (рис. 1.3) [32].

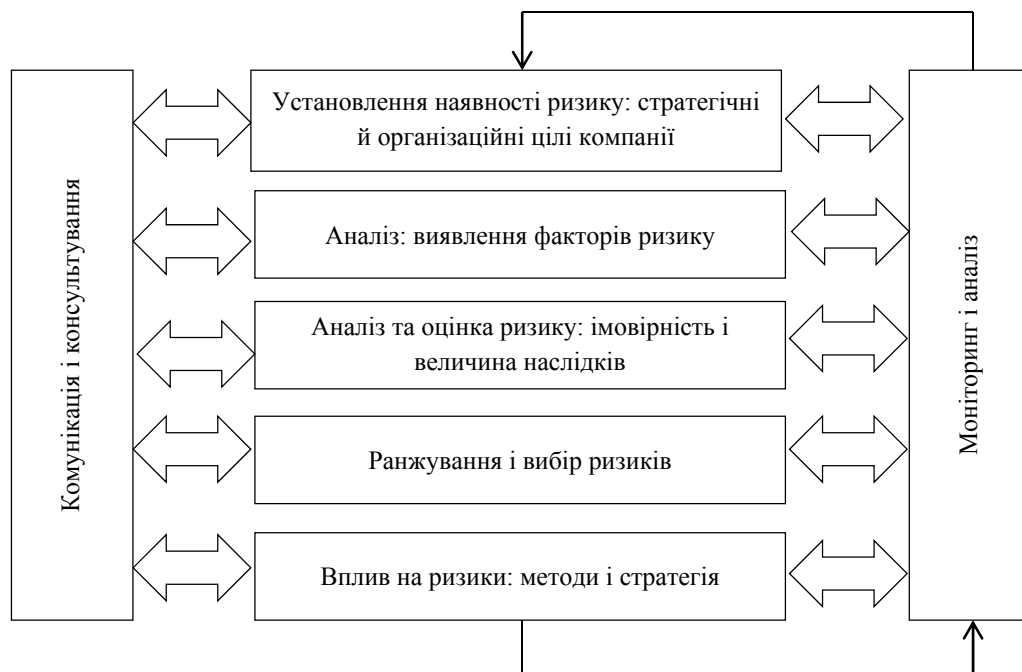


Рисунок 1.3 – Загальна схема ризик-менеджменту

Виявлення й оцінка тісно пов'язані між собою, і не завжди можна розділити їх на самостійні частини загального процесу. Більш того, часто аналіз іде у двох протилежних напрямках - від оцінки до виявлення і навпаки. У першому випадку вже зафіксовано збитки і слід виявити їх причини. У другому випадку на основі аналізу системи виявляють ризики і можливі наслідки.

Для виявлення факторів ризиків і формулювання самих ризиків доцільно використовувати спеціальну матрицю ризик-аналізу.

При цьому необхідно дотримуватися наступної логіки [28]:

1) Експертним шляхом встановлюються фактори ризиків, які впливають на досягнення компанією цілей в різних функціональних сферах свого бізнесу: стратегічній, виробничій, фінансовій, маркетинговій тощо. Практично це виглядає наступним чином: експерт послідовно переміщується рядками таблиці, систематично досліджуючи те, яким саме чином ймовірні події в макро-, мікро-, та внутрішньому середовищі можуть вплинути на досягнення цілей організації в стратегічній та функціональній (виробництво, фінанси, маркетинг, кадри і т. п.) областях. Серед факторів ризику можуть бути, наприклад, прийняття нового нормативного акту (політичний фактор ризику), перевищення рівня інфляції запланованої величини (економічний), неочікувана зміна погодних умов, яка призводить до нетипових для даного сезону кліматичних явищ (природні) тощо.

2) Формулюються ризики. Наприклад: ризик подорожчання кредитів в результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10% річних (фінанси) або ризик зниження обсягів продажу в результаті можливої появи нового конкуренту (збут). Враховуючи обмежений простір таблиці та достатньо великої кількості ризиків (треба орієнтуватися на 80 – 120 ризиків, оскільки експерти, як правило, виявляють 10-15 ризиків для кожної сфери діяльності компанії) в клітинках можна просто писати скороченні назви ризиків – ФР_1 (перший фінансовий ризик), ЗР_1 (перший збутовий ризик).

3) На третьому етапі проводиться оцінювання ризику. Як тільки експертним шляхом виявлені фактори ризику, слід оцінити можливі наслідки цих подій; імовірність того, що вони відбудуться і якість управління цими видами ризиків. Ризик-менеджер також повинен прийняти рішення щодо того, за допомогою якої шкали оцінювати наслідки події, її імовірність та якість управління. З нашої точки зору найбільш доцільним є використання трьох ступеневої дев'ятибальної шкали. Для наслідків: мало серйозні (1-3), помірні (4-6); серйозні (7-9 балів). Для імовірності події: низька імовірність (1-3); середня імовірність (4-6); висока імовірність (7-9). Для якості управління: низька якість (7-9); середня якість (4-6); висока якість (1-3). Результати оцінки ризиків заносять в рядки 5-8.

4) На четвертому етапі відбувається ранжування ризиків, їх відбір і складання карти ризиків.

Для проведення підсумкової оцінки ризику його інтегральну оцінку потрібно помножити на коефіцієнт значущості групи факторів, який розраховується за наступною методикою. Експерти підсумовують всі збитки компанії за попередні три роки. Потім визначають, відповідно, величину збитків, які були обумовлені дією макроекономічних, мікроекономічних, і внутрішньо-організаційних чинників. Відношення кожної групи збитків до загальної суми збитків і буде значенням відповідних коефіцієнтів.

Далі з таблиці відбирають ризики з найбільшими значеннями підсумкової оцінки. Як правило, в першу чергу, керуючись принципом Парето, відбирається 20 - 25% ризиків з найбільшими значеннями підсумкової оцінки.

Уникнення ризику означає просте відхилення від заходу, пов'язаного з ризиком. Однак уникнення ризику найчастіше для підприємства означає відмову від прибутку.

Прийняття ризику на себе - це залишення ризику за підприємством, тобто на його відповідальності.

Передача ризику означає, передачу відповідальності за ризик комусь іншому, наприклад страхової компанії.

Наступним кроком є складання карти ризиків, на яку наносять порядкові номери відібраних ризиків (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Карта ризиків

Висока			7,15
Середня	1,20	3	5,12,16
Низька			
Серйозність наслідків Імовірність події	Низька	Середня	Висока

5) В ході останнього, п'ятого, етапу розробки програми управління ризиками розглядаються можливості використання різних методів управління ризиками для їх різних видів, і оцінюється ефективність ризик-менеджменту. Як правило, ризик-менеджер, використовує наступні методи управління ризиками.

Найпоширеніші методи управління ризиками:

- уникнення ризиків чи відмова від них;
- прийняття ризиків на себе;
- запобігання збиткам;
- зменшення розміру збитків;
- страхування;
- самострахування;
- передачі ризиків (відмінний від страхування).

Уникнення ризику означає просте відхилення від заходу, пов'язаного з ризиком. Однак уникнення ризику найчастіше для підприємства означає відмову від прибутку.

Прийняття ризику на себе – це залишення ризику за підприємством, тобто на його відповідальності.

Передача ризику означає, передачу відповідальності за ризик комусь іншому, наприклад страхової компанії.

Для зниження ступеня ризику застосовуються різні прийоми. Найпоширенішими є: диверсифікованість, придбання додаткової інформації про вибір і результати, лімітування, самострахування, страхування.

Диверсифікованість являє собою процес розподілу коштів між різними об'єктами вкладення капіталу, які безпосередньо не зв'язані між собою, з метою зниження ступеня ризику й втрат доходів.

Диверсифікованість дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності.

Лімітування - це встановлення ліміту, тобто граничних сум видатків, продажу, кредиту й т. п. Лімітування є важливим прийомом зниження ступеня ризику й застосовується банками при видачі позичок, при укладанні договору на овердрафт і т.п. Господарюючими суб'єктами він застосовується при продажі товарів у кредит, наданні позик, визначенні сум вкладення капіталу тощо [2].

Самострахування означає, що підприємець воліє підстрахуватися сам, чим купувати страховку в страховій компанії. Тим самим він заощаджує на витратах капіталу по страхуванню. Самострахування являє собою децентралізовану форму створення натуральних і грошових страхових (резервних) фондів безпосередньо в господарюючому суб'єкті, особливо в тих, чия діяльність піддається ризику. Самострахування логічно, коли вартість майна, що страхується, відносно невелика в порівнянні з майновими й фінансовими параметрами всього бізнесу.

Вибір методів управління ризиками визначається загальною стратегією фірми щодо ризиків, що, у свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових можливостей фірми, з іншого.

Усі заходи щодо управління ризиком можна поділити на доподійні і післяподійні. Перші, як випливає з назви, планують і здійснюють завчасно, а другі – після того, як непередбачена подія вже відбулася. До доподійних заходів відносять: страхування, самострахування, попереджувальні організаційно-технічні, юридичні,

договірні й інші заходи для передачі ризику. Післяподійні заходи – це одержання ресурсів на ліквідацію збитків у вигляді фінансової допомоги, позик тощо [33].

1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до аналізування та оцінювання ризиків підприємства

Методичною основою ризик-менеджменту є сукупність методів якісного і кількісного аналізу ризиків (рис. 1.4) [34]. В результаті проведення якісного аналізу відбувається ідентифікація факторів і видів ризику. Кількісний аналіз дає можливість чисельно визначити розмір окремих фінансових ризиків і оцінити рівень ризику як окремої фінансової операції, так і діяльності підприємства в цілому.

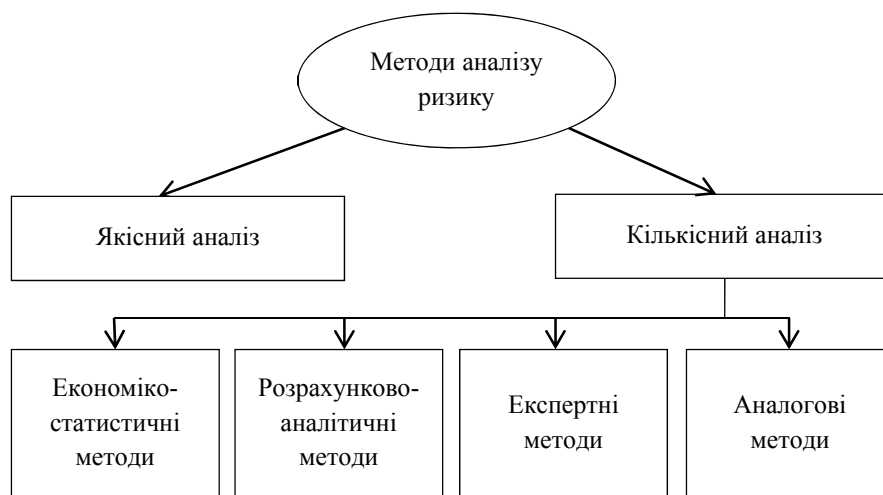


Рисунок 1.4 – Методи аналізу ризику

Якісний аналіз передбачає ідентифікацію ризиків, виявлення джерел і причин їх виникнення, встановлення потенційних зон ризику, виявлення можливих вигод та негативних наслідків від реалізації ризикового рішення. Більш детально охарактеризуємо окремі аспекти якісного аналізу ризиків.

Ідентифікація ризиків полягає у виявленні всіх видів можливих ризиків, пов'язаних з кожною конкретною операцією. При цьому ми розглядатимемо саме фінансові ризики, як найбільш актуальні в діяльності більшості підприємств.

Для аналізу фінансового стану підприємства потрібно провести розрахунок основних економічних та фінансових показників, показники рентабельності діяльності підприємства та фінансові коефіцієнти [35].

В рамках цього методу можуть бути розраховані наступні показники [36]:

а) коефіцієнт автономії, що розраховується як відношення власного капіталу до підсумку балансу. Показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Оптимальне значення більше 0,5.

б) коефіцієнт маневреності власного капіталу, що розраховується як відношення власних оборотних коштів до власного оборотного капіталу. Коефіцієнт характеризує ступінь мобільності власного капіталу, показує яка частина власного капіталу знаходиться в обігу, тобто у тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими засобами. Чим вищий це показник, тим більше забезпечується гнучкість у використанні власних коштів господарюючого суб'єкта. Оптимальне значення показника – 0,5.

в) коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами, який розраховується як відношення суми власних оборотних коштів до запасів.

г) коефіцієнт покриття - це найбільш узагальнюючий показник ліквідності балансу, який визначається як відношення всіх поточних активів підприємства до суми короткострокових зобов'язань. Цей коефіцієнт характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення його боргів протягом року. Вважають, що його рівень у межах 2,0—2,5 є прийнятним. Він показує, скільки грошових одиниць активів припадає на кожен грошову одиницю короткострокових зобов'язань.

д) коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюють як відношення суми грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій підприємства до короткострокових зобов'язань.

е) коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення власних оборотних коштів до власного капіталу. Рекомендоване значення цього

показника $> 0,1$. Цей коефіцієнт показує, яка частка власного капіталу підприємства перебуває в мобільній формі.

Виявлення факторів ризику доцільно здійснювати за зовнішніми і внутрішніми фінансовими ризиками. Зовнішні ризики можуть бути зумовлені загальноекономічними та ринковими факторами.

При цьому важливо у складі портфеля фінансових ризиків виділити ризики, які залежать від самого підприємства, і зовнішні ризики, які визначаються макроекономічною діяльністю. Можливий портфель фінансових ризиків підприємства наведено у табл. 1.4., знаком «+» відзначено ті види ризику, які пов'язані зі здійсненням конкретних операцій.

Таблиця 1.4 – Портфель фінансових ризиків підприємства

Види фінансових ризиків	Види діяльності та фінансові операції						
	Виробнича діяльність	Комерційна діяльність	Фінансова діяльність				
			Інвестиційна діяльність	Кредитна діяльність (надання комерційного кредиту)	Валютні операції	Податкові розрахунки	Розрахункові операції
Зовнішні ринки							
1	2	3	4	5	6	7	8
Інфляційний ризик	+	+	+	+	+	+	+
Депозитний ризик			+		+		
Податковий ризик		+			+	+	+
Процентний ризик			+	+			
Валютний ризик			+				
Внутрішні ризики							
Ризик зниження фінансової стійкості		+	+	+		+	
Ризик неплатоспроможності		+	+	+	+	+	+
Інвестиційний ризик			+	+			
Кредитний ризик							
Ризик упущеної вигоди	+	+	+	+	+	+	+

До загальноекономічних факторів слід віднести: загальний спад обсягів виробництва в країні, збільшення рівня інфляції, уповільнення платіжного обороту,

недосконалість і нестабільність податкового законодавства, зменшення рівня реальних доходів і купівельної спроможності населення та ін.

Серед ринкових факторів ризику можна виділити: зменшення місткості внутрішнього ринку, падіння ринкового попиту, збільшення пропозиції товарів-субститутів, нестабільність фінансового і валютного ринків, недостатню ліквідність фондового ринку тощо.

Внутрішні ризики підприємства залежать від впливу виробничо-комерційних, інвестиційних і фінансових факторів, основні з яких систематизовано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Фактори, що визначають внутрішні ризики підприємства

Група факторів	Фактори ризику
1	2
Виробничо-комерційні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - низька ефективність використання основних виробничих засобів; - невдало вибрана або недостатньо диверсифікована асортиментна структура продукції; - високий рівень матеріаломісткості та трудомісткості продукції; - висока частка постійних витрат; - надмірний обсяг страхових і сезонних запасів; - неефективна цінова політика;
Інвестиційні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення строків будівництва інвестиційних об'єктів; - суттєві перевитрати інвестиційних ресурсів; - невихід на заплановані обсяги прибутку від інвестиційних проектів; - тривалий строк окупності початкових інвестицій; - невдало сформований фондовий портфель.
Фінансові фактори	<ul style="list-style-type: none"> - неефективна структура капіталу, надмірне залучення позикових коштів; - висока середньозважена ціна капіталу; - недостатність довгострокових джерел фінансування активів; - низька оборотність оборотних активів; - недостатня ліквідність активів; - завищений обсяг дебіторської заборгованості; - агресивна дивідендна політика;

Завершується процес якісного аналізу віднесенням ризиків до однієї з категорій тобто ранжуванням ризиків:

- відомі ризики: природа факторів відома, наслідки можуть бути оцінені з високою точністю (достовірністю). Ці ризики можуть бути ідентифіковані в процесі

аналізу статистичної та бухгалтерської звітності. Дії з управління цими ризиками можна віднести до рішень, що приймаються в умовах невизначеності. Такий ризик оцінюються в 1- 3 бали.

- передбачувані ризики: фактори ризику задані законами розподілу їх параметрами, можливість їх прояви доводить досвід. Рішення з приводу подібних операцій приймаються в умовах часткової невизначеності та оцінюється в 4 - 6 балів.

- непередбачувані ризики: інформація за факторами ризику відсутня або дуже мала. Рішення з цих ризиків приймаються в умовах повної невизначеності або з використанням евристичних методів та оцінюється в 7 - 9 балів [37].

На відміну від якісного аналізу, кількісний аналіз полягає у визначенні конкретного обсягу грошових збитків від окремих видів фінансових ризиків.

Для цього можна використовувати методи:

- економіко-статистичні;
- експертні;
- аналогові;
- дерева рішень;
- сценаріїв та інші [29].

Економіко-статистичні методи складають основу проведення оцінки рівня фінансового ризику й базуються на принципі екстраполяції на майбутні тенденції зміни певного досліджуваного показника за певний проміжок часу в минулому. В рамках цього методу можуть бути розраховані наступні відносні й абсолютні показники:

а) коефіцієнт фінансового ризику ($K_{\text{фр}}$) може бути розрахований як співвідношення:

- суми капіталу підприємства до суми його активів;
- розміру збитків до власних коштів підприємства;
- очікуваних збитків та доходів підприємства;
- різниці між плановими й фактичними результатами до запланованих.

З огляду на отримані значення коефіцієнта ризику діяльність підприємства можна віднести до [20]: безризикової (при $K_{\text{фр}} = 0$), області мінімального ризику (0 – 0,25); області підвищеного ризику (0,25 – 0,5), області критичного ризику (0,5 – 0,75), області катастрофічного ризику (0,75 – 1).

б) дисперсія (σ^2) – характеризує ступінь коливання очікуваного доходу від здійснення фінансової операції, що вивчається, по відношенню до його середньої величини. Розрахунок дисперсії здійснюється за формулою:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \cdot P_i, \quad (1.1)$$

де X_i – значення випадкової величини;

\bar{X} – середнє значення випадкової величини;

P_i – імовірність настання випадкової величини;

n – число спостережень.

в) середнє квадратичне (стандартне) відхилення (σ) – як і дисперсія визначає ступінь коливання індивідуального фінансового ризику й розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \cdot P_i}, \quad (1.2)$$

г) коефіцієнт варіації (CV) – дозволяє визначити рівень ризику, якщо показники середнього очікуваного доходу від здійснення фінансових операцій розрізняються між собою. Розрахунок показника здійснюється за формулою:

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{X}} \cdot 100\%, \quad (1.3)$$

Якщо $CV \leq 10\%$ – ризик допустимий, низький, $10\% \leq CV \leq 25\%$ – середній рівень ризику, $CV \geq 25\%$ – високий рівень ризику.

д) бета-коефіцієнт (або бета) (β)– використовується для оцінки ризиків інвестування в окремі цінні папери; дозволяє оцінити індивідуальний або портфельний систематичний фінансовий ризик по відношенню до рівня ризику фінансового ринку в цілому. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$\beta = \frac{K \cdot \sigma_i}{\sigma_p}, \quad (1.4)$$

де K – ступінь кореляції між рівнем прибутковості по індивідуальному виду цінних паперів (або по їх портфелю) і середнім рівнем прибутковості даної групи фондових інструментів по ринку в цілому;

σ_i – середньоквадратичне (стандартне) відхилення прибутковості по індивідуальному виду цінних паперів (або по їх портфелю в цілому);

σ_p – середньоквадратичне відхилення по фондовому ринку в цілому.

Рівень фінансового ризику цінних паперів визначається на основі наступних значень бета-коефіцієнтів: $\beta = 1$ – середній рівень, $\beta > 1$ – високий, $\beta < 1$ – низький рівень.

Експертні методи оцінки рівня фінансового ризику базуються на свідченнях експертів (кваліфікованих фахівців страхових, фінансових, інвестиційних менеджерів відповідних спеціалізованих організацій) з подальшою математичною обробкою результатів цього опитування й застосовуються за умови, що на підприємстві відсутні необхідні інформативні дані для здійснення розрахунків економіко-статистичними методами.

До групи експертних методів можливо віднести: метод бальних оцінок, рейтинговий підхід, метод попарного порівняння, метод ранжування. Ці методи

доцільно використовувати на початкових етапах дослідження, за умови якщо обсяг інформації, що є в наявності, її повноті і якості недостатні для застосування інших методів [38].

Аналогові методи оцінки рівня фінансового ризику дозволяють визначити рівень ризиків по окремих, наймасовіших фінансових операціях підприємства. При цьому для порівняння може бути використаний як власний, так і зовнішній досвід здійснення таких операцій.

Метод сценаріїв дозволяє перейти від деталізованого опису стратегічних і оперативних ризиків, характерних для кожного виду діяльності підприємства, до опрацювання найбільш вірогідного, песимістичного і оптимістичного варіантів розвитку. При розробці сценаріїв розвитку промислового підприємства узгоджуються стратегічні ризики розвитку підприємства в цілому та окремих видів діяльності, зокрема, з оперативними ризиками. А оцінка ризику повинна втілюватися в показниках планових завдань: напружених – котрі відповідають оптимістичному сценарію, найреальніших – для найбільш вірогідного сценарію, та занижених – для песимістичного сценарію.

Метод дерева рішень передбачає оцінювання найбільш ймовірних значень результатів залежно від варіантів розвитку: оптимістичного, песимістичного, нормального. Метод базується на побудові мережевих графіків, які відображають послідовність прийняття рішень, моменти настання подій, оцінку проміжних даних і вірогідність отримання фінансових результатів.

Для розрахунку показника ризикової вартості використовуються три різні економіко-математичні методи: аналітичний, метод історичного моделювання, метод статистичних випробувань Монте - Карло.

При цьому недоліки використання означених методів обумовлюють спектр обмежень їх використання [39].

Використання наведених методів залежно від професіоналізму експертів-аналітиків, ситуації, що склалася в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства дозволить визначити розмір ризику і своєчасно застосувати заходи щодо їх нейтралізації.

Практика господарювання суб'єктів підприємницької діяльності вимагає обґрунтованого прийняття рішень, пов'язаних з ризиком. Тому, встановлення виду ризиків, з якими доведеться мати справу, ступінь потенційної небезпеки для підприємства від настання ризикової події набуває актуальності в умовах сьогодення.

Досліджені методи є основними в теорії ризик-менеджменту, їх використання дозволить з більшою або меншою точністю й трудомісткістю оцінити ризики, притаманні суб'єкту господарювання на різних етапах циклу.

На нашу думку, для ТОВ «Літинський молочний завод» доцільно вибрати саме якісний аналіз ризиків, оскільки його головна мета — визначити чинники ризику, області ризику, після чого ідентифікувати всі можливі ризики. Саме він пов'язаний з виявленням впливу рішень, що приймаються за умов невизначеності, на інтереси суб'єктів економічного життя. Таким чином, запропонований аналіз дослідження є досить важливими в теорії ризик-менеджменту, а їх використання цілком виправданим, оскільки дозволяє з великою точністю визначити ризики та вчасно їх мінімізувати. Ступінь ризику не завжди необхідно знижувати. Інколи ризик потрібно оптимізувати або навіть прийняти. Перед прийняттям рішення необхідно здійснити аналіз усіх можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін самого підприємства, тому що при здійсненні ризик-менеджменту будь-яке рішення має бути обґрунтованим.

Висновки до першого розділу

Нами були визначені суть понять «ризик», «ризик-менеджмент», розглянуто етапи еволюції ризик-менеджменту як науки про управління ризиками, проаналізовані праці вітчизняних та зарубіжних вчених в сфері управління ризикозахищеністю підприємства, дано визначення поняття «ризик» з точки зору різних авторів.

В першій частині роботи також були висвітлені питання класифікації ризиків за різними критеріями, запропонована більш загальна власна класифікація ризиків підприємства та класифікація ризиків за сферою виникнення, наведені основні етапи управління ризиками та загальна схема процесу ризик-менеджменту, яка містить в собі п'ять етапів.

Як відомо, методичною основою ризик-менеджменту є сукупність методів якісного і кількісного аналізу фінансових ризиків. Тому у першому розділі також були наведені фактори, що визначають внутрішні ризики підприємства, перераховано та проаналізовано методи кількісного аналізу ризиків, зокрема, економіко-статистичні, експертні, аналогові, дерева рішень, сценаріїв, тощо. Визначено відносні та абсолютні показники в рамках економіко-статистичного методу аналізу ризиків, наведено переваги, недоліки та обмеження у використанні кожного з перерахованих методів управління ризиками.

Ми пропонуємо під поняттям ризик-менеджменту розуміти безперервну, всеохоплюючу систему управління ризиками організації, яка включає в себе комплекс різних методів та способів, які направлені на усунення перешкод при досягненні основних бізнес-цілей компанії.

Нами був вибраний якісний метод для аналізу ризиків на ТОВ «Літинський молочний завод», який дає можливість охарактеризувати ризики більш детально, а саме визначити фактори, межі та види ризиків.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Літинський молочний завод» та основні техніко-економічні і фінансові показники його діяльності

Історія виникнення ТОВ «Літинського молочний завод» розпочинається ще у XIV столітті, коли у мальовничому куточку Вінницької області, де зараз розташоване підприємство, знаходився замок князя Свидригайла. Ця місцевість славилась своїми справді смачними продуктами, - купці регулярно вивозили звідси молоко, хліб та рибу. Ще сам Богдан Хмельницький в 1653 році приймав ханських послів та пригощав їх літинським молоком. З тих пір пройшло чимало часу.

У післявоєнні роки підприємство відродилось і в 1957 р. отримало Перехідний Червоний прапор Ради міністрів СРСР.

У 1982 році було збудовано цех замітника цільного молока для відгодівлі молодняку. А в 1986 р. підприємство стало самостійною структурою.

У 1996 року загальними зборами трудового колективу було вирішено створити відкрите акціонерне товариство, яке і функціонує досі, як одне з провідних підприємств Вінниччини.

В 2004 році на ринку молочних продуктів України з'явилась торгова марка „Білозгар”, і тоді ж була зареєстрована технологія виробництва твердого сичужного сиру „Білозгар-Екстра”. Сир „Білозгар-Екстра” – гордість колективу і власна унікальна розробка, яку випускають тільки на ТОВ „Літинський молочний завод”.

В 2004 році побудовані та введені в експлуатацію: цех плавлених сирів та сиру „Чеддер”, цех по виробництву сухого молока та сироватки, приймально-апаратний цех та виробнича лабораторія.

На сьогоднішній день підприємство є одним із лідерів з виготовлення молочної продукції в країні. Нинішні потужності дозволяють переробляти до 300 тонн молока за добу.

Підприємство має власний автопарк, який нараховує понад 90 одиниць автотранспорту.

Вся продукція ТОВ „Літинський молочний завод” сертифікована в системі УкрСЕПРО. Виробнича лабораторія заводу акредитована в системі Держспоживстандарту України та оснащена за останнім словом науки і техніки.

Активно діє та розвивається дистрибуція підприємства, яка сьогодні охоплює такі міста як Київ, Львів, Донецьк, Сімферополь, Харків та інші. Розширюється і мережа фірмової торгівлі у Вінницькій області.

ТОВ "Літинський молочний завод" є провідним переробним підприємством області. Основу діяльності товариства становить виробництво всього спектру молочних продуктів, а саме:

- перероблення молока;
- виробництво масла та сиру;
- виробництво морозива;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

Продукція заводу користується широким попитом на ринку України, а також за її межами (Ізраїлі, Молдавії, Голландії, Болгарії, Країнах Сходу та ін.). За заводом створено дієву мережу торгівельних представництв і дилерських мереж та постійно проводиться робота по її розширенню. Значна увага також приділяється розширенню асортиментного ряду продукції та її подальшого просування на ринках збуту.

Основними постачальниками молока є сільськогосподарські підприємства та населення Літинського району та інших регіонів Вінницької області. Ціни на сировину постійно зростають. Сезонність збору молока суттєво впливає на техпроцес виробництва продукції Товариства . Діяльність по виробництву сиру є перспективною,

однак сировини (молока) недостатньо і ціни постійно зростають. Товариство впроваджує нові технології у виробництво і планує випустити нові види сиру.

Основним ринком збуту для продукції, що виробляє підприємство є український ринок. Продукція ТОВ "Літинський молочний завод" ТМ "Білозгар" має ринки збуту по всіх регіонах України. Експорт продукції, а це в основному сухі молочні продукти (сухе молоко, суха сироватка) здійснюється в Сирію, Туречину, Сингапур, В'єтнам, Пакістан, М'янму, Корею, Вірменію, Алжир, Молдову, Єгипет, Грузію, Казахстан.

Основними покупцями в Україні є дистриб'ютори, які знаходяться (представлені) майже в усіх регіонах України: ТОВ "Юнікор України", ПП "Гамма-М", ТОВ "Сирний дім", ПФ "Ізобіліє", ТОВ "Вілар В", ТОВ "Техмолпром", ТОВ "Шпиль", ТОВ "Лігатранссервіс", ТОВ "Автобудпартнерплюс", ТОВ "Дніпроруст", ПП "Мокоша", ТОВ "Українська іноваційна компанія "Запоріжжя".

Основними покупцями за кордоном є "Олам інтернешнл" ЛТД, "Трейд мілк сервіс" ЛТД, "Агротрейдінвест корпорейшн", ТОВ "КАСКАТ", "Румі Шарл", "ANDRECRIS" SRL [40].

На підприємстві впроваджено систему управління якості та системи управління безпечністю харчових продуктів. Продукція Товариства реалізується в основному через торгівельну мережу, приватних підприємців, власну роздрібну фірмову торгівлю. Основним каналом збуту продукції є оптова торгівля зі складу, а також постачання продукції власним автотранспортом, шляхом укладання договорів з існуючими клієнтами та шляхом залучення нових клієнтів. Методи продажу, які використовує Товариство - зацікавлення клієнтів у підтриманні стосунків з Товариством за рахунок оптимальної ціни та високої якості продукції. Маркетингові дослідження ринку довели доцільність укладання угод з великими оптовими фірмами. Не дивлячись на жорсткі умови постачання, співпраця з ними дає стабільні замовлення. Діє мережа фірмової торгівлі в м. Вінниці, м.Хмельницькому та смт. Літин, яка постійно розширюється (прямі продажі). Діє розвинена мережа дистриб'юторів по всі території України

(непрямі продажі), з якими укладені довгострокові договори на поставку готової продукції. Підприємство має власний автопарк для доставки готової продукції замовнику. Молочна промисловість, не дивлячись на різке зростання цін, продовжувала шлях розвитку та вступу до СОТ. Впроваджувались нові технології, обладнання, змінювалась пакувальна тара. Конкуренція в галузі є високою через достатню кількість підприємств, що виробляють аналогічну продукцію, що і Товариство. В області існують підприємства по випуску аналогічної продукції. Найбільш впливовими конкурентами з основної продукції є ПАТ "Тульчинський маслосирзавод", ПАТ "Вапнярський молокозавод", ТОВ "Люстдорф", ПАТ "Вінницький молочний завод "Рошен". Товариство докладася всіх зусиль, щоб продукція Товариства була конкурентоспроможною [41].

Товариство здійснює свою діяльність виключно в Україні.

Підприємство несе повну відповідальність за якість та безпеку виробленої продукції, впливи на екологію. Досягнення цілей забезпечуватиметься за рахунок:

- планування розвитку, модернізації виробництва на основі використання маловідходних та безвідходних технологій, які забезпечать енергозбереження та ресурсозбереження;

- постійного вдосконалення, регулювання та перегляду цілей і завдань системи якості, безпеки продукції та екологічного менеджменту, для чого визначатиметься структура процесів та документації відповідно до вимог ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, ISO 14001:2004;

- розроблення та поетапного впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів та її інтеграції з нині діючою системою управління у відповідності до вимог ISO 9001:2008, ISO 14001:2004.

Система управління безпечністю харчових продуктів провадитиметься у відповідності до вимог ISO 22000:2005 у виробництво сухого знежиреного молока та морозива з постійною ідентифікацією, оцінкою та контролем ризиків, що мають відношення до безпечності харчових продуктів. Компанія дбає про кожного споживача

і прагне відповідати потребам і вимогам кожного з них. З цієї метою в рамках ІСУ розроблені спеціальні програми:

- "гаряча" лінія (зворотній зв'язок зі споживачем);
- сторінка споживача на сайті;
- маркетингові дослідження (анкетування);
- дегустації продукції.

А саме, технологія виробництва літинських сирів розпочалась ще з XVII ст., коли рецептуру та секретні інгредієнти сировари передавали усно з покоління в покоління [42].

За організаційно-правовою структурою ТОВ «Літинський молочний завод» відсутність дочірніх підприємств.

На теперішній час юридична адреса: 22300, Вінницька обл., Літинський р-н, смт. Літин, вул. Крупської, 33

Розмір статутного фонду підприємства становить – 9666600 тис. грн.

Форма власності-приватна.

Загальне число акціонерів компанії - 44 особи.

Перспективні плани розвитку емітента полягають у збільшенні обсягів виробництва, залученні нових клієнтів, покращенні якості продукції [43].

Фінансово-економічний стан - одна з найважливіших характеристик діяльності підприємства. Фінансово-економічний аналіз зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Він дає змогу виявити напрямки й обмеження фінансового розвитку та реструктуризації фінансової політики.

Аналіз фінансового стану базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів [44].

Фінансово-економічний аналіз дає змогу реалізувати такі завдання [45]:

- оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан;
- скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу;
- оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни;
- оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень;
- виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації;
- проаналізувати можливий ефект від їх реалізації.

З метою виявлення тенденцій розвитку ТОВ «Літинський молочний завод» проведемо аналіз основних фінансових показників за даними Форми № 1 та № 2 за три останні роки [43]. Оцінку та аналіз основних показників необхідно здійснювати методом горизонтального (часового) аналізу, суть якого полягає в порівнянні кожної позиції звітності з відповідним показником за попередні періоди та визначенні відхилення значення показника поточного періоду від відповідного значення показника попередніх періодів.

Для дослідження використовується «Баланс» та «Звіт про фінансові результати» (Додаток В).

Проведемо аналіз динаміки фінансових результатів підприємства молочної галузі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Формування фінансових результатів за Звітом про фінансові результати ТОВ «Літинський молочний завод», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення:			
	2019	2020	2021	2020 до 2019 року		2021 до 2020 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	221327	244780	289291	23453	11	44511	18
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	198646	219168	259142	20522	10	39974	18
Валовий: прибуток	22681	25612	30149	2931	13	4537	18
Інші операційні доходи	618	3562	4797	2944	476	1235	35
Адміністративні витрати	3269	3342	3628	73	3	286	9
Витрати на збут	7386	9711	16720	2325	32	7009	73
Інші операційні витрати	1626	3258	4399	1632	101	1141	35
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	11018	13101	10199	2083	19	-2902	-23
Інші доходи	0	15	62	15	0	47	4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	5180	8452	5109	3272	64	-3343	-40
Чистий фінансовий результат: прибуток	3576	6631	4189	3055	86	-2442	-37

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна відмітити, що чистий дохід підприємства зростає впродовж досліджуваних років та у 2021 році склав 289291 тис. грн, при відповідному зростанні витрат підприємства. Така динаміка означає, що підприємство

зможе погашати заборгованість та забезпечить свою автономність та стійкість. Спостерігається тенденція до збільшення собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, витрат на збут, операційних витрат. Це може свідчити про зростання обсягів діяльності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції стрімко зростає. У 2021 році порівняно із 2019 роком вона зросла на 60496 тис. грн. Потрібно зменшувати витрати на виробництво продукції для зменшення собівартості та підвищення прибутку.

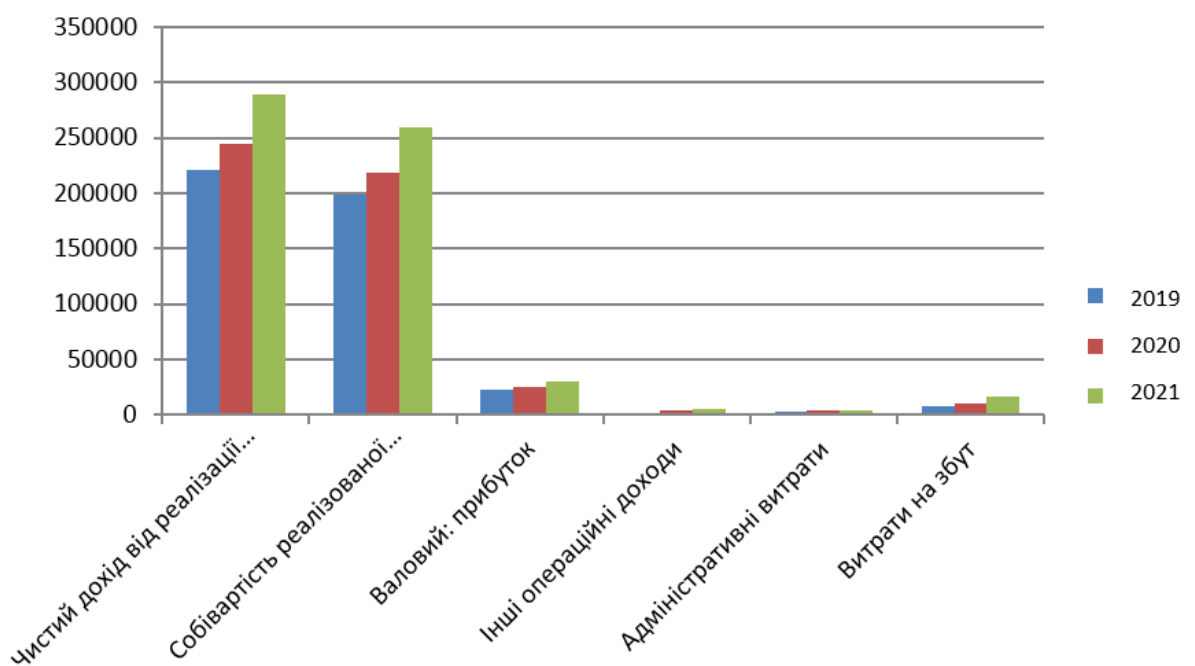


Рисунок 2.1 – Фінансові результати ТОВ «Літинський молочний завод»

Фінансовий результат від операційної діяльності стрімко зменшився за 2021 рік порівняно з 2020 роком на 2902 тис. грн. або на 23%. Аналогічна ситуація спостерігається з чистим фінансовим результатом та фінансовим результатом до оподаткування. Підприємству потрібно проаналізувати операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг), що є визначальною метою створення підприємства та забезпечують основну частку його доходу.

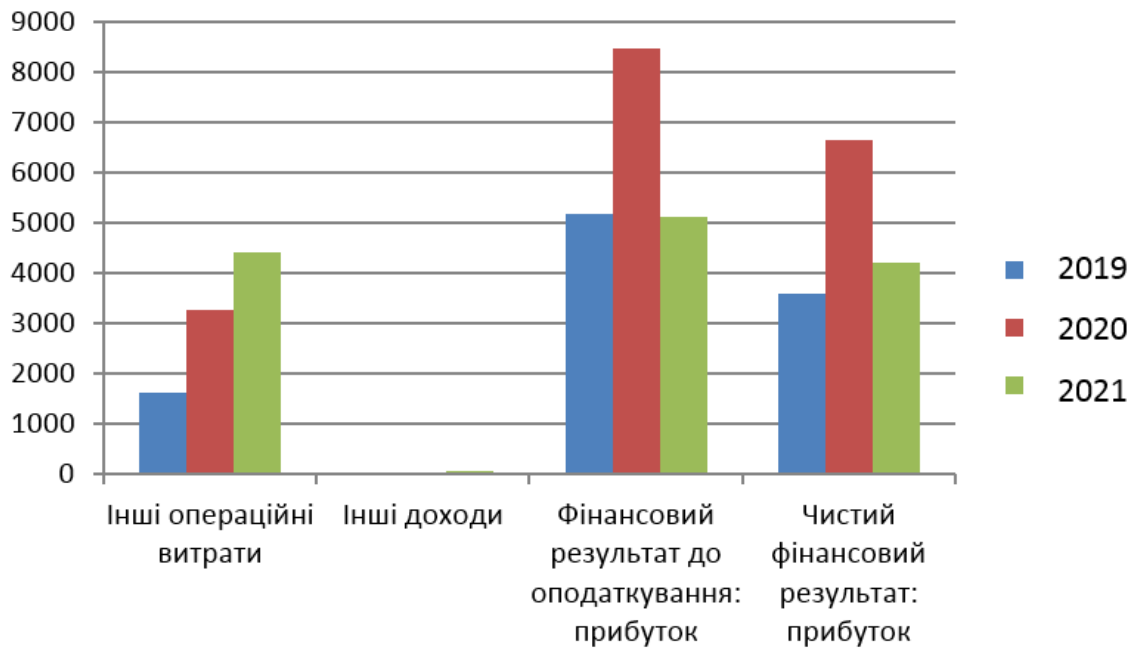


Рисунок 2.2 – Фінансові результати ТОВ «Літинський молочний завод»

Отже, розрахувавши показники за 2019-2021 рр. можна зробити висновок, що діяльність підприємства прибуткова. Більшість показників зростає. Резервами зростання прибутку, як правило, є збільшення обсягів реалізованої продукції.

Проаналізуємо стан балансу підприємства (форма № 1), що показує, за допомогою яких джерел здійснюється діяльність підприємства, якою є їх структура, та на які цілі витрачаються кошти підприємства.

При здійсненні цього аналізу, ми використовуємо вертикальний аналіз, який полягає в тому, що розраховується питома вага певного показника у загальному їх підсумку та визначається його динаміка за низку років. Як відомо, в активі балансу в узагальненому грошовому вираженні показані стан і розміщення засобів підприємства, в пасиві - джерела їх утворення. Вартість активів (майна) характеризується загальною сумою всіх активів, які знаходяться на балансі підприємства. Розмір і склад активів залежить від обсягів і організації підприємницької діяльності та ефективності їх використання. Активи підприємства подаються в балансі за окремими

класифікаційними групами: необоротні та оборотні, запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти. Зобов'язання підприємства за його балансом характеризуються статутним, власним та залученим капіталом, а також довгостроковими і поточними зобов'язаннями та короткостроковими кредитами банків [46]. Проведемо аналіз показників балансу підприємства молочної галузі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2019	2020	2021	2020 до 2019 року		2021 до 2020 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи	23396	22812	22876	-584	-3	64	0,3
Оборотні активи	59800	68296	83518	8496	14	15222	23
Активи (Пасиви)	83196	91108	106394	7912	10	15286	17
Власний капітал	25435	32066	36025	6631	26	3959	13
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	16438	14996	0	-1442	-9	-14996	-1
Поточні зобов'язання і забезпечення	41323	44046	70369	2723	7	26323	60

Величина активів (пасивів) підприємства за 2019 - 2021 рр. значно змінилася, ми можемо побачити, що відбулося збільшення за аналізований період на 23198 тис. грн. Власний капітал являється активами підприємства, що залишаються після вирахування його зобов'язань. Власний капітал ТОВ "Літинський молочний завод" збільшувався у аналізованому періоді майже на 39 %. Відбувся приріст оборотних активів, що свідчить про розширення діяльності підприємства. Ми можемо спостерігати скорочення частки необоротних активів свідчить про погіршення матеріально-технічного устаткування підприємства, але впродовж 2021 р., відбулося значне збільшення на 0, 3% або на 64 тис. грн.. Довгострокові зобов'язання і забезпечення значно скоротилися на 16438 тис. грн. і на 2021 р. становлять 0 тис. грн.. В той же час

спостерігається збільшення поточних зобов'язань і забезпечень на 29046 тис. грн., зумовлює збільшення надходження грошових коштів.

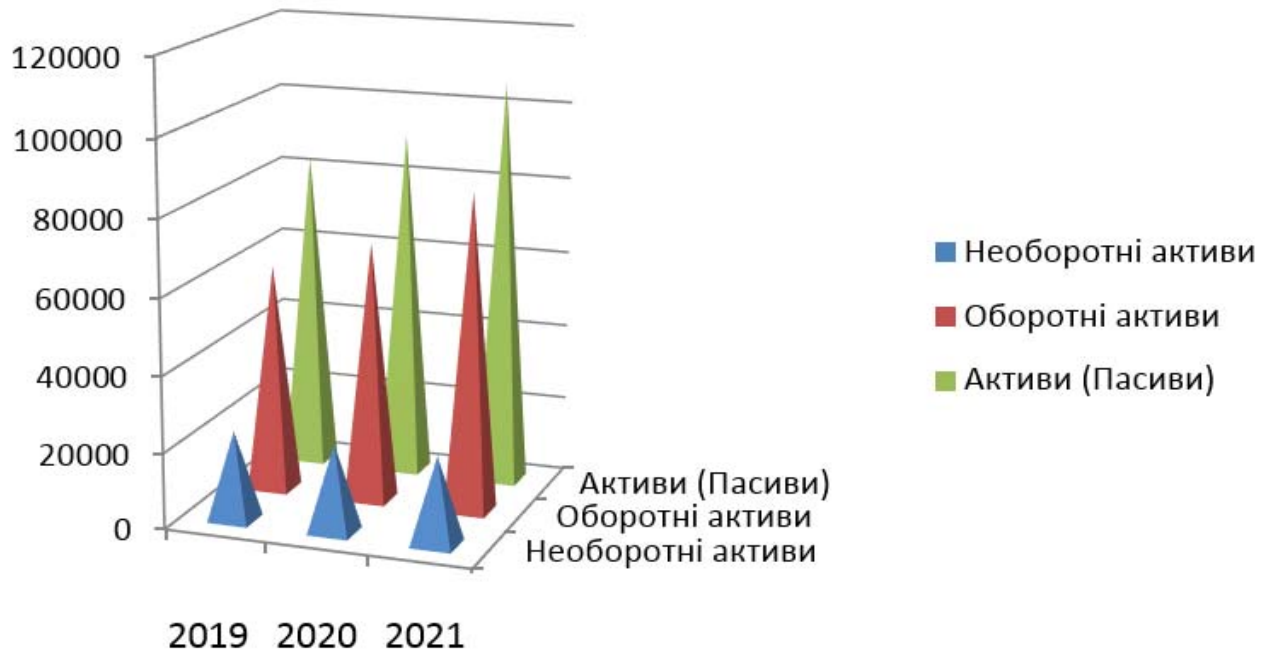


Рисунок 2.3 – Показники балансу ТОВ «Літинський молочний завод»

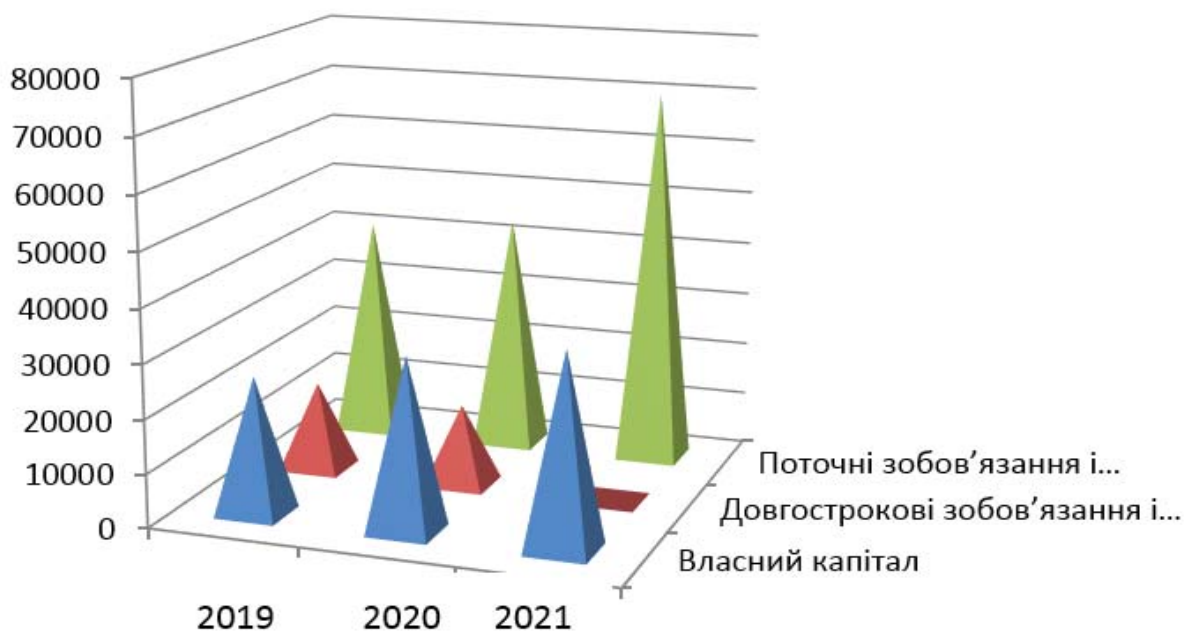


Рисунок 2.4 - Показники балансу ТОВ «Літинський молочний завод»

Для оцінювання фінансового стану підприємства необхідно здійснити аналіз основних економічних показників діяльності підприємства та визначити основні показники рентабельності, що характеризують фінансовий стан підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Вдхилення:			
	2019	2020	2021	2020 до 2019 року		2021 до 2020 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати підприємства в розрахунок на 1 грн чистого доходу, В	0,98	0,97	0,98	-0,01	-1	0,01	1
Рентабельність активів підприємства, R_a	0,27	0,28	0,29	0,01	3,7	0,01	3.6
Рентабельність власного капіталу підприємства, $R_{вк}$	0,89	0,80	0,84	-0,09	-10	0,04	5
Рентабельність основного капіталу підприємства, $R_{ок}$	0,83	0,84	0,89	0,01	1.2	0,05	6

Аналізуючи дані показники, ми можемо відзначити, що не відбулося значних змін у показнику витрати підприємства в розрахунок на 1 грн чистого доходу. Рентабельності активів зростає, що характеризує рівня зростання прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. Його збільшення на даному підприємстві свідчить про зростання обсягів на продукцію підприємства. Фінансова рентабельність за аналізований період зменшилася на 0,05, що показує зменшення інвестиційної привабливості підприємства, тому що

рівень фінансової рентабельності показує верхню межу дивідендних виплат. Він являється найбільшим інтересом для наявних і потенційних власників й акціонерів, його зменшення може спричинити зменшення інвестицій у ТОВ «Літинський молочний завод». У той час відбувається покращення рентабельності основного капіталу підприємства.

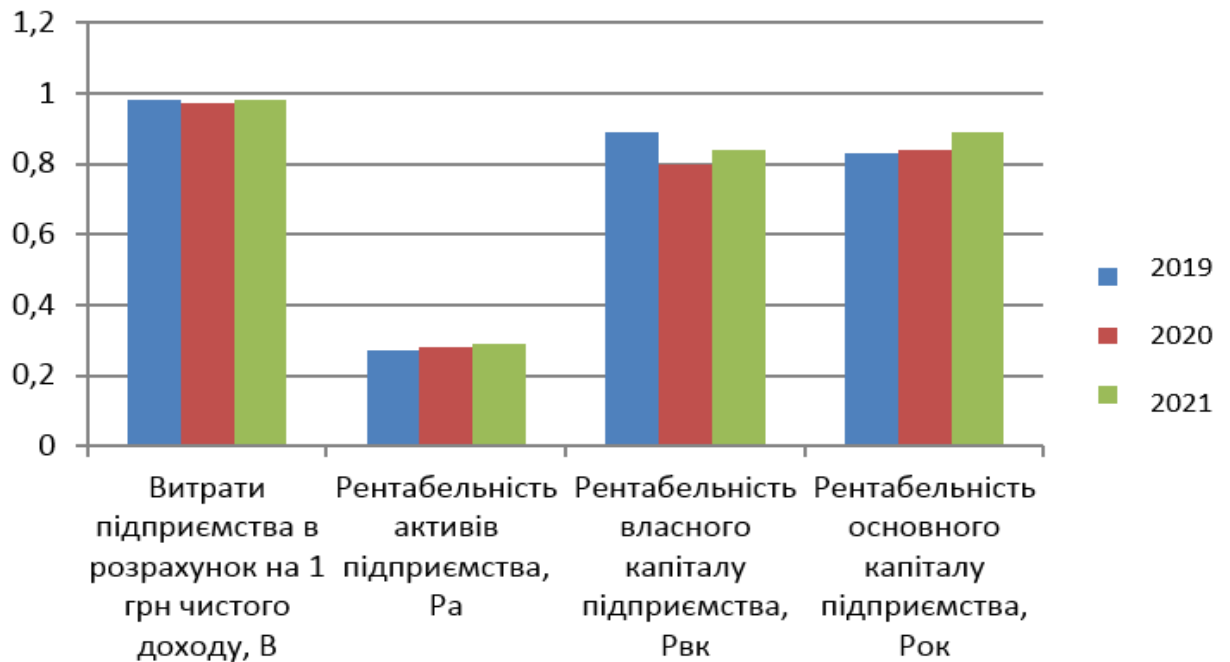


Рисунок 2.5 - Показники рентабельності діяльності підприємства

Поряд з абсолютними показниками фінансової стійкості доцільно розрахувати сукупність відносних аналітичних показників - коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства

Показники	Роки			Відхилення:	
	2019	2020	2021	2020 до 2019 року	2021 до 2020 року
				абс. зн	абс. зн
1	2	3	4	5	7
Коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності підприємства, $K_{пл}$	0,98	1,03	1,26	зріс на 0,05	зріс на 0,23
Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{плат}$	3,0	3,5	3,7	зріс на 0,5	зріс на 0,2

Коефіцієнт незалежності, $K_{\text{фн}}$	фінансової	0,85	0,89	0,92	зріс на 0,04	зріс на 0,03
Коефіцієнт заборгованості, $K_{\text{заб}}$	фінансової	0,37	0,35	0,38	зменшився на 0,02	зріс на 0,03

Ми можемо визначити, що коефіцієнт ліквідності за досліджуваний період має тенденцію до зростання (з 0,98 до 1,26). Це свідчить про покращення результатів діяльності підприємства, оскільки чим вищим буде коефіцієнт ліквідності, тим є більшою здатність підприємства виконати свої фінансові зобов'язання. При цьому позитивним є те, що коефіцієнт ліквідності $K_{\text{пл}} > 1,0$, тобто перевищує нормативне значення.

Аналіз динаміки зміни коефіцієнта платоспроможності з 3,0 до 3,7 також свідчить про збільшення результатів діяльності підприємства. Вважається прийнятним, коли $K_{\text{плат}} > 2,0$. Ця умова на підприємстві також виконується.

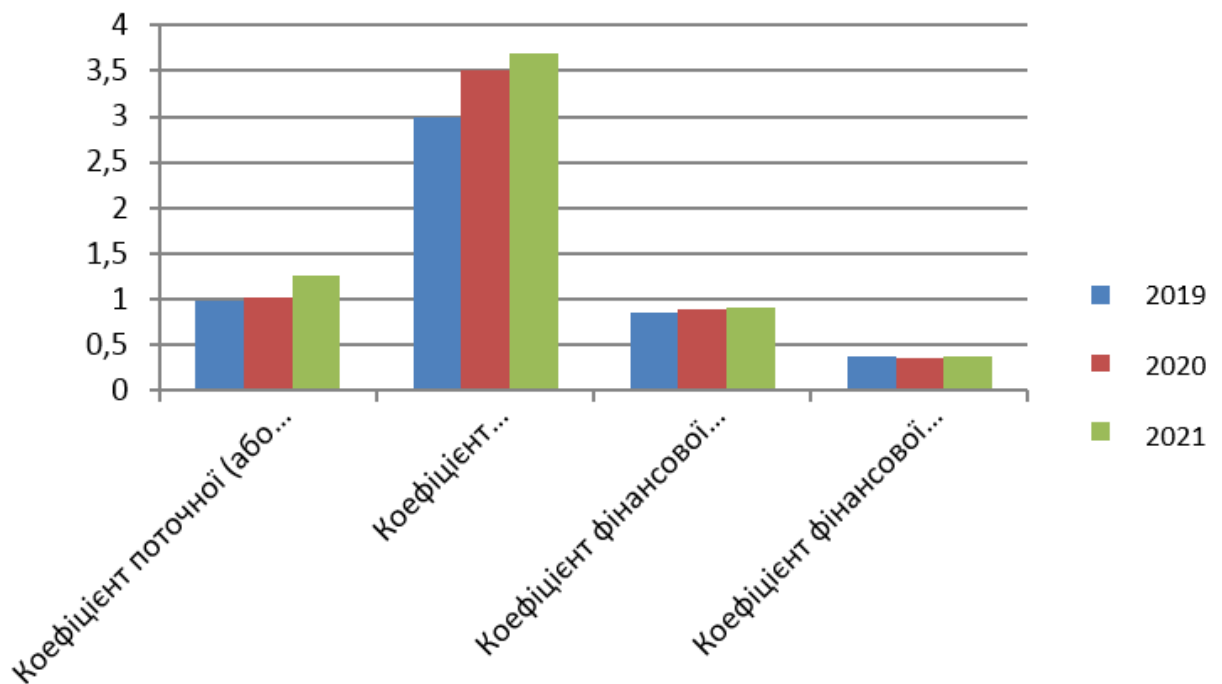


Рисунок 2.6 - Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ТОВ «Літинський молочний завод»

Багато аналітиків вважають, що коефіцієнт автономії не повинен бути меншим 0,8—0,9, що, безумовно, не є свідченням фінансової стабільності ТОВ «Літинський молочний завод», а свідчить лише про обмеженість та недоступність зовнішнього фінансування. На даному підприємстві відбувається збільшення показника фінансової незалежності, що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства і є позитивним моментом, оскільки сприяє збільшенню виробничої активності підприємства, зростанню його рентабельності.

Коефіцієнт фінансової заборгованості збільшується, що є негативним для ТОВ «Літинський молочний завод». Чим він нижчий, тим більшу частину капіталу вкладають акціонери, тим вище ступінь захисту кредиторів у разі падіння вартості активів фірми або прямих збитків. У разі подальшого зростання показника, підприємство може мати проблеми з кредиторами та з борговими зобов'язаннями.

2.2 Аналіз ризиків ТОВ «Літинський молочний завод»

Діяльність ТОВ «Літинський молочний завод», як і діяльність будь-якого іншого підприємства, супроводжує велика кількість ризиків, невчасне виявлення яких призводить до певних втрат та збитків.

Центральне місце в оцінці підприємницького ризику займають аналіз і прогнозування можливих втрат ресурсів при здійсненні підприємницької діяльності.

Призначення аналізу ризику - дати потенційним партнерам необхідні дані, переконавшись у цьому самому, для прийняття рішень стосовно доцільності участі у певній економічній діяльності (проекті) і передбачити заходи захисту від можливих збитків.

Для оцінки ризиків ТОВ «Літинський молочний завод», ми обрали якісний аналіз оцінки ризиків. Для якісного методу характерна така послідовність дій:

- розрахунок основних фінансових та операційних показників підприємства.

Визначення фінансової стійкості та ліквідності підприємства;

- виявити збитки та відповідно віднести їх до певного середовища;

- скласти фінансовий портфель ризиків;

- ранжування ризиків та їх оцінка [47].

Здійснимо аналіз основних показників фінансової стійкості

ТОВ

"Літинський молочний завод" (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ "Літинський молочний завод" за період 2019-2021 рр.

Найменування показника	Оцінка показника за динамікою	2019	2020	2021	Відносне відхилення, (%)	
					2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт автономії	збільшення	0,72	0,74	0,76	0,02	0,02
Маневреність робочого капіталу	за планом	1,76 1	1,01 9	0,51	-0,74	-0,50
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	збільшення	0,10	0,13	0,29	0,03	0,16
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	зменшення	0,28	0,26	0,21	-0,02	-0,05
Коефіцієнт поточних зобов'язань	збільшення	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	зменшення	0,40	0,36	0,28	-0,04	-0,08
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	збільшення	0,21	0,26	0,43	0,06	0,16
Коефіцієнт фінансової стабільності	збільшення	2,53	2,78	3,58	0,26	0,80

Розглянемо докладніше кожен з показників, що наведені у таблиці 2.5. Як бачимо протягом аналізованого періоду цей показник є більшим нормативного значення і

показує тенденцію до зростання, що свідчить про можливість товариства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів.

Коефіцієнт фінансової стабільності показує можливість забезпечити заборгованість власними коштами. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стабільність. Нормативне значення показника повинно бути більше одиниці, а на нашому підприємстві він становить у 2021 році 3,58. Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі. Він має бути в межах 0,85-0,90. В аналізованому товаристві його значення коливається від 0,95 у 2019 році до 0,69 у 2021 році, що не достатньо відповідає нормативному значенню.

У значенні коефіцієнта концентрації позикового капіталу прослідковується тенденція до зростання - у 2020 році порівняно із 2019 значення зменшилось на 22,96 %, а у 2020 порівняно із 2019 збільшилось - на 680,75 %, що свідчить про значне зменшення суми позикових коштів, вкладених у майно підприємства у 2021 році.

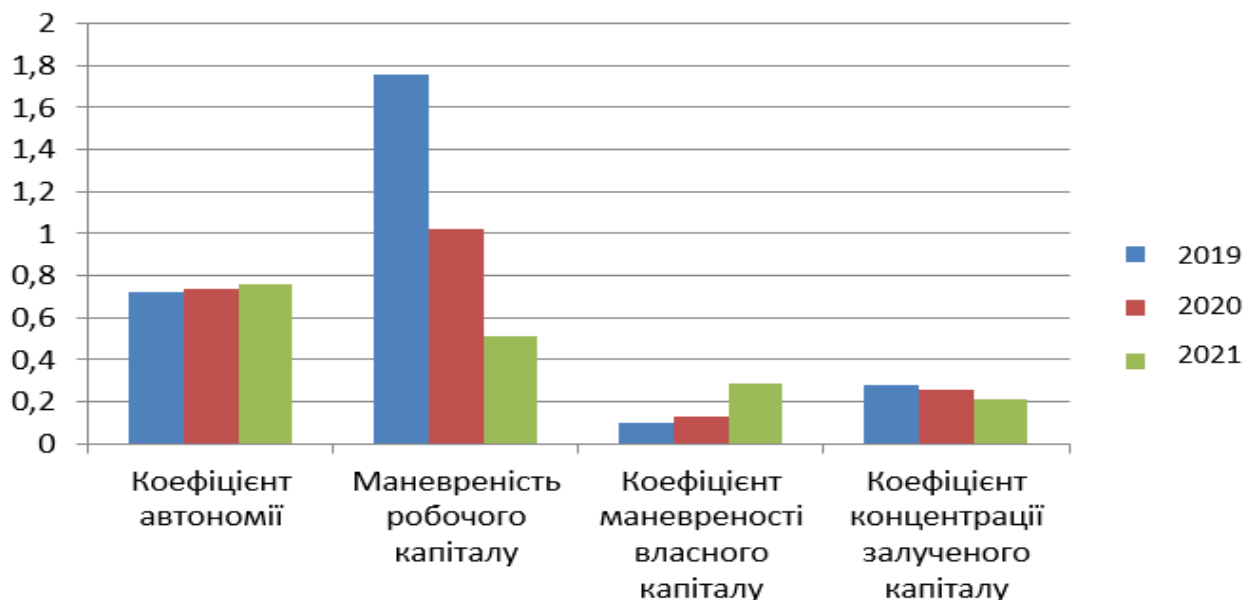


Рисунок 2.7 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Літинський молочний завод»

Спостерігаються позитивні тенденції, пов'язані з приведенням до нормативних значень коефіцієнта маневреності власного капіталу. У 2019 році цей показник збільшився на 0,06%, а у 2021 - на 0,15 %, це означає, що власний капітал значною мірою використовується для фінансування поточної діяльності підприємства. Коефіцієнт фінансування показує, якою мірою активи підприємства сформовані за рахунок власного капіталу, і наскільки підприємство незалежне від зовнішніх джерел фінансування. Даний коефіцієнт демонструє стійку тенденцію до збільшення, що є позитивним і свідчить про відсутність значної залежності ТОВ "Літинський молочний завод" від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, яка частина оборотних активів забезпечується за рахунок власних засобів.

Нормативне значення даного коефіцієнта має бути більше 0,1. З отриманих даних видно, що даний коефіцієнт за аналізований період становить більше 0,1. Це свідчить про те що, в 2019 році 45% загальної вартості оборотних активів ТОВ "Літинський молочний завод" забезпечувалось за рахунок власних засобів, в 2019 р. - 72%, а в 2021 р. - 38%.

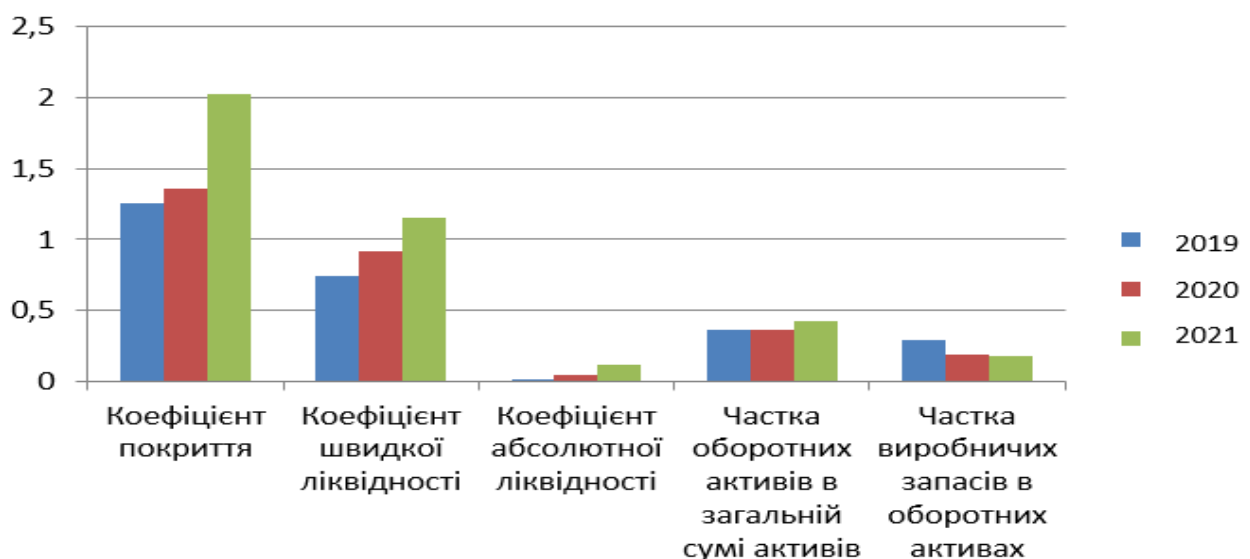


Рисунок 2.8 - Показники фінансової стійкості ТОВ «Літинський молочний завод»

Маневреність власних обігових коштів характеризує ту частину, власних обігових коштів, які знаходяться в формі грошових коштів, що мають абсолютну ліквідність.

Прийнятне орієнтовне значення показника встановлюється підприємством самостійно і залежить від того, наскільки висока щоденна потреба підприємства у вільних грошових ресурсах. З наведених даних видно, що даний показник за аналізований період коливався від 0,01 до 0,80.

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує можливість даного підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок його власних активів. Його нормативне значення повинно бути більше або дорівнювати 0,5.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників ліквідності ТОВ "Літинський молочний завод" за період 2019-2021 рр.

Найменування показника	Оцінка показника за динамікою	2019	2020	2021	Відносне відхилення, (%)	
					2019/2020	2019/2021
Коефіцієнт покриття	збільшення	1,26	1,36	2,02 1	0,10	0,66
Коефіцієнт швидкої ліквідності	збільшення	0,74	0,92	1,15	0,18	0,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	збільшення	0,22	0,25	0,32	0,04	0,07
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	0,36	0,36	0,43	0,00	0,07
Частка виробничих запасів в оборотних активах	зменшення	0,29	0,19	0,18	-0,09	-0,01

Ми можемо зробити висновок, що показники ліквідності ТОВ «Літинський молокозавод» мають тенденцію до збільшення, що являється позитивною тенденцію для даного підприємства.

Коефіцієнт покриття характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення його боргів протягом року. Вважають, що його рівень у межах 2,0—2,5 є прийнятним. Він показує, скільки грошових одиниць активів припадає на кожен

грошову одиницю короткострокових зобов'язань. Отже, дане підприємство являється платоспроможним та структура балансу вважається задовільною.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства погасити свою заборгованість. Достатнім є значення коефіцієнта 0,25—0,35. Якщо його значення менше ніж 0,2, підприємство вважається неплатоспроможним.

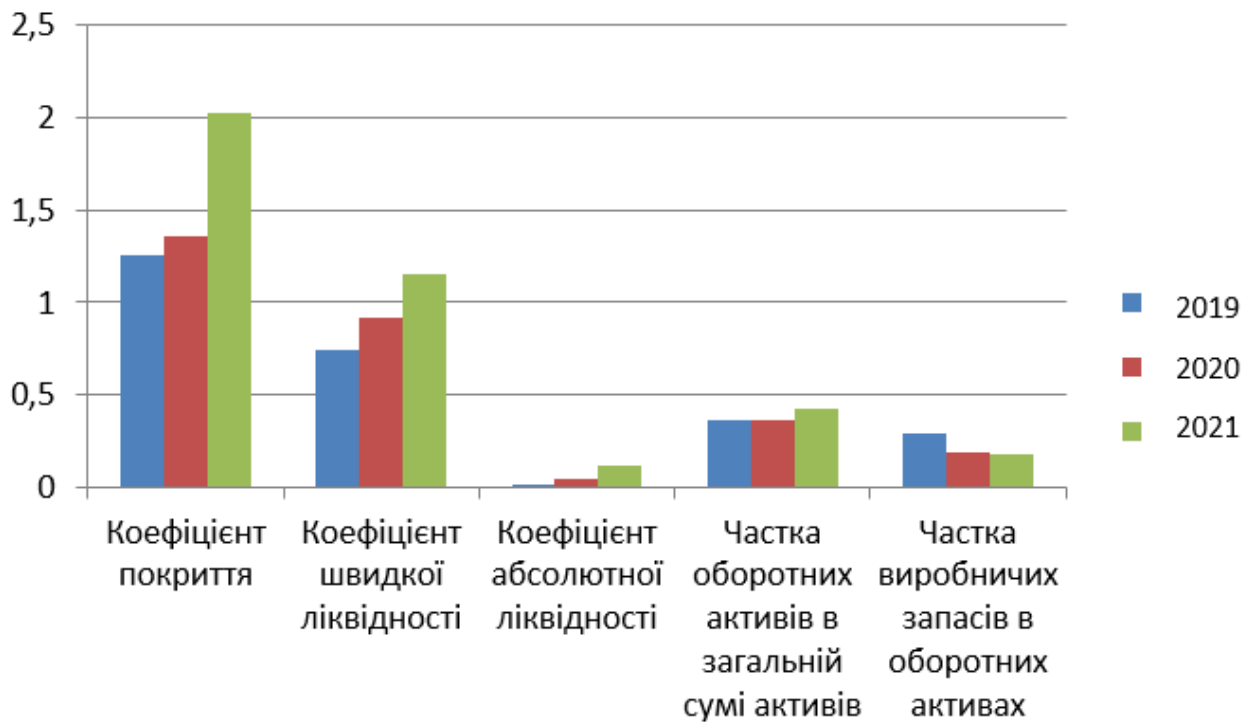


Рисунок 2.9 – Показники ліквідності на підприємстві

Частка оборотних виробничих фондів показує кількість оборотів коштів, інвестованих у запаси, даний показник має тенденцію до зменшення. Подальше його зниження може спричинити негативні наслідки на підприємстві.

Виділяється два рівні на яких знаходяться фактори ризиків [48].

На першому рівні знаходяться фактори ризиків, які підприємство практично не має нагоди контролювати. Вони належать до різних складових макросередовища, в якому діє компанія. Це політичні, економічні, природні, демографічні, культурні і науково-технічні чинники ризиків.

Таблиця 2.7 – Збитки ТОВ «Літинський молокозавод» за 2021 рік.

Опис збитків	Фактор ризику	Джерело (макро-, мікро-, внутрішнє середовище)
Виробництво		
1	2	3
1. Витрати на усунення браку	Порушення технології	Внутрішнє середовище
2. Штрафи за несвоєчасне виконання робіт	Нестача виробничого персоналу	Внутрішнє середовище
3. Втрати від подовження термінів виробництва	Незадовільна підготовка виробництва	Внутрішнє середовище
4. Перевитрати на оплату праці	Слабка організація робіт	Внутрішнє середовище
5. Простої	Неритмічність завантаження	Мікросередовище
6. Витрати на сплату додаткових процентів за користування кредитом	Перевищення запланованих темпів інфляції	Макросередовище
7. Виплата штрафів кредиторам	Несвоєчасні платежі	Внутрішнє середовище
8. Витрати на кредитування дефіциту обігових коштів	Несвоєчасні надходження від дебіторів	Мікросередовище
Збут		
9. Неотримання доходу за додаткові роботи	Несвоєчасне оформлення	Мікросередовище
10. Відмова замовника від контракту	Несвоєчасне виконання договору	Мікросередовище
11. Відмова замовника від прийняття робіт	Неякісне юридичне забезпечення	Внутрішнє середовище
12. Неритмічне завантаження існуючих потужностей	Погана інформованість про потреби виробництва, відсутність потрібних пропозицій на ринку	Внутрішнє середовище Мікросередовище

На другому рівні знаходяться фактори ризиків, виникнення яких обумовлено діяльністю конкурентів, споживачів, постачальників та інших зацікавлених осіб, пов'язаних з компанією. На них підприємство може, тією або іншою мірою, впливати.

Отже, відзначемо ті види ризику, які пов'язані зі здійсненням конкретних операцій.

Таблиця 2.8 – Портфель фінансових ризиків ТОВ «Літиснький молочний завод»

Види фінансових ризиків	Види діяльності та фінансові операції						
	Виробнича діяльність	Комерційна діяльність	Фінансова діяльність				
			Інвестиційна діяльність	Кредитна діяльність (надання комерційного кредиту)	Валютні операції	Податкові розрахунки	Розрахункові операції
1	2	3	4	5	6	7	8
Зовнішні ринки							
Інфляційний ризик	+	+	+	+	+	+	+
Депозитний ризик		+	+		+		
Внутрішні ризики							
Ризик зниження фінансової стійкості		+	+	+		+	
Ризик неплатоспроможності		+	+	+	+	+	+
Інвестиційний ризик			+	+			
Кредитний ризик							
Ризик упущеної вигоди	+	+	+	+	+	+	+
Податковий ризик		+			+	+	+
Процентний ризик			+	+			
Валютний ризик	+		+		+		

Для проведення підсумкової оцінки ризиків проведемо їх ранжування та оцінювання. Результати наведено у таблиці 2.9

Таблиця 2.9 - Підсумкова оцінка та ранжування ризиків

Найменування ризику	Природа факторів ризику	Оцінювання
1	2	3
Втрати від неналежного виконання управлінських рішень	Відомі	1
Ризик зменшення обсягів виконуваних робіт	Передбачувані	4
Ризик втрати конкурентоспроможності за строками виконання ремонту	Відомі	2
Ризик простою	Передбачувані	4
Ризик втрати доходу через брак виробничого персоналу	Відомі	2
Ризик санкцій за несвоєчасне виконання робіт	Відомі	1
Ризик підвищення податкових витрат	Непередбачувані	8

Продовження таблиці 2.8		
1	2	3
Ризик санкцій за несвоєчасне виконання робіт	Відомі	1
Ризик підвищення податкових витрат	Непередбачувані	8
Ризик підвищення фінансових витрат	Непередбачувані	8
Ризик втрат через неоплату робіт	Відомі	3
Ризик втрат через постачальників	Передбачувані	4
Ризик понаднормативних змінних витрат	Передбачувані	5
Ризик втрат від зменшення обсягу ринку	Передбачувані	4
Ризик втрат від зменшення частки на ринку	Передбачувані	5
Ризик відмови споживачів від замовлень	Передбачувані	5
Ризик погіршення платіжних умов та зміни цін	Непередбачувана	7
Ризик втрат від браку	Відома	1
Ризик втрат від санкцій за несвоєчасне виконання фінансових зобов'язань	Відома	2
Втрати від низької якості системи управління	Відома	1

Отже, за допомогою таблиці 2.9, ми дійшли висновку:

- 8 ризиків являються відомими за фактором виникнення. Дії з управління цими ризиками можна віднести до рішень, що приймаються в умовах невизначеності. Вони ідентифікуються в процесі аналізу статистичних даних та балансу. Загальна сума оцінювання становить 13 балів, що становить низький рівень ризику та не мають значного впливу на підприємство;

- 3 типа ризиків відносяться за фактором виникнення до непередбачуваних. Їх не можна спрогнозувати, тому рішення з цих ризиків приймається в умовах повної невизначеності. Загальна сума оцінювання становить 23 бали, що мають високий рівень ризику та мають значний вплив на діяльність підприємства та можуть нести загрозу банкрутства;

- 7 ризиків відносяться до передбачуваних ризиків. Рішення з приводу таких ризиків приймаються в умовах часткової невизначеності. Загальна сума оцінювання становить 31 бал, не дивлячись на високу оцінку, дані ризики відносяться до середніх. Дані ризики значні, але серйозної загрози підприємству не несуть.

Отже, на ТОВ «Літинський молочний завод» ступінь ризику середній.

Ми можемо зробити такий висновок, що основними проблемами, що впливають на діяльність товариства є велика залежність від банківських кредитів, зменшення сировинної зони, низька якість сировини, велика собівартість продукції, несвоєчасні платежі замовників, зростання цін на сировину і матеріали, велика конкуренція на ринку сировини та збуту. Послаблення ролі держави у розвитку харчової промисловості, порушення цінової політики, нерозвиненість ринкових відносин в сфері виробництва мають значний негативний вплив на діяльність товариства. Також істотними проблемами, що впливають на діяльність є несвоєчасні розрахунки замовників, а також часті зміни в податковому законодавстві. Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень доволі значна.

2.3 Організаційна структура управління діяльністю досліджуваного підприємства

Організаційна структура управління – форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів із використанням лінійних, функціональних і між функціональних зв'язків у процесі спілкування.

Організаційна структура та структура управління ТОВ «Літинський молочний завод» наведена на рис. 1.1 (Додаток Г) [49].

Структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначають поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами та працівниками апарату управління з підготовки, прийняття, та реалізації рівнів управління [50].

Управління ТОВ «Літинський молочний завод» здійснюють:

- Вищий орган Товариства (Загальні збори акціонерів);
- Наглядова Рада;
- Правління Товариства;
- Ревізійна комісія.

Головними розпорядчими органами підприємства є Загальні збори акціонерів і Спостережна рада, що вибирається на 5 років Загальними зборами, для функціонування в періоди між зборами. Дані органи вирішують основні питання функціонування ТОВ як суб'єкта підприємницької діяльності, а також розпоряджаються результатами господарської діяльності підприємства. Головним функціональним органом є Правління у складі 9 осіб на термін 5 років, на чолі Правління – Голова Правління, він же є директором ТОВ «Літинський молочний завод».

Загальні збори акціонерів виконують наступні функції: приймають статут, вносять в нього зміни та доповнення; визначають основні напрямки діяльності товариства, затверджують його плани та звіти про їх виконання; вибирають членів органів товариства, визначають умови оплати їх праці; затверджують річні підсумки діяльності, порядок розподілу доходів, звіти та висновки ревізійної комісії та ін.

Правління товариства виконує такі функції: визначає перелік й персональний склад посадових осіб товариства (за представленням голови), порядок та розміри оплати їх праці; вирішує питання поточності діяльності товариства; затверджує угоди; забезпечує підготовку документів для розгляду на загальних зборах та організовує виконання прийнятих ним рішень; визначає порядок ведення ділової документації товариства; здійснює контроль за діяльністю посадових осіб; щорічно звітує про роботу перед загальними зборами.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства здійснює ревізійна комісія, яка обирається загальними зборами і виконує такі функції: контролює дотримання статуту, збереження майна та коштів товариства, законність проведення фінансових та господарських операцій; перевіряє достовірність звітів про діяльність товариства; бере участь у складанні ліквідаційного балансу при ліквідації товариства; вимагає скликання загальних зборів при виникненні загрози інтересам товариства чи при виявленні зловживань з боку його посадових осіб; щорічно звітує про роботу перед загальними зборами.

Правління є виконавчим органом товариства і здійснює оперативне керівництво його поточною діяльністю. До складу Правління товариства входять: голова Правління, перший заступник голови Правління та члени Правління.

Голова Правління керує роботою Правління і очолює підприємство.

Першим заступником голови Правління є директор технічний. Він керує науково-дослідними та експериментальними роботами, безпосередньо відповідає за удосконалення техніки і технології виробництва. В його обов'язки входить також технічна підготовка та обслуговування виробництва, розробка заходів щодо підвищення якості продукції та дотримання технологічної дисципліни. В його підпорядкування: головний механік, головний технолог, зав. лабораторією [43].

Організаційна структура була створена у 1996 році. За останні роки мала багато змін. Так, деякі відділи змінили назву, а деякі реорганізувалися в інше.

Завод має досить розгалужену соціальну та виробничу інфраструктуру, складається з виробничих підрозділів – цехів, адміністрацій та установ, необхідних для задоволення потреб робітників.

На підприємстві практично з нуля створено автотранспортну службу. Збудовано нові приміщення: 2 цехи з виробництва морозива, котельня, механічні майстерні, холодильні камери, склади для зберігання сировини й запчастин. Проведено реконструкцію практично всіх основних цехів з виробництва продукції, закуплено нове обладнання. Зупинивши вибір на кращих з найближчих сільськогосподарських підприємств завод вклав власні кошти в технічне переозброєння ферм. Закуплене маслозаводом обладнання відразу передається на баланс господарств, а цінова політика молокопереробників дозволяє вже через 8-9 місяців повністю розрахуватися за товарний кредит.

Велику роль у модернізації виробничих потужностей по впровадженню нових технологій на підприємстві відіграє технічна рада, до складу якої входять ведучі спеціалісти, професіонали своєї справи. У порядку підготовки до засідань цієї ради

кожне питання ґрунтовно обговорюється з працівниками основного та допоміжного виробництва.

Існуюча виробнича структура на ТОВ «Літинський молочний завод» складається із ділянок, спеціалізованих технологічно. Технологічно – це означає, що ділянки спеціалізуються на виконанні певної частки технологічного процесу або окремої стадії виробничого процесу.

Крім основних на підприємстві існують допоміжні ділянки, які призначені для обслуговування, ремонту основних фондів, забезпечення запчастинами для ремонту устаткування, різними видами енергії, лабораторія призначена для постійного аналізу якості продукції та випробування якості прийнятої сировини як основного компонента у виготовленні молочної продукції. Також існують обслуговуючі господарства, що виконують роботи, які забезпечують необхідні умови для нормального перебігу основних і допоміжних процесів. Для зберігання матеріальних цінностей на заводі є складські приміщення: молочні танки, склад готової продукції та транспортна ділянка.

Загальну структуру утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємства. Управлінські підрозділи є також і функціональними, що виконують окрему функцію управління. До функціональних підрозділів відносяться: планово-виробничий відділ, відділ заробітної плати, відділ кадрів, відділ збуту і постачання, бухгалтерія, відділи головного механіка і головного технолога. Всі організаційні підрозділи функціонують за принципами збалансованої взаємодії для досягнення єдиного результату від діяльності підприємства в цілому.

Дана структура є лінійно-функціональною організаційною структурою управління. Створення такої структури спрямоване насамперед на розподіл між окремими підрозділами підприємства повноважень і відповідальності. За такої структури управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює визначений колектив. Під час розробки конкретних питань і підготовки відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з

функціональних підрозділів на чолі з фахівцями відповідного напрямку роботи. Функціональні відділи здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо. При цьому лінійних керівників не підпорядковано керівникам функціональних відділу апарату управління.

У даному випадку функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення керівники функціональних підрозділів проводять у життя через головного керівника або (в межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб - виконавців.

Таким чином, лінійно-функціональна структура містить у собі спеціальні підрозділи при лінійних керівниках.

В підпорядкуванні генерального директора ТОВ «Літинський молочний завод» (який лінійно підпорядковується Правлінню, Голові Правління та Загальним зборам акціонерів Товариства) знаходяться комерційний директор, директор з матеріально-технічного постачання, технічний директор, фінансовий директор, начальник виробництва, заступник генерального директора з питань інвестицій та розвитку, начальник виробничої лабораторії.

Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможливорює необхідний маневр ресурсами.

Переваги лінійно-функціональної структури:

– поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

– краща підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників.

– звільнення головного лінійного менеджера від детального аналізу проблем.

– можливість залучення консультантів і експертів.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

– ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженні нових програм.

– надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

– відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями.

– недостатньо чітка відповідальність, тому що той, хто приймає рішення, як правило, в його реалізації участь не бере.

Кадрова політика - система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах [51]. Персонал - це головний фактор у будь-якій системі управління. Тому певну цінність для подальшого дослідження представляє аналіз об'єкту системи управління персоналом ТОВ "Літинський молочний завод" Проаналізувавши структуру персоналу ТОВ "Літинський молокозавод" по категоріях зайнятих за 2019-2021 роки ми можемо бачити не значне збільшення чисельності персоналу.

Таблиця 2.10 - Загальна структура персоналу ТОВ "Літинський молочний завод" по категоріях зайнятих за період 2019-2021 рр., осіб

Категорія зайнятих	2019		2020		2021		Відхилення (+,-) 2021р. до	
	Кількість	Питома вага	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	2019	2020
Управлінський персонал	96	35,3	95	31,3	93	27,3	-3	-2
У тому числі: Керівники	26	11,8	27	12,5	27	9,1	1	0
Спеціалісти	50	17,6	47	12,5	45	9,1	-5	-2
Технічні службовці	20	5,9	21	6,3	21	9,1	1	0
Виробничий персонал	1054	64,7	1091	68,8	1103	72,7	49	12
Разом	1170	100,0	1186	100,0	1196	100,0	26	10

Проаналізувавши структуру персоналу ТОВ "Літинський молочний завод" по категоріях зайнятих за 2019-2021 роки ми можемо бачити не значне збільшення чисельності персоналу.

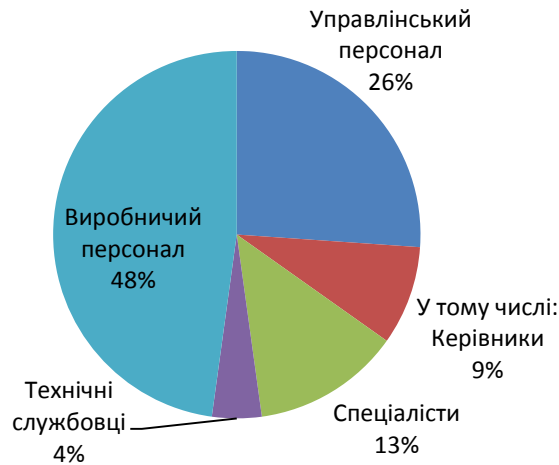


Рисунок 2.10 - Загальна структура персоналу ТОВ "Літинський молочний завод" по категоріях зайнятих за 2019 рік

Також з проведеного аналізу видно, що за три роки питома вага управлінського персоналу суттєво змінилася і у 2021 році складала 27,3% від загальної кількості працюючих.

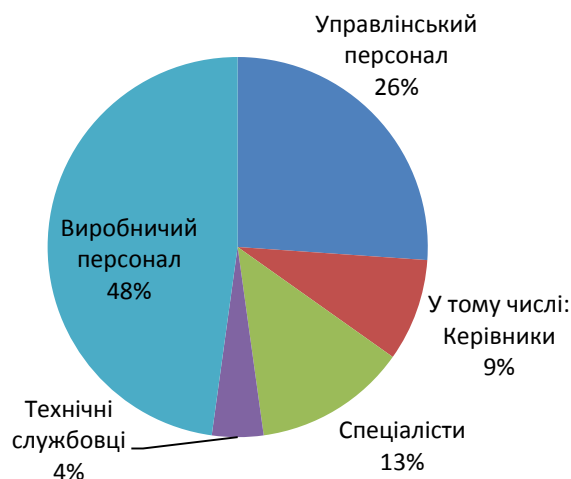


Рисунок 2.11 - Загальна структура персоналу ТОВ "Літинський молочний завод" по категоріях зайнятих за 2020 рік

Так у 2021 році кількість працюючих порівняно з 2019 роком збільшилася на 26 чоловік.

У звітному періоді середньооблікова кількість штатних працівників становила 1196 осіб; при цьому відзначимо, що коефіцієнт плинності кадрів у звітному періоді становить 0,17. В свою чергу середня кількість позаштатних працівників у 2021 році склала 56 осіб. У 2021 році фонд оплати праці становив 48224,2 тис. грн проти 42132 тис. грн. у 2020 році, тобто збільшився на 14,5% порівняно з попереднім періодом.



Рисунок 2.12 - Загальна структура персоналу ТОВ "Літинський молочний завод" по категоріях зайнятих за 2021 рік

У свою чергу фонд основної заробітної плати склав 20126,4 тис. грн, додаткової - 22862,8 тис. грн. На кінець звітного періоду обсяг заохочувальних та компенсаційних виплат склав 5235,0 тис. грн. Фонд оплати праці позаштатних працівників - 1471,5 тис. грн. В 2020 році питома вага основної заробітної плати у фонді оплати праці становила 80,1% в 2021 році питома вага дещо зросла і становила 80,8%.

Проведемо аналіз руху робочої сили підприємства та оформимо результат у вигляді таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Аналіз руху робочої сили ТОВ "Літинський молочний завод" за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2021 р. до	
	2019	2020	2021	2019	2020
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	1170	1186	1196	26	10
Прийнято працівників, чол.	10	16	10	6	7
Вибуло працівників, чол.	7	4	11	4	7
з них з причин: - змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	-	-	-	-	-
- за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни	7	4	11	4	7
Коефіцієнт оборота прийняття (Кпр)	0,11	0,12	0,51	0,42	0,43
Коефіцієнт оборота вибуття (Кв)	0,23	0,08	0,33	0,09	0,24
Коефіцієнт обороту робочої сили (Ко)	0,36	0,19	0,88	0,51	0,68
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	0,23	0,08	0,17	0,09	0,24
Коефіцієнт постійності кадрів (Кпк)	0,62	0,79	0,12	-0,51	-0,68

Працівники досліджуваного підприємства звільненні в основному за власним бажанням.



Рисунок 2.13 – Аналіз руху робочої сили ТОВ "Літинський молочний завод" за період 2019-2021 рр.

Розрахунок коефіцієнта обороту робочої сили на ТОВ "Літинський молочний завод" показав, що зазначений показник найбільший за три останні роки, і збільшився аж на 0,68 в 2020 р. порівняно з попереднім 2019 р. та означає, що в 2021 р. збільшилася кількість як прийнятих, так і звільнених працівників на досліджуваному підприємстві.

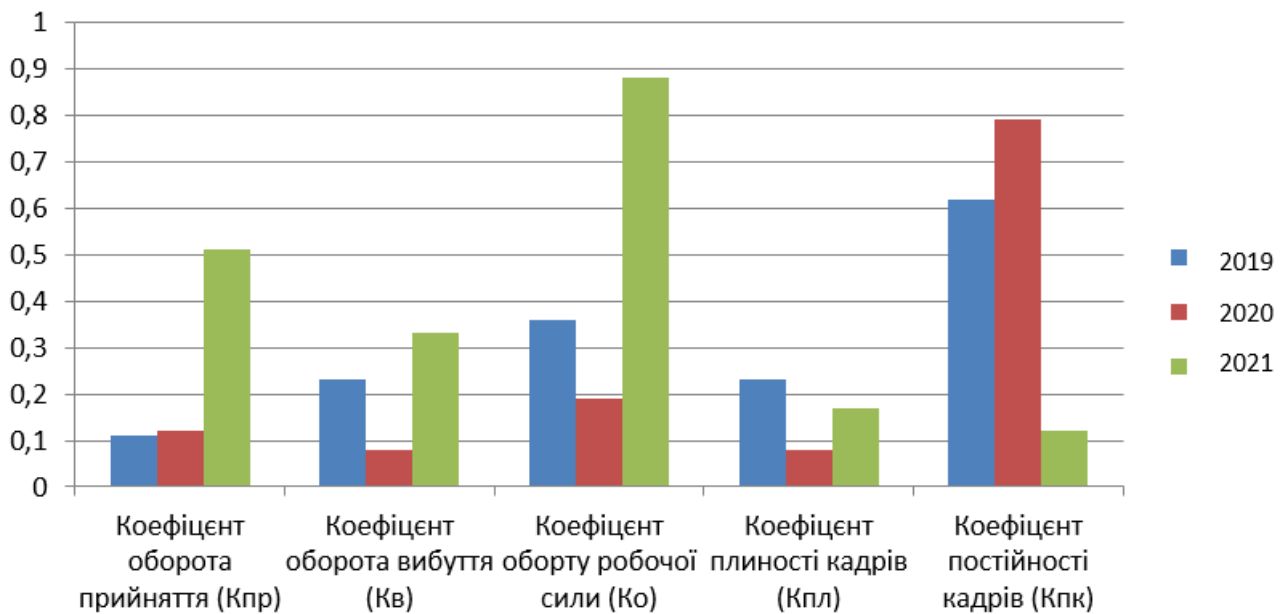


Рисунок 2.14 - Коефіцієнти оборотності робочої сили на ТОВ "Літинський молочний завод" за період 2019-2021 рр.

Здійснювати оцінку ефективності управління персоналу підприємства можна різними методами, та найважливішим фактором, що встановлює ступінь ефективності управління персоналом підприємства є продуктивність праці, даний показник показує, яка частка доходу припадає на одного працівника (табл.2.12).

Щодо рівня продуктивності праці, то як свідчать дані таблиці 2.12 на протязі трьох років рівень продуктивності праці на підприємстві постійно зростає. Ріст продуктивності праці пояснюється як зростанням величини доходу підприємства. В

2019 році рівень продуктивності праці працівників ТОВ "Літинський молочний завод" склав 129 тис. грн. на одного працівника, в 2020 році приріст рівня продуктивності праці склав 21 тис. грн., а рівень продуктивності праці 157 тис. грн. на одного працівника. В 2021 році продуктивність праці становила 203 тис. грн. на одного працівника, що більше за рівень 2020 року на 46 тис. грн. на одного працівника. Свідченням ефективної організації роботи з персоналом є щорічний ріст рівня продуктивності праці.

Таблиця 2.12 - Аналіз продуктивності праці працівників ТОВ "Літинський молочний завод» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020/2019		2021/2020	
				+/-	%	+/-	%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	221327	244780	289291	36057	23,9	55649,7	29,7
2. Чисельність працівників, ч.	1170	1186	1196	16	18,87	10	12,24
3. Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн. на 1 чол. (ряд1/ряд2)	129	157	203	28	21	46	29
4. Фонд оплати праці, тис. грн.	1377,0	1460,0	1853,0	476	34,57	393	26,92
5. Відпрацьовано працівниками тис. люд-год.	112,0	87,0	168,8	14	6,45	6	2,67
6. Продуктивність праці на 1 люд-год, тис. грн. на 1 люд-год, (ряд 1/ряд 5)	31,27	102,2	99,8	41,72	133,42	33,37	84,23
7. Показник трудової активності працівників, тис. люд-год на чол. (ряд 5/ряд 2)	2,04	2,29	2,68	0,64	31,37	0,39	17,03

В основу кадрової програми ТОВ "Літинський молочний завод" покладена методика "Управління персоналом". Дана методика обґрунтована з метою раціонального використання кадрів на ТОВ "Літинський молочний завод", що передбачає проведення організаційних, методичних, виховних заходів, які спрямовані на підготовку кадрів, на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в підрозділах підприємства, скорочення плинності кадрів, закріплення виробничої, трудової дисципліни, створення сприятливих умов для випуску високоякісної, безпечної та екологічно чистої продукції, спрямована на навчання кадрів, що виконують завдання, які можуть мати значний вплив на якість, безпеку продукції та навколишнє середовище.

Підприємство періодично визначає потребу в людських ресурсах, що виконують роботу, від якої залежить якість продукту. Процес управління персоналом включає в себе: забезпечення персоналом, визначення компетентності персоналу, рівень його підготовки, оцінка результативності навчання та реєстрацію даних щодо навчання. Вимоги організації до освіти та компетентності персоналу встановлені в посадових інструкціях.

З кожним працівником при навчанні та при навчанні по підвищенню майстерності та кваліфікації робітників, провідним інженером з якості проводиться бесіда по:

- важливості відповідності їхньої праці екологічній політиці, методикам, а також іншим вимогам системи управління навколишнім середовищем, системи управління якості, харчової безпеки;

- впливом їхньої праці на стан навколишнього середовища, а також з вимогами від удосконалення роботи персоналу;

- їхніми функціями, обов'язками і відповідальністю щодо досягнення відповідності екологічній політиці і методикам, а також з іншими вимогами системи управління навколишнім середовищем, включаючи вимоги щодо готовності до аварійних ситуацій та реагування на них, системи управління якості, харчової безпеки;

- можливими наслідками відхилення від вимог спеціальних робочих методик.

На підприємстві застосовуються наступні форми навчання:

- навчання працівників зі шкідливими та небезпечними факторами;
- навчання нових працівників;
- перепідготовка та навчання іншим професіям;
- навчання по підвищенню кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців;
- навчання по підвищенню майстерності та кваліфікації робітників.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців на підприємстві здійснюється з відривом від виробництва. Спеціалісти навчаються та набувають досвід на курсах, семінарах, тренінгах, інших підприємствах. Менеджер з персоналу в журнал реєстрації підвищення кваліфікації робить відповідний запис.

Результативність навчання визначається при заповненні співробітником анкети оцінки навчання. Організаційне та навчально-методичне керівництво здійснюється менеджером з персоналу спільно з керівником структурного підрозділу підприємства. Програми проведення навчання затверджує генеральний директор.

Висновок до другого підрозділу

В ході виконання аналітичного розділу, було проаналізовано річну звітність ТОВ "Літинський молочний завод" можна зробити висновки про те, що підприємство є прибутковим, та має досить високі показники економічного зростання. Ми можемо відзначити, що підприємство має позитивні результати, та спостерігається тенденція до її покращення, показники ліквідності підприємства свідчать про ліквідний баланс, показники ділової активності свідчать про нарощування діяльності ТОВ "Літинський молочний завод" і мають позитивну тенденцію до збільшення їхнього значення.

Основними видами продукції, що виробляє товариство і за рахунок продажу яких товариство отримало практично 100% доходу за звітний рік, є готова продукція така як: масло тваринне, сири, сирні продукти, суха сироватка, цільномолочна продукція. Основними постачальниками молока є сільськогосподарські підприємства та населення Літинського району та інших регіонів Вінницької області. Основним ринком збуту для продукції, що виробляє підприємство є український ринок.

Основними ризиками в діяльності товариства є велика залежність від банківських кредитів, зменшення сировинної зони, низька якість сировини, велика собівартість продукції, несвоєчасні платежі замовників, зростання цін на сировину і матеріали. Заходи щодо зменшення ризиків полягають у вивченні кон'юнктури ринку, перевірці платоспроможності клієнтів. Захист діяльності підприємства, розширення виробництва та ринків збуту полягає у вивченні нових технологій, постійному покращенні якості продукції, що виробляється. На підприємстві впроваджено систему управління якістю та системи управління безпечністю харчових продуктів. Продукція ТОВ «Літинський молочний завод» реалізується в основному через торгівельну мережу, приватних підприємців, власну роздрібну фірмову торгівлю. Основним каналом збуту продукції є оптова торгівля зі складу, а також постачання продукції власним автотранспортом, шляхом укладання договорів з існуючими клієнтами та шляхом залучення нових клієнтів. Методи продажу, які використовуються - зацікавлення клієнтів у підтриманні стосунків з даним підприємством за рахунок оптимальної ціни та високої якості продукції. Маркетингові дослідження ринку довели доцільність укладання угод з великими оптовими фірмами. Не дивлячись на жорсткі умови постачання, співпраця з ними дає стабільні замовлення.

Робочого капіталу недостатньо. Товариство користується кредитами банків. Капітальні витрати здійснюються за рахунок власних коштів, фінансової допомоги на зворотній основі та банківських кредитів. Фінансовий стан ТОВ «Літинський молочний завод» на 31.12.2021 р. характеризується наступними показниками: товариство не має достатньо коштів для негайного погашення значної частини

заборгованості по поточних зобов'язаннях, про що свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності. Разом з тим, на кінець звітного року підприємство має достатньо ресурсів, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань (коефіцієнт загальної ліквідності 1,187). Коефіцієнт фінансової стійкості 0,339 (проти нормативу 0,25 - 0,50) визначає його фінансовий стан в цілому стійким. Залежність ТОВ «Літинський молочний завод» від залучених коштів на кінець звітного року залишається досить значною, про що свідчить коефіцієнт фінансування, який на кінець року складає 0,339 при нормативному значенні цього показника 1,0. Шляхами покращення ліквідності можуть бути зменшення кредиторської та дебіторської заборгованості та збільшення оборотних активів. Можливі шляхи покращення ліквідності полягають в проведенні заходів по збільшенню об'ємів реалізації, відмови від зайвих витрат, зміни цінової політики. Для забезпечення безперервного функціонування підприємства як суб'єкта господарювання, необхідним є приділення відповідної уваги ефективній виробничій діяльності, пошуку резервів зниження витрат виробництва та погашення поточних зобов'язань.

В 2022 році ТОВ «Літинський молочний завод» планує здійснювати заходи, направлені на реконструкцію та будівництво: товариство планує провести реконструкцію маслоцеху з виділенням окремого виробництва розливу молока та виробництва кисломолочної продукції, йогуртів. Поліпшення фінансового стану можливе за рахунок освоєння нових видів продукції, залучення нових клієнтів, можливо ремонту техніки і обладнання. Істотними факторами, які можуть вплинути на діяльність даного підприємства в майбутньому, є збільшення інфляції, зменшення покупної спроможності населення, зростання цін на сировину і матеріали, енергоносії та ПММ, валютні коливання, подорожчання кредитних ресурсів, що негативно вплине на діяльність ТОВ «Літинський молочний завод».

В загальному, здійснивши аналіз управління на ТОВ "Літинський молочний завод" можемо відзначити, що на даному етапі розвитку господарства персонал використовується ефективно.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» ТА ПОКРАЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку ТОВ «Літинський молочний завод»

У результаті попереднього аналізу нами були відібрані ризики, які несуть найбільшу загрозу для підприємства. Тому виникає необхідність розробки рекомендацій з підвищення ефективності управління ризиками ТОВ «Літинський молочний завод» та покращення результатів його діяльності в сфері ризик-менеджменту.

Тому наведемо рекомендації та пропозиції, які дали б змогу повністю чи частково нейтралізувати наявні на підприємстві ризики, що були виявлені в попередньому розділі.

Мета макроекономічного аналізу – виявити такі фактори, які існують об’єктивно, на які підприємство безпосередньо впливати не може і які створюють сприятливі можливості або є загрозами для підприємства.

Метою галузевого аналізу є визначення ключових факторів успіху в даній галузі, тобто таких, на які підприємство може і повинно безпосередньо впливати, контролювати їх та управляти ними, і які визначають спроможність підприємства конкурувати на ринку [52].

Наступним кроком у визначення стратегії є проведення внутрішнього аналізу діяльності досліджуваного підприємства, тобто виявлення сильних і слабких сторін підприємства у вибраній сфері діяльності та на промисловому ринку.

Для цього доцільно провести SWOT-аналіз, суть якого і полягає в зіставленні сильних та слабких сторін підприємства з потенційними зовнішніми сприятливими можливостями та загрозами.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Літинський молочний завод» (strengths - сила, weaknesses - слабкості, opportunities - можливості, threats - небезпеки)

Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Брак масштабних інвестицій	1. Наявність власної великої території
2. Залежність від зовнішнього фінансування	2. Висока якість виконуваних робіт
3. Недостатня кількість виробничого персоналу	3. Вигідне географічне розташування
4. Низький рівень організації виробництва	4. Позитивний імідж на ринку
5. Брак оборотних коштів	5. Велика виробнича потужність
Шанси	Небезпеки
1. Нарощування чисельності виробничого персоналу	1. Продовження падіння попиту на ринку, або відсутність росту
2. Поліпшення стану з обіговими коштами, залучення інвестицій	2. Загострення нестачі обігових коштів
3. Відмова від посередників	3. Збільшення державою податкових стягнень
4. Отримання довгострокових контрактів з закордонними покупцями	4. Втрата виробничого персоналу через несвоєчасну виплату заробітної плати
5. Зниження витрат, оптимізація чисельності адміністративного персоналу	5. Звернення стягнення кредиторами на майно підприємства

З проаналізованого у інших підрозділах фінансового стану та результатів SWOT-аналізу ТОВ «Літинський молочний завод», ми можемо зробити висновок, що найбільш актуальною являється стратегія зростання. Адже саме стратегія зростання здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня короткострокових та довгострокових досягнень над рівнем показників попереднього року. Стратегія зростання застосовується в галузях, які динамічно розвиваються та технології в яких швидко змінюються.

Існують два способи здійснення стратегії зростання: внутрішній (створення нової продукції, вихід на нові ринки власними силами) та зовнішній (придбання інших підприємств). Вибір між стратегіями внутрішнього та зовнішнього зростання здійснюється на основі аналізу двох показників: початкових витрат та часу. Початкові витрати при здійсненні стратегії внутрішнього зростання складаються з витрат на створення нових видів продукції, виведення їх на ринок, створення нових виробничих та інших потужностей, організацію виробництва. Час, необхідний для здійснення

стратегії внутрішнього зростання, складається з часу на розробку нового товару та часу на придбання нових навичок та можливостей [53].

На нашу думку, вигідним рішенням буде розширення ринку збуту за рахунок зовнішньоекономічної діяльності та залучення інвестицій. Головним аспектом зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Літинський молочний завод" є експорт продукції. Найбільша питому вагу в експорті ТОВ "Літинський молочний завод" займають два види продукції: морозиво і сухе молоко. Динаміка експорту тісно пов'язана з динамікою випуску продукції.

Організацією експортних операцій на ТОВ "Літинський молочний завод" займається відділ зовнішньоекономічних зв'язків, що виконує усі функції, пов'язані з експортом продукції.

Таблиця 3.2 - Реалізація продукції ТОВ "Літинський молочний завод" у 2021 році залежно від ринків збуту(тонни)

Найменування продукції	Обсяг реалізації			
	м. Вінниця (тонни)	в Вінницькій області (тонни)	в межах України (тонни)	поза межами України(тонни)
Маслопродукти	179,0	20,2	2232,4	939,0
Сухе знежирене молоко	-----	-----	1464,9	907,0
Продукція з незбираного молока	4189,9	756,2	----	----
Сири сичужні	69,8	20,0	-----	84,8
Морозиво	1459,0	1238,9	6074,0	448,8

Експорт продукції, а це в основному сухі молочні продукти (сухе молоко, суха сироватка) здійснюється в Сирію, Туреччину, Сингапур, В'єтнам, Пакістан, М'янму, Корею, Вірменію, Алжир, Молдову, Єгипет, Грузію, Казахстан.

До експорту виробники вдаються, коли наш покупець проявляє недостатню лояльність до брендів. Тому, за умов кризи, а також щоб нарощувати виробництво і домінувати на ринку незалежно від настроїв українського споживача, виробник має нарощувати експорт.

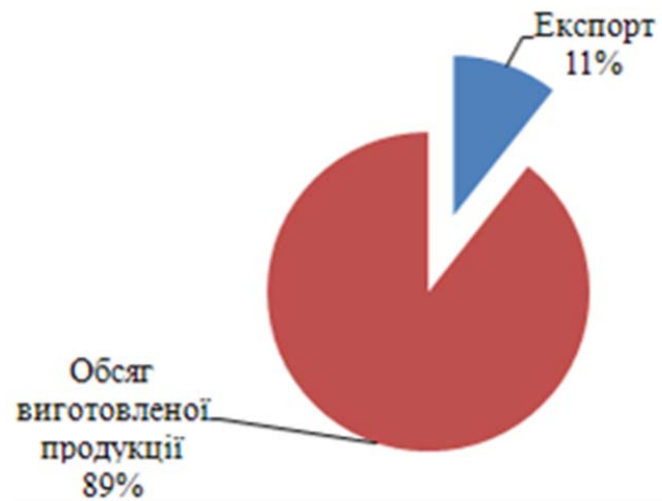


Рисунок 3.1 - Частка експорту, в обсязі виготовленої продукції ТОВ "Літинський молочний завод" у 2021 році

Отже, здійснення експортних операцій ТОВ "Літинський молочний завод" є ефективним і прибутковим. Деяких недоліків у організації експортних операцій ТОВ "Літинський молочний завод" можна уникнути за допомогою комплексу заходів щодо поліпшення організації і підвищенню ефективності експортних операцій [54]:

- підвищення конкурентоздатності товарів, вироблених на ТОВ "Літинський молочний завод" і планованих на експорт; тому що конкуренція на світовому ринку більш тверда і споживачі пред'являють до товарів більш високі вимоги;
- диверсифікованість виробництва з метою виведення на зовнішні ринки нових видів продукції - всієї лінійки молоко-продукції;
- підвищення кваліфікації персоналу, що приймає участь в організації експортних операцій, шляхом регулярного проведення навчання й атестацій, а також шляхом стимулювання і мотивація персоналу ;
- вибір найбільш ефективної форми організації відділу, що здійснює експортні операції;

- поліпшення й оптимізація процесу пошуку контрагентів і встановлення контактів з ними;
- використання найбільш вигідної для експортера форми розрахунків - акредитива, при якій експортер має гарантію оплати товару;
- застосування базисних умов постачання, мінімізуючи витрати експортера на транспортування товару;
- здійснення постачань вчасно з метою забезпечення зобов'язань по виконанню контракту;
- розробка і реалізація комплексу маркетингу при експорті кожного виду продукції і при виході на новий ринок;
- зменшення витрат виробництва з метою зменшення собівартості товару;
- проведення гнучкої цінової політики, тому що при експорті товарів підприємство змушене орієнтуватися не тільки на свої витрати виробництва, але і на світові ціни;
- недопущення простроченої дебіторської заборгованості [56].

У загальному вигляді завдання оптимізації структури джерел фінансування на ТОВ "Літинський молочний завод" повинно бути наступним: мінімальна норма доходу, що влаштовує і-го власника джерела фінансування, має бути мінімальною. У процесі своєї діяльності компанія має управляти власними інвестиціями. Управління інвестиціями - це процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності. Існує шість принципів котрих необхідно дотримуватися у процесі інвестиційної діяльності. Їх реалізація дозволить компанії отримувати максимально можливу віддачу.

Втім, незважаючи на заяви про те, що ТОВ «Літинський молочний завод» обрала вичікувальну інвестиційну стратегію, сума інвестицій за останні 5 років перевищила 100 млн грн. Підприємство також розпочало реконструкцію кількох цехів, що свідчить про наміри нарощувати обсяги виробництва. Нещодавно компанія також почала фасування свіжозаморожених овочів на виробничих потужностях польських партнерів. Поки що обсяги невеликі - до 2% від загального обсягу виробництва, але керівництво компанії

вірить у перспективність цього ринку. Зараз великі вітчизняні виробники свіжозаморожених овочів методично інвестують у розвиток сировинної бази. Чи під керівництво «Літинський молочний завод» по такому ж шляху, поки не ясно. Поряд з виробництвом морозива і розвитком логістичного напрямку шокове заморожування може стати новим стратегічним орієнтиром компанії.

Ефективне управління інвестиційною діяльністю підприємства забезпечується реалізацією основних принципів показано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Рекомендовані принципи управління інвестиційною діяльністю ТОВ "Літинський молочний завод"

Принцип управління інвестиційною діяльністю	Характеристика показника
1	2
Інтегрованість із загальною системою управління підприємством	Забезпечення ефективності всіх сфер діяльності підприємства прямо чи опосередковано пов'язане з вибором напрямків і форм інвестування, забезпеченням зростання ефективності операційної діяльності, оптимальним фінансуванням інвестиційних проектів, впровадженням досягнень науково-технологічного прогресу та ін. І це потребує органічного поєднання управління інвестиційною діяльністю з іншими видами діяльності та загальною системою управління підприємством.
Комплексний і системний характер формування управлінських рішень	При формуванні та реалізації інвестицій усі управлінські рішення найтісніше взаємозалежні і справляють прямий (чи непрямий) вплив на кінцеві результати фінансової діяльності підприємства в цілому. Управління інвестиціями слід розглядати як комплексну функціональну керуючу систему, що забезпечує розробку взаємозалежних і взаємодоповнюваних управлінських рішень, кожне з яких робить певний внесок у загальну результативність діяльності підприємства.
Динамізм управління	Постійно змінюються в часі і внутрішні умови функціонування підприємства. Система управління інвестиційною діяльністю має особливу властивість щодо змін факторів зовнішнього середовища, потенціалу формування інвестиційних ресурсів, темпів економічного розвитку, форм організації операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, фінансового стану.
Варіативність підходів щодо розробки окремих управлінських рішень	Обґрунтування кожного управлінського рішення мають враховувати можливі альтернативи. Вибір проектів щодо їх реалізації та прийняття управлінських рішень ґрунтується на певній системі критеріїв, яка формується підприємством самостійно і має відповідати вимогам суб'єкта господарювання у сфері управління інвестиційною діяльністю. Критерії необхідно постійно переглядати та уточнювати залежно від мети та цілей підприємства.

Продовження таблиці 3.3

1	2
Орієнтованість та узгодженість зі стратегічними цілями розвитку підприємства.	Управлінські рішення щодо впровадження проектів не мають суперечити головній меті діяльності підприємства і відповідати стратегічним напрямкам його розвитку щодо забезпечення ефективності цієї діяльності в майбутньому.
Постійність і корегованість із загальною системою управління підприємством.	Реалізація розглянутих вище принципів потребує постійного їх уточнення, доповнення та коригування залежно від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього характеру. Це допоможе оперативно реагувати на зміни та забезпечити ефективну систему управління інвестиційною діяльністю підприємства. Ефективна система управління інвестиціями - це основа для високих темпів розвитку підприємства, досягнення необхідних результатів його інвестиційної, операційної та фінансової діяльності.

3.2 Макетування нової організаційної структури управління ризиками на ТОВ «Літинський молочний завод»

У додатку Г наведено проект організаційної структури підприємства з урахуванням в її складі служби управління ризиками.

В умовах економії витрат в межах стратегії зростання вважаємо доцільним створити групу з управління ризиками у складі відділу контролінгу, який в свою чергу буде сформований на базі існуючого відділу фінансів та економічного планування. Це рішення обумовлено тим, щоб не збільшити витрати підприємства через створення нового відділу може бути сприйнято існуючими ворожо, а це позначиться на якості комунікацій та ефективності роботи з управління ризиками. Також створення групи у складі існуючого підрозділу знімає кадрове питання щодо керівника служби з управління ризиками, тим більше що наявний керівник має необхідну підготовку з цих питань. Відділ контролінгу адміністративно підлеглий заступнику генерального директора з економіки та фінансів, але функціонально він підлягає генеральному директору та спостережній раді підприємства.

Визначимо задачі служби управління ризиками [56]:

- взаємодія з підрозділами підприємства з метою збору інформації, що характеризує фактори ризиків в діяльності підприємства;
- обробка й аналіз інформації (аналіз ризиків);
- розробка заходів по управлінню ризиками підприємства (розробка управлінського рішення).

Встановлення прийняттого рівня ризику для даного періоду часу, для розглянутого пробного рішення тощо, а також оцінка (затвердження) прийнятності досягнутого рівня ризику для даного пробного рішення є прерогативою керівництва підприємства або адміністратора відповідної підсистеми, що підготувала пропозицію. Роль служби управління ризиками в цьому випадку зводиться до забезпечення контролю за дотриманням установлених значень прийняттого рівня ризику.

Керівництву підприємства взагалі належить ключова роль у рішенні проблем керування ризиком, тому що воно затверджує програми заходів щодо зниження ризику, ухвалює рішення щодо початку їхньої реалізації в критичних ситуаціях, приймає запропоновані пробні рішення разом з антиризиковими програмами або відкидає їх. Треба сказати, що безпосередня реалізація заходів щодо керування ризиком найчастіше суперечить діяльності основних виробничих і управлінських підрозділів підприємства, погіршує їхні звітні показники, тому що вимагає витрат, що не приносять швидких доходів [57].

Тому є важливим, щоб остаточні антиризикові рішення приймалися на вищому рівні керування, щоб глобальні цілі які ставить перед собою підприємство, пов'язані з досягненням стабільної роботи, поліпшенням фінансового становища й ростом масштабів господарської діяльності, не затулялися проміжними, «місницькими» цілями окремих підрозділів і їхніх керуючих.

Служба управління ризиком є логічним доповненням до традиційно самостійних функціональних підсистем підприємства й розташовується на одному управлінському рівні з ними. Це дозволяє координувати діяльність функціональних підрозділів підприємства через відповідальних виконавців.

Розрахуємо вартість впровадження служби ризик менеджменту на ТОВ «Літинський молочний завод». Для цього нам потрібно розрахувати вартість оснащення служби з ризиків та вартість їхньої операційної діяльності.

Таблиця 3.4 – Витрати на запровадження служби ризик менеджменту на ТОВ «Літинський молочний завод»

Назва	Вид витрат	Кількість, шт	Вартість, грн	Загальна сума витрат
Диван	Офісні меблі	1	4570	4570
Стілець		5	400	2000
Стіл офісний		2	1500	3000
Шафа для документів		2	1300	2600
Комбінована шафа: одяг та особисті речі працівника		1	2000	2000
Стенди		2	200	400
Разом 14570 грн				
Комп'ютер	Техніка	2	7000	14000
Принтер		1	1200	1200
Сканер		1	600	600
Роутер		1	200	200
Телефон		2	150	300
Разом 16300				
Заробітна плата	Ризик-менеджера	12 м	6500	78000
	Замісник ризик-менеджера	12 м	5000	60000
Інтернет	Еверест	12 м	130	1560
Канцелярія	Ручки, папки, файли, олівці тощо	12 м	500	6000
Разом за 12 місяців 145560				
Загальна сума витрат 176430				

Мета функціонування служби управління ризиками - це забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах ризику.

Для побудови та успішного та ефективного функціонування служби управління ризиками визначимо її основні задачі:

- моніторинг підприємства та середовища, в якому воно функціонує;
- виявлення наявних та ймовірних ризиків;
- планування антиризикових заходів;

- методичне забезпечення антиризикових заходів;
- зниження фінансових втрат пов'язаних із ризиками.

Для цього спеціалістам служби необхідно:

- підтримувати постійний зв'язок з керівництвом підприємства й іншими підсистемами управління підприємством;
- періодично проводити роботи з контролю ризику функціонування підприємства;
- визначати склад робіт чергового циклу контролю та управління (вибір типу аналізу ризику, методик, способів фіксації результатів та ін.);

Встановлення прийняттого рівня ризику на конкретний період, або для конкретного рішення, а також оцінка (затвердження) прийнятності досягнутого рівня ризику для конкретного рішення - є прерогативою керівництва підприємства [58].

Роль служби полягає в забезпеченні контролю за додержанням встановлених значень прийняттого рівня ризику.

Служба управління ризиками, яка для виконання своїх основних функцій залучає в міру необхідності всі існуючі функціональні відділи у зв'язку з їхнім безпосереднім відношенням до виникнення й розробки заходів щодо мінімізації тих або інших ризиків. Таким чином, до розв'язку проблеми мінімізації ризиків залучається весь управлінський апарат підприємства при організуючій керуючій ролі центральної служби на чолі з фахівцями в області оцінки й управління ризиками.

Функціонування механізму управління ризиками повинно здійснюватися на основі інтегрованого підходу, тобто повинно бути так:

- сталість і безперервність процесу управління ризиками;
- вище керівництво - координуючий центр;
- зацікавленість кожного співробітника;
- залучення всіх відділів і служб до процесу управління ризиками;
- постійне вдосконалювання комплексу методів управління ризиками.

Основним завданням, яке повинна вирішувати служба управління ризиками, це організація, координація й здійснення процесу управління ризиками, основа якого лежить у розробці й реалізації програми управління ризиками. Таким чином, формування й реалізація програми управління ризиками є центральним завданням системи управління ризиками.

Програма управління ризиками - це розроблена на рівні підприємства система планування, забезпечення й організації заходів, необхідних для мінімізації збитків (втрат), викликаних випадковими подіями.

Програма управління ризиками ґрунтується на розв'язку таких завдань як:

- виявлення можливих ризиків і їх впливу на діяльність підприємства;
- визначення принципів і методів управління ризиками;
- оцінка фінансових втрат, пов'язаних з ризиками.

Результатом розробки й реалізації програми управління ризиками повинно стати забезпечення такого управління ризиками, при якому основна діяльність підприємства буде здійснюватися з високою стійкістю й надійністю від внутрішніх і зовнішніх видів ризиків.

Кожний із запропонованих методів управління ризиками має особливості застосування, переваги й недоліки, при цьому різноманітні їхні комбінації забезпечують захист підприємницької діяльності від негативного впливу ризиків.

Універсальним методом компенсації збитку від матеріалізації ризиків є страхування. При чому страхування дозволяє на всіх фазах життєвого циклу підприємства не тільки відшкодовувати страхувальникові раптові й непередбачені збитки, але й захищати капіталовкладення.

У цей час банки й інші кредитні організації все частіше висувають вимоги страхування проектних ризиків, щоб якнайкраще захистити надавані ними фінансові кошти.

При використанні страхування дуже важливо враховувати види ризиків, які недоцільно страхувати:

- прийнятні ризики, які відшкодовуються самострахуванням у вигляді резервування;

- спекулятивні ризики, які компенсуються диверсифікованою;

- ризики, які не можна повністю ідентифікувати (з економічної точки зору);

- некеровані ризики;

- важкі ризики через фінансові й організаційні проблеми недостатнього розвитку страхового ризик-менеджменту;

- рідкі ризики;

- великі систематичні ризики, які нейтралізуються сприятливим кліматом через державне регулювання;

- катастрофічні ризики, які відшкодовуються державою або напівдержавними структурами;

- нові ризики, що тільки з'явилися в процесі здійснення діяльності;

- політичні, військові, терористичні, соціальні й екологічні ризики й ін.

Таким чином, для деяких видів ризиків страхування, як метод управління підприємницькими ризиками, є неефективним. Тому необхідно на рівні організації розробляти й впроваджувати різні методи мінімізації підприємницьких ризиків [59].

У зв'язку із цим, програма управління ризиками повинна містити наступні положення:

- перелік ризиків, від яких організація ухиляється;

- перелік ризиків, які організація знижує;

- перелік ризиків, які організація передає;

- перелік ризиків, які організація приймає;

- методи управління, застосовувані до прийнятих ризиків;

- методи управління, застосовувані до переданих ризиків;

- план превентивних заходів з виділенням відповідних ризиків;

- оцінка витрат, пов'язаних з реалізацією обраного методу управління (для всіх видів ризиків);

- величина ефекту від впровадження обраного методу управління (для всіх ризиків, пов'язаних з реалізацією обраного методу управління):

- розподіл втрат (значення ймовірності настання втрат і можливий розмір втрат) до проведення рекомендованих заходів і після їхньої реалізації;

- перелік заходів і методів покриття можливих збитків організації.

Розроблена програма по управлінню ризиками повинна містити повну інформацію з ризиків організації й методів управління ними, план впроваджуваних превентивних заходів, а також перелік заходів, спрямованих на покриття можливих збитків фірми. Точна й повна реалізація програми управління ризиками буде означати зниження сумарного розміру можливих втрат для організації, тому в цілому буде сприяти її стійкому фінансовому становищу й ефективному розвитку.

Служба управління ризиками повинна регулярно переглядати програму управління ризиками, щоб вона відповідала потребам організації, а також урахувала постійно мінливі умови функціонування [60].

Формування й впровадження програми управління ризиками спрямоване на розробку заходів щодо мінімізації ризиків організації, при цьому в умовах конкурентного середовища забезпечення конкурентоспроможності організації може розглядатися як засіб мінімізації підприємницьких ризиків. Тому що від підвищення конкурентоспроможності й надійності організації залежить успіх на ринку, фінансова стабільність і подальший розвиток організації.

3.3 План рекомендацій з впровадження системи ризик-менеджменту ТОВ «Літинський молочний завод» та розрахунок ефективності вкладених коштів

Після проведення детального аналізу та вивчення потенційних ризиків діяльності ТОВ «Літинський молочний завод», доцільно поррахувати витрати, які потрібні для реалізації запропонованих рекомендацій та економічний ефект від їх впровадження.

Отже, перерахуємо рекомендації та визначимо економічний ефект від їх впровадження в життя.

1. З метою нейтралізації ризику втрати доходу через недостатню продуктивну працю виробничого персоналу ми пропонуємо провести заходи із заохочення робочого персоналу на ТОВ «Літинський молочний завод». Ефект від такого впровадження може стати одним з головних чинників у стабілізації фінансового стану підприємства та вихід його на рівень прибутковості, при цьому на реалізацію даної пропозиції не понесуться суттєві витрати, оскільки над цим працюватимуть існуючі на підприємстві відділ кадрів та служба управління ризиками. Даний план рекомендацій за строком виконання відноситься до короткострокових, адже його реалізація та впровадження не займе більше часу ніж 2 місяці, що не перевищує 1 року.

Заохочення працівників на ТОВ «Літинський молочний завод» буде складатися із двох методик:

- заохочення за успіхи в роботі: оголошення подяки, видача премії, нагородження цінним подарунком, нагородження почесною грамотою, занесення в Книгу шани, на Дошку шани.
- заохочення для працівників, успішно виконуючих свої трудові обов'язки: компенсаційні виплати при виході на пенсію, при звільненні з поважних причин, спеціальні премії, які встановлюються досягши особливих показників, премії, залежні від величини прибутку, оплата витрат на підвищення кваліфікації, види яких встановлені в договорі, надбавки до пенсій, надання особливих оплачуваних відпусток, оплата туристичних путівок, надання службових машин.

Розрахуємо орієнтовані витрати та очікуваний економічний ефект для реалізації даної пропозиції.

На 2021 рік фонд основної заробітної плати склав 20126,4 тис. грн, додаткової - 22862,8 тис. грн. На кінець звітного періоду обсяг заохочувальних та компенсаційних виплат склав 5235,0 тис. грн. Фонд оплати праці позаштатних працівників - 1471,5 тис. грн. Загальна сума витрат становить:

$$20126,4+22862,8+5235,0+1471,5=49695,7 \text{ тис. грн.}$$

Для реалізації даної пропозиції, нами пропонується збільшити фонд додаткової заробітної плати на 8 % та фонд заохочувальних та компенсаційних виплат на 15%.

У результаті, витрати на фонд додаткової заробітної плати буде становити:

$$22862,8 \cdot 0,08 = 1829,024 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на фонд заохочувальних та компенсаційних витрат:

$$5235,0 \cdot 0,15 = 785,25 \text{ тис. грн.}$$

Орієнтовані витрати для реалізації даної пропозиції:

$$1829,024 + 785,25 = 2614,274 \text{ тис. грн.}$$

На 2021 рік продуктивність праці одного працівника становить:

$$289291 : 1196 = 242 \text{ тис. грн.}$$

Експертами передбачається збільшення продуктивності праці на 4%, у результаті чого продуктивність праці одного працівника буде становити:

$$242 \cdot 0,04 = 9,68 \text{ тис. грн.}$$

$$242 + 9,68 = 251,68 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо зміну чистого доходу від реалізації продукції:

$$251,68 \cdot 1196 = 301009,28 \text{ тис. грн.}$$

Отже, економічний ефект від впровадження в життя даної пропозиції становить:

$$301009,28 - 289291 = 11718,28 \text{ тис. грн.}$$

2. Запровадження зовнішньоекономічної стратегії зростання, яка передбачає стабільне зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу за рахунок розширення зовнішнього ринку. Для реалізації даної пропозиції не понесуться суттєві витрати,

оскільки над цим працюватимуть існуючі на підприємстві відділ маркетингу та відділ зовнішньоекономічної діяльності. За впровадження даної пропозиції, вона являється короткостроковою, але для повної її реалізації потребується від двох до трьох років, що являється середньостроковим плануванням

Частка експорту, в обсязі виготовленої продукції ТОВ "Літинський молочний завод" у 2021 році становить 11% (2379,6 тонн), що в грошовому еквіваленті становить 56653,98 тис. грн. Ми пропонуємо збільшити обсяг продажів на 9%, за рахунок:

- диверсифікованість виробництва з метою виведення на зовнішні ринки нових видів продукції - всієї лінійки молоко-продукції;

- проведення гнучкої цінової політики, тому що при експорті товарів підприємство змушене орієнтуватися не тільки на свої витрати виробництва, але і на світові ціни;

- використання найбільш вигідної для експортера форми розрахунків - акредитива, при якій експортер має гарантію оплати товару;

- поліпшення й оптимізація процесу пошуку контрагентів і встановлення контактів з ними;

- недопущення простроченої дебіторської заборгованості;

- розробка і реалізація комплексу маркетингу при експорті кожного виду продукції і при виході на новий ринок.

Розрахуємо збільшення частки експорту в натуральних вимірниках:

$$(9 \cdot 2379,6) : 11 = 1946,94 \text{ тонни}$$

В грошовому вимірнику економічний ефект від даної пропозиції становить:

$$(9 \cdot 56653,98) : 11 = 39353,25 \text{ тис. грн.}$$

Орієнтовані витрати являються мінімальними, адже відділи ЗЕД та маркетингу, які відповідають за реалізацію даної стратегії уже існують. При збільшенні експортної частки ринку, більшість науковців пропонують збільшити статтю із фінансової звітності на 3-5%. На 2021 рік витрати на збут становлять 16720 тис. грн. Отже, орієнтовані витрати становлять:

$$16720 \cdot 0,04 = 668,6 \text{ тис. грн}$$

3. У випадку виникнення ризику відмови споживачів від замовлень (через незадоволеність ціною) ми пропонуємо скоротити витрати на виробництво шляхом посилення контролю витрат та організації виробництва. Для реалізації даного заходу додаткові витрати не потребуються. Кількість випадків відмови споживачів від замовлень у 2021 році становила 5, що в грошовому еквіваленті становить 100 тис. грн. Відповідно відсоток втрат від суми одного невиконаного договору становить по статистиці за статистикою в середньому 2-4% від суми договору, тобто приблизно 3 тис. грн. Якщо припустити, що у наступному році кількість договорів такого виду не збільшиться, а залишиться на попередньому рівні, то економічний ефект від впровадженого нововведення становитиме 3 тис. грн. Посилення контролю витрат та організації виробництва відноситься до короткострокового планування, адже для її запровадження та реалізації потребується від трьох до п'яти місяців.

4. Створення групи з управління ризиками понесе суттєві витрати для ТОВ «Літинський молочний завод». Ефект від такого впровадження може стати одним з головних чинників у стабілізації фінансового стану підприємства. Даний план рекомендацій за строком виконання відноситься до короткострокових, адже його реалізація та впровадження що не перевищує 1 року. Виконавцями даної пропозиції являється відділ з економічного планування та фінансовий відділ. Витрати на створення групи з управління ризиками 176,430 тис. грн.

Розрахуємо очікуваний економічний ефект від впровадження ризик-менеджменту.

Загальна сума витрат на підприємстві становить:

$$3628 + 16720 + 4399 + 5136 + 16 + 920 = 30819 \text{ тис. грн.}$$

Із запровадженням даної пропозиції експертами передбачається зменшення на 10-15% від загальної суми витрат:

$$30819 \cdot 0,13 = 4006,47 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.5 – План рекомендацій, які потрібно впровадити на підприємстві з метою підвищення ефективності ризик-менеджменту та покращення результатів діяльності

Найменування заходу та його зміст	Виконавці	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1. Заохочення працівників	Виробнича служба, відділ кадрів, служба управління ризиками	2614,274	11718,28	Повна завантаженість виробничих потужностей
2. Запровадження зовнішньоекономічної стратегії зростання	Відділ ЗЕД та маркетингу	668,6	39353,25	Розширення ринків збуту, оновлення продукції
3. Посилення контролю витрат та організації виробництва	Відділ контролінгу	100	3,000	Налагодження тісних зв'язків зі споживачами
4. Створення групи з управління ризиками	Фінансовий відділ та відділ економічного планування	176,430	4006,47	Розробка заходів по управлінню ризиками
Підсумок	-	3559,304	62081	-

Отже, за даними таблиці 3.5, можна спостерігати, що орієнтовані зведені витрати на план рекомендацій та покращення результатів діяльності підприємства складають 3559,304 тис. грн.

Розрахуємо ефективність вкладених коштів [1]:

1-й крок: Прогнозований прибуток від реалізації продукції спільного підприємства складає у 1-й рік – 20000 тис. грн., 2-й рік – 21000 тис. грн., 3-й рік – 21081 тис. грн. Тобто за три роки повернуться вкладені кошти, а потім щорічний прибуток буде становити більше 62081 тис. грн..

2-й крок: Будуємо вісь часу, на яку наносимо всі платежі, що мають місце під час виконання роботи та впровадження зроблених рекомендацій (рис. 3.1)

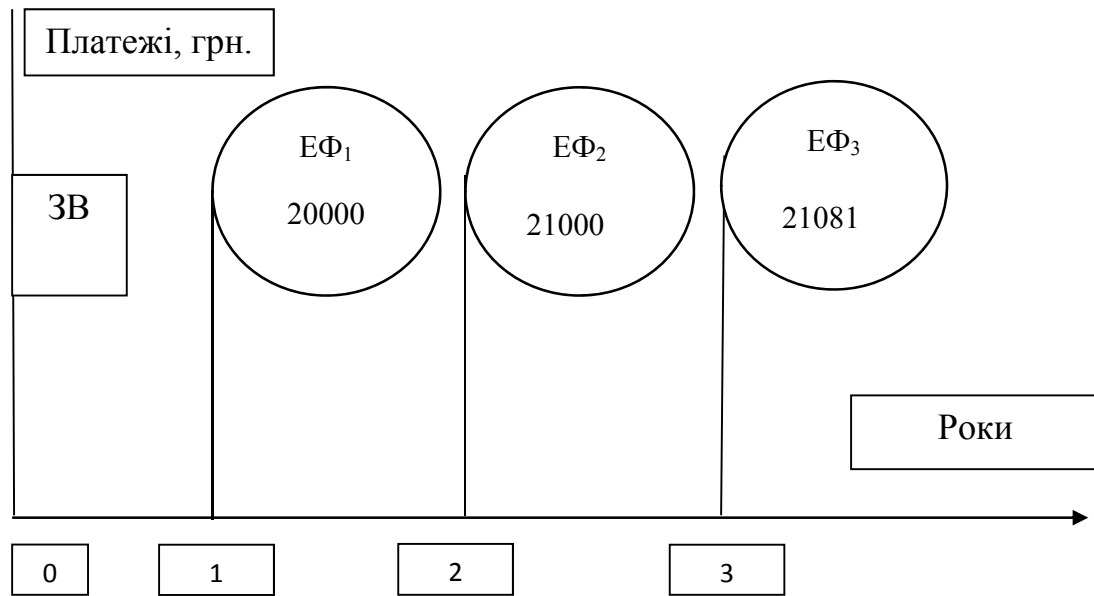


Рисунок 3.2 – Вкладені кошти та очікувані ефекти, що мають місце під час виконання роботи та впровадження зроблених рекомендацій

Вкладені кошти за 1-й рік – 1186,000 тис. грн., 2-й рік – 1186,60 тис. грн., 3-й рік – 1186,704 тис. грн.

3-й крок: Розрахуємо приведену величину ПП всіх економічних ефектів, отриманих протягом 3-х років, до базової точки «0»:

$$ПП = \sum_1^m \frac{E\Phi_i}{(1 + \tau)^t}, \quad (3.1)$$

де $E\Phi_i$ – економічний ефект (або витрати) у кожному із років, протягом яких виявляються результати впроваджених рекомендацій, грн;

t – період часу, протягом якого виявляються результати впроваджених рекомендацій, роки; $t = 3$ роки;

τ – ставка дисконтування, за яку можна взяти щорічний прогнозований рівень інфляції. В 2016 році для України цей показник планується на рівні 0,12;

t – період часу (в роках) від моменту отримання економічного ефекту (зроблених витрат) до точки «0».

$$3B = \frac{1186}{(1+0,3)^0} + \frac{1186,6}{(1+0,3)^1} + \frac{1186,704}{(1+0,3)^2} = 2854,65 \text{ тис. грн.}$$

$$E\Phi = \frac{20000}{(1+0,3)^1} + \frac{21000}{(1+0,3)^2} + \frac{21081}{(1+0,3)^3} = 37406 \text{ тис. грн.}$$

4-й крок: Розрахуємо абсолютну ефективність $E_{абс}$ вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів:

$$E_{абс} = (E\Phi - 3B) \quad (3.2)$$

$$E_{абс} = 37406 - 2854,65 = 3451,35 \text{ тис. грн.}$$

Вкладення коштів на впровадження запропонованих рекомендацій буде доцільно, оскільки $E_{абс} > 0$.

5-й крок: Розрахуємо відносну ефективність E_v вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів:

$$E_v = \sqrt[3]{1 + \frac{E_{абс}}{3B}} - 1, \quad (3.3)$$

$$E_v = \sqrt[3]{1 + \frac{3425,35}{2854,65}} - 1 = 1,44 - 1 = 0,44$$

6-й крок: Розрахуємо термін окупності вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів. Термін окупності $T_{ок}$ можна розрахувати за формулою:

$$T_{ок} = \frac{1}{E_v}. \quad (3.4)$$

$$T_{ок} = \frac{1}{0,44} = 2,3 \text{ років.}$$

Отже, $T_{ок} < 3$ -х років, то фінансування впровадження запропонованих рекомендацій є доцільним.

3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства

Проведемо моделювання чистого прибутку ТОВ «Літинський молочний завод» для одного з основного виду продукції – цільномолочну продукцію (молоко коров'яче питне), що в загальному обсязі випущеної продукції займає 47 % загального обсягу виробленої продукції (40793 тон) підприємством в 2021 році. В результаті реалізації запропонованих нами рекомендацій прогнозовано такі результати діяльності ТОВ «Літинський молочний завод»:

- прогнозований обсяг продажу коров'ячого молока N за рік – 46912 тон;
- ціна реалізації однієї тони Π (без врахування ПДВ) – 22836 грн.;
- прямі витрати на виробництво 1 тони – 16910 грн.;
- непрямі витрати на виробництво 1 тони – 4231 грн.;
- ставка податку на прибуток у 2021 р. – 18%.

Практичне впровадження розроблених рекомендацій проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Розрахуємо основні показники діяльності підприємства. Загальний обсяг продажу молока нерафінованої складе [71]:

$$ЗОП = \Pi \cdot N = 46912 \cdot 22,836 = 1071,282 \text{ (млн. грн.)}$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе:

$$ПР_1 + ОВ_1 = 16910 + 4231 = 21,141 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу молока коров'ячого складе:

$$\begin{aligned} (\text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1) \cdot N &= 16910 \cdot 46912 + 4231 \cdot 46912 = 793,282 + 198,484 = \\ &= 991,766 \text{ (млн. грн.)} \end{aligned}$$

З них прямі витрати складають 793,282 млн. грн., а непрямі – 198,484 млн. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 1071,282 - 991,766 = 79,516 \text{ (млн. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 79,516 \cdot \frac{18}{100} = 14,31 \text{ (млн. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 79,516 - 14,31 = 65,21 \text{ (млн. грн.)}$$

Вважатимемо, що найбільше впливають на величину чистого прибутку ТОВ “Літинський молочний завод” такі показники як [71]:

- обсяг продажу продукції;
- ціна реалізації одиниці продукції;
- прямі та непрямі витрати на виробництво одиниці продукції.

Межі зміни обраних показників виберемо в діапазоні $\pm 20\%$.

Відповідно доцільно визначити чутливість чистого прибутку від зміни обсягу продажу олії нерафінованої. Розрахуємо величину чистого прибутку підприємства для крайніх значень зміни обсягу продажу.

Відповідно для нижнього значення обсягу продажу:

$$N_H = 0,8 \cdot 46912 = 37530 \text{ тон загальний обсяг продажу, який складе:}$$

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot N_H = 22836 \cdot 37530 = 857,035 \text{ (млн. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$\text{ПР} + \text{ОВ} = 16910 \cdot 37530 + 198,484 = 634,632 + 198,484 = 833,116 \text{ (млн. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 634,632 млн грн., а непрямі – 198,484 млн грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=857,035-833,116=23,919 \text{ млн грн}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 23,919 \cdot \frac{18}{100} = 4,31 \text{ (млн. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=23,919-4,31=19,682 \text{ (млн грн)}$$

Для верхнього значення обсягу продажу $N_b=1,2 \cdot 56294$ тон, отримаємо загальний обсяг продажу товарів:

$$ЗОП=Ц \cdot N_b = 22836 \cdot 56294 = 1285,539 \text{ (млн грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР+ОВ=16910 \cdot 56294 + 198,484 = 951,931 + 198,484 = 1150,415 \text{ (млн грн.)}$$

З них прямі витрати складають 951,931 млн. грн., а непрямі – 198,484 млн грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=1285,539-1150,415=135,124 \text{ (млн грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 135,124 \cdot \frac{18}{100} = 24,322 \text{ (млн грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=135,124-24,322=110,802 \text{ (млн грн.)}$$

Можна зробити певний висновок: при зміні обсягу реалізації нерафінованої олії (в межах $\pm 20\%$) чистий прибуток ТОВ “Літинський молочний завод” коливатиметься в межах від 19,682 до 110,802 млн грн. (при базовому рівні 65,21 млн грн.). Відповідно на рис. 3.2 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни обсягу продажів олії нерафінованої.

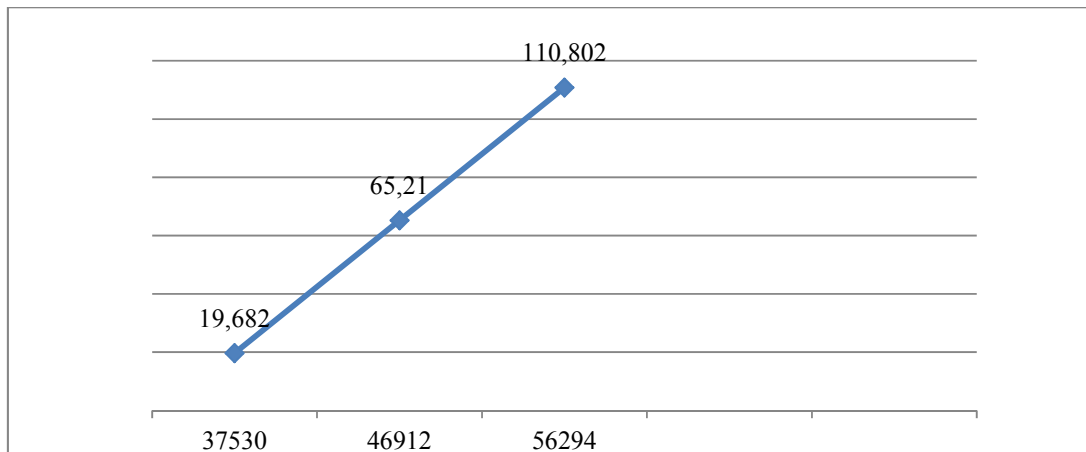


Рисунок 3.2 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ “Літинський молочний завод” залежно від зміни обсягу продажу

На наступному кроці моделювання доцільно визначити чутливість чистого прибутку досліджуваного прибутку залежно від зміни ціни продукції. Відповідно нами проведено розрахунки величини чистого прибутку для крайніх значень ціни реалізації олії нерафінованої.

Для нижнього значення ціни реалізації олії нерафінованої $C_n = 22836 * 0,8 = 18269$ грн загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = C_n \cdot N = 18269 \cdot 46912 = 857,026 \text{ (млн грн.)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$ПО = 857,026 - (991,766) = -134,74$ (млн грн), тобто при такій ціні підприємство буде мати збитки.

Для верхнього значення ціни реалізації олії нерафінованої $C_v = 22836 * 1,2 = 27403,2$ грн загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = C_v \cdot N = 27403,2 \cdot 46912 = 1285,539 \text{ (млн грн)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 1285,539 - (991,766) = 293,773 \text{ (млн грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 293,773 \cdot \frac{18}{100} = 52,879 \text{ (млн грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 293,773 - 52,879 = 240,894 \text{ (млн грн)}$$

Відповідно чистий прибуток підприємства буде коливатись в межах від збитків в розмірі 134,74 млн грн до прибутку в розмірі 240,894 млн грн (при базовому рівні 65,21 млн грн). На рис. 3.3 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці продукції (олії нерафінованої).

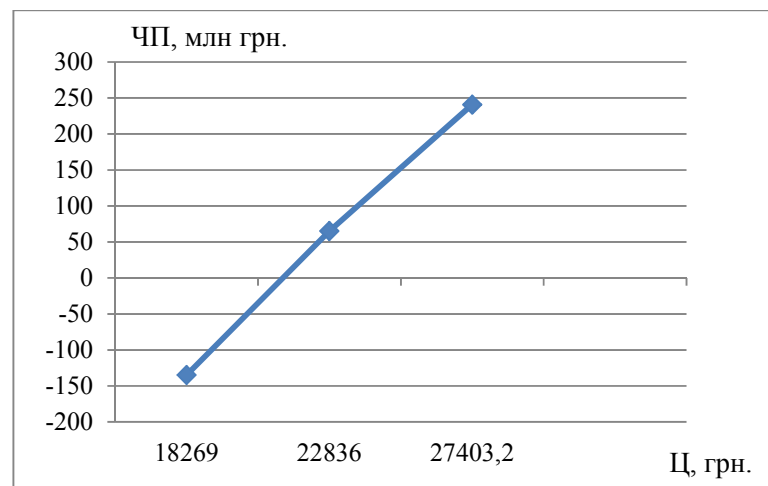


Рисунок 3.3 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ “Літинський молочний завод” залежно від зміни ціни на одиницю продукції

Наступним кроком є визначення чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни прямих витрат на виробництво продукції. Відповідно проведемо розрахунки величини чистого прибутку саме для крайніх значень зміни прямих витрат.

Для нижнього значення рівня прямих витрат $\text{ПР}_н = 16910 \cdot 0,8 = 13528$ грн загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 22836 \cdot 46912 = 1071,282 \text{ (млн грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг

продажу продукції складе:

$$ПР_{н}+OB=13528 \cdot 46912+198,484 =634,625+198,484=833,110 \text{ (млн грн)}$$

З них прямі витрати складають 634,6625 млн грн, а непрямі – 198,484 млн грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=1071,282-833,110=238,172 \text{ (млн грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=238,172 \cdot \frac{18}{100}=42,87 \text{ (млн грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=238,172 -42,87=195,302 \text{ (млн грн)}$$

Для верхнього значення рівня прямих витрат $ПР_{в} = 16910 * 1,2 = 20292$ грн.

загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=22836 \cdot 46912= 1071,282 \text{ (млн грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$ПР_{н}+OB=20292 \cdot 46912+198,484 =951,938+198,484=1150,422 \text{ (млн грн)}$$

З них прямі витрати складають 951,938 млн грн, а непрямі – 198,484 млн грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=1071,282-1150,422=-79,14 \text{ (млн грн)}$$

В результаті проведених розрахунків ми прийшли до висновків, що при зміні прямих витрат на виробництво одиниці олії нерафінованої в межах $\pm 20\%$ величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 195,302 млн грн до збитків в розмірі 79,14 млн грн (при базовому рівні 65,21 млн грн). Моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ “ВОЖК” залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.4.

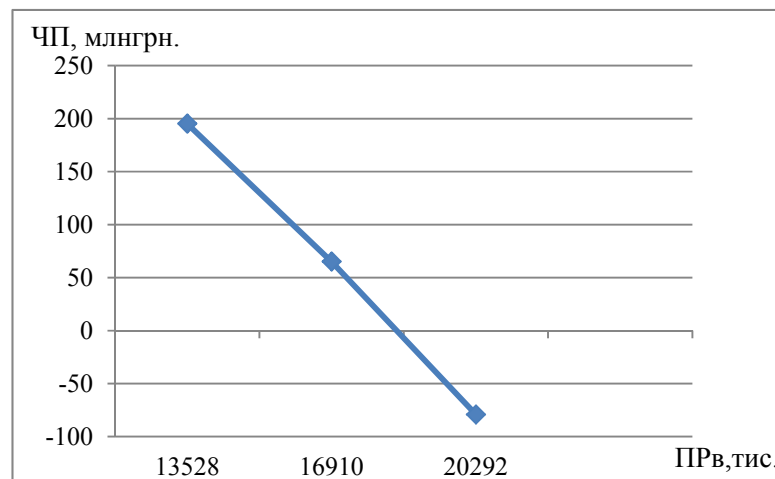


Рисунок 3.4 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ

“ Літинський молочний завод ” залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці продукції

Проаналізуємо чутливість чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни непрямих витрат на виробництво олії нерафінованої. Розрахуємо величину чистого прибутку для крайніх значень непрямих витрат.

Для нижнього значення рівня непрямих витрат $OB_{н} = 4231 \cdot 0,8 = 3384,8$ грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 22836 \cdot 46912 = 1071,282 \text{ (млн грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР + OB_{н} = 16910 \cdot 46912 + 46912 \cdot 3384,8 = 793,282 + 158,788 = 952,07 \text{ (млн грн)}$$

З них прямі витрати складають 793,282 млн грн, а непрямі – 158,788 млн грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 1071,282 - 952,07 = 119,212 \text{ (млн грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 119,212 \cdot \frac{18}{100} = 24,46 \text{ (млн грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 119,212 - 24,46 = 94,752 \text{ (млн грн)}$$

Для верхнього значення рівня непрямих витрат $OB_{в} = 4231 \cdot 1,2 = 5077,2$ грн.

загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=22836 \cdot 46912=1071,282 \text{ (млн грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР+ОВ_{н}=16910 \cdot 46912+46912 \cdot 5077,2=793,282+238,181=1031,464 \text{ (млн грн)}$$

З них прямі витрати складають 793,282 млн грн, а непрямі – 238,181 млн грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=1071,282 - 1031,464=39,818 \text{ (млн грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=39,818 \cdot \frac{18}{100}=7,17 \text{ (млн грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=39,818 - 7,17=32,648 \text{ (млн грн.)}$$

Отже, можна зробити висновок, що при зміні непрямих витрат на виробництво одиниці товару (1 тони молока) в межах $\pm 20\%$ величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 94,752 млн грн до 32,648 млн грн. (при базовому рівні 65,21 млн грн). Моделювання чутливості чистого прибутку заводу залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.5.

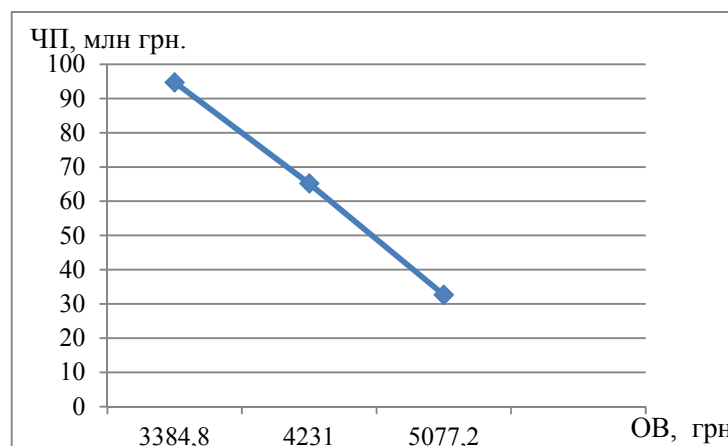


Рисунок 3.5 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ “Літинський молочний завод” залежно від зміни непрямих витрат на виробництво 1 продукції

Висновок до третього розділу

В третій частині дипломної роботи нами була розроблена стратегія розвитку ТОВ «Літинський молочний завод» на найближчу перспективу, проведені макроекономічні та галузевий аналізи ключових факторів успіху підприємства, здійснений SWOT-аналіз. Як виявилось, найдоцільнішим для підприємства на даному етапі його існування при стратегії зростання на ринку.

У результаті попереднього аналізу ми навели рекомендації з підвищення ефективності управління ризиками на досліджуваному підприємстві в межах обраної стратегії. Найголовнішими з них виявились скорочення витрат на виробництво шляхом посилення контролю витрат, розширення зовнішнього ринку збуту, розроблення служби з ризик-менеджменту тощо.

Для цієї служби була розроблена програма управління ризиками, визначили її головні функції та завдання, підпорядкованість.

З метою зменшення ризику діяльності ТОВ «Літинський молочний завод», нами була розроблена служба з ризик-менеджменту. По кожній із запропонованих рекомендацій було проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження даного заходу, економічний ефект від їх реалізації та загальні витрати, необхідні для впровадження кожного з заходів. Відносна ефективність вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів становить 44%, а термін окупності 2,3 роки, що свідчить про доцільність запропонованих рекомендацій.

Таким чином, запропоновані шляхи підвищення ефективності ризик-менеджменту на підприємстві дадуть йому змогу ефективно працювати як у сфері управління ризиками, так і в загальному.

ВИСНОВКИ

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягала у дослідженні теоретичних та практичних аспектів ризик-менеджменту та обґрунтуванні вибору оптимальної стратегії, виявленні резервів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Літинський молочний завод». Дана мета була досліджена і досягнута.

Аналіз економічної літератури показав, що коло визначень ризик-менеджменту дуже широке, ми сформувавши власну точку зору на це поняття, яке заключається в тому щоб під ризик-менеджментом розуміти безперервну, всеохоплюючу систему управління ризиками організації, яка включає в себе комплекс різних методів та способів, які направлені на усунення перешкод при досягненні основних бізнес-цілей компанії.

Було проаналізовано ряд праць вітчизняних та зарубіжних авторів, які в своїх роботах вивчали ризик-менеджмент підприємств, установ та організацій як в цілому. В першій частині роботи також були висвітлені питання класифікації ризиків за різними критеріями, запропонована більш загальна власна класифікація ризиків підприємства та класифікація ризиків за сферою виникнення, наведені основні етапи управління ризиками та загальна схема процесу ризик-менеджменту, яка містить в собі п'ять етапів.

Для загальної оцінки потенціалу розвитку ТОВ «Літинський молочний завод» молочної галузі було проведено аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства за 2019-2021 роки.

Аналізуючи дані фінансового стану підприємства, можна зробити висновки, що динаміка зміни практично всіх показників є стабільною.

Фінансовий стан ТОВ «Літинський молочний завод» на 31.12.2021 р. характеризується наступними показниками: товариство не має достатньо коштів для негайного погашення значної частини заборгованості по поточних зобов'язаннях, про що свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності. Разом з тим, на кінець звітного року

підприємство має достатньо ресурсів, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань (коефіцієнт загальної ліквідності 1,187). Коефіцієнт фінансової стійкості 0,339 (проти нормативу 0,25 - 0,50) визначає його фінансовий стан в цілому стійким. Залежність ТОВ «Літинський молочний завод» від залучених коштів на кінець звітнього року залишається досить значною, про що свідчить коефіцієнт фінансування, який на кінець року складає 0,339 при нормативному значенні цього показника 1,0. Шляхами покращення ліквідності можуть бути зменшення кредиторської та дебіторської заборгованості та збільшення оборотних активів.

Поліпшення фінансового стану можливе за рахунок освоєння нових видів продукції, залучення нових клієнтів, можливо ремонту техніки і обладнання.

Основними ризиками в діяльності товариства є велика залежність від банківських кредитів, зменшення сировинної зони, низька якість сировини, велика собівартість продукції, несвоєчасні платежі замовників, зростання цін на сировину і матеріали. Заходи щодо зменшення ризиків полягають у вивченні кон'юнктури ринку, перевірці платоспроможності клієнтів. Захист діяльності підприємства, розширення виробництва та ринків збуту полягає у вивченні нових технологій, постійному покращенні якості продукції, що виробляється.

Було розроблено нову організаційну структуру управління ризик-менеджментом ТОВ «Літинський молочний завод». Запропоновано перелік рекомендацій щодо впровадження ризик-менеджменту на підприємстві та підвищення ефективності його управління.

Здійснено впровадження стратегії зростання та розроблений план рекомендацій з покращення результатів діяльності підприємства та підвищення його управління. Відносна ефективність вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів становить 44%, а термін окупності 2,3 роки, що свідчить про доцільність запропонованих рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРАСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-е, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.
2. Підприємницькі ризики / Кравченко В. А. – М. : Економіка і підприємство, 2011. – 230с.
3. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : Теорія та практика : навч. посібн. / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : Кондор, 2009. – 200с.
4. Александрова М. М. Страхування: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: economics.kiev.ua.
5. Основы финансового менеджмента / Балабанов И. Т. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 525 с.
6. Риск, конфликт и неопределенность в процессе принятия решений и их моделирование / Рудашевский В. Д. – М. : Экономика, 2000. – 254 с.
7. Риски в предпринимательской деятельности / Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г.– М. : ИНФРА-М, 2008. – 224 с.
8. Левченко М. О. Генезис та класифікація ризиків у діяльності промислових підприємств / М. О. Левченко // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія «Економічні науки». – 2009. – №5. Т. 2. – 178 с.
9. Риски в экономике: Учеб. пособие для студ. вузов / Тэпман Л. Н. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 379 с.
10. Кондрашкін А. Б. Теорія та практика підприємницького ризику: Навчальний посібник / А. Б. Кондрашкін, Т. В. Пепа. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 224с.

11. Лук'янова В. В. Методологічні підходи до класифікації ризиків / В. В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія «Економічні науки». – 2007. – №3. – Т. 2. – 137 с.
12. Кочетков В. М. Сутність і особливості ризик-менеджменту на підприємстві / В. М. Кочетков, Н. А. Сирочук // Актуальні проблеми економіки. – 2011р. – №10 (124). – 156 с.
13. Квасницька Р. С. Основні підходи до визначення сутності та класифікаційних ознак ризику в підприємницькій діяльності / Р. С. Квасницька, І. О. Тернавська // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія «Економічні науки». – 2008. – №2. – Т. 1. – 126 с.
14. Управление риском / Хохлов Н. В. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 239 с.
15. Риск-менеджмент / Рогов М. А. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 120с.
16. Морозов Д. С. Проектное финансирование: управление рисками / Под ред. проф. В. Ю. Катасонова. – М. : Анкил, 2001. – 120 с.
17. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А. В. Шегда, М. В. Головатенко. – К. : Знання, 2008. – 271 с.
18. Гранатуров В. М. Аналіз кримінально-правової складової підприємницьких ризиків / В. М. Гранатуров, В. І. Трапезніков // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці-Луцьк : ЧТЕІ КНТЕУ, 2011. Вип.ІІ (42) ч.2. Т.1 Економічні науки. – 182 с.
19. Чернова Г. В. Управління ризиками. – СПб.: Ин-т страхования, 2021. – 170 с.
20. Коробова С. С. Развитие риск-менеджмента в предпринимательстве: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.kycherova.ru/index.html
21. Risk management & insurance, Seventh Edition, C. Arthur C. Williams, Jr., Peter C. Young, Michael L. Smith, McGraw-Hill, Inc. 2021. – 680 p.
22. Global Association of Risk Professionals: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.garp.com/insidegarp/>.

23. Алексеев М.А.Лесько О.Й. Удосконалення управління ризик-менеджменту на сучасному підприємстві *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)*. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023/paper/view/16591>.
24. Головач Т. В. Економічний ризик: Навч. посібник. –К. : Академвидав, 2012.– 462 с.
25. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навч. посібник. – К. : Центр навч. літератури, 2021. – 312 с.
26. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: Навч. посібник. –К. : Центр навчальної літератури, 2020. – 344 с.
27. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. – К. : КНЕУ, 2020. – 480 с.
28. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций / А. С. Шапкин. – М. : «Дашков и К», 2019. – 544 с.
29. AS/NZS Risk Management Standard 4360: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.riskmanagement.com.au/>
30. Брегін Н. А., Брітченко І. Г. Механізм оцінки й управління фінансовими ризиками підприємств / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2020. – 172 с.
31. Резниченко В. Ю. Риск – менеджмент / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – Москва: МосГУЭСИ, 2012. – 102 с.
32. Фомічов А. Н. Ризик-менеджмент: Підручник. – М. : Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К », 2020. – 376 с.
33. Андрійчук В. С. Прийняття рішень і ризик: Підручник. – К. : Академвидав, 2021. – 309 с.
34. Іляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Іляшенко. – Суми : ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
35. Данілов О. Д. Менеджмент: стратегия и тактика: підручник / О. Д. Данілов: – СПб.: Питер, 2021. – 157 с.

36. Орлов О. Гибкое управление затратами и прибылью (маржинальный подход) // *Економист*. – 2011. – № 2. – 28 с.
37. Степаненко П. Ризики України / П. Степаненко, П. Коваленко // *Інформаційний щомісячник «Пропозиція»*. — 2009. — № 1. — 39 с.
38. Бойко О. В. Сучасний стан та проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в умовах ринкової економіки // *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Серія: економіка. Випуск 60. – Донецьк, ДонНТУ, 2019. – С. 126.
39. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія / Ю. С. Погорелов. – Харків : АдВА, 2020. – 436 с.
40. Літинський молочний завод: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bilozgar.com.ua/>
41. ТМ «Білозгар»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.made.in.ua/bilozgar/>
42. Профайл ТМ «Білозгар»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://favor.com.ua/company/bilozgar/>
43. ПрАТ «Літинський молочний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <http://www.smida.gov.ua/db/emitent/00378963/>
44. Партин Г. О. Фінанси підприємств: навч. посібник для ВУЗів / Г. О. Партин / – Львів: ЛБ НБУ, 2007. – 265 с.
45. Циганкова Т. М. Фінансові результати: навч. посібник / Т. М. Циганкова – К.: КНЕУ, 2010. – 120 с.
46. Подольчак Н. Ю. Управління та покращення рівня фінансових показників підприємств: монографія. / Н.Ю Подольчак – Львів: Міські інформаційні системи, 2011. – 258 с.
47. Меркулов М. М. Науково-технологічний розвиток і управління інноваціями : монографія / М. М. Меркулов. – Одеса : Фенікс, 2020. – 344 с.

48. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В. С. Пономаренко. – Х. : ІНЖЕК, 2019. – 328 с.
49. Організаційна структура управління ПрАТ «Літинський молочний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <https://www.stockworld.com.ua/>
50. Аніскін Ю. П. Управління корпоративними змінами по критерію стійкості: монографія / Ю. П. Аніскін. – М. : Омега-Л, 2009. – 404 с.
51. Розробка організаційної структури [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://infotour.in.ua/papiran_men13.htm
52. Калініченко О. В. Макроекономіка. Практикум : навч. посіб. / О. В. Калініченко, О. Д. Плотник. — К. : ЦУЛ, 2010. — 656 с.
53. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2021. – 390 с.
54. Козловський В. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. – / В. О. Козловський – Вінниця: 2019. – 280 с.
55. Гриньов А. В. Управління інвестиційним розвитком промислових підприємств у глобальному середовищі / А. В. Гриньов. – Х. : «ХНАДУ», 2008. – 148 с.
56. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности. / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова – М. : ИНФРА-М, 2009. – 224 с.
57. Шегда А. В. Риски в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А. В. Шегда, М. В. Головатенко. — К. : Знання, 2008. — 271 с.
58. Томас Бартон, Уильям Шенкир, Пол Уокер Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний: Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2008. – 208 с.
59. Погорелов Ю. С. Способи розвитку ризик-менеджменту : монографія / Ю. С. Погорелов. – Київ : АдВА, 2010. – 236 с.
60. Холод Б. И. Основы конкурентных преимуществ инновационного развития : монография / Б. И. Холод, В. А. Ткаченко. – Д. : ДУЭП, «Монолит», 2020. – 475 с.

Додаток А
(обов'язковий)

**ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: Удосконалення управління ризик-менеджменту в товаристві з обмеженою відповідальністю «Літинський молочний завод»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(БДР, МКР)

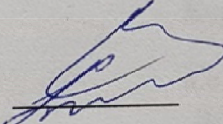
Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 81,3 % Схожість 18,7 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

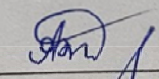
Особа, відповідальна за перевірку  Нікіфорова Л.О.

(підпис)

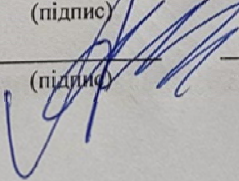
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи

 Алексєєв М.А.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Сервітник роботи

 Лесько О.Й.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Додаток Б
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор

Лесько О.Й.

" 01 " 09 2022 року

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:

Удосконалення управління ризик-менеджменту в товаристві з обмеженою
відповідальністю «Літинський молочний завод»
08-41.МКР.203.01.000 ТЗ

Керівник _____

підпис

к.е.н., професор кафедри ЕПВМ
Лесько О.Й.

" 01 " 09 2022 р.

Виконавець: студент 2 курсу
магістратури групи МПОУ-21 м
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Алексеев М.А.

підпис

" 01 " 09 2022 р.

Вінниця ВНТУ 2022

1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 203 по ВНТУ від «14» 09 2022 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 21 засідання кафедри ЕП від «27» 06 2022 р.

2. Мета та призначення роботи

Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методологічних та практичних підходів формування системи управління ризиками та практичних рекомендацій щодо зниження ризиків підприємстві.

У відповідності до визначеної мети в роботі поставлено такі завдання:

- дослідження сутності понять «ризик», «ризик-менеджмент», «невизначеність» та ознайомлення з етапами еволюції ризик-менеджменту;
- вивчення теоретико - методичних основ аналізу та оцінювання ризиків підприємств;
- визначення потенційних та існуючих ризиків у діяльності ТОВ «Літинський молочний завод» в сучасних умовах господарювання;
- кількісний аналіз ризиків ТОВ «Літинський молочний завод»;
- аналіз системи ризик-менеджменту досліджуваного підприємства;
- визначення стратегії розвитку підприємства у сфері управління ризиками;
- розроблення шляхів мінімізації впливу ризику на господарський механізм ТОВ «Літинський молочний завод»;
- моделювання результатів діяльності підприємства після впровадження запропонованих рекомендацій тощо.

3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ТОВ «Літинський молочний завод» за 2019–2021 рр.; статистичні методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнювальний порівняльний аналіз динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичний метод графоаналітичний метод та інші.

5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження вересень 2022р.
2. Теоретичне дослідження – вивчення теоретичних основ удосконалення управління фінансовою діяльністю підприємства : жовтень 2022 р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Літинський молочний завод», ефективності управління ризик-менеджментом підприємства: жовтень-листопад 2022 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій - рекомендації щодо впровадження ризик-менеджменту ТОВ «Літинський молочний завод» - листопад 2022 р.
5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини і складання висновків за результатами досліджень: листопад 2022 р.

6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління фінансовою діяльністю підприємства .


7. Вимоги до розробленої документації:


Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студента спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-е, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

8. Порядок приймання роботи

Початок розробки: 01.09.2022 р.

Граничний термін виконання: 05.12.2022 р.

Розробив:  Алексеев М. А.

Науковий керівник:  Лесько О. Й.

« 01 » 09 2022 року

Додаток В
(обов'язковий)
Фінансова звітність ТОВ «Літинський молочний завод» за 2019р - 2022 рр.
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	335	374	0
первісна вартість	1001	448	578	0
накопичена амортизація	1002	113	204	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	469	1360	0
Основні засоби:	1010	21498	20929	0
первісна вартість	1011	55502	60594	0
знос	1012	34004	39665	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	25	25	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	485	180	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	8	0
Усього за розділом I	1095	22812	22876	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	18849	42131	0
Виробничі запаси	1101	6624	10734	0
Незавершене виробництво	1102	4649	6079	0
Готова продукція	1103	7565	16309	0
Товари	1104	11	9009	0

Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	34752	36018	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13101	1846	0
з бюджетом	1135	20	1466	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	1454	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	56	427	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1401	1576	0
Готівка	1166	230	152	0
Рахунки в банках	1167	1113	1424	0
Витрати майбутніх періодів	1170	27	37	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	90	17	0
Усього за розділом II	1195	68296	83518	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	91108	106394	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9667	9667	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	451	451	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	15325	21956	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6393	3951	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(8)	(0)	(0)

Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	32066	36025	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	14996	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	14996	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	23500	11000	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	12738	20863	0
за розрахунками з бюджетом	1620	2712	1160	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	350	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	430	575	0
за розрахунками з оплати праці	1630	683	914	0
за одержаними авансами	1635	862	2208	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	1274	971	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2085	32678	0
Усього за розділом III	1695	44046	70369	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	91108	106394	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	289291	244780
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2019	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2020	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(259142)	(219168)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	30149	25612
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	4797	3562
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(3628)	(3342)
Витрати на збут	2150	(16720)	(9711)
Інші операційні витрати	2180	(4399)	(3258)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10199	13101
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	77
Інші доходи	2240	62	15
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(5136)	(4729)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)

Інші витрати	2270	(16)	(12)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5109	8452
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-920	-1821
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4189	6631
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	320	335	0
первісна вартість	1001	362	448	0
накопичена амортизація	1002	42	113	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	432	469	0
Основні засоби:	1010	22268	21498	0
первісна вартість	1011	51561	55502	0
знос	1012	29293	34004	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	25	25	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	351	485	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0

Усього за розділом I	1095	23396	22812	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	11527	18849	0
Виробничі запаси	1101	4964	6624	0
Незавершене виробництво	1102	2496	4649	0
Готова продукція	1103	4056	7565	0
Товари	1104	11	11	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30244	34752	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	16443	13101	0
з бюджетом	1135	8	20	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	642	56	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	665	1401	0
Готівка	1166	161	230	0
Рахунки в банках	1167	271	1113	0
Витрати майбутніх періодів	1170	41	27	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	230	90	0
Усього за розділом II	1195	59800	68296	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	83196	91108	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9667	9667	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0

Капітал у дооцінках	1405	451	451	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	11749	15325	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3576	6631	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(8)	(8)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	25435	32066	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	14996	14996	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	1442	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1442	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	16438	14996	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	24000	23500	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	10881	12500	0
за розрахунками з бюджетом	1620	2724	2712	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	600	350	0
за розрахунками зі страхування	1625	283	430	0
за розрахунками з оплати праці	1630	548	683	0
за одержаними авансами	1635	236	862	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	1274	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2651	2085	0
Усього за розділом III	1695	41323	44046	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	83196	91108	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	244780	221327
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2019	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2020	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(219168)	(198646)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	25612	22681
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3562	618
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(3342)	(3269)
Витрати на збут	2150	(9473)	(7386)

Інші операційні витрати	2180	(3258)	(1626)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	13101	11018
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	77	0
Інші доходи	2240	15	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(4729)	(5782)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(12)	(56)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8452	5180
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1821	-1604
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6631	3576
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	4	320	0
первісна вартість	1001	44	362	0
накопичена амортизація	1002	40	42	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	330	432	0
Основні засоби:	1010	23713	22268	0
первісна вартість	1011	49214	51561	0
знос	1012	25501	29293	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0

первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	25	25	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	1107	351	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	25179	23396	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	18850	11527	0
Виробничі запаси	1101	4116	4964	0
Незавершене виробництво	1102	2373	2496	0
Готова продукція	1103	12350	4056	0
Товари	1104	11	11	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33885	30244	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1333	16443	0
з бюджетом	1135	424	8	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1386	642	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1309	665	0
Готівка	1166	222	161	0
Рахунки в банках	1167	0	271	0
Витрати майбутніх періодів	1170	13	41	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	230	230	0

Усього за розділом II	1195	57430	59800	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	82609	83196	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9667	9667	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	451	451	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	18248	11749	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6499	3576	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(8)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	21867	25435	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	15000	14996	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	1215	1442	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1215	1442	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	16215	16438	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				

Короткострокові кредити банків	1600	27013	24000	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	14022	10881	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1577	2724	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	600	0
за розрахунками зі страхування	1625	219	283	0
за розрахунками з оплати праці	1630	532	548	0
за одержаними авансами	1635	1150	236	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	14	2651	0
Усього за розділом III	1695	44527	41323	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	82609	83196	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	221327	170632
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2019	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2020	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(198646)	(159091)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0

Валовий: прибуток	2090	22681	11541
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	618	13597
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(3269)	(3588)
Витрати на збут	2150	(7386)	(6539)
Інші операційні витрати	2180	(1626)	(13092)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11018	1919
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	3
Інші доходи	2240	0	20
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(5782)	(7817)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(56)	(306)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5180	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(6181)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1604	-318
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3576	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(6499)

Удосконалення управління ризик-менеджменту в ТОВ «Літинський молочний завод»



Виконав
студент групи МПОУ-21м
Алексєєв М.А.

Керівник роботи: к. е. н., професор Лесько О.Й.

Вінниця - 2022 рік

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних підходів до формування системи управління ризиками та практичних рекомендацій щодо зниження ризиків на підприємстві.



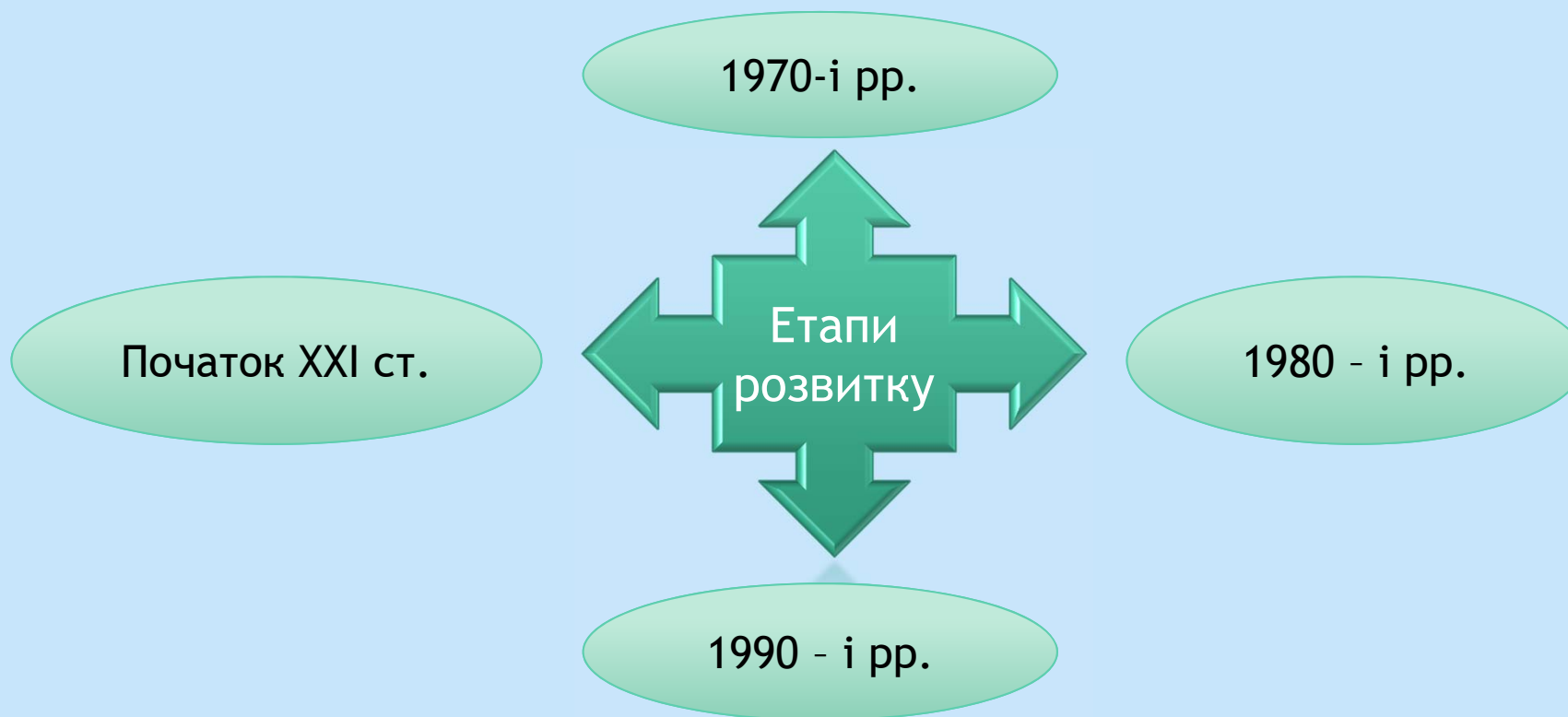
Об'єктом дослідження в роботі є процес управління ризиками діяльності підприємства



Предмет дослідження - підвищення ефективності ризик-менеджменту на підприємстві

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

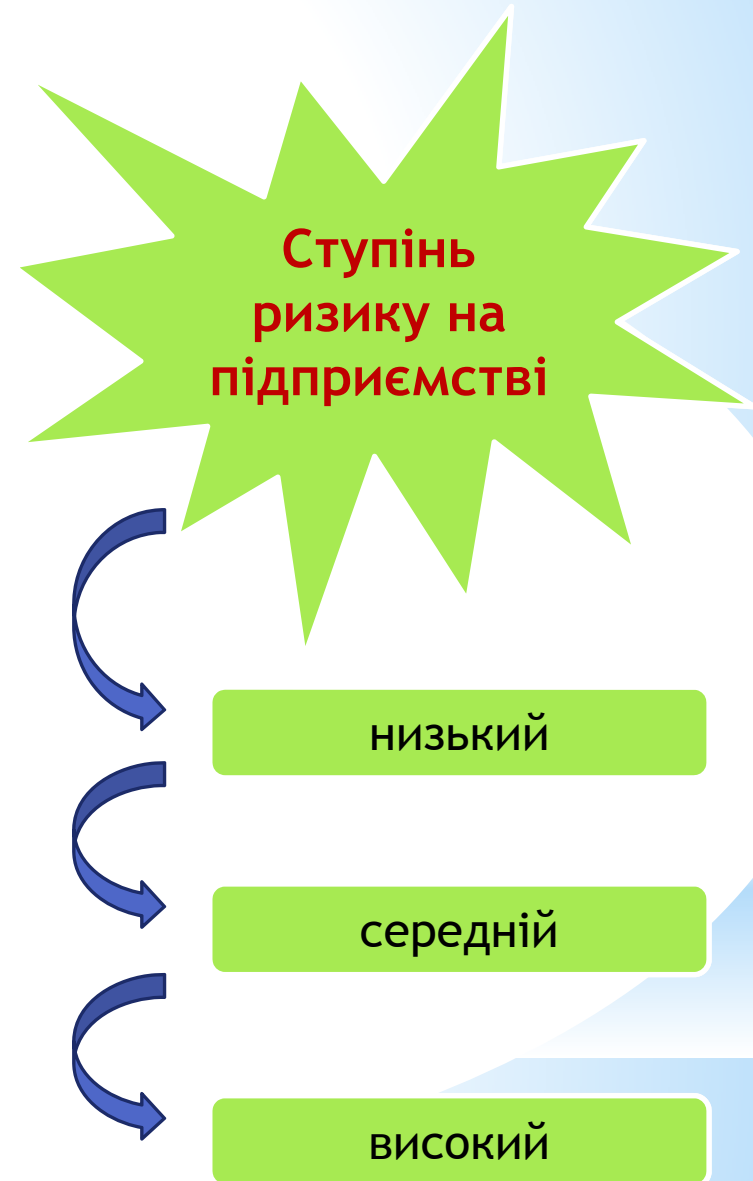
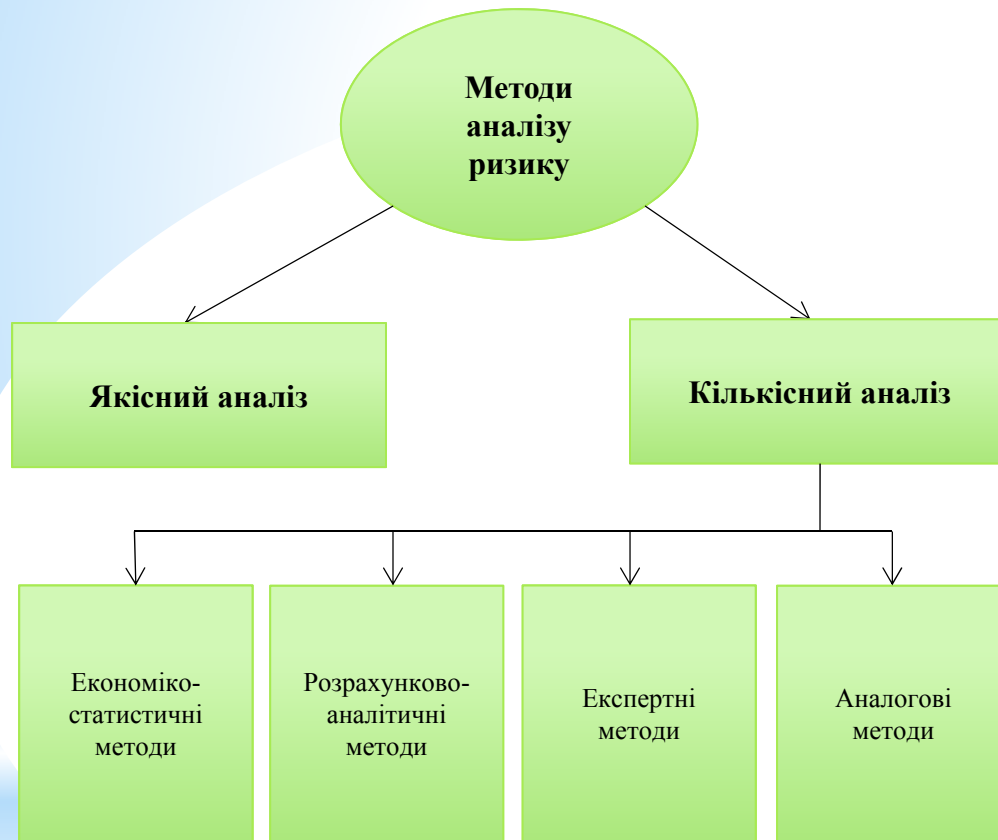
Розуміти ризик-менеджмент, як безперервну, всеохоплюючу систему управління ризиками організації, яка включає в себе комплекс різних методів та способів, які направлені на усунення перешкод при досягненні основних бізнес-цілей компанії.



Класифікація ризиків



Аналізування та оцінювання ризиків



ТОВ «Літинський молочний завод»

Історія виникнення ТОВ «Літинського молочний завод» розпочинається ще у XIV столітті.

За організаційно-правовою структурою товариства з обмеженою відповідальністю «Літинський молочний завод» - відсутність дочірніх підприємств.

Юридична адреса: 22300, Вінницька обл., Літинський р-н, смт. Літин, вул. Крупської, 33
Розмір статутного фонду підприємства на кінець 2021 року становив - 9666600 тис. грн.
Форма власності-приватна.
Загальне число акціонерів компанії - 44 особи.

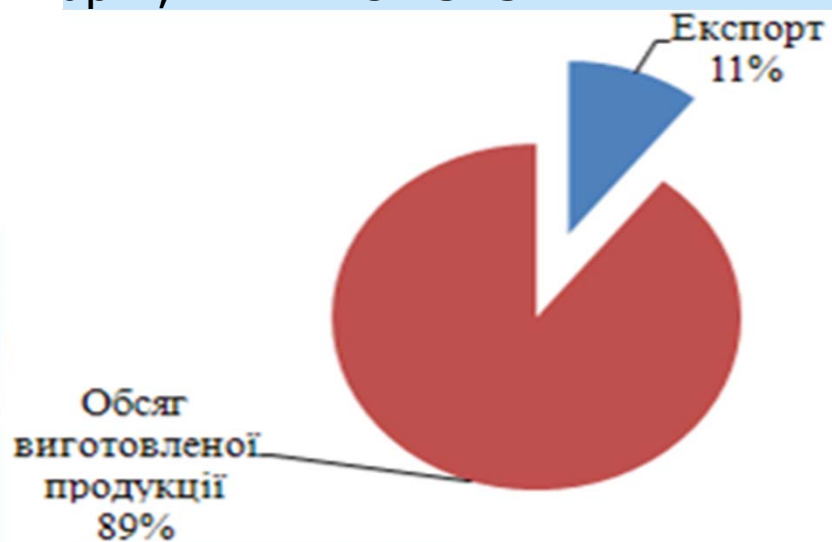
Основу діяльності товариства становить виробництво всього спектру молочних продуктів, а саме:

- ★ перероблення молока
- ★ виробництво масла та сиру
- ★ виробництво морозива
- ★ оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

Експорт продукції

Здійснюється переважно в такі країни: Сирію, Туреччину, Сингапур, В'єтнам, Пакістан, М'янму, Корею, Вірменію, Алжир, Молдову, Єгипет, Грузію, Казахстан.

Основними покупцями за кордоном є "Олам інтернешнл" ЛТД, "Трейд мілк сервіс" ЛТД, "Агротрейдінвест корпорейшн", ТОВ "КАСКАТ", "Румі Шарл", "ANDRECRIS" SRL.



Основними покупцями в Україні

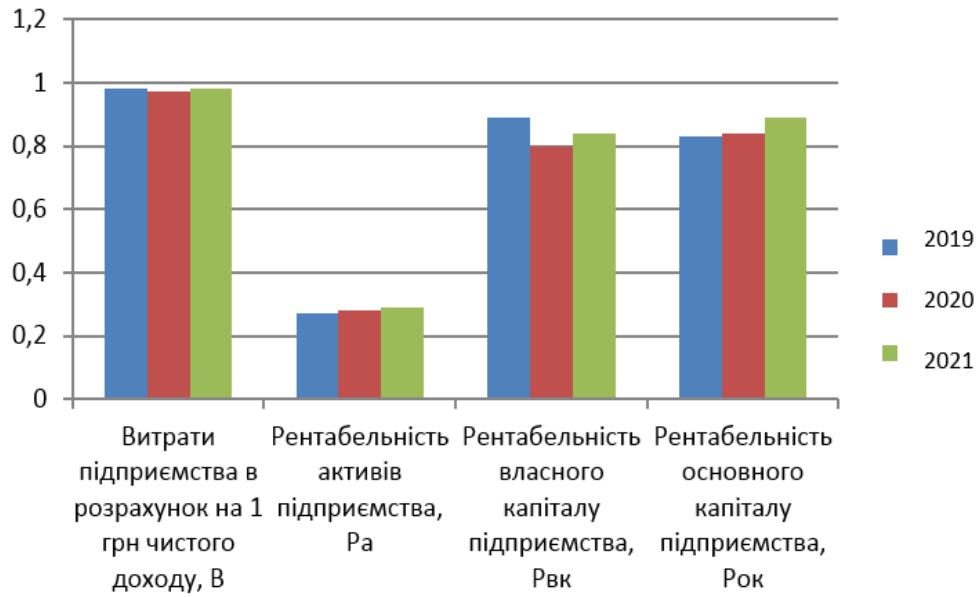
Дистриб'ютори, які знаходяться майже в усіх регіонах України: ТОВ "Юнікор України", ПП "Гамма-М", ТОВ "Сирний дім", ПФ "Ізобіліє", ТОВ "Вілар В", ТОВ "Техмолпром", ТОВ "Шпиль", ТОВ "Лігатранссервіс", ТОВ "Автобудпартнерплюс", ТОВ "Дніпроруст", ПП "Мокоша", ТОВ "Українська інноваційна компанія "Запоріжжя.



Основні фінансові та економічні показники ТОВ «Літинський молочний завод»

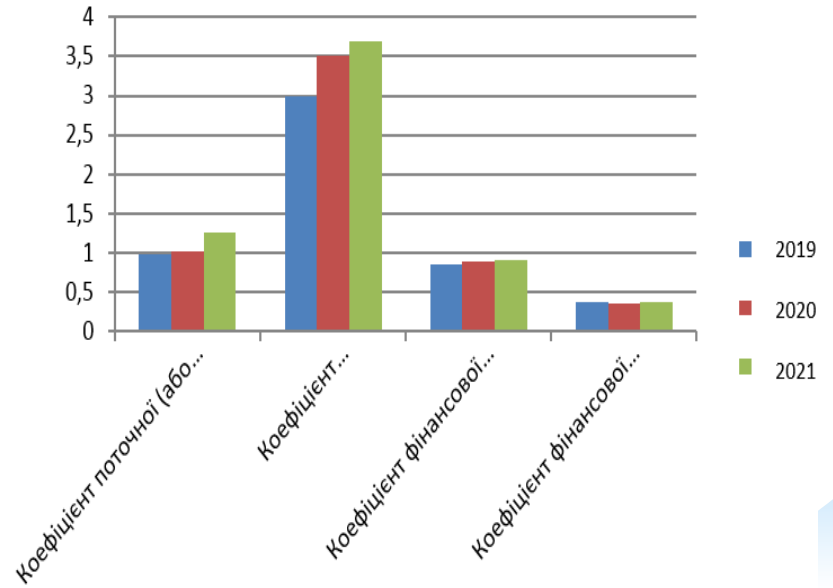
Показники	Роки			Відхилення:			
	2019	2020	2021	2020 до 2019 року		2021 до 2020 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	221327	244780	289291	23453	11	44511	18
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	198646	219168	259142	20522	10	39974	18
Валовий: прибуток	22681	25612	30149	2931	13	4537	18
Інші операційні доходи	618	3562	4797	2944	476	1235	35
Адміністративні витрати	3269	3342	3628	73	3	286	9
Витрати на збут	7386	9711	16720	2325	32	7009	73
Інші операційні витрати	1626	3258	4399	1632	101	1141	35
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	11018	13101	10199	2083	19	-2902	-23
Інші доходи	0	15	62	15	0	47	4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	5180	8452	5109	3272	64	-3343	-40
Чистий фінансовий результат: прибуток	3576	6631	4189	3055	86	-2442	-37

Аналіз
фінансового стану
базується на даних
фінансової
звітності та
бухгалтерського
обліку, на
розрахунку й
зіставленні значної
кількості
показників і
коефіцієнтів



Показники рентабельності діяльності ТОВ «Літинський молочний завод»

Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ТОВ «Літинський молочний завод»

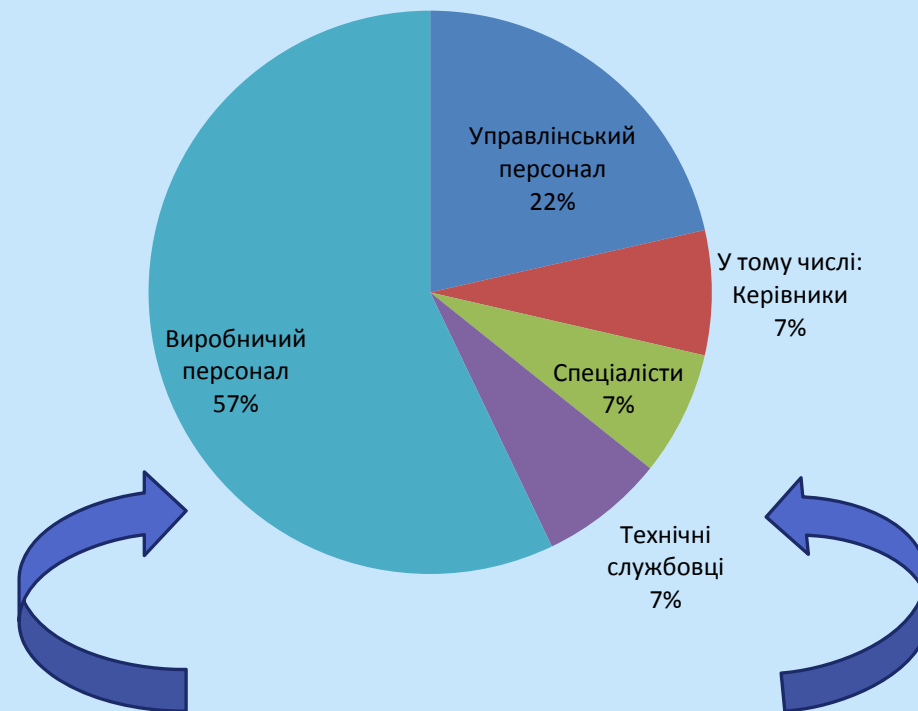


Організаційна структура ТОВ «Літинський молочний завод»

Організаційна структура була створена у 1996 році. Дана структура є лінійно-функціональною організаційною структурою управління.

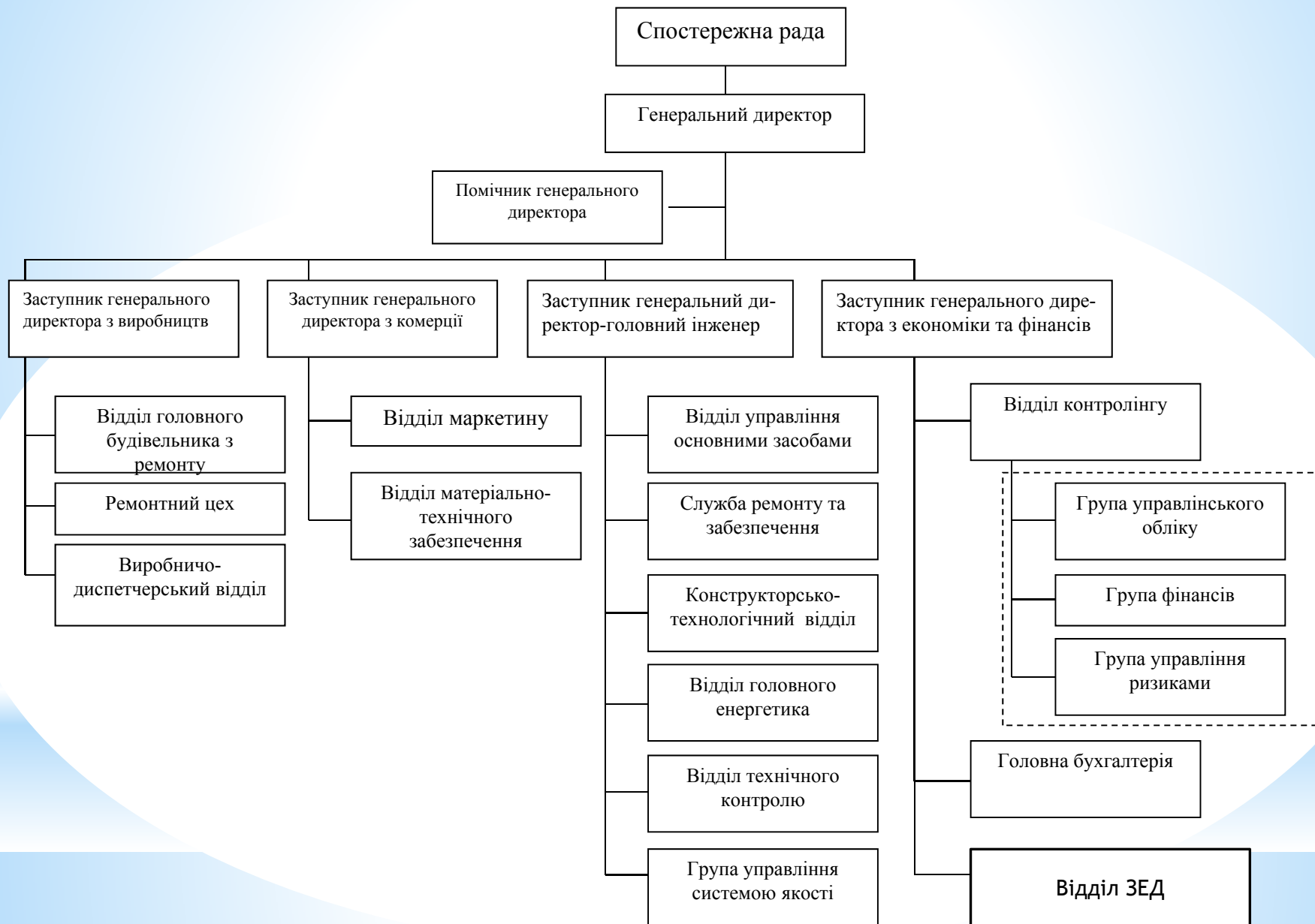
Управління ТОВ
«Літинський молочний
завод» здійснюють:

- Вищий орган Товариства (Загальні збори акціонерів);
- Наглядова Рада;
- Правління Товариства;
- Ревізійна комісія.



Загальна структура персоналу ТОВ "Літинський молочний завод" по категоріях зайнятих за 2021 рік

Змакетована організаційна структура ТОВ «Літинський молочний завод»



Служба управління ризиками

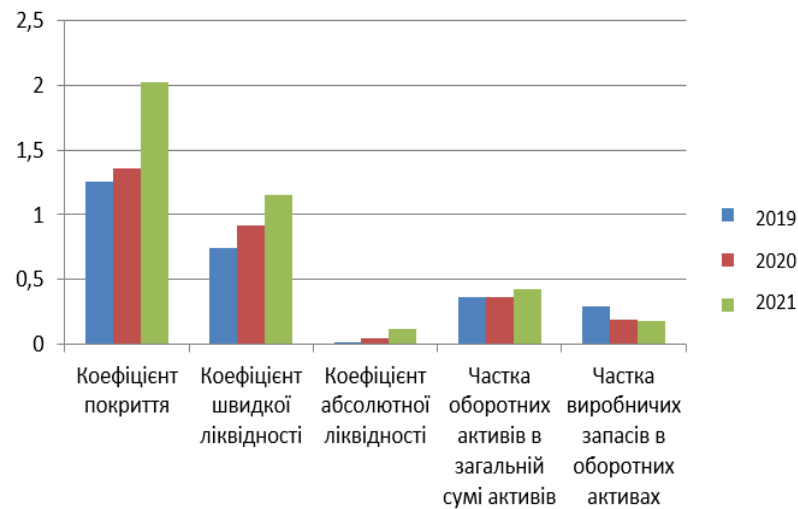
Задачі служби управління ризиками:

- взаємодія з підрозділами підприємства з метою збору інформації, що характеризує фактори ризиків в діяльності підприємства;
- обробка й аналіз інформації (аналіз ризиків);
- розробка заходів по управлінню ризиками підприємства (розробка управлінського рішення).

Витрати на запровадження служби ризик менеджменту на ТОВ «Літинський молочний завод»

Назва	Вид витрат	Кількість, шт	Вартість, грн	Загальна сума витрат
Диван	Офісні меблі	1	4570	4570
Стілець		5	400	2000
Стіл офісний		2	1500	3000
Шафа для документів		2	1300	2600
Комбінована шафа: одяг та особисті речі працівника		1	2000	2000
Стенди		2	200	400
Разом 14570 грн				
Комп'ютер	Техніка	2	7000	14000
Принтер		1	1200	1200
Сканер		1	600	600
Роутер		1	200	200
Телефон		2	150	300
Разом 16300				
Заробітна плата	Ризик-менеджера	12 м	6500	78000
	Замісник ризик-менеджера	12 м	5000	60000
Інтернет	Еверест	12 м	130	1560
Канцелярія	Ручки, папки, файли, олівці тощо	12 м	500	6000
Разом за 12 місяців 145560				
Загальна сума витрат 176430				

Ризики на ТОВ «Літинський молочний завод»



Показники ліквідності на підприємстві

На ТОВ «Літинський молочний завод» ступінь ризику середній.

Найменування ризику	Природа факторів ризику	Оцінювання
1	2	3
Втрати від неналежного виконання управлінських рішень	Відомі	1
Ризик зменшення обсягів виконуваних робіт	Передбачувані	4
Ризик втрати конкурентоспроможності за строками виконання ремонту	Відомі	2
Ризик простою	Передбачувані	4
Ризик втрати доходу через брак виробничого персоналу	Відомі	2
Ризик санкцій за несвоєчасне виконання робіт	Відомі	1
Ризик підвищення податкових витрат	Непередбачувані	8
Ризик підвищення фінансових витрат	Непередбачувані	8
Ризик втрат через неоплату робіт	Відомі	3
Ризик втрат через постачальників	Передбачувані	4
Ризик понаднормативних змінних витрат	Передбачувані	5
Ризик втрат від зменшення обсягу ринку	Передбачувані	4
Ризик втрат від зменшення частки на ринку	Передбачувані	5
Ризик відмови споживачів від замовлень	Передбачувані	5
Ризик погіршення платіжних умов та зміни цін	Непередбачувана	7
Ризик втрат від браку	Відома	1
Ризик втрат від санкцій за несвоєчасне виконання фінансових зобов'язань	Відома	2
Втрати від низької якості системи управління	Відома	1

Стратегія зростання

Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Брак масштабних інвестицій	1. Наявність власної великої території
2. Залежність від зовнішнього фінансування	2. Висока якість виконуваних робіт
3. Недостатня кількість виробничого персоналу	3. Вигідне географічне розташування
4. Низький рівень організації виробництва	4. Позитивний імідж на ринку
5. Брак оборотних коштів	5. Велика виробнича потужність
Шанси	Небезпеки
1. Нарощування чисельності виробничого персоналу	1. Продовження падіння попиту на ринку, або відсутність росту
2. Поліпшення стану з обіговими коштами, залучення інвестицій	2. Загострення нестачі обігових коштів
3. Відмова від посередників	3. Збільшення державою податкових стягнень
4. Отримання довгострокових контрактів з закордонними покупцями	4. Втрата виробничого персоналу через несвоєчасну виплату заробітної плати
5. Зниження витрат, оптимізація чисельності адміністративного персоналу	5. Звернення стягнення кредитором на майно підприємства

Стратегія зростання:

покращення зовнішньоекономічної діяльності

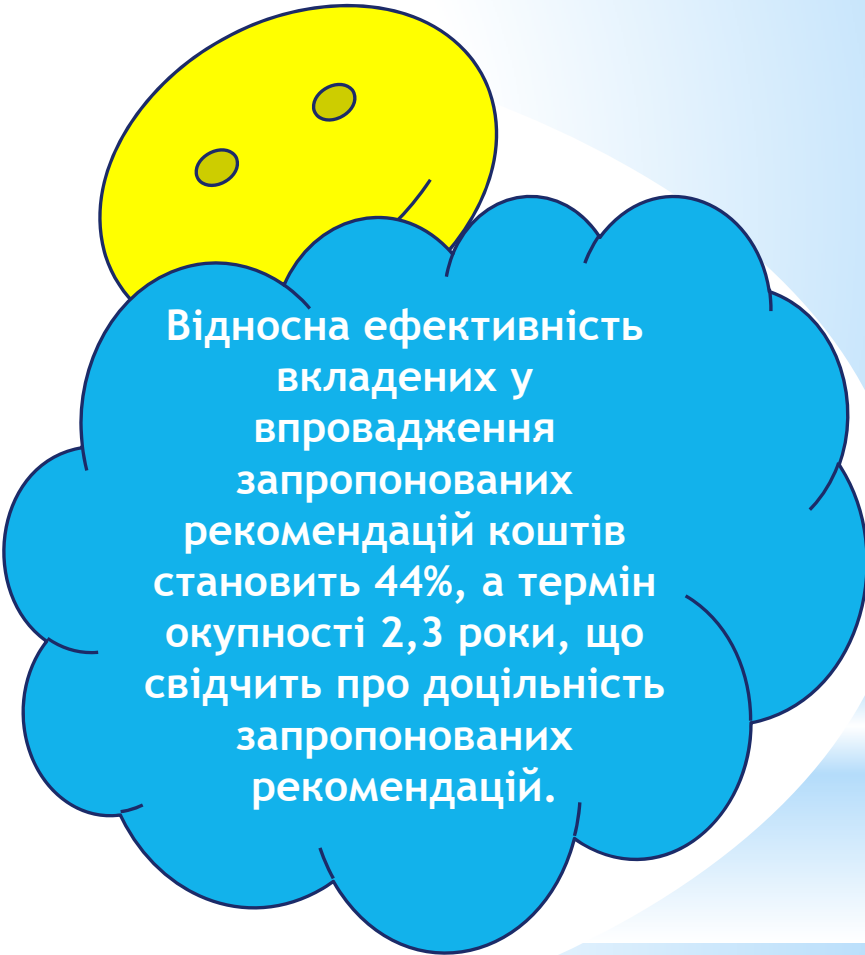
залучення додаткових інвестицій

Стратегія зростання здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня короткострокових та довгострокових досягнень над рівнем показників попереднього року.

SWOT-аналіз ТОВ
«Літинський молочний завод»

План рекомендацій, які потрібно впровадити на ТОВ «Літинський молочний завод» з метою підвищення ефективності ризик-менеджменту та покращення результатів діяльності

Найменування заходу та його зміст	Виконавці	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1. Заохочення працівників	Виробнича служба, відділ кадрів, служба управління ризиками	2614,274	11718,28	Повна завантаженість виробничих потужностей
2. Запровадження зовнішньоекономічної стратегії зростання	Відділ ЗЕД та маркетингу	668,6	39353,25	Розширення ринків збуту, оновлення продукції
3. Посилення контролю витрат та організації виробництва	Відділ контролінгу	100	3,000	Налагодження тісних зв'язків зі споживачами
4. Створення групи з управління ризиками	Фінансовий відділ та відділ економічного планування	176,430	4006,47	Розробка заходів по управлінню ризиками
Підсумок	-	3559,304	62081	-



Відносна ефективність вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів становить 44%, а термін окупності 2,3 роки, що свідчить про доцільність запропонованих рекомендацій.

**Дякую
за увагу !!!**