

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ О. М. Кириленко  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

# **ДИПЛОМНА РОБОТА**

**(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
**ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**  
**ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Тема: «Управління ризиками ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» в умовах трансформаційних процесів

Виконала: Бондарчук Андрій Анатолійович

Керівник: д.е.н., професор Іванова Тамара Вікторівна

Нормоконтролер: Серьогін Станіслав Сергійович

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О. М. Кириленко

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студента

Бондарчук Андрій Анатолійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): «Управління ризиками ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» в умовах трансформаційних процесів»  
затверджена наказом ректора від «02» жовтня 2019 р. № 2263/ст \_\_\_\_\_
2. Термін виконання проекту (роботи): з 14.10.2019 по 09.02.2020 \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані проекту (роботи): праці вітчизняних та закордонних вчених, дані Державної служби статистики України, сайти мережі Інтернет, різні періодичні спеціалізовані видання та статистичні дані ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» \_\_\_\_\_
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): науково-теоретичні основи управління ризиками підприємства в умовах трансформаційних процесів, дослідження діяльності ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН», напрямки вдосконалення ризик-менеджменту ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» в умовах трансформаційних процесів, економічна ефективність запропонованих заходів з удосконалення ризик-менеджменту ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН».
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: графіки, рисунки, схеми, таблиці \_\_\_\_\_

## 6. Календарний план-графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Збір інформації та обробка літературних джерел		виконано
2.	Написання вступу		виконано
3.	Написання розділу 1 «Теоретико-методичні основи ризику та ризик-менеджменту»		виконано
4.	Написання розділу 2 «Аналіз стану управління ризиками в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»»		виконано
5.	Написання розділу 3 «Удосконалення ризик-менеджменту ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»»		виконано
6.	Написання висновків		виконано
7.	Підготовка презентації отриманих результатів дипломної роботи та написання доповіді		виконано

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Управління ризиками ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»: 177 сторінок, 20 рисунків, 23 таблиці, 85 використаних джерел.

РИЗИК, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, УПРАВЛІННЯ, ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ, ОРГАНІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, СТРАХУВАННЯ РИЗИКІВ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ.

Мета дипломної роботи – удосконалити систему управління ризиками ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» в умовах трансформаційних процесів.

Об'єкт дослідження – ризик-менеджмент на ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН».

Предмет дослідження – методи і підходи до оцінки управління ризиками на ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН».

Методи дослідження – системний підхід, порівняння, традиційні методи статистичної обробки інформації, SWOT-аналіз, методи економічного аналізу.

Інформаційну базу дипломної роботи склали наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених і фахівців, дані Державної служби статистики України, мережа Інтернет, різні періодичні спеціалізовані видання.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РИЗИКУ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ .....	11
1.1. Сутність, види та процес управління ризиками .....	11
1.2. Школи ризик-менеджменту .....	23
1.3. Зарубіжний на вітчизняний досвід ризик-менеджменту .....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» .....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства .....	40
2.2. Аналіз результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	85
2.3. Характеристика ризик-менеджменту на підприємстві .....	101
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» в умовах трансформаційних процесів .....	107
3.1. Ризики як чинник трансформаційних процесів на підприємстві .....	107
3.2. Удосконалення економічно-організаційних основ у процесі управління ризиками .....	115
3.3. Економічна ефективність заходів пов'язаних із удосконаленням ризик-менеджменту .....	139
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	152
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....	155

## ВСТУП

Порядок ринкових взаємовідносин об'єктивно обумовлює існування ризику в усіх галузях господарського функціонування. За останні кілька років, роль ризик-менеджменту на глобальному рівні набуває все більшого значення. Процес управління ризиками стає невід'ємним елементом щоденного функціонування компаній. В сучасному бізнесі ризик-менеджмент інтегрується в процеси стратегічного планування, займаючи вагомe місце в управлінні компанією. Відомо, що ступінь впливу ризику, якому піддаються компанії в ході свого функціонування, залежить від кількості чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Наростає необхідність реалізації спеціалізованого антикризового керування. Інакше кажучи, щоб ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, керівництву компанії необхідно усвідомлювати сутність ризик; як здійснити оцінку його рівня та уникнути втрат, що він може спричинити; яким способом управляти ризиком та як розробити процес захищеності від ризиків на підприємстві.

Актуальність даної проблеми обґрунтована реальністю існування ризиків у функціонуванні більшості компаній.

Варто відмітити, що запити формування керування ризиками постійно були в полі зору науковців, спеціалістів та практиків і дістали належне віддзеркалення в наукових роботах великої кількості вітчизняних і зарубіжних науковців. Але, при всій значущості здійснених досліджень деякі аспекти керування ризиками підприємств, на жаль, не виявили свого рішення та лишаються об'єктом наукових досліджень і дискусій.

Над проблематикою ризиків працювали відомі закордонні та вітчизняні вчені: Т. Андерсен, Т. Бедфорд, Д. Галай, Х. Грюнінг, І.В. Гончаров, О.Є. Кузьмін, А. Кемпф, К. Кюхнер, Дж. Кальман, М. Круї, Л.Г. Мельник, Г. Монахан, К. Мослер, М. Маккарті, Ф. Найт, Б. Райзберг, О.Р. Савченко, І.І. Сахарцева, Д. Сливка, О.В. Шляга тощо. Вчені досліджують сутність наповнення категорії ризик та ризик-менеджменту [1,2,3,4] різновиди

ризиків, що виникають в господарській діяльності підприємств [2,5,6,7], а також підходи щодо управління ними. Разом з тим в умовах непередбачуваності процесу здійснення господарської діяльності та швидких змін у зовнішньоекономічному середовищу підприємств питання формування ризик-менеджменту потребує поглибленого дослідження.

ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» функціонує співпрацюючи з великим числом організацій (партнерами по бізнесу, замовниками, банками та іншими установами) на внутрішньому та зовнішньому ринку. Вказані вище взаємовідносини акцентують значущу роль ризиків підприємства в загальній системі ризиків й ставлять питання моніторингу й контролю ризик менеджменту з боку підприємства на вагомий щабель.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних та практичних методів управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, базою практичного дослідження виступає ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН».

Об'єкт дослідження – ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН», що розташоване у м. Києві, вул. Мельникова 12.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до мети були визначені наступні завдання:

- розкрити сутність ризик-менеджменту, види та процес управління ризиками;
- навести основні методологічні особливості ризик-менеджменту;
- проаналізувати школи ризик-менеджменту;
- дослідити зарубіжний на вітчизняний досвід ризик-менеджменту;
- провести організаційно-економічна характеристику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- надати характеристику ризик-менеджменту на підприємстві;

- розробити пропозиції (шляхи) вдосконалення ризик-менеджменту ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»;
- провести економічний розрахунок ефективності заходів спрямованих на вдосконалення ризик-менеджменту.

Диплома робота складається зі вступу; трьох розділів, у яких відображені теоретичні аспекти ризик-менеджменту підприємств, проаналізовано економічний стан, процес управління ризиками та висвітлені рекомендації щодо його вдосконалення; висновків та пропозицій; списку використаної літератури. Дипломна робота включає 20 рисунків та 23 таблиці. Повний обсяг дипломної роботи складає 177 сторінку. Список використаних джерел викладений на сторінках 169-177.

Викладення теоретичного матеріалу потрібне для подальшого його використання на практиці. Так як практичні навички українських спеціалістів в галузі ризик-менеджменту невеликі, то використання закордонного досвіду є вкрай необхідно на практиці для створення власної теоретичної основи з врахуванням українських особливостей.

Прикладна значимість цієї роботи виявляється в перспективі конкретного використання запропонованих рекомендацій в реальному житті й одержання прямих результатів від їхнього запровадження.

При проведенні аналізу були використані справжні економічні показники підприємства, а також відповіді фахівців на контрольні запитальники й інтерв'ю при проведенні методу експертних оцінок.

Досліди даної дипломної роботи мають економічні обґрунтування. Одержані результати можуть бути використані на ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН», а також іншими вітчизняними підприємствами при впровадженні запропонованих інструментів удосконалення управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РИЗИКУ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1. Сутність, види та процес управління ризиками

Серед думок відомих вчених на теперішній момент не існує єдиного погляду на сутність ризику. Даний погляд можна пояснити різносторонніми аспектами даного явища та майже повним ігноруванням його нашим господарським законодавством у певній економічній практиці й організаторській діяльності. До того ж, ризик є складним явищем, який має багато суперечливих, а інколи й протилежних визначених засад, що в свою чергу породжує існування багатьох трактувань поняття ризику з різних суджень.

Науковці О.Р. Савченко [1] та Л.Г. Мельник [2, с. 389], розуміють ризик, як «ймовірність збитку компанією частини власних ресурсів, недоотримання прибутків чи появи побічних затрат у результаті реалізації конкретної виробничої і фінансової діяльності». В своїй роботі Б. Райзберг визначає ризик як «загрозу потенційно припустимої втрати ресурсів або недоотримання прибутків у зіставленні з варіантом, розрахованим за розумного використання ресурсів компанії» [3, с. 561]. Такого погляду дотримується й О.Є. Кузьмін, характеризуючи ризик як «загрозу виникнення непередбачуваних збитків викликаних зміною умов діяльності чи певними невігідними (несприятливими) ситуаціями» [4, с. 409]. А от І.В. Гончаров [8] пояснює ризик як загрозу невігідного наслідку передбачуваного явища, а варіант позитивного відхилення при сталих вимірах називає «шансом». Відомі вітчизняні науковці І.І. Сахарцева та О.В. Шляга [9, с. 455] бачать у ризику «ситуативну характеристику функціонування, що поєднується невизначеністю її результату і можливістю невігідних ефектів діяльності як наслідок невдачі».

Погоджуємося з тим, що невизначеність являється неминучою умовою господарювання, а тому ризик є фрагментом результатів виконання господарського рішення [10]. Вважаємо, що такі елементи як невизначеність

і ризик виступлять важливими частинами підприємницької діяльності. Порівнюючи їх, можна прийти до висновку, що головна різниця між ними заключається в тому, що ризик піддається можливості виміру, а невизначеність, на жаль, ні. Відомо, що планування й реалізація проектів відбувається за умов невизначеності, які формують умови для зміни як внутрішнього так і зовнішнього середовищ. Тому під невизначеністю розумію момент відсутності повних і достовірних даних про засади виконання проекту. Сама невизначеність, може бути пов'язана з потенційною шансом появи невігідних умов, становищ чи наслідків, які називаються ризиками. Невизначеність зумовлюється неповнотою, несвоєчасністю, невеликим ступенем специфікації, що пов'язана з діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності. Тому при зростанні рівня невизначеності збільшується ризик господарської діяльності підприємств.

Корпоративний чи як прийнято його частіше називати підприємницький ризик по своїй природі має неупереджену основу через невизначеність зовнішнього середовища відносно компанії (організації). Зовнішньому середовищу притаманні різного роду умови, у межах яких компанія реалізує власну діяльність і до гнучкості яких вона примушена привчатися. Тобто, невизначеність стану обумовлюється тим, що він залежить від великої кількості непостійних факторів.

Приходимо до висновку, що ризик - наслідок невизначеності, а головними умовами формування невизначеності будь-якого підприємства виступають три групи факторів, які подані на рис. 1.1. Таким чином причинами невизначеності підприємницької діяльності виступають: необізнаності, випадковість та протидія.

Поява невизначеності зумовлена перш за все тим, що переважна більшість дій, пов'язаних із підприємницькою діяльністю не детерміновані (фактично парадоксально завчасно оцінити темпи й напрями науково-технічного піднесення, переміну кон'юнктури ринку, переваг споживачів, виникнення різних природно-кліматичних несприятливих умов тощо).

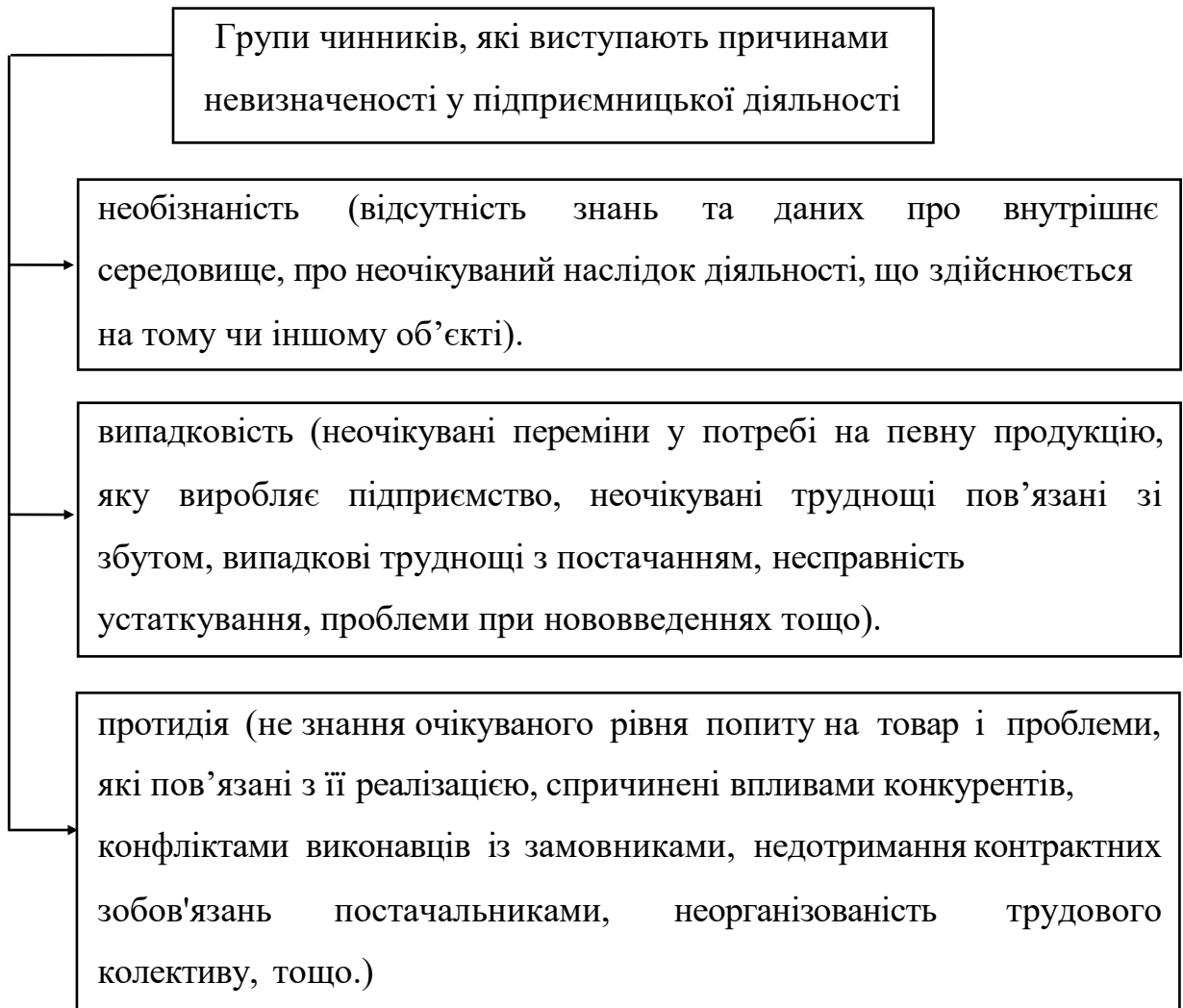


Рис. 1.1 Фундаментальні групи факторів, що є причиною невизначеності в результаті здійснення підприємницької діяльності

Джерело: розроблено автором на основі ()

Не дивлячись на дуже велику кількість наукових напрацювань у сфері ризик-менеджменту, на теперішній час немає чітко розписаної класифікації ризиків. Так, група науковців аналізують ризики за принципом виникнення згідно до головних видів підприємницької діяльності, розрізняючи їх на виробничі, комерційні, фінансові [2, 11]. Цілком правомірним, на нашу думку, є додання до ризиків за сферою виникнення ще й правових (юридичних) організаційно-управлінських, інвестиційних та страхових ризиків [12].

Слід зазначити, що один із основоположників теорії ризиків, економіст Ф.Найт [5], незважаючи на всі наявні класифікації, найбільш просто і чітко розмежував ризи на дві групи:

- так званий страховий ризик, ймовірність якого можливо статистично прорахувати, іншими словами - застрахувати (наприклад, ризик виникнення пожежі у складському приміщенні з продукцією для реалізації);
- та ризик, який просто входить в коло страхування (наприклад, ризик у відношенні до якого немає попиту на новий асортимент товару, у розроблення й виготовлення якого компанія вклала кошти).

Ризики першої групи не спричинюють великих збитків та не мають фатальних елементів, в той час, коли компанія бере відповідальність на себе за ризики другої групи, беручи до уваги всі виробничі рішення, пов'язані з установкою цін чи з створенням стратегій для просування продукції на ринок. Тобто, відповідно до наукових досліджень американського економіста Ф.Найта, дохід то чи збиток – це виграш чи то програш у грі з неочікуваним фіналом.

Будь-яке підприємство, здійснюючи свою діяльність на ринку, функціонує в оточенні знаного числа ризиків. Тому, на нашу думку, з'являється необхідність в ефективному забезпеченні роботи у сфері контролю над ризиками.

Багатозначність тлумачення такого поняття, як управління ризиками, викликана відсутністю єдиної позиції щодо формулювання філософії управління. У сутнісному наповненні терміну «управління ризиками» лежить процес прийому рішень та виконання заходів, які спрямовані на забезпечення мінімально можливого ризику. А от увесь процес керування ризиками, включаючи стратегію й тактику керування, які спрямовані на досягнення першорядних цілей підприємства варто називати ризик-менеджментом [13].

Розвиток даної галузі розпочався ще в далекі 40-ві роки ХХ століття. Для того, щоб більш детально розглянути етапи становлення відносно нової науки, пропонуємо розглянути періодику розвитку ризик-менеджменту поданої у табл.1.1

Таблиця 1.1

## Стадії розвитку процесу управління ризиками

№	Роки	Періоди та їх ознаки	Події періоду
1	40-60-і роки XX століття	Становлення ризик-менеджменту.	З'являється термін «ризик-менеджмент». У 1966 році Insurance Institute of America вводить у практику складання трьох видів іспитів на одержання першого в страховій індустрії кваліфікаційного свідоцтва у сфері ризик-менеджменту (Associate in Risk Management).
2	70-і роки XX століття	Мікро ризик-менеджмент, керування ризиками відбувається на рівні окремих осіб.	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).
3	80-і роки ХХ століття	<p>Управління активами і пасивами на рівні казначейства.</p> <p>Стратегічне управління активами і пасивами шляхом здійснення планування і контролю</p>	<p>У Вашингтоні 1980 р. було створено Society for Risk Analysis, що об'єднало фахівців з управління ризиками . У Лондоні 1986 р. створено Institute for Risk Management (Інститут ризик-менеджменту). Наприкінці 80-х років була створення концепції Value-at-Risk. Відбулася реалізація концепції в системі RiskMetrics, яка була розроблена банком J.P.Morgan на основі оцінки ринкового ризику.</p>

продовження таблиці 1.1

4	90-і рок и XX стол іття	<p>Управління ринковим ризиком шляхом його контролю в рамках фінансового департаменту, поява функції «управління ризиками».</p> <p>Управління кредитним ризиком шляхом його контролю в рамках фінансового департаменту, розвиток функції «управління ризиками»</p> <p>Управління операційним ризиком шляхом проведення внутрішнього аудиту, вживання функції «управління ризиками».</p>	<p>У 1993 році компанія GE Capital. вперше вживає термін ChiefRisk Officer для позначення посади топ-менеджера, що займається всіма аспектами.</p> <p>А 1996 р. створено Global Association of Risk Professionals, що об'єднує ризиків-менеджерів, які відповідають за операції на фінансових ринках.</p> <p>У 1997 році Risk Metrics Group (дочірня компанія J.P. Morgan) обнародувала спосіб розрахунку показника CreditVAR (аналог показника VAR у сфері кредиту). У 1999 році відбулося відкриття російського відділення GARP.</p>
---	--	---	--

5	Початок XXI століття	Корпоративний ризик-менеджмент (ERM) ґрунтується на комплексному підході до управління ризиками, капіталом і оперативному управлінню активами і пасивами.	У 2002 році був прийнятий закон Сарбейнса–Окслі про захист інвесторів. У цей період було створено Міжнародної професійної асоціації ризику-менеджерів (PRMIA).
---	----------------------	---	--

Джерело: розроблено та доповнено автором за науковими напрацюваннями [14].

Відомо, що ризик-менеджмент є допоміжним інструментом в системі управління підприємством. Здатність управління ризиками є одним з ключових факторів вдалого функціонування підприємства. Інакше кажучи це можливість (керування ризиками), яка допомагає з щонайменшими втратами пророкувати фінансові збитки, а при інциденті з їх появою – спроможність лімітувати несприятливі результати цих подій.

Вважаємо, що ризик-менеджмент потрібно аналізувати саме як систему взаємопов'язаних елементів, мета яких полягає в зменшенні впливу ризику. Ефективність роботи даної системи здебільшого виокремлюється якістю



взаємодії поміж її складовими елементами. Ризик-менеджмент як процес управління стимулює створення і прийняття підприємством стратегічних і тактичних рішень, як складових елементів керування даним процесом. Гадаємо, що стратегією ризик-менеджменту являється специфічний тривалий напрям досягнення поставлених цілей, засадами якого прийнято вважати прогнозування ризику та напрямів скорочення його впливу. Зважаючи на обрану стратегію, відбувається планування подальшого функціонування підприємства в обох середовищах. А от мета тактики, полягає у процесі запровадження специфічних методів та прийомів по відбору та запровадженню найбільш оптимального та найефективнішого рішення для досягнення поставлених цілей (результатів) при наявних ризиках і невизначеності. Ці два поняття є дуже важливими елементами в управлінні ризиками.

Процес керування ризиками має дві підсистеми: об'єкт (ризик чи то небезпечні інвестиції коштів та фінансові взаємозв'язки з фігурантами (суб'єктами) в процесі функціонування підприємства) та суб'єкт керування (до якого входить специфічний клас осіб, які здійснюють цілеспрямовану діяльність об'єкта керування (управління), при цьому користуючись різними спеціальними методиками й способами організаторського впливу).

Основними функціями суб'єкта керування ризиком вважаються: • організація процесу управління;

- процес, пов'язаний зі зменшенням впливу ризику;
- страхування та запобігання ризикованих ситуацій;
- керування процесом небезпечних інвестицій коштів;
- контроль за процесом фінансових взаємовідносин підприємств;
- прогнозування та контроль.

Відповідно до вище сказаного, фундаментальними завданнями ризик-менеджменту можна вважати:

- аналіз на оцінка появи ризиків;

- зменшення збитків, викликаного ризиками;
- збільшення побічного доходу, за рахунок ефективного процесу управління ризиками.

Виходячи з цього розрізняють наступні функції ризик-менеджменту: • прогнозування (планування);

- організація;• контроль;
- регулювання;
- координація;• мотивація.

Великого впливу на процес прийняття управлінського рішення має функція прогнозування ризику. Вона полягає в розробці ефективних методів керування останнім у будь-яких можливих змінах стану об'єкта. Прогнозування відбуватися шляхом статистичних розрахунків та експертних методів. Організації, як функція ризик-менеджменту має на меті створення та організацію системних прийомів, цілеспрямованих на зниження ступеня ризику на підставі конкретних засад, які характерні визначеному підприємству. Контроль, як функція ризик-менеджменту передбачає систему перевірок в процесі діяльності підприємства, мета яких полягає в зменшенні рівня впливу ризиків. Функція регулювання являє собою можливість впливати на об'єкт управління, мета якого полягає в здійсненні невідкладних дій щодо повернення можливості нормального керування об'єктом. Координація об'єднує об'єкт і суб'єкт управління, забезпечуючи при цьому контроль за ефективне функціонуванням усіх підсистем управління ризиком.

Мета мотивація в ризик-менеджменті, полягає в процесі створення зацікавленості суб'єктів до результатів своєї роботи. Систематизований хід здійснення вищеписаних функцій ризик-менеджменту, дозволить характеризувати цей процес з позиції специфічного підходу в менеджменті, як ряд логічних управлінських дій.

На основі цього можна сформуванати похідну систему управління ризиками, яку представлено на рис.1.2.

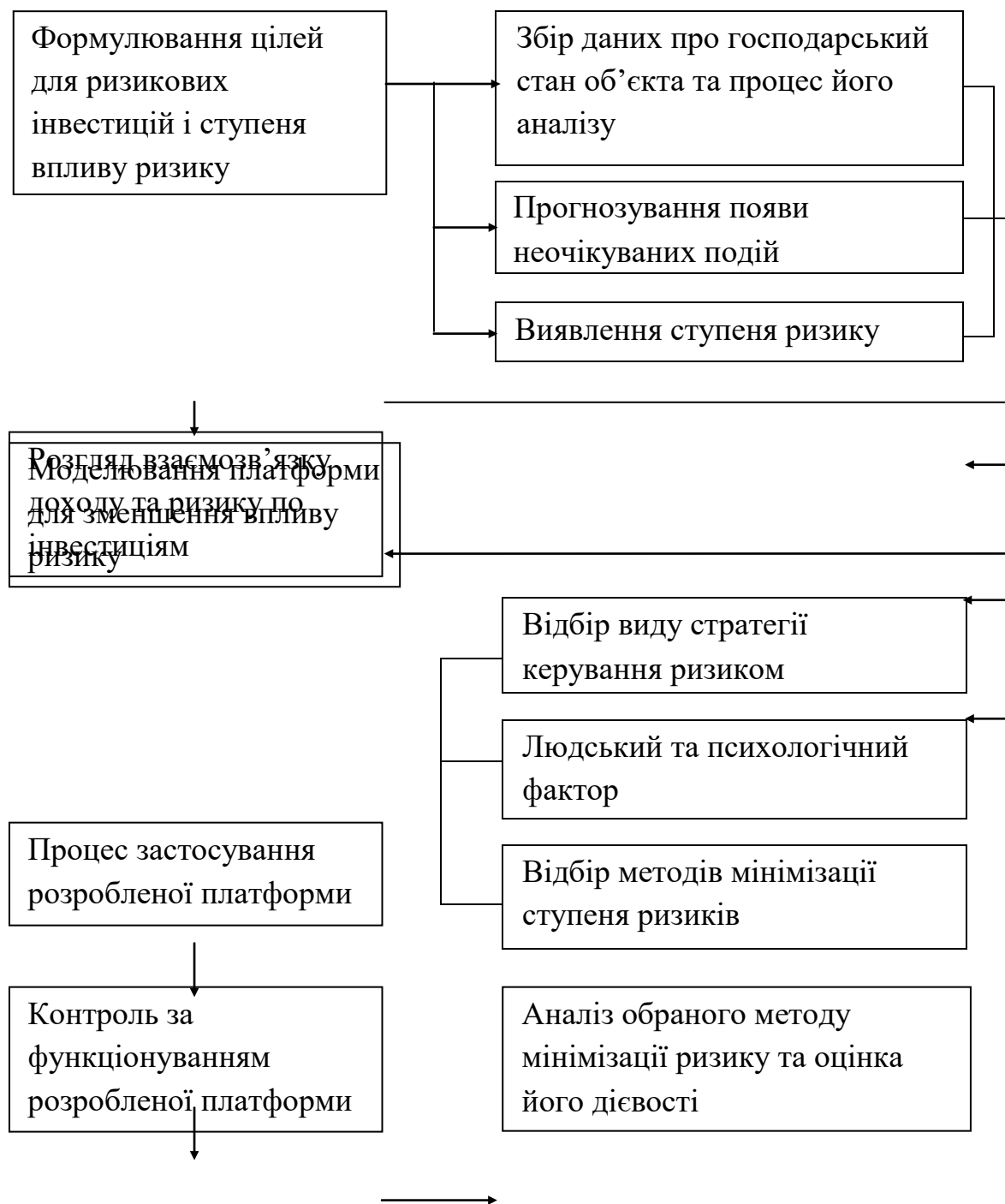


Рис.1.2 Модель процесу управління ризиками на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Основою розумних управлінських рішень виступає наявність чітких та правдивих даних про джерела можливих ризиків та їх наслідків. Тому саме

інформаційне забезпечення, на ряду з організаторськими здібностями та фінансовим ресурсами, займає фундаментальну позицію в процесі ризик-менеджменту підприємства. Але управління ризиком неможливе представити без попередньої його оцінки й ідентифікації. Ідентифікація ризику представляє собою процес виявлення, опису, документування ризиків, які несуть потенційні проблеми (збитки) для підприємця.

Професійна експертиза ризиків дозволяє ідентифікувати ризики, їх характер, інтенсивність та вплив на підприємство.

Основні цілі оцінки та ідентифікації ризику включають: • виявлення потенційно небезпечної ситуації;

- застосування відповідних методів для оцінки ймовірності виникнення небезпеки;
- забезпечення альтернативного рішення, щоб зменшити кількість роботи по усуненню незначних ризиків
  - усунення або зниження будь-якої можливості настання небезпеки;
  - обмеження будь-яких негативних наслідків небезпеки.
- оцінення ефективності вирішення проблеми;
- моніторинг інформації для бази рішень з управління ризиками; • документарне оформлення проаналізованих ризиків.

Приходимо до висновку, що управління ризиками є важливим фактором ефективності організації, тому що без нього їй практично неможливо визначити свої цілі на майбутнє. А якщо компанія визначає цілі, не приймаючи ризики до уваги, є велика ймовірність того, що вона понесе збитки.

## **1.2. Школи ризик-менеджменту**

Актуальною проблемою сьогодні являється створення рушійних механізмів розвитку економіки України. Стимулювання стійкого розвитку національної економіки не можливо без результативного керування ризиками, що потребує проведення досліджень закордонного досвіду та наукових публікацій з ризик-менеджменту зарубіжних наукових шкіл. Це дозволить удосконалити як теорію та методологію вітчизняної науки ризикології, так і практику управління ризиками. Найбільш відомою школою у теорії фінансового ризику та ризик-менеджменту з 1955 року є американська школа. Серед сучасних її представників можна назвати А.

Дамодарана [15], Х.Грюнінга [16], Ф. Джоріона [17], Дж. Кальмана [18; 19], М. Круї [20], М. Маккарті та Т. Фліна [21] та низку інших відомих науковців. Загальна інформація про зарубіжні школи ризик-менеджменту представлена на рис.1.3.

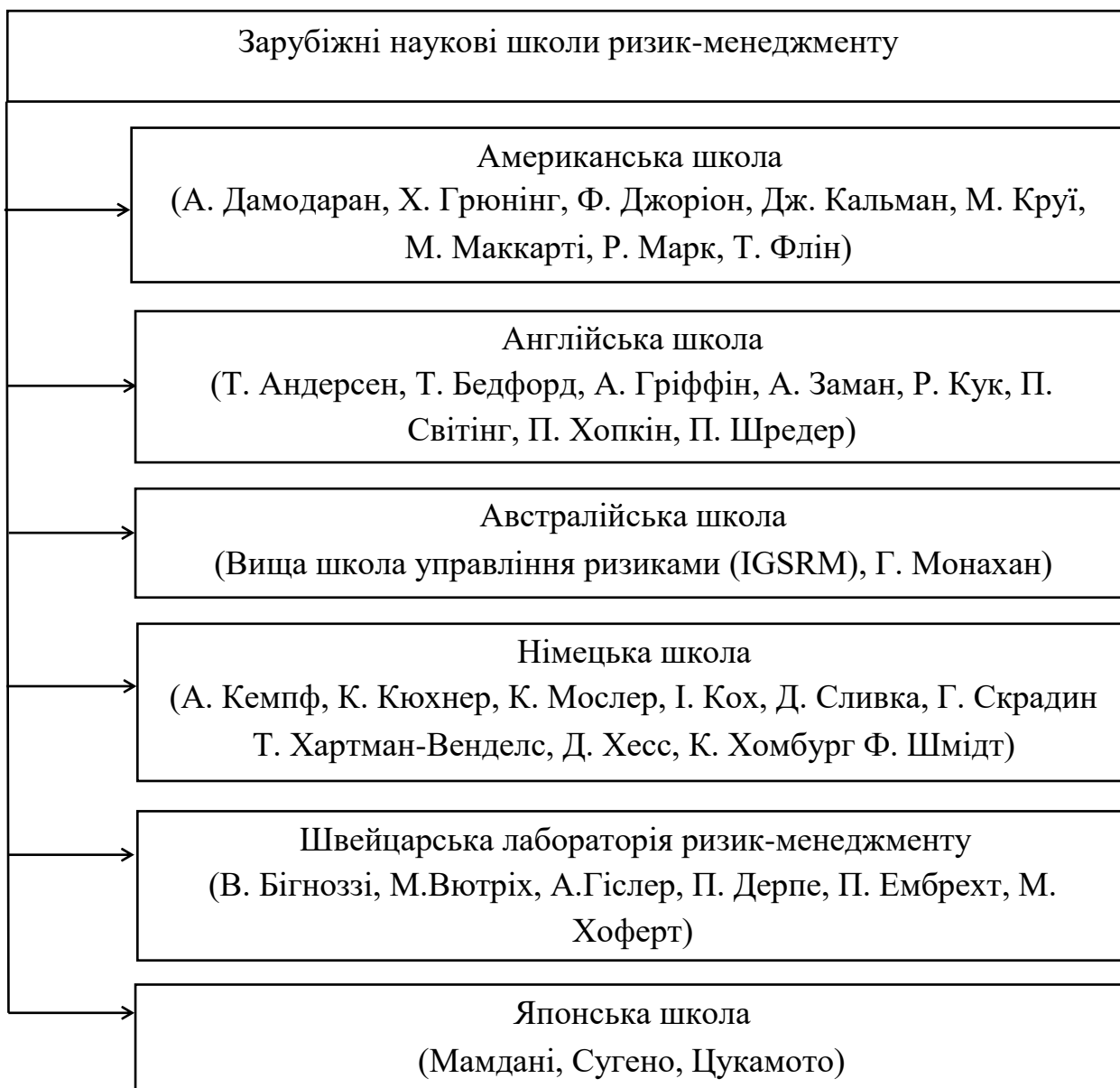


Рис.1.3 Зарубіжні наукові школи ризик-менеджменту

Джерело: [31]

Х. Грюнінг зробив суттєвий внесок у дослідження банківських ризиків, корпоративного та фінансового ризик-менеджменту [15]. А. Дамодаран – фахівець в галузі фінансів, співробітник Школи бізнесу Стерна при університеті Нью-Йорка (фахівець з корпоративних фінансів та оцінки капіталу). Він був зацікавлений у оцінці рівня капіталу, процесі керування

портфельними капіталами та стратегічним ризик-менеджментом. У 94-му році ХХ століття А. Дамодаран був визнаний одним із найкращих професорів, які викладають у бізнес-школах США. Його праці присвячені питанням оцінки капіталу, а також корпоративних фінансів. Остання книга А. Дамодарана [16] присвячена принципам та методикам стратегічного ризик-менеджменту: він об'єднує різні галузі знань ризику: економічне обґрунтування його поведінкових аспектів, фінансову оцінку, безпосередньо управління ризиком, і вперше надає його повну картину; показує, як побудувати організаційний зв'язок між функціями управління ризиком у компанії: стратегією, фінансами і поточною діяльністю, для того, щоб інструменти і результати оцінки визначалися процесом прийняття рішень, а не навпаки; на практичних прикладах аргументує позитивний ефект ризику, його використання для збільшення прибутку компанії.

Доктор Дж. Кальман [18; 19] відомий фахівець у галузі управління, контролю ризиків і їх фінансового управління. Доктор Дж. Кальман є власником Kallman Consulting Services (KCS), що забезпечує практичне застосування управління ризиками на підприємствах. Доктор Дж. Кальман є членом різних комітетів для Американської асоціації ризику і страхування і Західної асоціації ризику і страхування. На Заході видано чимало книг, присвячених ризик-менеджменту. Але стосовно книги М. Круї, Д. Галая і Р. Марка «Основи ризик-менеджменту» навряд чи можна сказати «ще одна». Книга М. Круї, Д. Галая і Р. Марка «Основи ризик-менеджменту» [20] – одна з кращих, що доступна не тільки ризик-менеджерам, але і більш широкій аудиторії, зацікавленій у розумінні сучасного управління ризиками. Увага приділяється не моделям (що передбачає певний рівень математичної підготовки), а сутнісному і практичному боку управління ризиками.

Важливий внесок у розвиток теоретичних та практичних основ ризик-менеджменту зробили представники англійської школи ризик-менеджменту: Т. Андерсен [22], Т. Бедфорд [23], А. Гріффінін [24], А. Заман [25], Р. Кук [23], П. Світінг [26], П. Хопкін [27], німець П. Шродер [22] та інші.

Науковці Т. Андерсен та П. Шродер [21] гадають, що з швидким ростом економіки та наявності великої кількості перешкод для успішного функціонування підприємством, зростає актуальність ефективного керування ризиками. У написаній ними книзі, важливе місце виділене різноманіттю ідей та методик, розроблених для управління різними ризиками, у відповідності до галузей, де вони присутні.

Грунтовні поняття невизначеності аналізуються у наукових напрацюваннях економістів з Великобританії Т. Бедфорда і Р. Кука [23]. У їхній книзі розглядаються також питання відносин невизначеності з імовірністю та її межі з кількісною оцінкою.

Основою на досвід у сфері аналізу теоретичних та практичних засад ризику, науковці сконцентрували свою роботу на концептуальних і математичних засадах, які були взяті за основу кількісного визначення, пояснення та керування ризиками. Вони включають в себе таку серйозну тему, як застосування експертної оцінки невизначеності.

Саме наявність чималого досвіду в процесі керування репутацією компанії, допомогла А. Гріффіну [24] зробити аналіз результативних та не вірних дій корпорацій з організації, керування особистою репутацією та репутаційними ризиками на конкретних власних прикладах.

В процесі функціонування корпорації змушені не тільки відстоювати особисту репутацію під натиском, який збільшується на них зі сторони держави та суспільства, а й створити систему для її контролювання.

Головним фактором конкурентоспроможності підприємства у наш час є репутаційні ризики. Так, відомий британський науковець А. Заман [25] досліджуючи дане питання зробив чималий внесок у його вивченні:

- порівняв питанням утворення вартості з репутаційним ризиком;
- дав єдине бачення щодо репутаційного ризику;
- продемонстрував методи керування цим ризиком;
- проаналізував вплив ради директорів та керівництва фірми на керування репутаційним ризиком.



П. Хопкін [27], відомий економіст з Англії, стверджує, що актуальність керування ризиками була підвищена в зв'язку з подіями у світі, такими, як тероризм, стихійні лиха і світова фінансова криза. У сучасному світі для корпорацій важливим у ході їх функціонування є вміння реагувати на всі виникаючі ризики.

П. Світінг [26], знаменитий науковець з Великобританії, припускає, що процес керування фінансовими ризиками дає всі необхідні інструменти для впровадження системи керування ризиками. В цей процес вродять якісні і кількісні методи необхідні для ідентифікації, моделювання, оцінки ризиків та описи стратегій щодо зниження числа ризиків.

Німецька наукова школа має певні здобутки в теорії керування ризиками і оснований на працях відомого вченого Л. Заде. Його здобутки полягають у значних результатах оцінки ризику з застосуванням нечіткої логіки та нечітких множин.

Відомий науковець І. Кох, у своїй публікації «Моделювання нечітких та генетичних алгоритмів для аналізу й дослідження даних» [28], опрацьовує використання нечітких моделей для аналізу даних. Нечіткі системи є дуже важливим знаряддям для керування всіма видами даних, а найкращим способом для розробки і налагодження даних систем будуть еволюційні методи програмування. У цій книзі пропонується повна інструкція з використання нечітких моделей, які можна використовувати у власних проектах. Автором представлені різноманітні приклади, у яких нечіткі моделі застосовуються для проектування спеціальної системи планування

В Німеччині при університеті Кельна створена вища школа управління ризиками, яка є експериментальним колективом в сфері вивчення ризик-менеджменту. Головним завданням школи є допомога молодим ученим.

Такі відомі професори як А. Кемпф, К. Кюхнер, К. Мослер, Д. Сливка, Г. Скрадін, Т. Хартман-Венделс, Д. Хесс, К. Хомбург, Ф. Шмідт проводять різноманітні дослідження в сфері керування ризиками у цій школі.

Сучасна мікроекономіка і емпіричні трактування є основою на якій базуються дослідження цієї школи.

У цій школі вчені з економетрики та професори різних сфер факультету бізнесу досягаючи своєї мети співпрацюють разом. Саме для керування ризиками та для аналізу ризиків підприємства і призначена програма досліджень. Цей метод є досить необхідним так як має тісні взаємозв'язки з різними видами ризику і різними процесу керування ризиками. Першим кроком у будь-якому ході керування ризиками є прояв та кількісна оцінка ризиків підприємства. Отже, це допомагає нам виявити та оцінити ризики та процес керування ними у відповідностей до цілей підприємства, а дані стосовно інших ризиків можуть повідомлятися всім співробітникам підприємства (які задіяні в процесі керування ризиками).

Якість та довіра до керування ризиками прямо пропорціональні до якості їх визначення. Отже, ця система вивчень є досить складною й потребує співробітництва вчених різних галузей.

Плідний внесок було зроблено провідними швейцарськими науковцями В. Бігноззі, М.Вютріх, А.Гіслер, П. Дерпе, П. Ембрехт, М. Хоферт, які працюють в лабораторії з ризик-менеджменту RiskLab Switzerland та науковців Базельського банківського комітету, які є розробниками світових стандартів Базель II та Базель III.

Суттєві здобутки у проектуванні сьогоденних теоретичних основ з оцінки ризику, застосовуючи методику нечіткої логіки та нечіткі множини зробили представники японської наукової школи [29].

Значні успіхи у сфері керування ризиками зробили представники австралійської школи ризик-менеджменту. Так, видатний економіст М. Грегорі [30], опрацював маркетингову стратегію для керування кредитним та операційним ризиком. Також, цей відомий аналітик і менеджер-практик з ризикології прийняв участь у розробці першої версії програми для керування ризиками SAS.

У своїй книзі «Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic Objectives» [30] автор висвітлює наступне:

- процес керування ризиками;
- шляхи досягнення стратегічних цілей;
- методи керування операційними ризиками;
- прийоми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Посилаючись на отримані результати проведеного дослідження М. Грегорі [30], виділяє найбільш перспективні шляхи розвитку наукових досліджень, які є притаманним для впровадження у нашій країні:

- стратегія керування ризиками підприємства;
- стратегія розвитку підприємства з урахуванням ризику;
- політичні та соціальні ризики в інвестиційній стратегії підприємства;
- розробка та аналіз моделей і математичних методів і способів кількісних оцінок ризиків;
- фінансовий ризик-аналіз, його методи і моделі;
- розробка новітніх методик в сфері оцінки і керування різними ризиками; • аналіз макроекономічних ризиків держав у процесі глобалізаційної інтеграції;
- аналіз ризиків головних індустріальних і банківських організацій.

### **1.3. Зарубіжний на вітчизняний досвід ризик-менеджменту**

Ризик-менеджмент сформувався в окрему науку у другій половині ХХ століття. Характерно те, що кожен наступний етап консолідації знань у цій сфері та подальший розвиток теорії ініціювався певною великою промисловою катастрофою.

Вперше значні дослідження, що призвели до створення методики оцінки ризиків небезпечних виробництв, були здійснені після загальновідомої катастрофи, що відбулась на газосховищі у Клівленді (США) 1944 році. Процес керування ризиком у розвинених країнах існує у формі

самостійної галузі науки, що з'явилась досить нещодавно. У 1956 вперше з'являється вислів «ризик-менеджмент» у відомому на той час американському економічно-науковому видавництві «Harvard Business Review». У той час вперше на штатній основі була найнята особа на посаду «ризик-менеджера», в обов'язки якої входило робота по мінімізуванню збитків. Це стало суттєвим збільшенням повноважень давно існуючої у ті часи фаху спеціаліста зі страхування. Багато дискусій з даної теми виникло в 50-тих роках та їх більшість була дуже «математична» за своїм характером. У той час в експериментах передвістити поведінку компаній за умов не стабільності ринків, активно застосовувалась концепція неймовірності. Нафтова криза 1973 року спонукала продовженню нестабільності економічного клімату, що пришвидшило появлення практики оцінювання ризику.

Вже на початку 70-тих років керування (управління) ризиком набуло широкого застосування у підприємницькій діяльності, здебільшого у Сполучених Штатах. У той час почали з'являтися консалтингові представництва, яка спеціалізувалися в основному на «внутрішньо- країнових» ризиках, цебто на понятті впливу економічної нестабільності зовнішніх ринків на потужні інтернаціональні промислові компанії. Починаючи з 60-х до 90-х років ХХ століття коло обов'язків страхових менеджерів збільшується. У процесі керування ризиками починають брати участь різні підрозділи підприємств. З 1973 році в Сполучених Штатах почали видаватися кваліфікаційні свідоцтва в галузі керування ризиком. Відомий шведський ризик-менеджер Густав Гамільтон у 1974 році створив «коло ризик-менеджменту», яке наглядно зображало роботу всіх частин процесу керування ризиками.

Цікавим є той факт, що індустріальні компанії не формували окремих служб або підрозділів, що займалися б безпосередньо управлінням ризиками. Опитування індустріальних компаній, які були проведено у 1973 році ХХ століття, підтвердили, що менше 25 % респондентів сформували особисті

служби з оцінки ризику, а не більше 10 % користувалися послугами консалтингових представництв. Проведений у 1975 році аналогічний огляд продемонстрував більш позитивні результати. Більше уваги створенню власних підрозділів з оцінки ризиків приділили банки. У цьому ж році у Сполучених Штатах банк «Chase Manhattan» сформував «Комітет країнових ризиків». У 70-тих роках термін «ризик-менеджмент» не був загально вживаний. Часто топ-менеджери, стикаючись з питанням ризиків, вирішували дану проблему через звернення за консультаціями до великої кількості товариств, знавців з ризик-менеджменту, урядових діячів та науковців. Проте це не мало твердого підґрунтя. Лише за 20-ть років потому у індустріальних компаніях розпочалася систематизування чітких прийомів з централізованого управління ризиками.

Найінтенсивніше прийоми керування ризиком використовувалися в індустрії, в галузі енергетики, транспорту, нафтовидобутку, космічних досліджень тощо. Потреба в додатковому регулюванні ризиків даних галузей була спричинена зростаючим ступенем технологічних складностей та вимог до безпеки. Становлення ризик-менеджменту як нової парадигми стратегічного управління в сучасному бізнесі відноситься до середини 90-х років ХХ століття. Швидкий розвиток мережі Інтернет, глобалізація, розвиток ринку похідних інструментів, інформаційно-технологічний розвиток кардинально змінили підходи до управління ризиками.

До 90-х років процес керування ризиками здійснювався лише певними особами, які були обізнані в даній сфері. Внаслідок цього використовувався дуже спеціалізований, фрагментний підхід до процесу керування ризиками. З настанням ХХІ століття методи щодо керування ризиком значно змінились, що стимулювало створення нової моделі ризик-менеджменту. Вона детально вивчає й аналізує ризики усіх відділів та напрямів діяльності господарюючого суб'єкта. З'явився шанс одержувати співставні оцінки за усіма видами ризиків. Із 70-х років ХХ століття з'являється нова гілка ризик-менеджменту — фінансовий ризик-менеджмент. За останні тридцять років

даний вид управління ризиками пройшов у своєму розвитку не менш ніж "три сходинки", пов'язані з виникненням та розповсюдженням нових підходів до оцінки основних видів фінансового ризику.

Першим та найбільш значним революційним перетворенням в даній галузі, що відбулося в кінці 70-х — початку 90-х років ХХ століття, вважають появу вартісної міри ризику (VaR). Даний показник отримав широке визнання фінансових інститутів, а потім і регулюючих органів після розкриття в жовтні 1994 року банком J.P.Morgan системи "RiskMetrics".

Другий якісний стрибок у розвитку фінансового ризик-менеджменту припадає на середину 90-х років. Він був пов'язаний з вдалим використанням підходу до оцінки кредитного ризику позичкового портфеля, аналогічного концепції VaR для ринкового ризику. Початок даного етапу зазвичай асоціюється з розробкою банком J.P.Morgan системи Credit Metrics, опис якої було опубліковано в 1997 році. У результаті з'явилась можливість розраховувати інтегральний показник очікуваних втрат внаслідок ринкового та кредитного ризиків, що вперше дозволило говорити про "інтегрований" ризик-менеджмент.

Третя сходинка у сфері фінансового ризик-менеджменту з'явилася в кінці 90-х років та продовжує набирати оберти сьогодні. Сутність даного етапу полягає у спробах розробити загальний підхід до кількісної оцінки операційних ризиків у вигляді вартісної міри ризику — "операційного Value at Risk", що дозволить отримати повну оцінку ризиків компанії. Історично переважали наступні чотири підходи до оцінки ризиків:

- аналіз чутливості розглядає реакцію на зміну зовнішніх факторів;
- аналіз волатильності визначає міру коливань цільового показника відносно очікуваного значення;
- аналіз негативного ризику (downside risk).

Оцінка VaR використовується як доповнення до інших методів аналізу ризику. Наприклад, середній розмір збитку (Shortfall at Risk), де метою оцінки є не тільки гранична величина капіталу, нижче якої необхідно

очікувати збиток з певним ризиком, а й розмір цього збитку. Починаючи з середини 1992 року, міжнародними організаціями приймається ряд законодавчих актів та вимог щодо перспектив ведення бухгалтерської звітності. Першим хто започаткував ведення такого роду документів була Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Даною організацією було розроблено документ "Internal Control — Integrated Framework" (ICIF) у відповідності з яким з'являється нова структура контролю, в якій головні ролі займають п'ять взаємопов'язаних компонентів: • контроль фактора середовища;

- оцінка ризику; дія контролю;
- інформація та комунікація; • моніторинг.

Деякі автори вважають, що саме з появою ICIF можна починати відлік ризик-менеджменту як нової парадигми стратегічного управління.

В Україні управління ризиками розуміється як функція, яка не охоплює всіх можливостей даного процесу й має уривчастий характер. Вона направлена лише на анулювання чи зменшення збитків різного типу підприємств. Причиною тому, виступає те, що майже всі особи, які працюють на посаді ризик-менеджера, здебільшого виконують функції страхового агента. В той час, відомо, що ризики, які виникають у процесі функціонування підприємства мають різний характер, тому вимагають інтегрованого способу керування, якого не кваліфікаційний робітник в даній специфічній галузі не може здійснити. Тому постає питання формування нового ціле направленого фахівця в сфері ризик-менеджменту.

Загальновідомо, що ризик існує завжди, тому що він скрізь присутній та є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації, компанії тощо. Незважаючи на форму власності, українські підприємства часто стикаються з різного роду ризиками, які властиві країнам з ринкової системою економіки. До недавніх часів, у роки коли наша держава мала планову систему економіки, влада брала під свій контроль вплив усіх



ризиків, але сьогодні ситуація змінилася навпаки. У сьогоднішній Україні кожен суб'єкт економіки повинен власноруч здійснювати моніторинг, аналіз, ідентифікацію та контроль за процесом ризик-менеджменту.

Отже, всупереч повсякденному росту економіки та податкових плат у першому кварталі 2011 року кількість неприбуткових фірм збільшилась з майже 4 тис. — до 9 тис. Втрати фірм зросли до 22,1%: з 105,7 млрд. гривень до 128,7 млрд. [32] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Доля збиткових економічних компаній по галузях економіки України у відсотку (%) до загальної кількості фірм

Галузь	Прибутковість, млн.грн.	% збиткових підприємств
Добувна промисловість	5 711,5	59,9
Переробна промисловість	296,7	46,4
Легка промисловість	-3,7	37
Деревообробна промисловість	-124,8	40,5
Банківський бізнес	2578,2	26,8
Торгівля	1217,8	32,6
Транспорт і зв'язок	2638,7	35,3
Освіта	18,1	27
Сільське господарство	14,1	15
Будівництво	-242	52,1

Джерело: [33]

Інформація, яка наведена в табл.1.2 показує реальну ситуацію у сфері ризик-менеджменту нашої країни. Проблеми, які стосуються забезпечення фінансової стійкості, керування ризиками й небезпечними інвестиціями коштів

є наболілими для більшості українських підприємств.

Розроблення спеціальної системи ефективного менеджменту у процесі виробництва (незважаючи на величину підприємства) за умов ринкової системи економіки, в Україні можливо тільки у спрямуванні організації ризик-менеджменту. За останній час, на практиці починають з'являтися перші українські підприємства, які починають контролювати процес

керування ризиками. У даній сфері вони (підприємства) виділяють такі дві дії, які впливають на контроль ризиків:

- загальний облік зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на процес організації ризик-менеджменту;
- підкреслення важливості деяких спрямувань розвитку ризик-менеджменту для визначеного підприємства.

До зовнішніх факторів, що характеризують основні засади ризик-менеджменту в організації (несталість ціни, розвиток світових ринків, споріднення податкової системи, новітні відкриття, технічні розробки тощо) потрібно звернути увагу на розвиток глобалізаційних процесів, що пов'язано із входженням України до Світової Організації Торгівлі.

На процес формування ризик-менеджменту в конкретній організації чи компанії діють і внутрішні фактори:

- необхідність в ліквідності;
- низький рівень появи ризику; • агентські витрати тощо.

Дані фактори послужили причиною зростання конкуренції на обох ринках, що спонукало до збільшення числа ризиків, які можуть загрожувати ефективному функціонуванню підприємства. Для того, щоб організувати процес управління ризиками на визначеному підприємстві постає необхідність в залученні спеціальних кадрів. Дані операції несуть певні затрати, але витрати на це навряд перевищать збитки спричинені появою більшого числа ризиків і їх наслідків.

Відомо, що усі ризики взаємопов'язані, тому внутрішні й зовнішні фактори створення ризик-менеджменту в будь-якій організації теж матимуть якийсь зв'язок між собою. Прикладом для цього, може виступати фактор зростання глобалізації, яка так чи інакше має безпосередній вплив на розвиток підприємств. Загальна чисельність страхових компаній станом на 01.01.2012 рік становила 442, з них 64 здійснювали страхування життя та 378 здійснювали звичайні види страхування. За 2011 рік чисельність страхових

компаній зменшилася на 14 штук, тобто на 3% менше, ніж було. Величина страхових внесків у 2011 році становила 22 693,5 млн. грн. (в тому числі страхуванню населення - 7 478,7 млн. грн. - 33,0%) на 30 224,5 тис. договорів страхування. Доля майнового страхування в структурі страхових внесків та виплат по видах страхування складає відповідно 63,4% та 56,5%, в тому числі страхування фінансових ризиків складає лише 12,6% та 17,0%. До того, доля страхових внесків, які передані в перестраховання, у 2011 році становила майже 26,0% [34]. Все це наочно свідчить про наявність в Україні істотної обмеженості ринку страхових послуг із-за обмежених розмірів страхового запасу страхових компаній. Через невелику кількість пропозицій на українському ринку страхових послуг, великі і малі підприємства сфери речового (матеріального) виробництва, самостійно займаються управлінням і «страхуванням» ризиків. Принциповим для великих і дрібних підприємств є процес створення у структурному апараті управління власного, нового підрозділу за керуванням ризиками, який би здійснював контроль у даній сфері й підпорядковувався безпосередньо керівнику організації, адже він несе відповідальність за прийняття рішень.

У діяльності ризик-менеджерів є свої особливості. При організації підрозділу ризик-менеджменту необхідно дотримувати декілька принципів:

- 1) функції прийняття і контролю ризику в економічній організації повинні бути розмежованими. Управлінець, який працює в умовах існування певного ризику, не зобов'язаний самостійно визначати припустимий його рівень;
- 2) спеціаліст, який би займався процесом керування ризиками, повинен мати прямий вільний спосіб контакту з представниками вищого керівництва. Тому що нерідко відбувається розгортання загрозливих подій, коли ризик-менеджеру необхідно швидко повідомити про це своєму шефу, при цьому подати цю інформацію в якнайшвидших спосіб та без затримань;
- 3) керівництво й начальники відділів підприємства повинні бути проінформовані про ризиками, які можуть вплинути на ефективну

діяльність підприємства. Особливо це стосується великих підприємств і корпорацій, де є велика відсоток виникнення ризикових ситуацій.

На жаль, в Україні сьогодні не має попиту, сформованого серед малих, подекуди й у великих компаній на сервіси з керування ризиками і ризиковими інвестиціями коштів, а консалтингові товариства здебільшого направлені на роботу в сфері маркетингових сервісів та операціях з бухгалтерського акомпанементу.

Формування ризик-менеджменту в українських компаніях серйозною мірою залежить від присутності позитивних умов набору кваліфікованих кадрів. Але сьогодні в нашій країні немає налагодженої системності підготовки спеціалістів у сфері керування ризиками. Так, у деяких ВНЗ присутні елементи по перенавчанню робітників для підвищення їх кваліфікації, але цього недостатньо: необхідна єдина програма фахової перепідготовки у сфері ризик-менеджменту, яка надала б спеціалістам відповідну підготовку у відповідності до сучасних вимог ринкової економіки. У процесі подальшого розвитку ризик-менеджменту в українських фірмах найбільш вагома робота лежить у формуванні єдиної та цілісної методології організації управління ризиками.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН».**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» є провідним виробником спеціалізованої техніки, організації планування, транспортування і подальшого контролю за перевезенням вантажу з місця завантаження до місця призначення. Завдяки великому науково-технічному і виробничому потенціалу, високої кваліфікації працівників, а також сучасним виробничим потужностям підприємство займає лідируючі позиції по забезпеченню замовників України та інших країн спеціалізованою технікою.

Підприємство було засновано 6 грудня 2010, є одним з перспективних підприємств Київської області (та вже проявило себе навіть у Європі) з виробництва машин та спеціалізованої техніки, організації планування, транспортування і подальшого контролю за перевезенням вантажу. Підприємство знаходиться в межах природних зон лісостепу та мішаних лісів, де клімат – помірно-континентальний з достатньою кількістю опадів, теплим літом і порівняно м'якою зимою.

В даний час завод виготовляє широку гаму автоцистерн з об'ємом цистерн для води від 0,5 м<sup>3</sup> до 12 м<sup>3</sup>, автомобілі швидкого реагування, прицепи, аварійно-рятувальні, штабні, повітряно-пінного гасіння, комбінованого гасіння, насосні станції, а також медична техніка та техніка для нафтогазової та сільськогосподарської промисловості.

Машинобудівне підприємство з багаторічним ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» має широкі технологічні можливості і формує пакет замовлень на виконання різних видів робіт:

- виготовлення литих заготовок з чавуну, вуглецевої сталі, сплавів алюмінію, міді, цинку;
- виготовлення кованих та штампованих заготовок з чорних і кольорових металів;
- виготовлення деталей на металорізальних верстатах (типу тіл обертання, корпусних);
- виготовлення просторових зварних металоконструкцій з листового і сортового прокату чорних і кольорових металів;
- виготовлення виробів на деревообробних верстатах;
- виготовлення деталей з термопластичних матеріалів (полістирол, поліамід, поліетилен);
- для підготовки виробництва та виготовлення оснащення різних видів (штампів, кондукторів, пристосувань) є обширне інструментальне господарство.

При цьому значну увагу підприємство приділяє задоволенню зростаючому попиту серед сільськогосподарських підрозділів України до техніки, яка експлуатується як в важкодоступних місцевостях, так і в умовах сучасних мегаполісів. Наявність досвідченого конструкторського та інженерно-технічного персоналу дають нам можливість постійно нарощувати обсяг випуску продукції, покращувати її технічні характеристики і оперативно реагувати на вимоги замовників, розширюючи її номенклатуру.

Створення нових зразків техніки на підприємстві проходить у тісній взаємодії і співпраці з різними представниками компаній України, які працюють з широким спектром надання послуг, а також безпосередньо з представниками замовника, що включає етапи від розробки технічного завдання до проведення спільних випробувань дослідних зразків і перших настановних партій продукції.

За період з 2016 р. по 2018 р. спільно з фахівцями і під контролем замовників було розроблено і запущено в серійне виробництво цілий ряд нових моделей спеціалізованої техніки, яка повністю відповідає високим вимогам замовника. Всі моделі успішно пройшли приймально-здавальні та сертифікаційні випробування, отримали сертифікати відповідності та високі оцінки не тільки в Україні, а також іноземних спеціалістів, які були присутні під час демонстрації продукції на міжнародних спеціалізованих виставках.

За період 2011-2014 роки освоєний серійний випуск нових моделей спеціальної техніки, а також техніки для сільського господарства.

- Основні напрямки діяльності є виробництво та реалізація:
- автоцистерн;
  - автомобілів першої допомоги;
  - насосно-рукавних і рукавних автомобілів, автонасосні станції;
  - спеціальних автомобілів;
  - автомобілів аварійно-рятувальної служби;
  - автомобілів водометних спеціальних;
  - парогенераторним установок і моторних підігрівачів;
  - автомобілів (автоцистерн-термосів) для транспортування та зберігання харчових рідин



- сільськогосподарської техніки: автомобілів-самоскидів, причепів-самоскидів, напівпричепів-самоскидів, бункерів-накопичувачів перевантажувальних;
- сільськогосподарського обладнання: карданних валів, редукторів, шнеків та інших запасних частин до сільськогосподарської техніки.

Загальна площа будівель становить 7228м<sup>2</sup>, в тому числі виробничих 3286м<sup>2</sup>. В складі виробничого підрозділу 3 основних цехи: механоскладальний (дільниця № 1,2,5,6), механічний, сталеливарний та 2 допоміжних: ремонтно-енергетична служба та транспортний цех, що забезпечують замкнутий цикл виробництва – від поставки шасі до виготовлення повністю готового та до поставки в бойовий розрахунок автомобіля.

На підприємстві є наступні види виробництв основних цехів:

- Сталеливарне виробництво, майданчик 792м<sup>2</sup> з виробничою потужністю 200 тон у рік.
- Штампувальне виробництво:
  - 1) Штампування дрібних деталей на пресах, зусилля до 160 тон та великогабаритних деталей на пресах, зусиллями до 500 тон.
  - 2) Згинання листового металу на листозгинальних верстатах, зусиллями до 500 тон, товщиною металу до 6 мм, довжина згину до 4м.
  - 3) Згинання труб на трубозгинах до 140 мм.
- Складальне виробництво:
  - 1) Збирання агрегатів і вузлів типу насосів, коробок, великогабаритних виробів, в т.ч. збірка спец. Автомобілів на шасі ЗІЛ, КАМАЗ, ГАЗ, КрАЗ, МАЗ і інші.
- Ковальсько-пресове виробництво, кількість обладнання 63 одиниці.
- Зварювальне виробництво:

- 1) Зварювання алюмінію і сплавів, нержавіючої сталі в середовищі аргону.
- 2) Зварювання алюмінієвих ємкостей під шаром флюсу.
- 3) Зварювання ручне електродугове.
- 4) Зварювання в середовищі вуглекислого газу.
- 5) Плазмова різка.

- Фарбувальне виробництво:

- 1) Ґрунтування та фарбування дрібних і середніх габаритів деталей.
- 2) Фарбування великогабаритних деталей, а також фарбування автомобілів методом пневморозпилення з наступним сушінням в камерах.

- Механооброблююче виробництво, площею в 1592м<sup>2</sup> і кількістю устаткування 51 одиниць:

- 1) Токарні, розточувальні, фрезерні, свердлильні роботи дрібних і середніх габаритів деталей.

Поетапний контроль за якістю продукції, що випускається, здійснюється відділом технічного контролю, в кількості 15 чоловік. Всі етапи виготовлення продукції відображаються в контрольних-технічних паспортах.

На заводі впроваджена система управління якістю та сертифікована відповідно до умов ДСТУ ISO 9001-2009 (ISO 9001:2008).

Конструкторське бюро підприємства укомплектовано висококваліфікованими конструкторами-розробниками, у кількості 25 осіб, які мають багаторічний досвід роботи в даній області. Технологічне бюро в кількості 15 чоловік веде підготовку виробництва та його супровід на всіх етапах. На заводі в наявності власна акредитована випробувальна лабораторія з унікальною матеріальною базою. Дані підрозділи забезпечують всі етапи створення нової техніки: від досвідного зразка до серійного виробництва. Наявність потужного виробничого потенціалу, інженерно-технічної бази, висококваліфікованого персоналу дозволяє виконувати завдання по створенню сучасної техніки на найвищому технічному і якісному рівні. Індикаторами фінансово-економічного стану будь-якого підприємства являється система

показників,

що розраховуються шляхом аналізу звітів та іншої додаткової інформації, яка характеризує його діяльність.

Щоб більш детально ознайомитися з діяльністю ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН», проведемо поглиблений економічний аналіз для здійснення якого потрібно провести порівняння даних наведених у балансах за різні роки, у нашому випадку, період з 2014 по 2018 роки. Для цього використаємо інформаційну базу, яка включає в себе наступні документи:

- Форма №1 «Баланс підприємства»;
  - Форма №2 «Звіт про фінансові результати»;
  - Форма №5 «Примітки до фінансової звітності»;
  - Форма №5-ЗЕЗ «Звіт про експорт (імпорт) товарів, що не проходять митного декларування»;
  - Форма №9-ЗЕЗ «Звіт про експорт (імпорт) послуг»;
  - Первинні документи (договори на поставку продукції, торговельні угоди).
- Перш за все, щоб отримати загальне враження про економічні характеристики ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» розглянемо основні виробничо-фінансові результати діяльності підприємства, які представлені у таблиці 2.1.

Дані для розрахунків були взяті з фінансових результатів за 2014-2018 роки, деякі з них розраховані за такими формулами:

- чиста виручка(ЧВ) = виручка – ПДВ (20%);
- валовий прибуток = ЧВ-СРП(собівартість реалізованої продукції);
- чистий прибуток (ЧП) = ВП – податки;
- рентабельність підприємства =  $(\text{ЧП}/\text{СРП}) * 100\%$ ;
- чиста рентабельність реалізації =  $(\text{ЧП}/\text{ЧВ}) * 100\%$ .

Аналізуючи показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» можемо зробити висновок, що підприємство являється

рентабельним, так як суми виручки вистають не лише для покриття затрат на виробництво, але й для отримання прибутку. Виходячи з даних у табл.2.1 за п'ять років прибуток зріс на 1,6 млн.грн. станом на 2018 рік.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»  
за 2014-2018

роки

Показники	Роки					Абсолют не відхилен ня 2018р. від 2014р. (+/-)
	2014	2015	2016	2017	2018	
Виручка, млн.грн.	31,2	28,5	23,6	40,2	54,6	13,4
на середньооблікового працівника, млн.грн.	0,069	0,060	0,056	0,086	0,090	0,041
Чиста виручка, млн.грн.	22,9	20,8	16,8	30,2	41,6	8,7
на середньооблікового працівника, млн.грн.	0,055	0,050	0,045	0,066	0,088	0,033

		2	5	9	8	
Собівартість реалізованої продукції, млн.грн.	19 ,8	1 8 , 4	1 4 , 8	2 4 , 6	3 5 , 3	5,5
Валовий прибуток, млн.грн.	1 , 1	1 , 4	1 , 0	4 , 6	5 , 3	2,2
на 1 середньооблікового працівника, млн.грн.	0, 00 5	0 , 0 0 4	0 , 0 0 3	0 , 0 1 0	0 , 0 1 1	0,006
Чистий прибуток, млн.грн.	2 , 6	2 , 0	1 , 6	3 , 8	5 , 2	1,6
Рентабельність продукції підприємства, %	8 , 7	7 , 0	6 , 6	1 1 , 0	1 1 , 5	2,8
Чиста рентабельність реалізації, %	7 , 9	6 , 5	6 , 1	9 , 5	1 0 , 1	2,2

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Це пов'язано з тим, що зросла виручка від реалізації на 13,4 млн.грн.

Найбільшу виручку підприємство отримало у 2018 році, вона склала 54,6 млн.грн., що пояснюється наступними обставинами:

- розширення ринків збуту;
- оновлення автомобільного парку; • запуск нової лінії продукції.

Проведемо порівняльну характеристику виручки від реалізації та собівартості продукції ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН», яка представлена на рис.2.1.



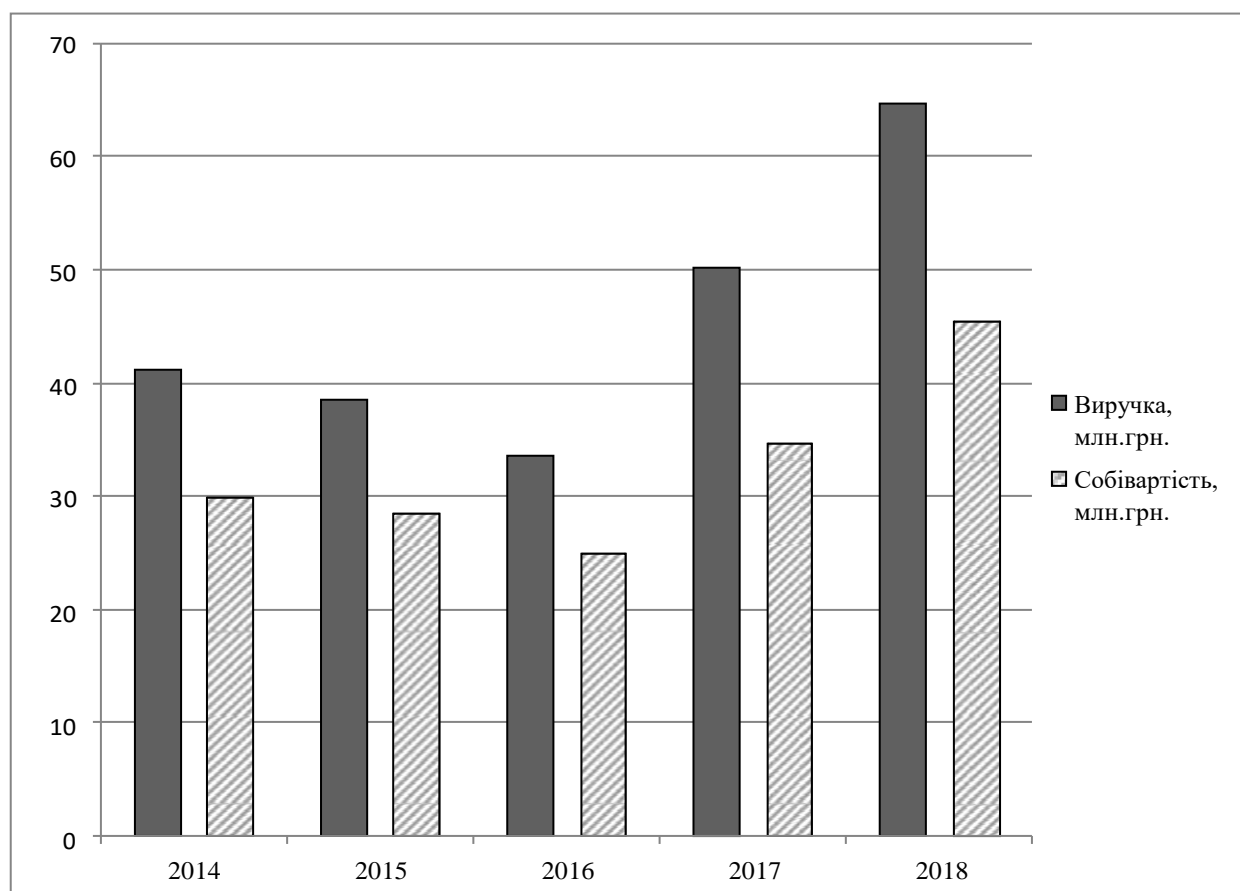


Рис.2.1 Порівняльна характеристика виручки від реалізації та собівартості продукції ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»

Собівартість по відношенню до виручки у 2018 році зменшилась, порівнюючи з 2014 роком. Причиною тому послугувало: зменшення затрат на оплату праці; зменшення затрат на матеріали.

Рівень рентабельності продукції підприємства, який характеризує ефективність реалізації продукції [35], ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» у 2014 році мав відмітку в 8,7%, а на 2018 рік збільшився на 2,8% і становив відповідно 11,5%. Можна зробити висновок, що рівень рентабельності хоча має не значний, але все таки позитивний характер.

Валовий прибуток підприємства, який визначається як різниця між чистою виручкою від реалізації продукції й виробничою собівартістю [36], у 2014 року збільшився на 2,2 млн.грн. Спостерігається не дуже швидкий, але стабільний ріст виробництва.

На основі таблиці 2.1, можемо зробити висновок, що чистий прибуток ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» отримало у 2014 році 1,6 млн.грн., у 2015 та 2017 роках він склав 1 млн.грн та 2,8 млн.грн. відповідно, у 2016 році був зафіксований найнижчий показник, який становив 0,6 млн.грн., а найбільший показник був у 2018 році, що склав 4,2 млн.грн.

Можна зробити висновок, що показники за проаналізований період, дещо покращилися за рахунок збільшення виручки на 13,4 млн.грн в порівнянні 2018 до 2014 року, що в свою чергу, зрозуміло, вплинуло на підвищення суми ПДВ та собівартості продукції на реалізацію, відповідно зросли показники прибутку та рівень рентабельності продукції. Така тенденція звичайно є позитивною і можна зробити висновок, що ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» має перспективи подальшого стабільного росту.

Підприємство має великий асортимент продукції, що дає їй можливість бути лідером через виробників техніки на внутрішньому ринку. На жаль, підприємство не займає топ-місця на світовому ринку. Це пов'язано перш за все з не відповідністю сертифікації та стандартизації. Та незважаючи на це підприємство підтримує тісні взаємозв'язки з наявними партнерами у відповідних регіонах, до яких входять: Азербайджан; Казахстан; Російська Федерація; Білорусія, Вірменія, Туркменістан та інші країни СНД.

Та компанія «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» не зупиняється на досягнутому

та поступово опановує нові ринки збуту, такі як Єгипет, Ірак тощо. Що стосується питомої ваги окремого виду продукції ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН», то її визначення являється дуже складним процесом, так як підприємство працює за державними чи приватними заказами, у відповідності до яких відсоток тієї чи іншої продукції в питомій вазі серед всього асортименту часто коливається. Номенклатуру товарної продукції можна розглянути у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Номенклатура товарної продукції ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» за 2014-2018 роки

Продукція	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
Т и с . Г р н .	Т и с . Г р н .	Т и с . Г р н .	Т и с . Г р н .	Т и с . Г р н .	Т и с . Г р н ..
ВВ-40 ВВК-28	4,8	4,8	5	5	7,2
ВВ-80 ВВК-56	9	9	9,2	9,2	12,1
Здвижка ЗМС 65 х35	11,1	11,1	1,9	1,9	15
Здвижка ЗМС 65 х 21	9,9	9,9	10,1	10,1	13,1

Насоси					
1) Відцентрові насоси					
ПН 60 Б	2 6, 8	2 6, 8	2 7 , 1	2 7 , 1	38 ,8
ПН 110 Б	4 5, 9	4 5, 9	4 6 , 1	4 6 , 1	65 ,4
НЦПК-40 / 100-4 / 400-Р-Р	6 6, 9	6 6, 9	6 7 , 8	6 7 , 8	95 ,3
2) Вакуумні насоси					
НВЕ - 12 В	2 5, 1	2 5, 1	2 5 , 9	2 5 , 9	35 ,4
3) Комплектуючі насосів					
НЦП40.02К-01-00-00	8 , 5	8 , 5	8 , 7	8 , 7	12 ,4
Автоцистерни					
1) Автоцистерни і з об'ємом ввозяться вогнегасних засобів до 3 т					
АЦ-40(4308) -271.01	-	-	-	2 7 3 0	39 00
АЦ-18(LPT 613) -411	-	-	-	2 1	31 00

				5 0	
АЦ-40(4334) - 137А.02	2	2	2	2	32
	2	2	3	3	50
	0	0	2	2	
	0	0	5	5	
2) Автоцистерни з об'ємом вивозяться вогнегасних засобів до 5 т					
АЦ-40 (5336) -245	2	2	2	2	41
	5	5	8	8	25
	5	5	8	8	
	0	0	7	7	
АЦ-4,5-70 (TGM 12.250) -464	-	-	-	3	44
				0	00
				4	
				6	
АЦ-4,5-60 (TGM 12.240) -364	-	-	-	4	45
				8	50
				8	
				5	
3) Автоцистерни з об'ємом вивозяться вогнегасних засобів до 8 т					
АЦ-40 (43118)-235.05	4	4	4	4	62
	1	1	3	3	00
	9	9	4	4	
	0	0	0	0	
АЦ-60 (65111) -264.01	4	4	4	4	65
	1	1	4	4	00
	5	5	5	5	
	0	0	0	0	
4) Автоцистерни з об'ємом вивозяться вогнегасних засобів >8 т					
АЦ-30-70-2 (6443) -406	-	-	-	7	11
				9	30

				1 0	0
АЦ-100 (65201) -270	6 9 7 0	6 9 7 0	7 0 3 0	7 0 3 0	91 00

## Продовження таблиці 2.2

Автомобілі спеціальні					
1) Автомобілі першої допомоги					
АППД - 2 (3310) - 274	-	-	-	5	7
				2	5
				5	0
АППД - 2 (HD-65) - 274.01	-	-	-	6	8
				1	7
				0	0
2) Автомобілі аеродромні					
АА-60 (43118) -299.01	-	-	-	3	4
				3	7
				2	4
				0	0
АА - 60 (7313) - 160.01	2	2	3	3	4
	9	9	0	0	4
	8	8	7	7	0
	5	5	0	0	0
АА - 12/60 (63501) - 270.02	-	-	-	3	4
				4	8
				2	8
				0	0
3) Автомобілі спеціальні					
АП-5 (53215) -196	-	-	-	1	2
				7	4
				2	6
				0	0
АП-5 (65115) -221.01	-	-	-	2	2
				0	9
				6	4

## Продовження таблиці 2.2

				0	0
4) Автомобілі комбінованого гасіння					
АКТ-6/100 (53229) -284	-	-	-	2	3
				3	3
				5	6
				0	0
5) Станції автонасосні					
ПНС-110 (5313) -131А.02	1	1	1	1	2
	4	4	5	5	2
	9	9	5	5	2
	0	0	0	0	0
ПНС-110 (43114) -140	-	-	-	1	2
				8	6
				5	4
				0	0
6) Насосно-рукавні й рукавні автомобілі					
АНР-40-1400 (43253) - 125	-	-	-	1	2
				7	5
				6	2
				5	0
АНР-110 (6522) -125.01	-	-	-	2	2
				0	8
				1	8
				5	0
7) Установки газо- водяного гасіння					
ПСУГВТ-200	2	2	2	2	3
	1	1	2	2	2
	8	8	5	5	1
	5	5	0	0	0



## Продовження таблиці 2.2

8) Техніка для гасіння лісових пожеж					
АПУ-1,4-178 + ПЦП-3,5-40	5	5	5	5	8
	5	5	7	7	1
	5	5	0	0	0
АЛП-0,7-5 (396255) - 267А	3	3	3	3	5
	1	1	6	6	1
	0	0	0	0	0
АЛП-5 (3 909) -267	2	2	3	3	4
	9	9	1	1	5
	0	0	5	5	0
9) Автомобілі штабні					
АШ-6 (32213) -275	3	3	3	3	5
	6	6	8	8	4
	5	5	0	0	0
10) Автомобілі аварійно-рятувальні					
АСА-20 (43114) -182	-	-	-	1	2
				8	5
				0	8
				0	0
АРА-6 (3205) -485.02	-	-	-	6	9
				7	6
				0	0

## Продовження таблиці 2.2

Спеціалізована техніка					
1) Автомобілі спеціального призначення					
ABC-50 (43118) -285.01	-	-	-	6	9
				6	5
				5	0
2) Моторні підігрівачі					
УМП-350-131	4	4	5	5	7
	8	8	0	0	2
	5	5	5	5	0
УМП-400	-	-	-	6	9
				3	0
				0	0
3) Парогенераторні установки					
ППУА - 1600/100	5	5	5	5	8
	1	1	6	6	0
	5	5	0	0	0
4) Автомобілі швидкої допомоги					
АЕШМД-В-3/1 (RENAULT MASTER)	-	-	-	5	7
				1	5
				5	0
АЕШМД-В-4 (FIAT DUKATO)	-	-	-	4	6
				6	6
				0	0
5) Автомобілі для транспортування харчових рідин					
АЦПТ-9	-	-	-	2	4
				9	2
				5	0
6) Автомобілі для транспортування рідин					
СІН 32.01-00-00-00	5	5	5	5	8

## Продовження таблиці 2.2

	6	6	8	8	1
	0	0	5	5	5
СІН 32.01-00-00-000					
7) Автомобілі для транспортування деяких продуктів					
АЦ-10-53229	-	-	-	5	8
				9	2
				0	0
АЦН-8-43118	-	-	-	6	9
				8	8
				5	0
Вантажна і сільськогосподарська техніка					
1) Автомобілі з КМУ					
Автомобіль-самоскид	-	-	-	5	8
ЛМ-2				8	3
				0	0
2) Автомобілі самоскиди					
Автомобіль-самоскид АС	-	-	-	6	8
1529				1	6
				0	5
Автомобіль-самоскид АС	-	-	-	7	1
+1632				9	1
				5	4
					0
3) Причепи самоскиди					
Причіп-самоскид ПС	-	-	-	2	3
1528				4	4
				0	0
Причіп-самоскид	-	-	-	7	1
тракторний				0	0
ПТС-8					

## Продовження таблиці 2.2

					0
4) Напівпричіп самоскид					
НПС 2150 (зерновоз)	-	-	-	1	4
				2	1
				5	0
5) Бункери-накопичувачі перевантажувальні					
БНП-20	-	-	-	1	2
				8	6
				5	5
БНП-30	-	-	-	3	4
				0	3
				5	5
БНП-40	-	-	-	3	5
				7	3
				5	5

У 2016 році розпочалося виробництво і реалізація вантажної та сільськогосподарської техніки, яка швидко здобула попит на внутрішньому ринку. Значне коливання ціни на продукцію в період з 2017 по 2018 роки пов'язане зі зміною курсу національної валюти.

Велику вагомість у покращенні використання основних фондів і виробничих потужностей має здатність ефективного управління робітниками та їх матеріальне стимулювання. Можна прийти до висновку, що зростання обсягів виробництва продукції відбувається зарахунок:

- забезпеченості потрібними трудовими ресурсами; • їх раціональному використанні;
- високому рівні продуктивності праці.

Потрібно відмітити, що після того, як більшість країн світу перейшли до ринкової системи економіки, аналіз трудових ресурсів почав набирати більше уваги серед аналітиків. Причиною тому послугував той фактор, що робоча сила стала конкурентною на ринку праці маючи при цьому власну вартісну вагу (ціну) [37,38].

До головних етапів управління трудовими ресурсами підприємством належать:

- планування ресурсів;
- набір персоналу та його навчання;
- оцінка якості трудових ресурсів та визначення заробітного фонду і пільг [39].

Відомо, що одним із головних факторів, який впливає на результативність роботи підприємства є персонал. Тому що саме від продуктивної роботи персоналу задіяного у виробництві, залежать виробничо-фінансові результати підприємства. Саме цей елемент, на нашу думку, є найбільш рушійним і вирішальним фактором виробництва [40]. Одним з головних завдань персоналу є зменшення витрат та збільшення доходу підприємства [41].

Керування трудовими ресурсами передбачає собою багатогранний процес, який можна охарактеризувати особливими рисами, системністю й довершеністю. Рівень результативної роботи підприємства передусім залежить від його забезпеченості достатнім числом спеціалістів потрібного рівня кваліфікації та досвіду. Відомо, що підвищення рівня ефективності керування персоналом має позитивний вплив на процес якісного та ефективнішого використання робітниками верстатів та машин, що у свою чергу збільшить обсяг виготовленої продукції [42]. Контроль за ефективність виконання вищесказаного, сприяє ефективному використанню устаткування у виробничому процесі, зниженню собівартості продукції на реалізацію та збільшенню доходу[43].

ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Структура даного типу являється найпоширенішим видом. Вона визначається широким колом вертикальних і горизонтальних взаємозв'язки.

Організаційна структура ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» має наступний вигляд (рис. 2.2), а нижче наведена організаційна структура управління (рис. 2.3).

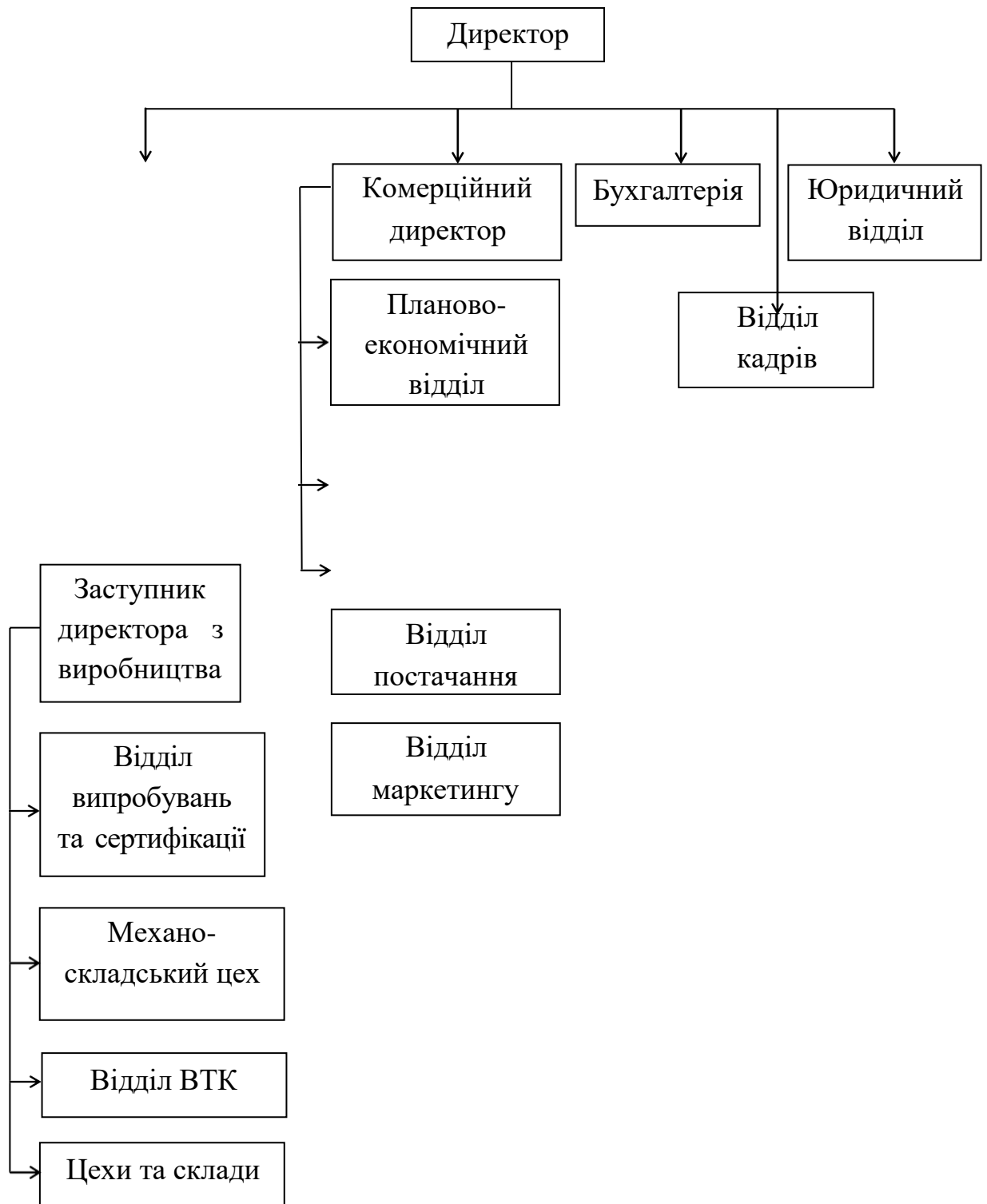


Рис.2.2 Організаційна структура ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Директорові підприємства підпорядковуються його заступники за наступними функціями: фінанси й маркетинг та виробництво.

В процесі своєї діяльності кожен з підрозділів безпосередньо підпорядковуються директорові підприємства, який відповідає за його

ефективне функціонування, приймаючи до уваги всі виникаючі ризики [44].

Виходячи з інформації поданої в підрозділі 1.3 даної роботи, процес управління ризиком мусить розмежовуватись, тобто повинен керуватись з боку іншого, спеціально створеного підрозділу на підприємстві. На жаль, підрозділу, який керував би цим процесом немає на ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН». Дана ситуація провокує виникнення ризикованих, неконтрольованих подій, які можуть завдати відчутні збитки промисловій компанії.



Не потрібно залишати без уваги аналіз інших підрозділів, які виконують не менш важливі функції. Так, відділ випробувань та сертифікації здійснює контроль за тестуванням виготовленої техніки, обладнання та процесом надання сертифікації у відповідності до державних та міжнародних стандартів, які вимагають закордонні покупці. До завдань відділу ТК відноситься підтримання та ведення технічного контролю у процесі виробництва. Керівництво за даними відділами здійснює заступник директора з виробництва.

Комерційний директор підпорядковується безпосередньо директорові підприємства. На ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» не має окремого відділу ЗЕД, тому усю роботу пов'язану з зовнішньоекономічною діяльністю здійснює саме комерційний директор. Йому також підпорядковуються наступні відділи: планово-економічний, постачання та маркетингу. У функціональні обов'язки комерційного директора входить наступне:

- робота з постачальниками;
- організація комерційної діяльності;
- контроль за фінансовими показниками підзвітних підрозділів; • робота з документацією;
- організація маркетингових заходів;
- стратегічне планування системи продаж з залученням нових клієнтів та розширення географії продажу;

Планово-економічний відділ виконує наступні завдання: • організація роботи пов'язаної з економічним плануванням;

- контроль і організація роботи по зіставлянням бюджетних запитів;
- організація проведення робіт по наданню статистичних звітностей за формами;
- контроль та участь в процесі закупівель товарів, робіт і послуг;
- організація здійснення заходів спрямованих на скорочення дебіторської та кредиторської заборгованості тощо.

Відділ постачання має на меті вчасне й оптимальне забезпечення виробництва потрібними матеріальними ресурсами належної комплектності і якості. Також не менш важливим завданням є задоволення вимог споживача в указаний термін. Виконуючи свою роботу працівники даного відділу мусять виконувати свою роботу швидко й ефективно. В процесі своєї діяльності відділ постачання повинен проводити моніторинг попиту й пропозиції на товари підприємства; аналіз змінності цін на сировину; розробку найкращої формули товарообороту, оптимізації запасів та зниження транспортно-заготівельних і складських затрат.

Відділ маркетингу виконує наступні завдання: організація роботи по просуванню компанії на ринку згідно з загальними цілями розвитку; аналіз і дослідження ринку, конкурентного середовища; вивчення конкурентів і запитів споживачів; розробка й втілення в життя різноманітних маркетингових заходів щодо просування продукції, оцінка їх ефективності.

Бухгалтерія є самостійним структурним відділом, у своїй роботі підпорядковується лише директору підприємства. До завдань даного структурного підрозділу належить:

- ведення процесу бухгалтерського обліку та фінансової звітності;
- розробка, планування й узгодження бюджетів;
- надання різним органам та керівництву фінансових звітностей тощо.

Роль юридичних підрозділів у сучасних умовах господарювання є не просто дуже великою, але й необхідно, тому що у процесі своєї діяльності підприємство укладає дуже багато різного типу контрактів, у правильності заповнення й законності яких їй допомагає юридичний відділ.

Здійснення контролю за робітниками всього підприємства виконує відділ кадрів, який виконує цілий ряд функцій:

- формулювання та планування кадрової політики;
- мотивація робітників;
- процес залучення персоналу;
- організація діловодства;

- організація процесу навчання та перекваліфікації робітників;
- формування кадрового резерву та вирішення питань пов'язаних з соціальним забезпеченням, тощо.

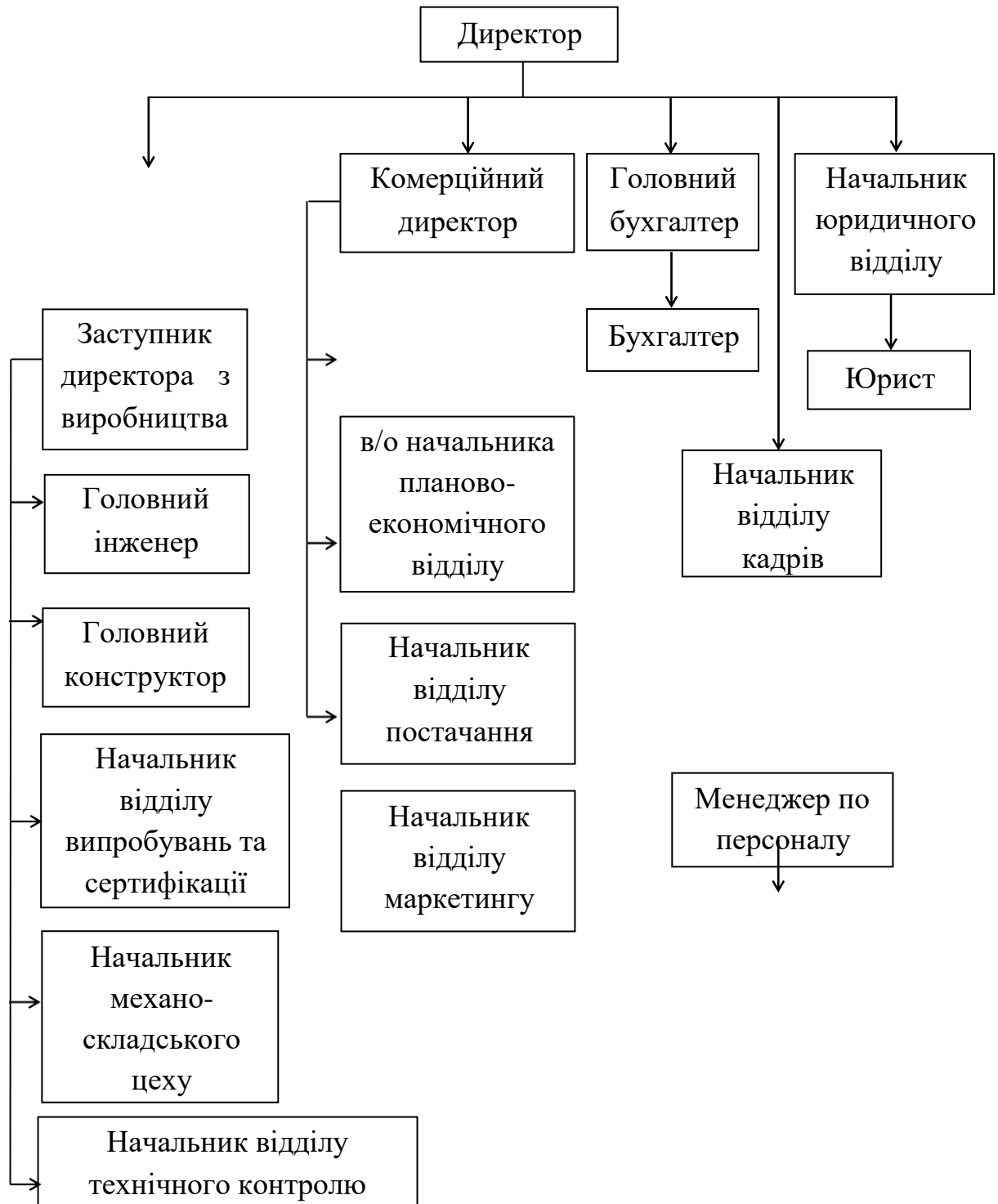


Рис.2.3 Організаційна структура управління ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Завдячуючи ефективній роботі всіх вищеописаних відділів ТОВ «БРЕЙН  
СОРС КОРПОРЕЙШН» приймала неодноразово участь у різноманітних  
торгівельних виставках, таких як:

- «Зернові Технології 2015» яка відбулася. 10-12 лютого 2015 р (Виставковий центр «КиївЕкспоПлаза», вул. Салютна 2-б, Київ, Україна). Зернові Технології - найбільший агропромисловий форум, який посідає провідне місце в АПК України як комплекс інноваційних рішень на різних стадіях виробництва, зберігання, переробки та транспортування зернових, бобових, круп'яних і олійних культур. В рамках цієї виставки ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» були представлені:

  - бункер-накопичувач перевантажувальний БНП-20;
  - Причіп-самоскид ПС 1 528 нової модифікації.
- 3-6 червня 2015р. відбулася «АГРО-2015». «АГРО» є найбільшою агропромисловою виставкою Східної Європи, найважливіший загальнодержавний захід в АПК України. В рамках цієї виставки ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» були представлені:

  - тривісний бункер-накопичувач перевантажувальний БНП-40;
  - причіп-самоскид ПС 1530.
- 23-25 вересень 2015 р. (м. Київ, НК «Експоцентр України», пр. Ак. Глушкова) ТОВ ««БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» взяла участь у XVIII сільськогосподарській виставці «Фермер України-2015», м. Київ, Україна. У рамках цього заходу ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» представила:

  - бункер-накопичувач перевантажувальний БНП-20;
  - причіп-самоскид ПС 1530;
  - причепи-самоскид тракторний ПС-8.
- 01-03 жовтень 2015 р. (м Кіровоград, вул. Мурманська, 8) відбулася Національна агропромислова виставка «Агроекспо-2015». У рамках цього заходу ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» представила:

- бункер-накопичувач перевантажувальний БНП-40;
  - причіп-самоскид ПС 1 528;
  - причепи-самоскид тракторний ПТС-8.
- 27-29 жовтня 2015 р. (м Київ, виставковий центр «КиївЕкспоПлаза», вул. Салютна, 2-Б) пройшла міжнародна виставка інноваційного агровиробництва і комплексного розвитку аграрного бізнесу «ІнтерАгро Комплекс». У рамках цього заходу ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» представила:
    - напівпричіп-самоскид НПС-2150;
    - бункер-накопичувач перевантажувальний БНП-40;
    - причіп-самоскид ПС 1 528;
    - причепи-самоскид тракторний ПТС-8.

До основних елементів аналізу продуктивного використання трудових ресурсів відносяться:

- чисельність працівників;
- рівень забезпеченості підприємства робітниками;
- склад і структура працівників;
- показники руху робочої сили [45].

На основі вищесказаного проаналізуємо трудові ресурси ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН», дані про які подано в табл. 2.3, 2.4, 2.5.

## Трудові ресурси ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» за 2014-2018 роки

Показники	Роки					Відхилення 2018 від 2014 р.р	
	2014 р.к	2015 р.к	2016 р.к	2017 р.к	2018 р.к	+ /-	%
Середньооблікова кількість штатних працівників, чол.	597	550	550	586	558	-11	1,9
• чоловіків	352	350	350	344	344	-8	2,3
жінок	244	200	200	242	214	-3	1,3
Середня кількість позаштатних	-	-	-	-	-	-	-

працівників							
Кількість неоплачувани х працівників	-	-	-	-	-	-	-
Фонд оплати праці – всього, млн. грн.	1 1 , 7	1 1 , 6	1 1 , 5	1 2 , 1	1 2 , 7	+ 1	8, 5

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Виходячи з даних табл. 2.3 середньооблікова кількість штатних працівників підприємства станом на 2018 рік становить 586 працівників, з них 344 чоловіків, 242 жінки. За досліджувані роки, відбулося незначне зменшення кількості працюючих.

Так, в 2014 р. на підприємстві працювало 597 осіб, а за наступні 4 роки, по певним причинам відбулося скорочення чисельності персоналу на 11 осіб. На досліджуваному об'єкті відсутні позаштатні та неоплачувані працівники. Фонд оплати праці має позитивну динаміку. В 2014 р. цей показник був на рівні 11,7 млн.грн, а за наступні 4 роки збільшився на 1 млн.грн і становив у 2014р. 12,7 млн.грн. Середня пропонована заробітна плата на ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» для цехового робітника становить 5500-5700 грн/місяць. Відомо, що прожитковий мінімум громадян нашої країни та комунальні послуги за період 2017-2018 р.р значно зросли, незважаючи на це, оплата



праці залишає бажати кращого.

Для більш детального представлення даних про чисельність персоналу проведемо аналіз як у цілому так і за кожною категорією окремо, так як окремі конкретні категорії персоналу у виробничій діяльності мають власні функції та свою окрему вагомість. Віковий склад управлінського персоналу, його структуру та рівень освіти на досліджуваному підприємстві представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Кількісний та якісний склад управлінського персоналу ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» за 2014-2018 роки

Показники	Роки					Абсолютне відхилення 2018 від 2014 р.р
	2014	2015	2016	2017	2018	
Всього керівників та спеціалістів	15	15	15	12	11	-3
Групи:						
о за віком						
до 30 р.	3	3	3	3	3	0
• 30 – 50 р.	7	7	7	6	6	-1
50 і старше	5	5	5	3	3	-2
о за статтю						
• чоловіки	11	11	11	9	9	-2
жінки	4	4	4	3	3	-1

о за освітою						
вища	1	1	1	1	1	-2
	2	2	2	0	0	
неповна вища	1	1	1	1	1	0
• середня технічна	2	2	2	1	1	-1

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Із наведених даних у таблиці 2.4 видно, що основну питому вагу в структурі управлінського персоналу досліджуваного підприємства займають

працюючі у віці від 30 до 50 років, середній вік яких 40 років, тобто кадри, що мають досвід роботи. Але це і є однією з проблем підприємства, так як присутній фактор недостатності молодих спеціалістів.

Щодо кваліфікаційного складу варто зауважити, що в цілому кількість працівників, які закінчили вузи III-го і IV-го рівня акредитації (повна і не повна вища освіта) 26,9% від загальної чисельності працюючих. Відомо, що кваліфікаційний рівень робітничі переважно залежить від їхнього віку, стажу роботи, освіти.

Результати функціонування підприємства здебільшого залежать від кваліфікації робітників. Так, ознайомившись з документацією про трудові ресурси підприємства, було проаналізовано освітній рівень всіх працівників:

- з вищою освітою – 126 осіб;
- з неповною вищою освітою – 32 осіб;
- з середньою спеціальною освітою – 232 осіб; • з середньою освітою – 196 осіб.

Склад робітників часто піддається змінам, які можуть бути викликані наступними причинами:

- у зв'язку з розширенням виробництва.
- скороченням штату;
- звільненням за власним бажанням;
- завершення роботи в зв'язку з виходом на пенсію;
- зміна напрямку роботи підприємства;
- рухом персоналу у межах структурних підрозділів тощо.

Показник чисельності дає можливість проаналізувати дані щодо зміни кількості за конкретний період, але не визначає динаміку руху робочої сили. Рух робочої сили представляє собою процес поповнення, вивільнення та переміщення облікової чисельності працівників [46].

Щоб дізнатися про динаміку руху робочої сили підприємства,

проаналізуємо дані, які подані в табл.2.5.

Таблиця 2.5

## Динаміка руху трудових ресурсів ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення 2018 від 2014 р.р (+,-)
	2010	2011	2012	2017	2018	
Прийнято працівників, чол.	3	0	0	0	0	-3
Вибуло працівників, чол.	0	2	0	9	0	0
з них за власним бажанням	-	-	-	-	-	-
звільнені за прогули та ін.	-	-	-	-	-	-
порушення трудової дисципліни	-	-	-	-	-	-
з інших причин	0	2	0	9	0	-

Середньооблікова	5	5	5	58	5	-9
чисельність	9	9	9	6	8	
працівників,	7	5	5		6	
чол.						
Коефіцієнт	0	-	-	-	-	-0,5
обороту	,					
щодо прийому	5					
Коефіцієнт	0	0	0	1,5	0	0
обороту		,				
щодо вибуття		3				

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Проведений аналіз трудового потенціалу ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» показує, що на підприємстві нульовий коефіцієнт обороту щодо прийому та дуже малий коефіцієнт вибуття робочої сили, який в 2015 р. становив 0,3%, а в 2017 р. 1,5% від загальної кількості працюючих. У 2014 р., 2012 р., 2014 р. даний коефіцієнт дорівнював нулю.

Неможливо обійти слідом, не проаналізувавши основні виробничі фонди ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН», які являються елементом засобів виробництва. Так як дана промислова компанія відноситься до групи машинобудівних підприємств, практично все що вона використовує в процесі своєї виробничої діяльності відноситься до основних виробничих засобів. Вони являють собою виробничий апарат, від величини і технічного рівня

якого залежить технічна оснащеність виробництва до яких належать: машини, верстати на устаткування, транспортні засоби, склади, цехи інші споруди. Діючи у даному процесі, на протязі певного часу, вони зберігають свою специфічну форму упродовж всього періоду й переносять фрагментально власну цінність на продукцію в силу зносу у виді амортизаційних відрахувань [47, 48, 49].

Показників, що визначають забезпеченість підприємства основними засобами, належать: фондоддача; фондомісткість; фондоозброєність; продуктивність праці.

Найбільш узагальнюючим показником використання основних фондів є фондоддача. Відомо, що у звичайних, результативних умовах функціонування підприємства, фондоддача повинна мати схильність до зростання, у той час фондомісткість – до скорочення [50, 51].

Як показник, вона демонструє наслідки ефективного використання основних виробних засобів. Визначається за наступною формулою:

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{\text{ОП}}{\text{ОВФсер}}$$

де: ОП - обсяг продукції (валовий внутрішній продукт промисловості); ОВФ - середньорічна вартість основних виробничих фондів.

Фондомісткість (Фм) є величиною зворотною до фондоддачі. Даний показник характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За допомогою нього можна обчислити вартість основних засобів на 1 грн. виробленої продукції. Визначається як показник, обернений фондоддачі [50,51,52]:

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{\text{ОВФсер}}{\text{ОП}}$$

де: ОВФ - середньорічна вартість основних виробничих фондів; ОП - обсяг продукції (валовий внутрішній продукт промисловості).

Не менш важливим індикатором, що деякою мірою визначає забезпеченість підприємства основними фондами, є фондоозброєність.

Фондоозброєність визначається як відношення вартості основних виробничих фондів до середньооблікової чисельності робітників. Таким чином, фондоозброєність показує, яка частина вартості основних виробничих фондів припадає на одного працівника основної діяльності або одного робітника. Розраховується за формулою:

$$\Phi_o = \frac{ОВФ_{сер}}{Ч_p}$$

де: ОВФ - середньорічна вартість основних виробничих фондів;

Ч<sub>р</sub> - середньооблікова чисельність працівників основної діяльності (робітників).

Останнім показником, який теж визначає забезпеченість підприємства основними засобами є продуктивність праці. Даний індикатор демонструє ефективність використання робочої сили, зайнятої в промисловості [50,51,52,53]:

$$П_p = \frac{ОП}{Ч_p}$$

де: ОП - обсяг продукції (валовий внутрішній продукт промисловості);

Ч<sub>р</sub> - середньооблікова чисельність працівників основної діяльності (робітників).

У процесі переходу нашої економіки до ринкової системи, підвищення ефективності використання основних засобів є одним з основних завдань підприємств.

Давайте розрахуємо ці показники методом експертної оцінки за 2014-2018 р.р для аналізу забезпеченості підприємства основними засобами. Почнемо с фондівддачі:

$$\Phi_v = \frac{ОП}{ОВФ_{сер}}$$

2014 = ОП(ф. 2 ряд 050)/ОВФсер(ф. 1 ряд 030) = 41,2 / 48,8 = 0,84 грн.

2015 = ОП(ф. 2 ряд 050)/ОВФсер(ф. 1 ряд 030) = 38,5 / 43,2 = 0,89 грн.



2016=ОП(ф. 2 ряд 050)/ОВФсер(ф. 1 ряд 030) = 33,6 / 38,2 = 0,88 грн.

2017=ОП(ф. 2 ряд 050)/ОВФсер(ф. 1 ряд 030) = 50,2 / 47,2 = 1,06 грн.

2018=ОП(ф. 2 ряд 050)/ОВФсер(ф. 1 ряд 030) = 64,6 / 58,5 = 1,10 грн.

Розрахуємо фондомісткість:

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{\text{ОВФсер}}{\text{ОП}}$$

2014 = ОВФ (ф. 1 ряд 030) / ОП (ф. 2 ряд 050) = 48,8 / 41,2 = 1,18 грн.

2015 = ОВФ (ф. 1 ряд 030) / ОП (ф. 2 ряд 050) = 43,2 / 38,5 = 1,12 грн.

2016 = ОВФ (ф. 1 ряд 030) / ОП (ф. 2 ряд 050) = 38,2 / 33,6 = 1,14 грн.

2017 = ОВФ (ф. 1 ряд 030) / ОП (ф. 2 ряд 050) = 47,2 / 50,2 = 0,94 грн.

2018 = ОВФ (ф. 1 ряд 030) / ОП (ф. 2 ряд 050) = 58,5 / 64,6 = 0,91 грн.

Розрахуємо фондоозброєність:

$$\Phi_{\text{о}} = \frac{\text{ОВФсер}}{\text{Чр}}$$

2014 = ОВФ (ф. 1 ряд 050) / Чр (ф. 5) = 48,8 / 580 = 81,13 тис. грн

2015 = ОВФ (ф. 1 ряд 050) / Чр = 43,2 / 580 = 74,48 тис. грн

2016 = ОВФ (ф. 1 ряд 050) / Чр = 38,2 / 578 = 66,08 тис. грн

2017 = ОВФ (ф. 1 ряд 050) / Чр = 47,2 / 575 = 82,06 тис. грн

2018 = ОВФ (ф. 1 ряд 050) / Чр = 58,5 / 575 = 101,73 тис. грн

Розрахуємо продуктивність праці:

$$\text{Пп} = \frac{\text{ОП}}{\text{Чр}}$$

$$2014 = \text{ОП(ф. 2 ряд 050)} / \text{Чр} = 41,2 / 597 = 69,01 \text{ тис. грн}$$

$$2015 = \text{ОП(ф. 2 ряд 050)} / \text{Чр} = 38,5 / 595 = 64,7 \text{ тис. грн}$$

$$2016 = \text{ОП(ф. 2 ряд 050)} / \text{Чр} = 33,6 / 595 = 59,47 \text{ тис. грн}$$

$$2017 = \text{ОП(ф. 2 ряд 050)} / \text{Чр} = 50,2 / 586 = 85,66 \text{ тис. грн}$$

$$2018 = \text{ОП(ф. 2 ряд 050)} / \text{Чр} = 64,6 / 586 = 110,23 \text{ тис. грн}$$

На основі отриманих даних зіставимо порівняльну таблицю (табл.2.6) показників, які характеризують забезпеченість підприємства основними засобами.

Таблиця 2.6

Ефективність використання основних фондів ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» за 2014-2018 роки

Показники	Роки					Відхилення 2018р.до 2014р.	
	2014	2015	2016	2017	2018	+ /-	%
Середньорічна вартість основних фондів, млн. грн.	48,8	43,2	38,2	47,2	58,5	+9,70	+19,8
Фондовіддача, грн.	0,84	0,89	0,88	1,06	1,10	+0,26	+30,9
Фондомісткість, грн.	1,18	1,12	1,14	0,94	0,91	-0,27	-29,6
Фондоозброєніс	8	7	6	8	10	+2	+2

ть, тис. грн	1 , 1 3	4 , 4 8	6 , 0 8	2 , 0 6	1, 73	2 0 , 6	5, 3
Продуктивніс ть праці, тис. грн	6 9 , 0 1	6 4 , 7	5 6 , 4 7	8 5 , 6 6	11 0, 23	+ 4 1 , 2	+5 9, 7

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Розрахувавши й проаналізувавши дані табл. 2.6 можна сказати, що фондівдача ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» має позитивну тенденцію до росту, а фондомісткість – до незначного зменшення.

Так, фондівдача в 2014 р. була на рівні 0,84 грн., а в 2018 р. збільшилася на 0,26 грн. і становила 1,10 грн. Причина цьому є те, що темпи зростання доходу вище темпів зростання вартості ОВФ. До 2016 року було багато залишків та нереалізованої продукції після виробництва (ОВФ), а після переорієнтації в 2017 р. виробничої стратегії вартість ОВФ зменшилась. Підприємство почало працювати на заказ.

Фондомісткість в порівнянні з 2018 р. до 2014 р. зменшилась на 0,28 грн. і становила в останньому досліджуваному році 0,91 грн.

Фондоозброєність в 2018 р. збільшилась на 22,1% в порівнянні з 2014

р., 18,08 тис.грн. на чоловіка за рік, з чого слідує, що даний показник теж має

позитивну тенденцію до росту. Дане збільшення пояснюється, збільшенням вартості основних фондів.

Продуктивність праці, має подібну характеристика й динаміку спаду та росту як фондоозброєність. В 2014 р. показник був на рівні 69,01 тис.грн., збільшившись на 41,22 тис.грн. і вже в 2018 р. він становив 110,23 тис.грн.

Середньорічна вартість основних фондів має нестабільну динаміку. Дана ситуація пояснюється різницею в кількості нереалізованого обладнання та невикористаних у виробництві територій, які за 2014-2018 мали різні значення (суму). Так, в 2014-2016 роках середньорічна вартість основних фондів мала тенденцію до зменшення, але її загальна сума перевищувала виручку від реалізації в кожному з визначених років. А от в 2017-2018 роках, просліджується протилежна тенденція, незважаючи на зростання середньорічної вартості основних фондів (ОВФ), виручка від реалізації перевищила її показники, що свідчить про раціональне та розумне використання ОВФ.

Незважаючи на позитивні тенденції в проведеному аналізі ефективності використання основних фондів, має місце запропонування поліпшення використання діючих основних фондів і виробничих потужностей підприємств. На нашу думку, цього можна добитися шляхом:

- введення в експлуатацію незадіяних у виробництві ОВФ;
- продажу незадіяних у виробництві ОВФ;
- здачі в арену незадіяних у виробництві ОВФ;
- збільшення потужності використання виробничих сил; • зменшення серійності виробництва;
- переходу на роботу по контрактам тощо.

В процесі дослідження реалізаційної діяльності всіх учасників виробничого процесу на внутрішньому ринку, маємо звертати особливу увагу не лише на внутрішні виробничі можливості, а й на бажання цих підприємств до участі в ньому. Спеціалісти стверджують, що результативне

функціонування підприємства залежить як від його напрямку діяльності, так і від учасників даного процесу [50, 51, 52, 53].

Для того, що більш детально проаналізувати конкурентів, робітниками маркетингового відділу промислової компанії здійснюються наступні кроки: • збір інформації в Інтернеті та на професійних виставках;

- аналіз цінової політики конкурентів;
- вивчення асортименту продукції;
- моніторинг географії збуту інших компаній тощо [54, 55, 56].

Такий вид діяльності, як збирання даних про інших учасників ринку, застосовується для створення більш конкурентоспроможного підприємства. При успішному виконанні даного процесу існує реальна можливість розширити влитий ринок збуту [57, 58].

За умови результативного функціонування, підприємство увійде в коло лідерів, при цьому зможе швидше й легше донести до споживачів інформацію про унікальність власної продукції [59].

Систематичне контролювання конкурентів дає змогу:

- охарактеризувати досягнення своєї діяльності детальніше за конкурентів; • своєчасна реакція на будь-які заходи з боку конкурента, дає змогу використати превентивні дії щодо попередження й підвищення результативності своєї стратегії на ринку;
- простіше установити пріоритети власної діяльності; • збільшити рівень конкурентоспроможності [60].

Ефективне функціонування підприємства в ринкових умовах тісно залежить від його активної позиції та унікальних особливостей власної продукції в порівнянні з конкурентами [61].

Проведемо аналізуючи характеристику основних національних виробників і техніки та обладнання за 2018 рік на основі даних взятих з табл. 2.7. Формулювання напрямків діяльності та засобів здійснення

конкурентного протистояння є головним завданням у процесі аналізу конкурентів [62].

Таблиця 2.7

Основні виробники техніки та обладнання на внутрішньому ринку  
2019 рік

Назва підприємства	Доля на внутрішньому у ринку, %
ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»	19
ТОВ «Тітал»	18
ПАТ «АвтоКрАЗ»	14
НВП «Контакт»	12
ТОВ «Транспортні автоматизовані системи»	13
ТОВ «Київський Республіканський Автоцентр»	14

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Проведений аналіз (табл. 2.7) кількості у відсотковому відношенні підприємств, які виготовляють подібну продукцію до ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» показав, що досліджуваний об'єкт є лідером та займає 19% внутрішнього ринку серед виробників техніки й обладнання.

На другому місці позиціонує ТОВ «Тітал» м. Київ, яке займає 18% внутрішнього ринку. Товариство спеціалізується здебільшого на виробництві протипожежної техніки для протидії пожежі у міських районах: АЦП до 3-5т, негабаритні аварійно-спеціальні авто, телескопічні підйомники зі сходами, пожежні катера тощо. У порівнянні з ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» воно реалізує свою техніку за вищою ціною. Причиною цьому є більша доля імпортних комплектуючих та виробництво техніки на основі закордонних шасі.

Далі, не значну частину внутрішнього спеціалізованого ринку займають наступні підприємства: ПАТ «АвтоКрАЗ» - 14%, НВП «Контакт» - 12%, ТОВ «Транспортні автоматизовані системи» - 13%, ТОВ «Київський Республіканський Автоцентр» - 14%.

- Дане процентне співвідношення пояснюється наступними факторами:
- періодом присутності підприємства на ринку;
  - ціновою політикою та якістю;
  - різноманіттям пропонованої продукції тощо.

На жаль, майже всі подібні українські підприємства до ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» отримують основний прибуток від зовнішньоекономічної діяльності. Це свідчить про, що держава не приділяє достатньої уваги розвитку даних ключових в економіці підприємств.

Формулювання напрямків діяльності та процедури здійснення конкурентного протистояння ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» здійснює у відповідності до ринку на якому вона функціонує. Так, на внутрішньому ринку промислова компанія застосовує ціновий вид конкуренції. У даному типі конкуренції ціна є основним інструментом боротьби з конкурентами. У процесі такого протистояння здобуває перемогу той, у кого ціна на



продукцію нижча ніж у конкурента. Зниження ціни відбувається шляхом зменшення кількості витрат на виробничий процес тощо [63, 64, 65].

Ціна виступає важливою складовою комплексу маркетингу, у процесі ефективної роботи якого вона може стати ключовим фактором збільшення попиту [66].

Процес встановлення ціни на товари називається ціноутворенням.

Даний фактор базується на попиті, вартості, пропозиції тощо [67].

Згідно із Законом України «Про ціни і ціноутворення», політика ціноутворення є складовою частиною загальної економічної і соціальної політики України [67].

Відомо, що науковцями [69, 70] виведено та проаналізовано широке розмаїття видів та особливостей процесу ціноутворень, які використовуються в тому чи іншому випадку.

ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» у своїй діяльності керується наступними видами ціноутворення:

- витратне (формування ціни базується на поточних витрати підприємства).
- ринкове (формування ціни базується на основі взаємодії попиту та пропозиції).
- цільове (формування ціни базується так, щоб отримати якнайбільший ступінь прибутку з вкладених у виробництво коштів).

Так як зараз наша країна переживає не найкращі політико-економічні часи, ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» в менеджменті встановлення ціни, керується принципом безперервного процесу ціноутворення. Даний метод полягає в процесі постійного внесення змін до існуючих цін пов'язаних із:

- зняттям з виробництва товарів на які немає попиту чи які віджили своє;
- освоєнням нових видів продукції;
- змінами в податковому законодавстві країни тощо [71].

На думку експертів підприємства, дані види й принцип ціноутворення є

найбільш рушійними в процесі встановлення ціни на реалізаційні товари, за

допомогою яких ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» займає лідируючі позиції на внутрішньому ринку. Адже є загально відомим той факт, що виходячи з ціни на конкретний продукт (товар), підприємство здобуває певну конкурентну перевагу над іншими. Для більш детального аналізу цінової політики ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» розглянемо табл.2.8.

Таблиця 2.8

Цінова політика основних внутрішніх виробників техніки за 2019 рік

Назва підприємства	Ціна рятувального автомобіля середнього класу, млн. грн.	Ціна рятувального автомобіля важкого класу, млн. грн.
ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»	3,9	4,4
ТОВ «Тітал»	4,2	-
ПАТ «АвтоКрАЗ»	-	4,9
НПП «Контакт»	3,98	4,57
ТОВ «Транспортні автоматизовані системи»	3,78	3,8
ТОВ «Київський Республіканський Автоцентр»	4,68	-
ТОВ «Укравтокомплект»	-	4,68

Джерело: [72]

Виходячи з даних поданих у табл.2.8 ціна на рятувальний автомобіль середнього класу виробленого на ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» становить 3,9 млн.грн, а автомобіля важкого класу 4,4 млн.грн. відповідно.

Досліджуване підприємство посідає 2-ге місце у рейтингу цінової політики основних національних виробників техніки та обладнання за 2019 рік, поступаючись лише ТОВ «Транспортні автоматизовані системи». Та незважаючи на це, ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» займає 19% національного ринку, адже ціна хоча й важливий фактор конкурентоспроможності, але не єдиний. Великий асортимент продукції, яка має високу якість дозволяє промисловій компанії панувати на внутрішньому ринку. Загальний економічний ефект від діяльності підприємства на внутрішньому ринку можна побачити на табл.2.9.

Таблиця 2.9

## Показники

частки продукції ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» на внутрішньому ринку за 2014-2084 роки

Показник	Роки					Відхилення 2018 від 2014 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	+	%
Питома вага спеціальної та с/г техніки підприємства на внутрішньому ринку, %	6	6	6	6	6	+	-
Виручка на внутрішньому ринку від зальної,%	2	2	2	1	2	-	-
Виручка на внутрішньому ринку, млн.грн.	2	1	0	8	0	2	
	9	8	6	9	1	+	+4
	,	,	,	,	2	3	2,
	0	0	7	0	,	,	6
	6	8	2	3	9	8	
					2		

Чиста виручка на внутрішньому ринку, млн.грн.	7 , 2 3	6 , 4 6	5 , 3 7	7 , 2 4	1 0 , 3 3	+ 3 , 1	+4 2, 8
Собівартість	6 , 6	6 , 0	5 , 0	6 , 3	9 , 0	+ 2 , 4	+3 6, 3
Валовий прибуток на внутрішньому ринку, млн.грн.	0 , 6	0 , 5	0 , 4	0 , 9	1 , 3	+ 0 , 7	+1 16 ,6
Чистий прибуток на внутрішньому ринку, млн.грн.	0 , 5	0 , 4	0 , 3	0 , 7	1 , 0	+ 0 , 5	+1 00

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Виходячи з даних табл. 2.9, можна зробити висновок, що підприємство являється лідером і займає більшу половину внутрішнього ринку у сфері виробництва спеціальної та сільськогосподарської техніки. Питома вага на внутрішньому ринку залишалась майже незмінною, в 2018р. становила 69% від загального числа виробників. Виручка на внутрішньому ринку в порівнянні з загальною за 2014-2018 роки зменшилась на 2%, з 22% до 20%. Це не є дуже негативним фактором, так як це пояснюється збільшенням відсотку виручки отриманої від зовнішньоекономічної діяльності за

останні 2 роки роботи підприємства. Незважаючи на це, чиста виручка від реалізації продукції на внутрішньому ринку збільшилась. Так, у 2014 р. вона становила 7,23 млн.грн., а в 2018 р. зросла до 10,33 млн.грн. Це пояснюється відкриттям у 2016 р. нової лінії виробництва важкого (транспортного) та сільськогосподарського обладнання, на яке за 2017-2018 роки був великий попит серед приватних агропромислових компаній. Державних закупок на даний момент на жаль немає. Чистий прибуток на внутрішньому ринку в 2014 р. був на рівні 0,5 млн.грн., а в 2018 р. збільшився на 100% і становив 1 млн.грн.

Дані про товарну структуру ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» подані в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Структура реалізованих товарів ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» за 2014 -2018 роки

Продукція	Роки					Відхилення 2018 від 2014 рр.
	2014	2015	2016	2017	2018	
	2014	2015	2016	2017	2018	+/-
Автоцистерни %	36,9	38,8	41,8	44,9	44,1	+7,2
Автомобілі спеціальні, %	41,1	40,2	39,8	37,1	34,6	-6,5
Спеціалізована техніка, %	9,3	8,3	5,3	4,3	6,3	-2,9

	2	2	3	9		
Вантажна і сільськогосподарська техніка, %	-	-	7,5	8,2	10,3	+10,3
Насоси, %	6,2	7,5	3,1	2,8	2,8	-3,4
Обладнання та запасні частини, %	6,6	5,3	3,1	2,1	1,9	-4,7

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

На основі проаналізованих даних з табл.2.10 можна зробити висновок, що за 2018-2014 роки найбільшу питому вагу займають автоцистерни (АЦ) та автомобілі спеціальні(АС).



Для біль наглядного виду, нижче представлена структура реалізаційної продукції у вигляді рис. 2.5.

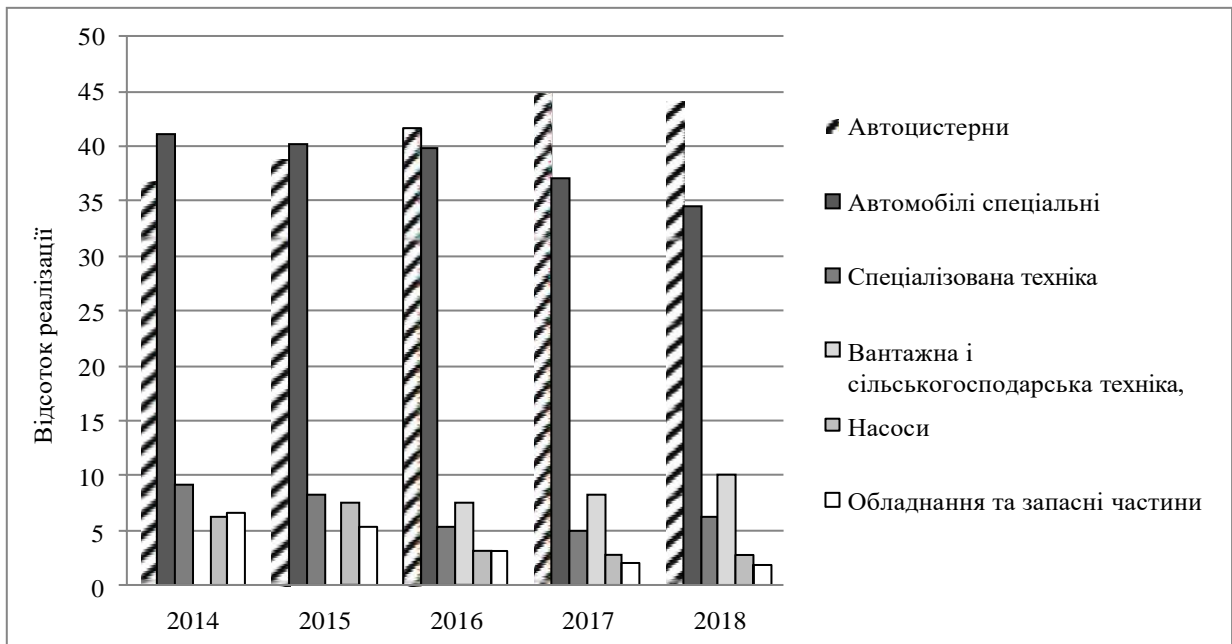


Рис.2.5 Структура реалізованих товарів ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» за 2014-2018 роки

Джерело: побудовано автором на основі табл.2.10 за даними підприємства

Проаналізувавши дані з рис.2.5, можна виділити, що у 2014 році АЦ займали 36,9%, у свою чергу АС 41,1%, а вже в 2018 році показники дещо змінилися, АЦ становили 47,1% від загальної реалізованої продукції, у той час АС 32,9% відповідно.

Спеціалізована техніка починаючи з 2015 року почала втрачати свою популярність і вже в 2017 році становила 4,9% у порівнянні з 9,2% у 2014 році. Лише починаючи з 2018 року, з моменту відкриття нових ліній виробництва, дана галузь виробництва почала зростати й становила 6,3%.

З відкриттям у 2016-2018 роках нової лінії важкої та сільськогосподарської техніки у реалізаційній структурі відбулися зміни, лише за 2 роки з нуля дана

продукція займала 10,3% у 2018 році. Паралельно з цим відбулося зменшення попиту на насоси, обладнання та спеціалізовану техніку.

## **2.2. Аналіз результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Під зовнішньоекономічної діяльністю слід розуміти діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на відносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [73].

Сучасне господарювання в Україні визначається досить високим рівнем відкритості економіки, де надзвичайно важливе значення має результативна зовнішньоекономічна діяльність, так як завдяки виходу підприємств на зовнішні ринки економіка нашої держави пристосовується до міжнародних відносин та відбувається утворення економіки відкритого типу [74,75].

Також, зовнішньоекономічна діяльність виступає у ролі фактора економічного процвітання країни. Перш за все це торкається підприємств національного машинобудування, тому що ми вважаємо, що саме їх результативне функціонування може відіграти дуже важливу роль у процесі створення сильної, стійкої економіки [76].

Дана сфера індустрії має значний вплив на темпи та шляхи НТП у різноманітних сферах внутрішнього господарювання. У сучасному світі глобалізаційних перетворень, підприємства даної галузі намагаються вийти на нові ринку збуту, встановити відносин з міжнародними партнерами, так на жаль, більшість з них виявляються не достатньо конкурентоспроможними у порівнянні з закордонними суб'єктами господарювання, особливо ця ситуація спостерігається на західних ринках [77].

Все це дає підстави для проведення реформ і певних законодавчих змін у сфері зовнішньоекономічної діяльності, які б спростили й допомогли процесу розвитку та зміцненню ключових підприємств [78].

До недавнього часу на експорт йшли лише деякі ливарні вироби та спеціальна техніка в країни ближнього зарубіжжя: Білорусь, Молдова, Російська Федерація. Та провівши реорганізаційні зміни у період з 2016-2018

року, підприємство збільшило кількість реалізованої продукції, що в свою чергу стимулювало збільшення прибутку.

Це було здійснено за рахунок наступних кроків: • зміни стратегії підприємства;

- зміни закупівельної діяльності (імпорт);
- зміни виробничого процесу;
- відкриття нових ліній виробництва; • розширення географії ринків.

Раніше, імпортуючи деталі у процесі виробництва деякої техніки (переважно з Італії), підприємство стикалося з ризиком не реалізації готової продукції, що спонукало зменшенню прибутку та збільшенню вартості основних засобів. Тому зараз стратегія виробництва ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» заключається в тому, щоб виготовляти спеціальну, сільськогосподарську техніку та обладнання лише на замовлення (у разі підписання контракту).

Незважаючи на лідируючі позиції на внутрішньому ринку, влада нашої держави не проводить ініціатив з модернізації техніки в регіонах, наприклад, у якої закінчився термін експлуатації чи яка не має достатньої функціональності у сучасних умовах.

За словами експертів з підприємства, попит на внутрішньому ринку не підтверджується грошовим стимулюванням держави до оновлення районних та обласних с\г станцій. Також, до недавнього часу існувала заборгованість з боку держави за придбану техніку.

На основі вище написаного, можемо зробити висновок, що держава не є надійним партнером та не допомагає підприємству у процесі його розвитку. Тому на даний момент, експорт є головним джерелом доходу ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН».

Спираючись на свій власний досвід, підприємство має велике коло українських та зарубіжних партнерів, яке зростає з кожним роком. В даний момент ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» веде активну зовнішньоекономічну

діяльність. Продукція ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» відома як в країнах ближнього зарубіжжя, так і в Країнах Прибалтики та Середньої Азії. Техніка підприємства відрізняється високою якістю та порівняно невисокими цінами, якщо порівнювати її з побідними суб'єктами господарювання.

До 2001 року, досліджуване підприємство у складі до 500 осіб мало виробничу потужність до 100 машин на рік, які йшли на експорт до 5-ти країн світу. На сьогодні, спостерігається абсолютно інакша ситуація. Та, переживши фінансових крах, який припав на 2002-2004 роки, підприємство, зберігши ті кваліфіковані, високопрофесійні кадри, змогло відновити свої виробничі потужності, а вже після відкривши нових ліній виробництва, почало отримувати стабільний дохід й опановувати нові ринки збуту.

Загальновідомо, що ведення зовнішньоекономічної діяльності, процедура взаємовідносин з міжнародними партнерами є дуже ризиковою справою, адже в ній присутні багато факторів зовнішнього середовища, які з легкістю можуть вплинути на діяльність підприємства.

Тому більшість підприємств часто користується послугами дистриб'юторів для проведення міжнародних торговельних операцій. Та у процесі своєї діяльності досліджувана промислова компанія не залучає для реалізації своєї продукції дистриб'юторів. Постають питання: «Як підприємство здійснює міжнародні торговельні операції? А як же тоді прибуток від ЗЕД становить до 80% від загального?».

Все просто, ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» реалізує техніку та обладнання закордон шляхом укладання договору під час проведення різного роду торгівельних виставок. Також, підприємство реалізує своєї продукції методом прямих продаж. Дані методи продаж є дуже розповсюдженими, адже вони дозволяють потенційним покупцям у повному обсязі оцінити товар на ділі, перевірити його функціональні можливості, справність та надійність.

Контроль за виконання будь-якого контракту лягає на плечі комерційного директора підприємства, ним являється Криворотитов Андрій Васильович. Він має більше 30 років досвіду в даній сфері, а у минулому був начальником відділу маркетингу підприємства.

Завдяки результативній роботі, протягом останніх 5-ти років ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» здійснила експортні поставки у такі країни як: Казахстан, Вірменія, Білорусія, Російська Федерація, Азербайджан, Туркменістан, Грузія тощо. У табл.2.11 наведена географічна структура експорту за 2014-2018 роки.

Таблиця 2.11

Географічна структура експорту ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» за  
2014 - 2018 роки

Основні країни-партнери	Роки					Абсолютне відхилення
	2014	2015	2016	2017	2018	
Азербайджан, %	9,4	9,6	10,9	11,2	11,5	+6,1
Туркменістан, %	7,7	7,5	7,8	11,7	11,6	+7,9
Вірменія, %	7,6	7,4	7,7	11,1	11,5	+7,6

				2	2	
Російська Федерація, %	5 9 , 1	5 8 , 1	5 7 , 4	3 5 , 6	2 2 , 6	- 36,5
Казахстан, %	1 1 , 5	1 2 , 5	1 2 , 7	2 8 , 8	3 0 , 9	+19 ,4
Білорусія, %	7 , 8	8 , 1	8 , 2	7 , 5	9 , 4	+1,6
Інші, %	6 , 3	6 , 4	6 , 2	5 , 2	6 , 3	0

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Виходячи з даних, поданих у табл.2.13, до основних торговельних партнерів належать представники наступних країни: Казахстан; Російська Федерація; Азербайджан; Туркменістан; Вірменія; Білорусія; Інші. Для більш наглядного виду, нижче представлена структуру реалізаційної продукції у вигляді рис. 2.6.

Відсоток реалізації

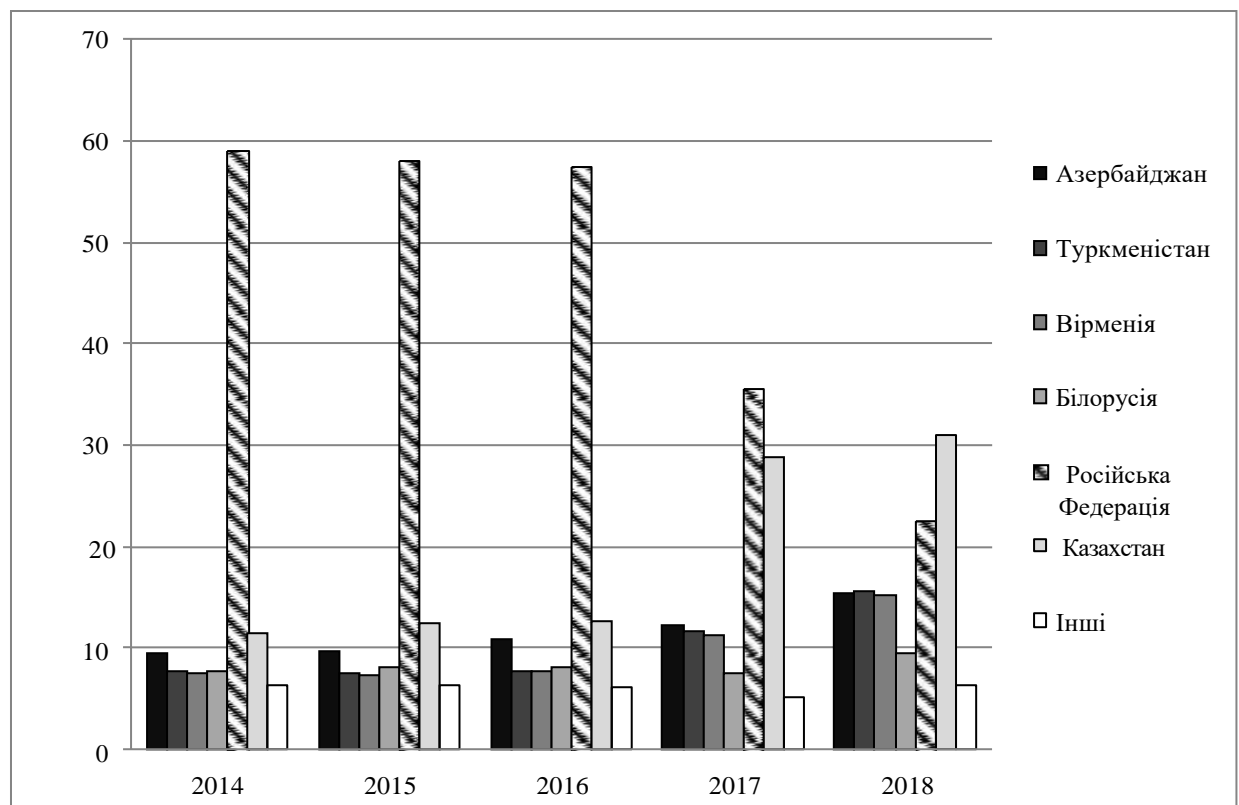


Рис. 2.6 Географічна структура експорту ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» за 2014- 2018 роки

Джерело: побудовано автором на основі табл.2.11 за даними підприємства



На основі аналізу даних з рис.2.6 робимо висновок, що до недавнього часу в спеціалізованій техніці ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» найбільше була зацікавлена Російська Федерація, її об'єм закупівель за 2014-2018 роки складав близько 45% від загального експорту підприємства. Та у зв'язку з ускладненням воєнно-політичних стосунків між нашими державами, кількість продукції підприємства на експорт майже зменшилась.

До кола найбільш зацікавлених країн продукцією ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» також входять: Казахстан, Азербайджан, Туркменістан, Грузія, Вірменія та Білорусія.

На зміну найбільшому імпортеру – Росії, починаючи з середини 2017 року підприємство значно збільшило поставки своєї продукції до Казахстану, Азербайджану, Туркменістану та Вірменії.

Експорт техніки промислової компанії до Росії у 2014-2016 роках був на близьким до 60%, у 2017 році зменшився до позначки 35,6%, а

на кінець 2018 року 22,6%. Можна зробити висновок, що зменшення відбулося у 2,5 рази.

За 2014-2016 роки доля реалізації від загального експорту до Казахстану була близько 12%, у 2017 році збільшилась до 28,8 %, а уже в 2018 році становила аж 30,9%. Тобто, експорт спеціалізованої продукції досліджуваного підприємства до Казахстану у порівнянні 2018 р. (30,9%) до 2014 р.(11,5%) збільшився на 268,6%, тобто у 2.5 рази.

Зменшення експорту до Росії відзначилося збільшенням долі експорту до Азербайджану, Туркменістану та Вірменії. Загальний експорт до кожної країни збільшився більше ніж на 5% і становив до Азербайджану 6,1%, до Туркменістану 7,9% та до Вірменії 7,6% відповідно.

Незначне збільшення експорту спостерігається до Білорусії, у порівнянні 2018 р. до 2014 р., цей показник виріс на 1.6%, що є якою-не- якою, але позитивною динамікою.

Причиною збільшення поставок до даного кола країн, являються наступні фактори:

- відсутність власної розвиненої бази даної сфери виробництва; • нестача певного роду продукції;
- переважаюча над іншими конкурентами продукція; • відносно нижчі ціна на подібну продукцію;
- можливість покупця брати участь у процесі виробництва (працюючи на заказ підприємство прислухається до побажань замовників, співпрацюючи з ними) тощо.

На теперішній момент ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» експортує свою продукцію до близько 10-ти країн світу, але поступово розширює коло міжнародних партнерів. Не зупиняючись на сьогоднішній кількості закордонних партнерів, у даний час, підприємство налагоджує торгівельні стосунки з представниками Єгипту і Іраку.

Виходячи з вище проаналізованого, експорт відіграє важливу роль у діяльності ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН», але для більш детального аналізу,

вважаю, потрібно визначити, яку частку займає експорт у загальному обсязі реалізованої продукції (рис.2.7.).

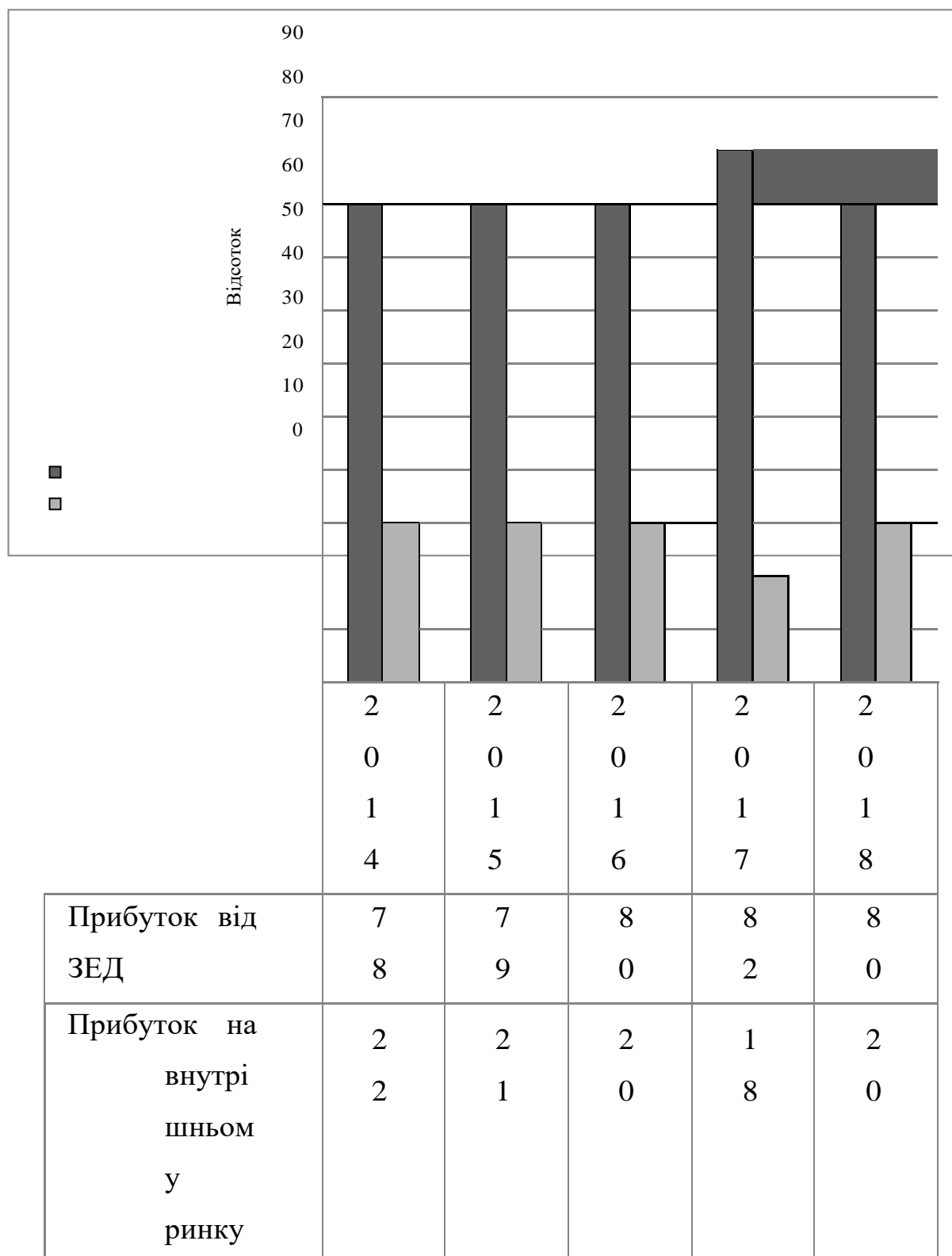


Рис. 2.7 Частка експорту у загальному обсязі реалізованої продукції ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» за 2014-2018 роки

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Розглянемо структуру експорту ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН», яка представлена у відсотковому вигляді на рис.2.8 та у грошовому еквіваленті у табл.2.12.

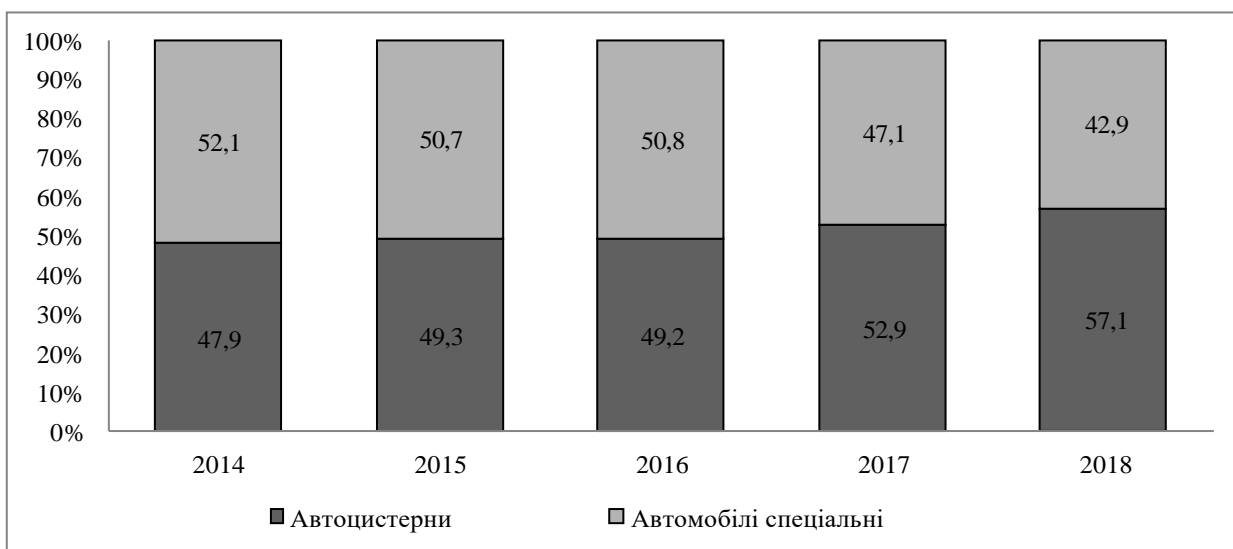


Рис. 2.8 Товарна структура експорту ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» у відсотковому вигляді за 2014-2018 роки

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Виходячи з даних таблиці, основним експортним товаром є автомобілі спеціальні (АС) та автоцистерни (АЦ). За проаналізовані п'ять років спостерігається незначна негативна динаміка (спад) в об'ємі реалізації АС та невисока позитивна динаміка (зростання) АЦ в долі експорту. Так, відсоток у загальному експорті АС за 2014 рік був на рівні 52,1%; а вже на 2018 рік припало дещо менше 42,9%; у той момент доля АЦ за 2014 рік становила 47,9% , а у 2018 році збільшилась до 57,1% відповідно.

Таблиця 2.12

Структура експорту ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» в грошовому еквіваленті за 2014-2018 роки

Продукція	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
Автоцистерни, млн.грн.	15,4	15	13,2	21,7	29,5
Автомобілі спеціальні, млн.грн.	16,7	15,4	13,6	19,4	22,1
Загальна виручка від експортних операцій, млн.грн	32,1	30,4	26,8	41,1	51,6

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Виходячи з даних табл.2.2 відомо, що досліджуване підприємство має широкий асортимент продукції, але саме АС та АЦ зарекомендували себе на зовнішньому ринку. Причиною тому послугував той факт, що дана техніка, користується найбільшим попитом серед закордонних споживачів, маючи високу якість, широкі функціональні можливості та помірну ціну у порівнянні з зовнішніми конкурентами.

Давайте проаналізуємо основних конкурентів ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» з якими підприємство стикається у процесі зовнішньоекономічної діяльності. Беручи до уваги той факт, що промислова компанія реалізує майже всю свою продукцію на експорт переважно до країн СНД. Тому головним конкурентом

для досліджуваного підприємства являються підприємства Російської Федерації, такі як:

- ТОВ «Пріоритет» (м. Міасс);
- ЗАТ «Ст-авто» (м. Москва);

Реалізуючи свою техніку до Білорусії, ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» ділить ринок техніки не тільки з РФ, але й з білоруськими представниками. До основних конкурентів на цьому ринку також належать ТОВ «Завод сучасної техніки» (м. Мінськ) та ТОВ «Тітал» (м. Київ).

До зовнішніх конкурентів ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» належать також підприємства з Італії (BAI - Brescia Antincendi International) та Іспанії (ITURRI Group), але їх доля на ринках країн СНД незначна, причиною тому є дуже великі ціни на спеціалізовану техніку та обладнання. Закупка у цих країнах – одиничні випадки. Можливо саме тому «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» працює на тих ринках, де може бути більш конкурентоспроможним. Цієї ж особливості у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності воно дотримується й у процесі пошуку нових каналів збуту.

Інформація про кількість (відсоток) продукції підприємства на ринку спеціальної техніки та обладнання у цих країнах представлена у табл.2.13.

Таблиця 2.13

Доля продукції ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» на зовнішніх ринках за 2019 р.

Країна	Доля продукції ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» на цьому ринку
Казахстан	20 %
Російська Федерація	10 %
Білорусія	30 %
Азербайджан	30 %
Туркменістан	30 %
Вірменія	20 %

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Виходячи з даних табл. 2.13, досліджуване підприємство займає 1/3 ринка техніки Білорусії, Азербайджану та Туркменістану; 1/5 ринка Вірменії та Казахстану; 1/10 ринка Російської Федерації. Підсумком аналізу зовнішньоекономічної діяльності стануть показники економічної ефективності експорту (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Показники економічної ефективності експорту ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»

Показник	Роки					Абсолютне відхилення
	2020	2021	2022	2023	2024	
Питома вага доходу від	7	7	8	8	8	+2
	8	9	0	2	0	



ЗЕД підприємства,%						
Виручка від ЗЕД, млн.грн	3 2 , 1	3 0 , 4	2 6, 8	4 1 , 1	5 1, 6	+19, 5
Чиста виручка від ЗЕД, млн.грн.	2 5 , 7	2 4 , 3	2 1, 5	3 2 , 8	4 1, 2	+15, 5
Собівартість	2 3 , 2	2 2 , 4	1 9, 9	2 8 , 1	3 6, 2	+13
Валовий прибуток від ЗЕД, млн.грн.	2 , 5	1 , 9	1 , 6	4 , 7	5	+2,5
Чистий прибуток від ЗЕД, млн.грн.	2 , 1	1 , 6	1 , 3	3 , 1	4, 2	+2,1
Рентабельність експорту, млн.грн.	1 , 3 8	1 , 3 6	1, 3 5	1 , 4 6	1, 4 3	+0,0 5

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Виходячи з даних табл. 2.13, можна зробити висновок, що дійсно, зовнішньоекономічна діяльність являється основним джерелом притоку доходу. У 2014 році, питома вага доходу від ЗЕД підприємства становила 78%. За 5 років діяльності, незважаючи на значне збільшення виручки від реалізації, доля доходу від ЗЕД зросла лише на 2% і 2018 році була на рівні 80%, а у 2017 році цей показник становив 82%.

Незначне збільшення відбулося через збільшення кількості експортованої продукції, розширення каналів збуту та реалізації складської продукції за цінами минулих років, а от його невелике зменшення, якщо порівнювати 2018 з 2017 роком, пояснюється тим, що у 2018 році збільшилась доля закупівель на внутрішньому ринку (після відкриття в 2016- 2017 р.р нової сільськогосподарської лінії виробництва, поступово збільшується відсоток придбання даної техніки, якою зацікавлюється все більше приватних с/г підприємств). Проаналізувавши зовнішньоекономічну діяльність підприємства також було з'ясовано, що чистий прибуток від ЗЕД у порівнянні 2018 до 2016 року збільшився у 2 рази (100%). Цього було досягнуто за рахунок зменшення собівартості. На основі вищеприписаного, можна зазначити, що ЗЕД підприємство здійснює результативно.

Та все таки для того, щоб ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» здійснювала ЗЕД більш ефективно, рекомендуємо наступне:

- диверсифікувати виробництво;
- використання міжнародних стандартів сертифікації продукції;
- проводити подальше удосконалення, модернізації, модифікації техніки та підвищення загального рівня фондоозброєності праці;
- здійснювати ефективну цінову політику при експортних і інших операціях на міжнародному ринку.
- удосконалити організаційну структуру підприємства, зокрема: створити «Відділ управління ризиками», однією з функцій якого буде контроль за здійсненням ЗЕД та процесом ризик-менеджменту.

### 2.3. Характеристика ризик-менеджменту на підприємстві

Провівши аналіз стану ризик-менеджменту на ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» потрібно відмітити, що в даним момент на підприємстві не проводяться заходи, які пов'язані з оцінкою та здійсненням процесу управління ризиками.

Загальновідомо, що здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, підприємство стикається з цілим рядом ризиків, які можуть виникнути у результаті:

- дій конкурентів, постачальників сировини і матеріалів;
- зміни кон'юнктури;
- нестабільність національної валют та рівня інфляції;
- коливання цін на товари;
- технологічних помилок у виробництві;
- нестійкій політико-економічній, соціальної чи навіть воєнної обстановці в країні тощо.

Як бачимо, ризик являється всеохоплюючим чинником, який може негативно вплинути на діяльність підприємства у вигляді штрафних санкцій, відмови від співробітництва, не надання кредитів та позик банків і т.д., що в свою чергу може спричинити фінансову нестабільність підприємства, мінімізувати реалізаційні можливості, ввести підприємство у кризу або ж розорити його повністю. Та існує й обернена сторона медалі впливу ризиків. Позитивний ефект від них можливий, але лише за професійного контролю зі сторони ризик-менеджерів. Тому вважаємо, що для здійснення більш ефективної зовнішньоекономічної діяльності, ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» повинно створити новий структурний підрозділ не лише для запобігання виникнення небезпек у ході міжнародної торгівлі, але й для контролю ризиків у процесі їх інтеграції з діяльністю підприємства. Тож, проведення ефективних заходів щодо управління ризиками неможливо без створення структурного підрозділу «Відділу управління ризиками».

Щоб цей процес був контрольованим, ризик-менеджери повинні

сформувати поетапні кроки дій, які потрібно неухильно здійснювати один за

одним. За період становлення ризикології, спеціалістами даної сфери було створено декілька варіантів проведення цього процесу. Не дивлячись на різні погляди з цього питання, була виведена альтернативна модель виконання цього процесу, яка описана в міжнародному стандарті AS/NZS Risk Management Standard 4360:1999.

У відповідності до даного документу слід використовувати наступні послідовні кроки для ефективного ризик-менеджменту:

- визначити зміст ризику;
- ідентифікувати і проаналізувати чинники ризику;
- охарактеризувати реальну можливість впливу дій ризиків на конкретне підприємство;
- створити модель впливу на виниклі ризики;
- здійснювати моніторинг процесу керування ризиками;
- обмінюватися даними про ризики між різними структурними підрозділами.

Та варто завжди пам'ятати, що вдалість та результативність процесу керування ризиками повністю базується на ефективності роботи ризик-менеджерів та їх професіоналізмі. На жаль, більшість підприємств нашої країни не забезпечені такими кадрами. Одними з причин цьому є ті факти, що професія ризик-менеджера є досить новою для внутрішнього трудового ринку та присутня досить мала кількість ВНЗ, які готують спеціалістів даного профілю.

До таким ВНЗ відносяться:

- Київський національний університет ім. Тараса Шевченка;
  - Національний авіаційний університет;
  - Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.
- Національний університет «Києво-Могилянська академія».

Через що в нашій країні існує нестача кваліфікованих спеціалістів із відповідною освітою. Проте вимоги до ризик-менеджерів є дуже високими,

тому що загальні глобалізаційні процеси, які стимулюють виникнення нових

видів ризиків, з якими стикається досліджуване підприємство у процесі здійснення ЗЕД не підстроюються під процес розвитку ризик-менеджменту в Україні.

Не дивлячись на це кандидат на посаду ризи-менеджера повинен мати знання у наступних сферах:

- безпосередньо основи ризик-менеджменту;
- мікро- та макроекономіка;
- банківська справа та бухгалтерський облік різних типів організацій;

До того, такий фахівець повинен бути обізнаним у сфері ринків цінних паперів. Також, він мусить знати особливості обліку за міжнародними стандартами, основ права, статистики та математичного моделювання, для більш швидшого і простішого конструювання різноманітних моделей для вирішення проблем у процесі управління ризиками. Для того, щоб аналізувати різні ринкові процеси у повному обсязі, ризик-менеджер повинен мати гарні знання з англійської мови та навички програмування.

Відповідно до цього, функціональні обов'язків такий спеціалістів включають:

- прогнозування ризиків та їх мінімізація;
- вибір методу страхування;
- контроль у процесі керування ризиком;
- оцінка ефектів від прийнятих рішень.

Зрозуміло, що посадові обов'язки ризик-менеджерів залежать від того, якими саме ризиками вони управляють. У ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» спеціаліст даного профілю повинен здійснювати наступну роботу:

- аналізувати ризики у сфері виробництва підприємства;
- аналізувати внутрішнє, а особливо зовнішнє середовище (адже там існує найбільше ризиків та спираючись на те, що досліджуване підприємство отримує близько 80% прибутку від ЗЕД варто на нього звернути особливу увагу);

- аналізувати роботу всіх конкурентів;
- контролювати ведення лімітів (ліміт на витрати тощо);
- координувати діяльність структурних підрозділів у процесі управління ризиками;
- здійснювати антикризове управління;
- застосовувати економетричні моделі на практиці.

Саме вміння використовувати економетричні моделі на практичній діяльності допоможуть ризик-менеджерам пришвидшити процес ідентифікації найбільш загрозливих ризиків для підприємства. Аналіз затрат на створення «Відділу управління ризиками» та процес перевірки узгодженості думок експертів підприємства методом визначення коефіцієнту конкордації, поданий у підрозділі 3.1. даної дипломної роботи.



## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» в умовах трансформаційних процесів**

### **3.1. Ризики як чинник трансформаційних процесів на підприємстві**

Вітчизняні промислові підприємства в процесі здійснення своєї господарської діяльності стикаються з низкою перешкод та труднощів, до яких відносять недосконалу нормативно-правову базу, відсутність достатньої кількості та якості знань в управлінців підприємства та, як результат, неефективне функціонування або, в гіршому випадку – банкрутство. Структурна трансформація підприємства є одним із шляхів вчасного реагування підприємства на зміни навколишнього середовища або останній спосіб виведення його з кризового стану та оздоровлення вітчизняної економічної системи в цілому. Але при цьому невід’ємною частиною цих процесів були і залишаються ризики зі всіма можливими наслідками.

Аналіз особливостей трансформації підприємств, методику проведення реорганізації та реструктуризації промислових підприємств зосереджено в дослідженнях і публікаціях таких провідних вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків як: В. Андрійчука, Є. Андрушак, Л. Белих, В. Вітлінського, Г. Великоіваненка,

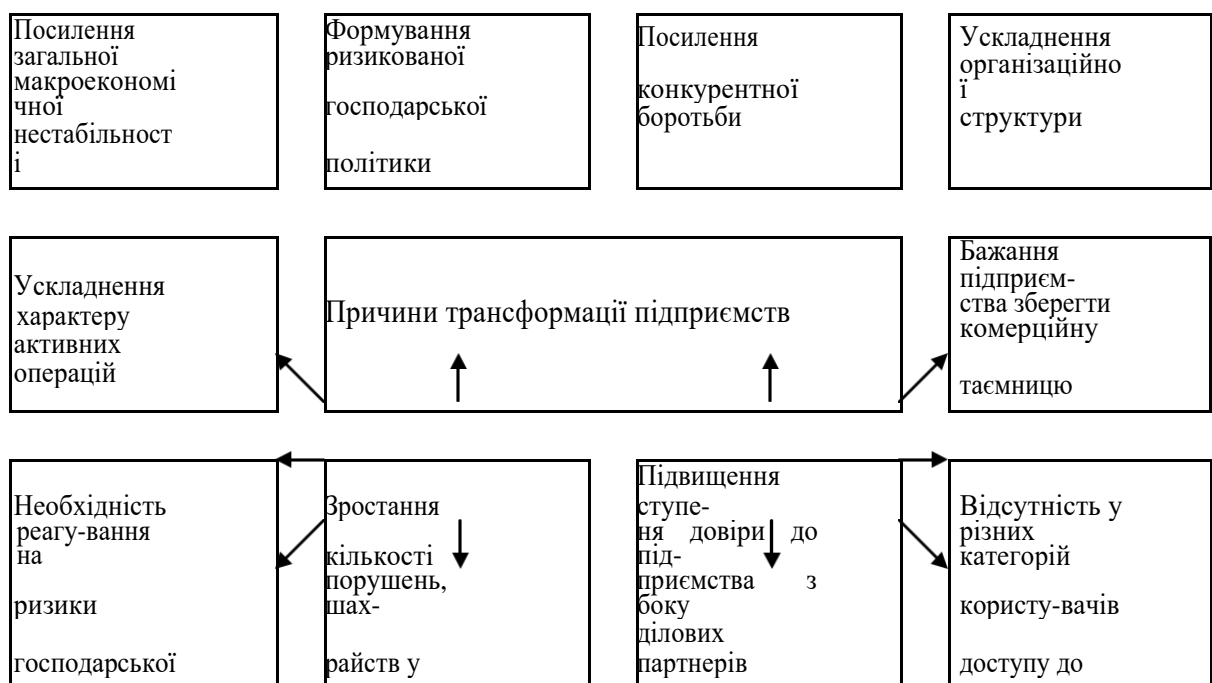
Н. Внукової, О. Войни, П. Верченко, М. Данька, А. Ігнатенка, О. Кузьміна, В. Кабанова, С. Наконечного, М. Клапківа, О. Олійник, М. Голованенка, Л. Михайлової, Д. Стеценка, М. Федотова, А. Штангрет та ін. Питання ризиків у підприємництві та підприємницькій діяльності, проблеми управління ними розглядаються у фундаментальних роботах Р. Кантільона, Ф. Найта, А. Сміта, І. Тюнена. Серед сучасних зарубіжних економістів, зокрема російських, що досліджують проблему ризику у підприємництві, є А. Альгін, М. Аістова,

Р. Баззел, Т. Бачкаї, І. Балабанов, В. Буянов, Г. Клейнер, Т.

Клебанов, Т. Марковиц, П. Мюллер, В. Романов, У. Шарп. Проте необхідне визначення чинників трансформації та характеристика методів управління ними для подальшого дослідження діяльності промислових підприємств.

Поняття трансформація має широку базу трактувань та визначень, у загальному під даною дефініцією можна розуміти зміну структури будь-якого об'єкта в рамках самоорганізуючого процесу. Розглядаючи поняття трансформація промислових підприємств, його можна охарактеризувати як будь-яке перетворення, що здійснюється на таких підприємствах, причини яких наведені на рисунку 1. Від характеру здійснення перетворень та в залежності від їх масштабів трансформація буває у вигляді реструктуризації, реорганізації, санації або проведення процедури банкрутства.

Трансформація підприємства це досить складний процес, не дивлячись на розміри охоплення змін. Основною причиною прагнення підприємств до трансформації є невисокий рівень ефективності їх діяльності, яка виражається в незадовільних фінансових показниках, недостатності оборотних коштів, високому рівні дебіторської і кредиторської заборгованості. До такої неефективної роботи призводить ентропія ринкового середовища, в результаті чого підсилюються ризики господарської діяльності.



### Рис. 3.1. Причини трансформації промислових підприємств

Однією з основних причин цього, як зазначають науковці, є поява впродовж періоду трансформації підприємства великої кількості нових ризиків господарської діяльності, зростання їх впливу на діяльність підприємств та одночасна неготовність управлінців до внутрішніх адекватних змін. Виходячи з цих положень, підсилення існуючих та поява нових ризиків є одним із головних чинників трансформаційних процесів підприємств.

Головна особливість врахування чинників процесу трансформації полягає у наявності вже існуючої системи діяльності підприємства зі своїм портфелем ризиків. Процес трансформації – це не повна ліквідація підприємства та заміна його на абсолютно нове, тому обов'язково необхідно враховувати існуючий набір ризиків самого підприємства.

Як відомо, уникнути невизначеності та наслідків усіх ризиків, спричинених господарською діяльністю, неможливо навіть за рахунок прийняття найефективніших планів та рішень. А процес трансформації підприємства – це також діяльність, що направлена на ліквідацію та (або) уникнення попередньо існуючих ризиків, тобто є своєрідним засобом протистояння цим ризикам. У процесі трансформації фактично створюється нове підприємство, у роботі якого необхідно уникнути старих помилок та мінімізувати ризики допущення нових помилок. Це дасть змогу не лише зменшити ймовірність і розмір можливих збитків, а й створити всі умови для отримання найкращих позитивних результатів у вигляді додаткових доходів, прибутків, дивідендів тощо при умові дотримання управлінських дій, представлених на рис. 3.2.

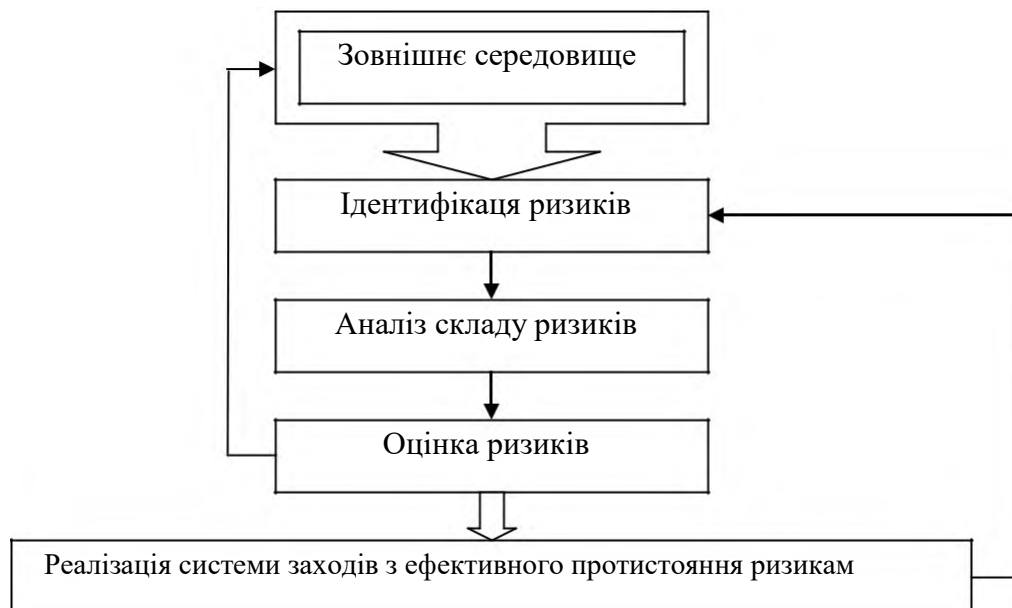


Рис. 3.2. Управлінська схема мінімізації ризиків трансформацій

Необхідно також враховувати особливості поведінки ризиків в умовах трансформації, динамічні складові їхньої природи. На це вказує той факт, що під час здійснення господарської діяльності інтенсивність впливу ризику на підприємство може зростати або зменшуватися. Значних змін може зазнати і сам ризик: потенціал збитків стає багатограним, більшим, важче передбачуваним, структурно нечітким. Таке становище зумовлене насамперед зміною системних характеристик світової та національної економік. Світ розвивається у напрямку створення та зникнення багатьох причинно-наслідкових зв'язків в економіці, що призводять до появи нових ризиків. Як наслідок, виникає довгий ланцюг із суми нових та колишніх ризиків з абсолютно непередбачуваним кінцевим результатом прояву, тому підприємства, які потрапляють в таку ситуацію, можуть почати виконувати не адекватні для них дії.

Таким чином, у процесі трансформації підприємства необхідно обов'язково передбачити і реалізувати усі етапи виявлення та врахування можливостей і їх можливих наслідків.

Кожне підприємство має свій перелік ризиків пов'язаний з іншими чинниками трансформації, які характерні лише для нього. Для підприємств, які знаходяться у процесі трансформації, характерна група таких ризиків (табл. 3.1).

**Групування ризиків трансформаційних процесів підприємств**

Фактор ризику трансформацій	Ймовірність стану
Мета	Недостатньо чітке визначення
Метод	Невірний вибір
Ресурси	Неправильна оцінка потреби
Учасники	– Неузгодженість інтересів – Низька мотивація у результатах
Виконавці	Недостатня кваліфікація
Результати	Невірна оцінка
Соціальне середовище	Негативні наслідки
Юридичний супровід	Неякісне забезпечення

Ризик неправильного вибору методу трансформації пов'язаний з невідповідністю вибраній меті, цілям, стратегії та стану підприємства способу трансформації. Наприклад, якщо підприємство прийняло рішення про проведення операційної трансформації, ним можуть бути використані методи трансформації майнового комплексу, кредиторської та дебіторської заборгованості, в залежності від наявності відповідних об'єктів на підприємстві та цілям, які переслідує підприємство у процесі трансформації. Так методи трансформації майнового комплексу можуть бути реалізовані у вигляді здавання в оренду, консервації, ліквідації, списанні активів, їх реалізації. Методи трансформації кредиторської заборгованості можуть бути реалізовані розстрочкою або відстроченням боргу з наступним погашенням, у вигляді погашення заборгованості з мінімальними витратами, шляхом викупу прав вимог до кредитора з наступним пред'явленням вимог та ін.

Якщо підприємство вже досягло високого рівня операційної ефективності, воно повинно використовувати інструментарій стратегічної трансформації, зокрема вдосконалювати структуру бізнес-портфеля, створювати управлінський і фінансовий потенціал для нового росту. Це досягається або за рахунок видалення з бізнес-портфеля тих напрямків, які не є ключовими для підприємства, або за рахунок зміцнення стратегічно

важливих напрямків шляхом придбання нових видів діяльності.

Ризики неправильної оцінки необхідних для трансформації ресурсів пов'язані з тим, що керівники промислових підприємств недооцінюють складність процесу трансформації. І як результат на реалізацію трансформації виділяються обмежені часові строки, залучається незначна кількість фахівців та виконавців, виділяються малі суми коштів. Таким чином, проблема невідповідності наявних ресурсів, необхідних для проведення комплексної трансформації, може стати однією з найсерйозніших перешкод успішної її реалізації. Причому точно визначити наявність або відсутність достатнього обсягу якогось із ресурсів (фінансового, матеріального, людського або часового) неможливо, оскільки для повноцінної перебудови підприємства в однаковій мірі вони всі необхідні, а їх кількісне значення залежить від реалізації інших видів ризиків.

Ризик неузгодженості інтересів прямих учасників трансформації виникає не лише в процесі трансформації, але і в процесі будь-якої діяльності, де таких учасників більше ніж один. Методом управління таким ризиком є ведення переговорів та вкладання угод, які повністю або частково узгоджують інтереси таких учасників, використання інструментів вирішення конфліктів.

Ризик низької мотивації учасників у результатах трансформації пов'язаний не лише з різним ступенем зацікавленості учасників в структурних змінах. Він включає і конфлікт інтересів, який може виникнути між управлінцями і власниками підприємства в ході його трансформації і негативно вплинути на їх мотивацію протягом реалізації цього проекту. А у процесі трансформації зацікавлені сторони складаються не лише з власників промислового підприємства, але і з вищого управлінського персоналу, управлінців та працівників середньої і нижчої ланок, різних органів державного управління.

Тільки при знаходженні компромісу між стратегією розвитку підприємства і інтересами всіх задіяних сторін можливе успішне впровадження трансформаційних заходів. Для врахування цього ризику необхідно, щоб програма трансформації йшла «зверху-вниз», а не «знизу-

вгору». При цьому вкрай важлива виняткова енергія власників підприємства. Їх прагнення – досягти поставлені цілі трансформації – має передаватися як команді управлінців вищої ланки, так і середньої ланки, виконавцям низового рівня, створювати синергетичний характер взаємодії усіх членів цієї команди.

У поточній діяльності визначити де починаються реальні результати структурних змін дуже складно. Часто негативні короткострокові наслідки трансформації управлінці підприємства приймають за її результат. У цьому випадку вся програма може бути згорнута, а стратегічні цілі так і не досягнуто. Для мінімізації цього ризику необхідно грамотне складання програми реструктуризації з повним описом всіх короткострокових результатів і цільових показників, а також з чітким визначенням довгострокових цілей.

Ризик недостатньої кваліфікації управлінців підприємства є як самостійним ризиком, так і наслідком реалізації попередніх ризиків. Його можна вирішити наступними способами:

1. Шляхом звільнення працюючих управлінців і залучення нової команди.
2. За рахунок проведення спеціалізованих семінарів та тренінгів для роз'яснення управлінцям цілей і основних напрямків реструктуризації.
3. Залучення професійних фахівців зі сторони або шляхом аутстафінгу.

Виникнення негативних соціальних наслідків у ході проведення трансформації – нормальне явище в умовах ринкової економіки. Проявом цього ризику є масові скорочення персоналу діючих виробництв, звільнення на запланованих до ліквідації підприємствах, закриття підприємств соціальної сфери. Такі соціальні зрушення найбільш широко проявилися в умовах кризи 2008-2009 рр., коли усі підприємства, прагнучі залишитися на ринку, застосовували практично одноманітні інструменти трансформації.

Проте в умовах впровадження стандартів корпоративної соціальної відповідальності та під впливом державного регулювання, більшість підприємств зменшують ці соціальні негаразди, наприклад, декларуючи

збільшення нових робочих місць.

В ході трансформації підприємств виникає необхідність здійснення юридичного супроводу. Такі юридичні перетворення є способами реалізації трансформації, серед яких виділяють: створення на базі підприємства одного або кількох дочірніх підприємств; створення нового підприємства поряд із підприємством – потенційним банкрутом з його ж власниками; банкрутство підприємства; реорганізація підприємства у формі поділу та реорганізація підприємства у формі злиття.

Дослідивши дане питання, можемо прийти до висновку, що визначити наперед на скільки ефективною буде проведена трансформація промислового підприємства неможливо, так як і достовірної статистики кількості та якості проведених трансформацій проведеної



Україні немає. Але коли постає питання необхідності проведення певних змін в організаційно-виробничій структурі обов'язково потрібно враховувати систему управління ризиками як господарської діяльності так і трансформації, яка планується до впровадження. Адже здебільшого структурна трансформація зачіпає усі сфери діяльності і її проведення, не підкріплене реальними організаційними змінами, змінами фінансових, виробничих систем, врахуванням ризиків на практиці є лише неповним заходом. Тому подальший розвиток наукових надбань у сфері структурної трансформації підприємств повинен бути пов'язаний з інституціональними особливостями здійснення цих процесів.

### **3.2. Удосконалення економічно-організаційних основ у процесі управління ризиками**

Важливою структуроутворюючою частиною будь-якої економіки є підприємство. Воно відіграє дуже важливу роль у сучасному суспільстві, тому що від його стабільного функціонування залежить рівень економічного зростання країни. Проте, змінні процеси в економіці, нестабільність політико-економічної ситуації в Україні та такі чинники як: недосконалість законодавства, прискорення науково-технічного прогресу, гостра конкурентна боротьба, зростання витрат, низький рівень виконання договірних зобов'язань, зношеність устаткування та низка інших зовнішніх та внутрішніх ризикових факторів негативно впливають на діяльність підприємств. Вони призводять до необхідності пошуку дієвих шляхів забезпечення ефективного та стабільного функціонування та розвитку підприємств, які будуть в змозі поєднати дотримання власних інтересів та урахування суспільних потреб [79].

Серед основних проблем процесу управління ризиками в нашій державі можна виділити:

- відсутність єдиного стандарту у процесі керування ризиками;
- низький рівень культури керування підприємницькими ризиками;
- низький рівень розвитку інфраструктури управління ризиками.

У той час, не дивлячись на існуючі проблеми управління підприємницькими ризиками в Україні, стабільний розвиток є найбажанішою

стадією життєвого циклу будь-якого підприємства, головною метою якої являється збереження досягнутого рівня розвитку в заданих межах на найдовший період в умовах незмінного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Для того, щоб знизити ступінь впливу ризику, а відповідно зменшити можливість втрати стабільності та покращити загальну ефективності управління підприємством потрібно створити дієвий механізм

управління ризиками. Формування механізму управління ризиками та впровадження його в практичну діяльність необхідно здійснювати для того, щоб підприємство могло вчасно реагувати на найменші зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [80].

Тож, можна прийти до висновку, що успіх підприємств передусім залежить від того, наскільки безпомилково вони будуть орієнтуватися у цього складному середовищі, як точно зможуть передбачити і врахувати появу негативних факторів, що ведуть до втрат. Тому одним із основних завдань підприємства у сфері ризик-менеджменту являється прогнозування та мінімізація негативних факторів, а не їх повне уникнення.

Формуючи механізм управління ризиками, в першу чергу, необхідно визначити рівень централізації управління ними на конкретному підприємстві. Дослідження діяльності машинобудівних підприємств продемонструвало, що функцію управління ризиками покладено саме на директора чи фахівців основних структурних підрозділів. Дані робітники не являються спеціалістами з ризикології, а тому не здатні ефективно прогнозувати і керувати виниклими ризикованими ситуаціями. Проте, для забезпечення стабільного розвитку підприємства, директори не повинні дочікуватися настання таких обставин, а залучати до управління ризиками спеціалістів, на яких можна покласти обов'язки з управління ризиками підприємницької діяльності – ризик-менеджерів.

Таким чином, безпосереднє виконання функцій з управління ризиками, вважаємо, можливе на рівні:

- спеціального підрозділу з управління ризиками (відділу управління ризиками чи служби управління ризиками в межах планово-економічного відділу) або спеціаліста по управлінню ризиками (ризик-менеджера) з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами;
- керівника та (чи) кваліфікованих фахівців головних функціональних підрозділів підприємства [81].

Проаналізувавши інформацію подану вище та беручи до уваги те, що досліджуване підприємство являється машинобудівним, то для нього можна виділити дві системи управління ризиками, які подані на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Функціональна система ризик-менеджменту на машинобудівному підприємстві

Джерело: побудовано та розроблено автором

Ефективність керування ризиками повинна відповідати кінцевій меті всього менеджменту та контролю ризиків – забезпеченню максимального збереження активів і капіталу на основі мінімізації ризиків, які можуть несподівано різко скоротити ресурси компанії. Так як компанія веде свою діяльність не лише на внутрішньому, але й на зовнішньому ринку, то часто ефективній роботі підприємства заважають різного роду ризики.

Нам здається, що можна виділити три основні організаційні аспекти створення структури управління ризиком на ТОВ «БРЕЙН СОРС

## КОРПОРЕЙШН»:

- діяльність ведучого ризик-менеджера;
- діяльність відділу управління ризиками;

- взаємозв'язок відділу з іншими структурними підрозділами підприємства.

На жаль, підприємству ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» не притаманна жодна з поданих на рис.3.1 систем ризик-менеджменту. Саме тому, як один із методів зниження ризику при здійсненні експортно-імпорتنих (зовнішньоекономічних) операцій пропонуємо створити на підприємстві

«Відділ управління ризиками». Який вигляд після цього буде мати організаційна структура ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» подано на рис.3.2.

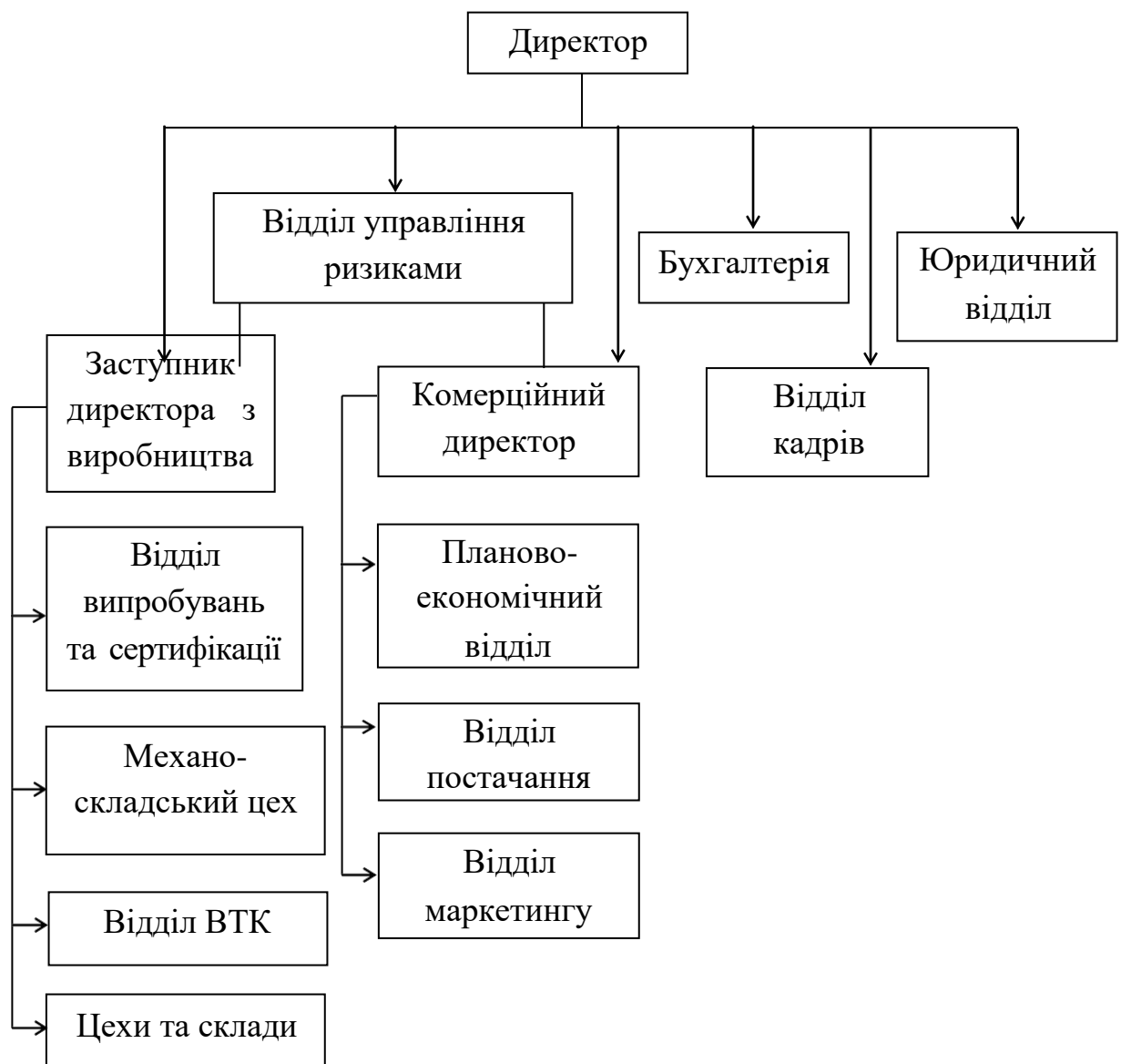


Рис.3.2 Організаційна структура ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» після створення нового структурного підрозділу «Відділу управління ризиками»

Функціональні обов'язки ризик-менеджерів уже були подані у підрозділі 2.3 даної дипломної роботи. Дії системи керування ризиками в обличчі «Відділу управління ризиками» ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» повинні мати строго регламентований характер і виливатися в певний алгоритм, розділений на окремі етапи, що разом можна визначити як процес управління ризиками. Так все ж таки у діяльності спеціалістів з «Відділу управління ризиками» можна виділити наступні кроки у процесі моделювання та контролю прийняття ризикових рішень:

- діагностика загального стану підприємства;
- аналіз даних про зовнішнє та внутрішнє середовище; • прогнозування зародження ризиків;
- моделювання шляхів вирішення проблем;
- процес узгодження рішень;
- організація та реалізація запропонованої програми (системи) по управлінню ризиком.

Синхронно з цим, спеціаліст у сфері ризик-менеджменту повинен використовувати ризик-стратегію. Стратегія управління ризиком передбачає специфічні методи керування діяльністю будь-якого підприємства в умовах невизначеності, основними фундаментальними особливостями якого є прогнозування ризику та заходів його мінімізації.

Значущість управління ризиком в сфері зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» полягає в можливості:

- передбачати у деякій мірі настання несприятливої події (ризик);
- завчасно вживати необхідні заходи до зниження розміру можливих несприятливих наслідків.

Саме тому одним із основних завдань «Відділу управління ризиками» є надання заступнику директора з виробництва та комерційному директорові результатів моніторингових місій та рекомендаційних вказівок на кожному



етапі ухвалення рішень, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Вони ж у свою чергу донесуть цю інформацію до підконтрольних відділів.

До інших заходів, які б здійснював новостворений відділ у сфері зниження ступеня ризику слід віднести:

- диверсифікацію;
- здобування додаткової інформації;
- оцінка впливу ризиків на діяльність підприємства (особливо ЗЕД);
- лімітування;
- страхування.

Та, щоб дізнатися чи буде така ініціатива вигідною не лише с точки тору логіки, але й економічно обґрунтованою, пропонуємо розрахувати величину затрат підприємства на створення даного структурного елемента. Після чого провести оцінка впливу ризиків в сфері зовнішньоекономічній діяльності на прибутковість експортно-імпортних операцій як один із методів діяльності «Відділу управління ризиками». Здійснити це допоможе метод експертних оцінок із визначенням коефіцієнту конкордації (перевірка узгодженості думок).

Перш за все проаналізуємо величину затрат на впровадження нового структурного елемента «Відділу управління ризиками» при відділі ЗЕД.

Розрахунок витрат на впровадження даного відділу в складі 3 чоловік:

1. Створення зручного робочого місця (кабінет, меблі, кондиціонер, освітлення). Кабінет 5000 грн. Меблі для 3 працівників 24 000 грн, кондиціонер 7000 грн, освітлення 2000 грн.
  - Розрахунок:  $24\ 000 + 7000 + 2000 + 5000 = 38\ 000$  грн.
2. Створення комп'ютерної мережі, яка з'єднає даного колектив з майже всіма відділами і базами даних. Такий відділ буде включать в себе 3 чоловіка, необхідно 3 нових комп'ютера з додатковим устаткування, а також принтер Зв1, 3 лампи, 1 факс, 3 органайзери з канцтоварами тощо). Розрахуємо з урахуванням, що: 1 ноутбук коштує приблизно 10 000 грн, 1

принтер (3 в 1) = 4000 грн., факс = 3500 грн., 1 лампа настільна = 300грн,  
1 органайзер з канцтоварами = 500 грн.

- Розрахунок:  $(10000*3) + 4000 + 3500 + (300*3) + (500*3) = 39\,900$

Для більш наглядного вигляду витрати на обладнання «Відділу управління ризиками» подані у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на обладнання «Відділу управління ризиками» у складі  
ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»

Вид витрат	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Вартість, грн.
Набір офісних меблів	3	8000	24000
Кабінет для RMG	1	5000	5000
Кондиціонер	1	7000	7000
Освітлення	2	1000	2000
Ноутбук	3	10000	30000
Принтер 3в1	1	4000	4000
Факс	1	3500	3500
Лампа настільна	3	300	900
Органайзер з канцтоварами	3	500	1500
Всього:	-	-	77 900

Джерело: побудовано та розраховано автором

Провівши аналіз витрат на обладнання даного структурного підрозділу,

Відповідно до табл.3.1 розрахуємо додаткові та амортизаційні затрати підприємства на функціонування даного підрозділу.

- Витрати на амортизацію ноутбуків та іншого офісного портативного обладнання за 1 рік складають 25% від загальної суми техніки, інші додаткові витрати подані у табл.3.2.
- Розрахуємо:  $30\,000 + 4\,000 + 3\,500 + 7\,000 = 44\,500 * 0,25 = 11\,125$  грн.

Для більш наглядного вигляду амортизаційні та інші витрати для «Відділу управління ризиками» у складі компанії подані у табл.3.2.

Таблиця 3.2.

Амортизаційні та інші витрати підрозділу у складі ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»

Вид витрат	Кількість/п еріод	Ціна, грн.	Вартість, грн.
Витрати на обслуговування оргтехніки	12мес.	927	11 125
Витрати на мобільний зв'язок	3 на 12 міс.	120	1440
Інтернет	12 місяців	300	3600
Кулер для води	1 од.	2000	3000
Канцелярські витрати	12 місяців	180	2160
Всього:	-	-	21 325

Джерело: побудовано та розраховано автором

Проаналізуємо витрати підприємства на виплату заробітної плати, моніторингові місії та курси підвищення кваліфікації для спеціалістів новоствореного структурного підрозділу.

- Витрати на заробітну плату фахівців даного спектру складатиме 5 000 грн. на місяць для одного працівника, тобто 180 000 грн. на рік для трьох.
- Моніторингова місія буде включати в себе аналіз ризиків як для самого підприємства, тобто ті, що можуть безпосередньо вплинути на його результати, так і ті, які впливають на діяльність конкурентів у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Даний вид робіт передбачається

здійснювати 1-2 рази у квартал. Загальна сума на моніторингові місії становить 14 400 грн.

- Не менш важливими є витрати на курси підвищення кваліфікації співробітників даного підрозділу. Необхідність у цьому зумовлена нестабільністю впливу ризиків як на діяльність досліджуваного підприємства так і на його конкурентів. Сума витрат на дану операцію складає 6000 на рік для трьох робітників.

Для більш наглядного вигляду суми витрат на заробітну плату та роботу пов'язану з моніторингом ризиків для «Відділу управління ризиками» ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» подані у табл.3.3.

Таблиця 3.3.

Втрати на заробітну плату та роботу пов'язану з моніторингом ризиків для «Відділу управління ризиками» ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»

Вид витрат	Кількість	Ціна, грн.	Вартість, грн.
Заробітна платня	3 на 12 місяці в	5000	180 000
Моніторинг ризиків підприємства в сфері ЗЕД	1-2 раз у квартал	500	6000
Моніторинг ризиків ЗЕД конкурентів	1-2 раз у квартал	700	8400
Курси підвищення кваліфікації	1 раз в	3000	6000

	півро ку		
Всього	-	-	200 400

Джерело: побудовано та розраховано автором

Розрахуємо загальну суму затрат на створення «Відділу управління ризиками» у складі ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»:

$$77\,900 + 21\,325 + 200\,400 = 299\,625 \text{ грн.}$$

Сума затрат на функціонування відділу у наступному році:  $21\,325 + 200\,400 = 221\,725$  грн.

Зведений кошторис витрат на створення «Відділу управління ризиками» у складі ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» поданий у табл.3.4.

Таблиця 3.4.

Зведений кошторис витрат на створення «Відділу управління ризиками» у складі ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН»

Вид затрат	Вартість, грн.
Витрати на обладнання офісу	77 900
Амортизаційні та інші витрати	21 325
Втрати на заробітну плату та роботу пов'язану з моніторингом ризиків	200 400
Всього	299 625

Джерело: побудовано та розраховано автором

Тобто ми бачимо, що приблизні одноразові витрати на включення

«Відділу управління ризиками» у організаційну структуру ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» складуть 299 625 гривень, а починаючи з наступного року, річні затрати становитимуть 221 725 грн.

Результат створення «Відділу управління ризиками» стане проведення ним оцінку впливу ризиків в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

До групи методів експертних оцінювань з приводу оцінки ризиків у сфері ЗЕД входять методи прогнозування й аналізу ризиків, засновані на висновках експертів. Ці методи історично виникли одними із перших.

Процедури експертного оцінювання здійснюється за рахунок залучення певної кількості експертів, які спираючись на свій досвід



роботи повинні визначити чинник (ризик), який на їхній погляд найбільше впливає на результативну діяльність підприємства. Особливістю даного методу є відсутність строгих математичних доказів оптимальності рішень. Для проведення анкетного опитування складається з результатів опитування

експертів, які подані нижче у табл.3.5 та результатів обробки експертних оцінок у табл.3.6.

Важливим для практики є вивчення думок багатьох експертів. Результати будуть більш точними, якщо у процесі дослідження буде брати більша кількість експертів. Проте для аналізу на конкретному підприємстві залучимо 5 експертів та виокремимо 5 чинників (ризиків), тобто буде п'ять рангів від 1 до 5.

У процесі аналізу, чиннику який є найбільш впливовішим на думку експертів надають перший ранг (1), другому – другий ранг (2) і так далі.

Тобто у процесі дослідження ранги матимуть наступний вигляд:

1 балів – критичний ступіть впливу ризику на підприємство;

2 бали – дуже високий ступіть впливу ризику на підприємство; 3 бали – високий ступіть впливу ризику на підприємство;

4 бали – нормальний ступіть впливу ризику на підприємство; 5 бал – низький ступіть впливу ризику на підприємство.

Хід здійснення експертизи повинен мати наступні кроки:

- вибір експертів із тих осіб, які мають досвід у підприємницькій діяльності; • процес ранжування чинників (ризиків) експертами;
- аналіз даних, отриманих від експертів;
- перевірка узгодженості за допомогою коефіцієнта конкордації; • висновки.

Потрібно проранжувати чинники, тобто розташування їх у порядку зменшення сили їх впливу на зовнішньоекономічну діяльність (експортні операції) ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН». Експертам пропонується проранжувати наступні чинники (ризики):

- $X_1$  – виробничий ризик (можливість невиконання контракту чи затримка постачальником машин і обладнання);
- $X_2$  – ризик втрати прибутку; •  $X_3$  – валютний ризик;

- $X_4$  – політичний ризик; •  $X_5$  – технічний ризик.

Результати опитування експертів наведені в таблиці 3.5.

Результати опитування експертів

Таблиця 3.5

Чинники	Ранги, які присвоєні чинникам експертами					
	Директор	Комерційний директор	Заступник директора з виробництва	Головний бухгалтер	Начальник планово-економічного відділу	Начальник відділу постачання
1	2	3	4	5	6	7
$X_1$	1	2	2	2	1	2
$X_2$	1	1	1	1	2	1
$X_3$	2	4	3	2	4	1
$X_4$	3	3	4	4	5	3
$X_5$	4	5	5	3	3	3

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Для перевірки узгодженості думок експертів визначається коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} m^2 (n^3 - n)} = \frac{m}{12} \sum_{j=1}^m T_j,$$

де  $S$  – сума квадратів відхилень;  $m$  – кількість експертів;

$n$  – кількість чинників;

$T_j$  – показник результатів проміжних розрахунків, який враховує збір рангів і розраховується за формулою:

$$T_j = \sum_{k=1}^n (n - t_k),$$

де  $t_k$  – кількість зв'язаних рангів в кожній групі.

Таблиця 3.6

## Результати обробки експертних оцінок

Чинники	Експерти																	
	1			2			3			4			5			6		
	ра	мі	ва	ра	мі	ва	ра	мі	ва	ра	мі	ва	ра	мі	ва	ра	мі	ва
Х <sub>1</sub>	1	2	1,5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	3
Х <sub>2</sub>	1	1	1,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1,5
Х <sub>3</sub>	2	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	4	4	4	1	2	1,5
Х <sub>4</sub>	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4,5
Х <sub>5</sub>	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	3	3	5	4,5
Сума			15			15			15			15			15			15

Джерело: побудовано та розраховано автором

Далі, визначимо середнє значення суми рангів та проведемо аналіз підсумків оброблених даних методу експертних оцінок, поданих у табл.3.7

Середнє значення суми рангів  $90/5 = 18$ .

Таблиця 3.7

Підсумки оброблених даних методу експертних оцінок

Сума	X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	Загальна сума
Підсумкова вага	1 2	8	1 8	2 5, 5	2 6 , 5	9 0
Відхилення суми від середнього значення	- 6	- 1 0	0	+ 7, 5	+ 8 , 5	0
Квадрати відхилень	3 6	1 0 0	0	5 6, 2 5	7 2 , 2 5	2 6 4 , 5

Джерело: побудовано та розраховано автором

Для даного прикладу:

$$\frac{1}{12} \sum_{j=1}^n T_j = \frac{1}{12} (2^3 - 2) = \frac{1}{12} * 24 = 2,$$

Якщо збігу рангів не було, то  $t_k = 1$  та  $\sum_{j=1}^m T_j = 0$ .

О  
т  
ж  
е  
:

$$= \frac{264,5}{348} = 0,76.$$

$$W = \frac{264,5}{\frac{1}{12} * 6^2 - 6 * 2} = \frac{264,5}{360 - 12}$$

Коефіцієнт конкордації змінюється в межах  $0 \leq W \leq 1$ .

Узгодженість вважається задовільною, якщо  $W \geq 0,5$ . Та у нашому випадку  $W \geq 0,76$  говорячи про високий рівень узгодженості. При повному збігу думок експертів  $W = 1$ .

Виходячи з даних табл.3.7 та проведених вище розрахунків можна побудувати зведену діаграму впливу вибраних чинників (ризиків) на ЗЕД підприємства (рис.3.1).

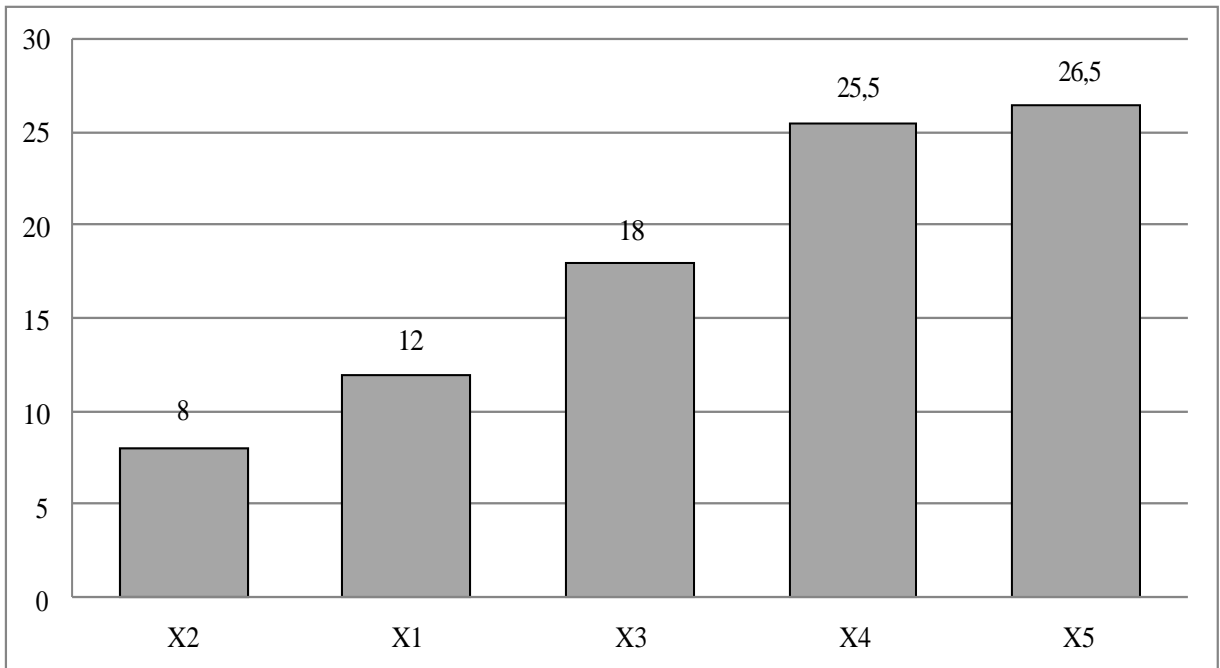


Рис 3.1 Діаграма впливу чинників (ризиків) на ЗЕД підприємства

Джерело: побудовано автором за даними таблиці



Аналіз діаграми дає змогу зробити висновок, що ефективна зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» у найбільшому ступені залежить від двох чинників:

- $X_2$  – ризику втрати прибутку
- $X_1$  – виробничого ризику (ризик невиконання контракту чи затримка постачальником машин і обладнання).

Саме тому, у процесі вибору методів для забезпечення максимально результативного функціонування ЗЕД для підприємства, слід урахувати вищеописані чинники. У наступному розділі 3.2., пропонуємо дослідити необхідність створення «Відділу управління ризиками» шляхом перевірки її діяльності у сфері ризик-менеджменту, що виступає фактором мінімізації затрат підприємства; на основі отриманих даних з рис.3.1 пропонуємо проаналізуємо застосування даним відділом страхування ризику втрати прибутків та його ефективність; порівняти затрати, які несе ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» з і без у своїй організаційній структурі «Відділу управління ризиками»; визначити доцільність створення даного структурного підрозділу.

### **3.3. Економічна ефективність заходів пов'язаних із удосконаленням ризик-менеджменту**

Проведемо дослідження виконання експортних угод ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» за строками доставок (табл. 3.8).

Недотримання строків експортних доставок спричиняє, на нашу думку, досить сильні й обтяжні штрафні санкції, які можна було б уникнути, якщо наклад застрахувати поставку від виникнення форс мажорних обставин чи ввести у структурній склад ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» «Відділ управління ризиками». Розгляд дотримання строків експортних договорів проводять за допомогою кількісної та якісної оцінки. За кількісний показник візьмемо питому вагу прострочених або невиконаних експортних договорів у їхньому загальному обсязі, а за якісний — суму сплачених санкцій за порушення строків здійснення угод та питому вагу сплачених штрафних

санкцій у

валовій оцінці договору. Основними інструментами для аналізу будуть експортні угоди та дані з звітів про поставки продукції, розглянутих на підприємстві.

Таблиця 3.8

Рівень дотримання термінів експортних угод в 2018 р.

П е р і о д	Взяті до виконання експортні угоди		Експортні угоди, прострочені або невиконані		Питома вага прострочених або невиконаних експортних угод у їх загальному обсязі, %	
	о д .	с у м , м л н .	од.	с у м , м л н .	за кількістю	за сумою
I кв .	3	1 8 ,	1	5 , 2	33	27,9%

		6				
II кв.	2	1 2 , 8	1	5 , 4	50	42,1%
III кв.	4	2 1 , 4	1	3 , 1	25	14,4%
IV кв.	1	5 , 3	Не вико нані	5 , 3	100	100%
За рі к	1 0	5 8 , 1	3	1 9		32,7 %

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Виходячи з інформації поданої в таблиці 1 очевидно, що на протязі року з 10 укладених ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» експортних договорів було вдало здійснено 9-ть, а за 3-ма договорам були порушені строки доставки. Відповідно, ймовірність дотримання угод становить  $9/10=0,99$ , а ймовірність недотримання умов договорів (ймовірність ризику) складає  $(10-9)/100=0,01$ . Ймовірність порушення термінів поставки (елемент прояву ризику при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності) становить  $(10-7)/100=0,03$ .

Як бачимо, що внаслідок негативного ставлення до ризик-менеджменту в галузі ЗЕД ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» в 2018р. недоотримало 5,3 млн.грн за експортними контрактами та сплатило штрафні санкції за три прострочені контракти впродовж 2018 року. Отже, можна відзначати

наявність значних фактичних відмінностей термінів доставок від контрактних, що вказує на бездіяльність ризик-менеджмента в галузі зовнішньоекономічної діяльності.

На протязі 2018 року були помітні порушення строків експортних доставок, тому пропонуємо провести аналіз суми пред'явлених і заплачених за штрафи кошти, а також дізнатися яким буде їх вплив на результативність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН». Можна взяти показник - питому вагу сплачених за штрафні санкції кошти у відповідності до суми визначеної експортної угоди.

Таблиця 3.9

Штрафні санкції, які були сплачені за порушення термінів виконання експортних угод

Номер і дата експортного контракту	Країна замовника	Сума контракту, млн. грн.	Сплачено штрафних санкцій за порушення терміну виконання контракту, млн. грн.	Питома вага штрафних санкцій у сумі контракту
06-03/ЗЕД від 29.03.2018	Туркменістан	5,2	0,5	9,6%
05-06/ЗЕД від	Азербайджан	5,4	0,4	7,4%

28.06.2018				
04-10/ЗЕД від 27.10.2018	Казахстан	3,1	0,3	9,6%
Всього		13,7	1,2	8,7%

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

З табл. 3.2 випливає, що внаслідок невиконання умов договору ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» сплатило 1,2 млн. грн. у якості штрафних санкцій.

Враховуючи недоотриману суму коштів за експортними контрактами з таблиці 3.1 (5,3 млн. грн.) підприємство недорахувалося ще 1,2 млн. грн. сплачених штрафних санкцій за недотримання умов по терміну здійснення договору:

- 5,3 млн. грн + 1,2 млн. грн = 6,5 млн. грн.

Тобто у результаті негативного ставлення до ризик-менеджменту підприємство недоотримало 6,5 млн. грн. у 2018 р., тому у табл. 2.14 виручка від ЗЕД складає  $58,1 - 6,5 = 51,6$  млн. грн.

Щоб зменшити суму коштів, які підприємство прогнозовано сплатило б у 2019 р. за порушення термінів експортних угод, пропонуємо створеному «Відділу управління ризиками» використати послуги страхових організацій по страхуванню від втрати прибутку. Так перш за все проаналізуємо теоретичні засади по страхуванню ризиків у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У сучасних умовах поглиблення глобальних інтеграційних процесів зростає вразливість окремих суб'єктів господарювання до різних ризиків. Важливого значення набувають питання забезпечення економічної безпеки підприємств. У зв'язку з тим, що механізм регулювання економічної безпеки підприємства представлений цілеспрямованим управлінням ризиком шляхом забезпечення його мінімального рівня, важливою підсистемою системи забезпечення безпеки є страхування [82].

У той час, ризик-менеджмент на українських підприємствах фактично повністю на даному етапі розвитку зводиться до процесу страхування, що значно зменшує функціональне коло спеціалістів даної галузі та не дозволяє у повному обсязі використати ризики на користь підприємства. У деяких країнах світу страхуванням займаються державні або напівдержавні організації. Не дивлячись на сьогоденне розширення кола ризиків, які піддаються страхуванню (воєнно-політичні, економічні, ризик втрати запланованого прибутку) і пов'язаних з ними утрати підприємства (дивлячись на вищеописані причини) страхові організації (як державні так і напівдержавні) переважної більшості високорозвинених країн світу не приймають міри щодо підняття відсоткової ставки страхових внесків. Такий акт зумовлений фактором страху з боку держави, що дана дія негативно вплине на розвиток національного експорту. Саме тому, основним шляхом

страхових організацій США, Японії і Західної Європи являться розширення обсягів і видів страхування, удосконалення системи дефініції платоспроможності покупців [83].

У нашій країні страховими фірмами являються приватні комерційні організації, тому відсоток страхового внеску значно вищий. Тому більшості не дуже великих підприємств не вистачає коштів або є не вигідно страхується при здійсненні зовнішньоекономічних операцій. Дана дія призводить до скорочення експорту. Страхування зовнішньоекономічних операцій є невід'ємною частиною нормального перебігу подій за реалізації міжнародних торгових угод. Та на жаль, наша держава не зацікавлена у підтримці українських виробників у сфері страхування їх діяльності у здійсненні міжнародних операцій. У страхуванні ризиків, які виникають у підприємницькій діяльності виділяються дві типи: страхування ризиків прямих і непрямих втрат. Прямим втратами являються збитки від не отримання у запланований період прибутку, збитків від простоїв обладнання, внаслідок невчасної поставки матеріалів і комплектуючих виробів тощо. До страхування ризиків непрямих втрат відносяться страхування упущеної вигоди, банкрутство підприємства тощо.

Для конкретного досліджуваного підприємства ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» розрахуємо витрати на страхування ризику при здійсненні запланованого обсягу експорту, тобто страхування від втрати прибутку, що є страхування ризиків прямих втрат. Страхування від втрати прибутку є формою страхового захисту господарських суб'єктів від втрат майбутньої користі. Спираючись на дані різних страхових компаній страхова сума визначається на основі результатів фінансової діяльності за попередні 12 місяців та встановлюється в розмірі суми можливих поточних витрат на підтримання господарської діяльності та прибутку, не отриманого через перерву у виробництві. Цікавим є той факт, що страхова сума по страхуванню встановлюється індивідуально за згодою обох сторін [84].



Страховання від втрати прибутку передбачає виплату відшкодування, яке замінює для застрахованого суб'єкта регулярне надходження грошових коштів, необхідних для фінансування господарського процесу, зберігання фінансової кондиції на такому рівні, який був би досягнений при ненастанні страхового випадку. Особливістю страхування від втрат прибутку є те, що обсяг збитку залежить не стільки від розміру знищень, скільки від тривалості перерви виробничої діяльності [85].

Для досліджуваного підприємства даний вид страхування може здійснюватися у випадку:

- комерційних факторів, пов'язаних з невиконанням постачальником зобов'язань по постачанню комплектуючого обладнання, матеріалів та шасі виробництва .
- технічній несправності, аварії, пов'язаних з поломкою обладнання.
- техногенних катастроф, пожеж та всього, що може заставити підприємство тимчасово припинити свою діяльність тощо.

Сума страхування може бути різною у залежності від обраного коло страхових ризиків:

- відповідальністю за всі ризики;
- відповідальністю за окремі ризики.

Припустимо, що підприємство звернеться до страхової компанії для страхування окремих ризики – страхування від вартості втрат (відповідальністю за окремі ризики), а сума внеску становитиме приблизно 5% від вартості кожного контракту. Основними інструментами для аналізу будуть дані з табл.3.10 про прогнозовані експортні угоди ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» на 2019 рік. Розрахуємо середню суму страхового платежу, беручи для розрахунків прогнозовану середню вартість контракту за 2019рік поданих у табл. 3.10.

Для розрахунку середньої ціни контракту потрібно взяти загальний обсяг продукції реалізованої за експортними контрактами, який становить

68,5 млн. грн. й поділити на кількість здійснених контрактів, яких було 14, тобто:

- $68,5/14 = 4,89$  млн. грн.

З цього слідує, що середня вартість страхового платежу, якщо б підприємство звернулося до страхової організації за 2019 р. буде становити  $4,89*0,05 (5\%) = 0,2445$  млн. грн.

Тобто, середня вартість страхових платежів, що їх може сплатити промислова компанія за всі 14 експортні контракти, що заплановані в 2019 р. має становити  $0,2445*14 = 3,4$  млн. грн. Дивлячись на загальну можливу суму, яку може отримати підприємство з вдалих експортних контрактів 63,7 млн.грн, сума в розмірі 3,4 млн. грн, яка може бути виділена на страхування є не дуже значною, у порівнянні зі збитки в результаті штрафних санкцій і одного невиконаного контракту в 2018 р. у розмірі 6,5 млн. грн.

Таблиця 3.10

Прогностичний аналіз рівня дотримання термінів експортних угод в 2019 р.

Період	Взяті до виконання експортні угоди		Експортні угоди, прострочені або невиконані		Питома вага прострочених або невиконаних експортних угод у їх загальному обсязі, %	
	кількість	сума, млн. грн.	кількість	сума, млн. грн.	за кількістю	за сумою

		р н .		г р н .		
I к в .	3	16, 9	—	—	—	—
II кв.	4	19, 3	1	3 , 2	25	16,5
III кв.	3	13, 2	—	—	—	—
IV кв.	4	19, 1	—	—	—	—
За рі к	14	68, 5	1	3 , 2	7,1	4,6

Джерело: побудовано та розроблено автором

З табл.3.10 видно, що протягом року 2019 р. планується укласти 14 експортних контрактів, за якими ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» виконає всі 14.

Сума контракту за кількістю продукції прогнозовано матиме наступний вигляд:

1. За I квартал, становитиме за кількістю 3, з сумою 16,9 млн.грн.
2. За II квартал, становитиме за кількістю 4, з сумою 19,3 млн.грн.
3. За III квартал, становитиме за кількістю 3, з сумою 13,2 млн.грн.
4. За IV квартал, становитиме за кількістю 4, з сумою 19,1 млн.грн.

Загальна виручка від експортних контрактів становитиме 68,5 млн.грн., але за одним із контрактів прогнозується порушення термінів виконання, а прогнозована сума штрафних санкцій за основі табл. 3.9 складе близько 0,4 млн.грн. Робимо дане припущення, тому що на 100% позбутися ризику неможливо. Прогнозований прострочений контракт буде становити 7,1% від кількості та 5 % від загальної суми укладених експортних контрактів за 2019 рік. Відповідно, ймовірність дотримання угод становить  $13/14=0,93$ , а ймовірність недотримання умов договорів (ймовірність ризику) складає  $(14- 13)/100=0,01$ , що в порівнянні з 2018 р. менше на 0,02. Спостерігається позитивна динаміка як результат ефективної діяльності «Відділу управління ризиками» в галузі ризик-менеджменту ЗЕД ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН». Тому, можемо зробити висновок, що за умови приділення уваги ризик- менеджменту з боку «Відділу управління ризиками» ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» планується зменшити ризик при здійсненні ЗЕД (ймовірність порушення термінів поставки) з коефіцієнта 0,03 до 0,01.

При цьому питома вага прострочених або невиконаних експортних угод у їх загальному обсязі має зменшитися з 2018 р., де становила 33% за кількістю і 36,8 % за сумою до 7,1% за кількістю і 5% за сумою в 2019 р., що є безумовно позитивною тенденцією. У 2018 р. сума експортних угоди, прострочених або невиконаних становила 6,5 млн. грн., а в 2019 р. прогнозовані витрати лише на покриття однієї штрафної санкції у розмірі 0,4 млн. грн. Такого результату можливо досягти за умови виділення на створення «Відділу управління ризиками» 299 625 грн., а поєднавши затрати ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» на створення даного відділу, майже 0,3 млн.грн;

3,4 млн.грн на застосування даним відділом страхування від втрати прибутку (як одного з методів зниження ризику при здійсненні ЗЕД) та 0,4 млн.грн на покриття прогнозованих штрафних санкцій, маємо наступну ситуацію:

- $6,5 - 0,3 - 3,4 - 0,4 = 2,4$  млн. грн.

2,4 млн. грн, саме таку прогнозовану суму вдасться зекономити підприємству за умов створення і ефективного функціонування «Відділу управління ризиками». Отже, мати у складі структурну одиницю, яка б займалася вирішенням проблем виникнення й мінімізування ризиків у ЗЕД на підприємстві не тільки правильно із «міркувань здорово глузду», але й економічно обґрунтовано.

**ВИСНОВКИ ПО РОЗДІЛУ 3!!!!**

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

### Висновки по РОЗДІЛУ 1!!!!

Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» – провідна промислова компанія з виробництва спеціалізованої техніки, організації планування, транспортування і подальшого контролю за перевезенням вантажу з місця завантаження до місця призначення. України. У ході дослідження було вивчено сутність та значення ризику; його місце в діяльності компанії; проаналізовані методи щодо застосування системи управління ризиками; дослідженні під ходи щодо розгляду даної тематики у різних наукових школах ризик-менеджменту; розглянуто закордонні та вітчизняні характеристики досліджуваної проблематики. Проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» можна стверджувати, що діяльність даного підприємства є достатньо ефективною (прибутковою), з позитивною динамікою росту.

У ході виконання дипломної роботи було проведено аналіз управління ризиками в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. На основі здійснених досліджень можна стверджувати, що проблема управління ризиками є багатогранною комплексною системою, яка не має єдиного механізму вирішення. Трагування ризику досі не знайшло своєї сталої дефініції. Саме тому науковці, які присвятили свої дослідження даній тематиці дають різні визначення у відповідності до тієї сфери, у якій присутній ризик.

Зараз даній проблемі приділяється значна увага у великих компаніях шляхом створення «Відділу управління ризиками» та розробки ним методів та систем управління ризиками. За останні півстоліття ризик-менеджмент пройшов певні стадії розвитку. До 50-х років ХХ століття спеціалісти даної сфери виконували функції страхових агентів. У 1956 році вперше з'являється вислів «ризик-менеджмент», у той час вперше на штатній основі була найнята особа на посаду «ризик-менеджера», в обов'язки якої входила робота по мінімізуванню збитків. Поступово з настанням сучасності функціональне коло завдань спеціалістів даної сфери розширювалося.

Поняття «ризик-менеджменту» досить нове для українського бізнесу й економіки в цілому. Проведене нами дослідження впливу ризиків в сфері зовнішньоекономічної діяльності на прибутковість експортних операцій ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» показало, що керівництво підприємства не має чіткого представлення про небезпечність ризиків та їх можливий негативний вплив.

Ми вважаємо, що виникнення різноманітних ризиків у нестабільному зовнішньому середовищі та зростаючій кількості глобалізаційних процесів стимулювало розвиток світового ризик-менеджменту.

Підприємства внутрішнього ринку, які пов'язують свою діяльність безпосередньо з міжнародною торгівлею при цьому не використовуючи методи управління ризиками, наражаються на їх негативний вплив.

Коливання на валютних, товарних, фондових ринках, зміни податкового законодавства, розвиток економічних відносин – всі ці елементи, властиві ринковій економіці, продовжували і продовжують робити вплив на діяльність економічних суб'єктів.

На жаль, у даним момент ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» не проводить заходи, які пов'язані з оцінкою та здійсненням процесу управління ризиками. Тому, ми вважаємо, що на підприємстві існує реальна потреба в розробці системи їх оцінки та мінімізації.

Вивчення передумов виникнення ризиків, оцінка причин та розробка конкретних заходів з ризик-менеджменту є важливими складовими ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Управління ризиками можна здійснювати самостійно – управлінським апаратом організації, так і з залученням консультаційних послуг фірм, що спеціалізуються на ризик-менеджменті.

Однією з основних причин неефективного управління ризиками у ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» є відсутність «Відділу управління ризиками», а одним із методів зниження ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності може бути – страхування ризиків. Виграш компанії при здійсненні ЗЕД забезпечується тим, що у разі страхування для нього ризик несподіваних

збитків в будь-якому році не тільки замінюється меншим ризиком, але і обмежується сумою страхових внесків. Управління ризиками у ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН» повинне, на нашу думку, бути набором практичних навиків за оцінкою ключових ризиків для компанії і визначенню максимального рівня потенційних втрат і мінімального рівня підтримки при виконанні виробничої програми

Ми вважаємо, що створення нового структурного підрозділу «Відділу управління ризиками» дозволить мінімізувати ступінь впливу ризиків на зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН», а кваліфіковане застосування даним відділом методів зниження ризиків шляхом перетворення випадкових збитків у відносно невеликі постійні або разові витрати – страхування, дозволить збільшити величину отриманого прибутку. Так, постійний досвід роботи у даній сфері дозволить фахівцям даного структурного підрозділу розробляти власні моделі управління ризиками без звернення до страхових компаній, скоротивши при цьому затрати підприємства.

Всі запропоновані заходи необхідні для покращення ситуації в управлінні ризиками в сфері ЗЕД підприємства, але неможливо все передбачити та зробити точний прогноз, тому лише практичне застосування вищевикладених заходів може дати відповідь на питання ефективності та доцільності комплексу управління ризиками в сфері зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Савченко О.Р. Роль і місце ризик-менеджменту в діяльності підприємств / О.Р. Савченко; Наукові записки ТДПУ ім. В. Гнатюка, 2003. – № 15. – с. 155-160.
2. Мельник Л.Г. Экономика предприятия / Л.Г Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга». – 2002. – 632 с.
3. Райзберг Б.А. Курс экономики / Б.А. Райзберг. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 716 с.
4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: «Академвидав». – 2003. – 416 с.
5. Найт Ф.Х. Поняття ризику та невизначеності / Ф. Х. Найт // THESIS. – Вип. 5 – 1994.
6. Грачов В.І. Класифікація ризиків та управління ними / В.І. Грачов, Т.П. Коюда // Фінанси України. – 2002. – №10. – с. 56-60.
7. Беднарська О. Суть та види ризиків у плануванні діяльності машинобудівного підприємства / О. Беднарська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. №23 (606). – с. 8-15.
8. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень/ І.В. Гончаров. – Х.: ХП, 2003. – 150 с.
9. Сахарцева І.І. Ризики економічної діагностики підприємства / І.І. Сахарцева, О.В. Шляга. – К.: Кондор, 2008. – 380 с.
10. Ігнатовська П. Інновації та економічне зростання // Російський економічний інтернет-журнал, – 2002. – № 1.
11. Грачов В.І. Класифікація ризиків та управління ними / В.І. Грачов, Т.П.Коюда // Фінанси України. – 2002. – №10. – с. 56-60.
12. 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. – с.174-178.

13. Галіч М.Ю. Теоретичні засади ризику та ризик-менеджменту [Електронний ресурс] / М.Ю. Галіч, А.М. Михайлов // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2015. – № 12 (232). – 252 с. – Режим доступу: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv\\_12\\_\(232\)\\_2015.pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_12_(232)_2015.pdf)
14. Еволюція світового ризик-менеджменту: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2013/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/9.pdf)
15. Damodaran A. Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management / A. Damodaran. – Pennsylvania : Pearson Prentice Hall, 2008. – 408 p.
16. Greuning H. Analyzing Banking Risk. A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk Management / H. Greuning, S. Brajovic. – Washington: The World Bank, 2009. – 422 p.
17. Jorion P. Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk / P. Jorion. – New York: McGraw-Hill, 2006. – 600 p.
18. Kallman J. Instructors' manual, the Tools&Techniques of Risk Management & Insurance. National Underwriter / J. Kallman. – Cincinnati, OH, 2007. – 588 p.
19. Kallman J. Risk Control, First Edition, ARM 55, Insurance Institute of America / J. Kallman, R. Berthelsen. – American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters. 2005. – 519 p.
20. Crouhy M. Risk Management / M. Crouhy, D. Galai, R. Mark. – New York: McGraw-Hill, 2012. – 390 p.
21. Mccarthy M. Risk From the CEO and Board Perspective: What All Managers Need to Know About Growth in a Turbulent World / M. Mccarthy, T. Flynn. – New York: McGraw Hill, 2003. – 256 p.
22. Andersen T. Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures / T. Andersen, P. Schroder. – Cambridge: Cambridge University Press, 2010. – 268 p.
23. Bedford T. Probabilistic Risk Analysis: Foundations and Methods / T. Bedford, R.Cooke. –Cambridge: Cambridge University Press, 2001. – 414p.

24. Griffin A. New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility / A. Griffin. – London: Kogan Page, 2007. – 184 p.
25. Zaman A. Reputational Risk: How To Manage For Value /A. Zaman. – London: Creation FT Prentice Hall, 2004. – 286 p.
26. Sweeting P. Financial Enterprise Risk Management (International Series on Actuarial Science) / P. Sweeting. – Cambridge: Cambridge University Press, 2011. – 564 p.
27. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management / P. Hopkin. – London: Kogan Page, 2010. – 384 p.
28. Cox E. Fuzzy Modeling and Genetic Algorithms for Data Mining and Exploration (The Morgan Kaufmann Series in Data Management Systems) / E. Cox. – San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 2005. – 530 p.
29. Mamdani E. An Experiment in Linguistic Synthesis with Fuzzy Logic Controller / E. Mamdani, S. Assilian // Int. J. Man-Machine Studies. – 1975. – Vol. 7. – № 1. – P. 1-13.
30. Gregory M. Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic Objectives (Wiley and SAS Business Series) / M. Gregory. – New York: Wiley, 2008. –180 p.
31. Посохов І.М. Аналіз досліджень зарубіжних наукових шкіл ризик-менеджменту / І.М. Посохов // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2013. — № 4. — с. 164-172
32. Збитки українських підприємства 2011 рік: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tsn.ua/groshi/zbitki-ukrayinskih-pidpriyemstv-zrosli-do-128-mlrd-griven.html>
33. Доля збиткових економічних компаній по галузях економіки України у відсотку до загальної кількості фірм за 2011 рік: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua)

34. Огляд ринків фінансових послуг та підсумки діяльності небанківських фінансових установ за 2011 рік: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forinsurer.com/files/file00425.pdf>
35. Халваши І.Т. Рентабельність продукції та резерви її підвищення / І.Т. Халваши // Управління розвитком. - 2013. - №4. - с. 114 – 116
36. Бунда О. М. Методичні аспекти аналізу фінансового стану підприємства / О. М. Бунда, О. М. Петрова // Вісник КНУТД. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 2 (85). - с. 99-107.
37. Трудові ресурси як фактор ефективної діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання / О. Г. Череп, А. Жиганова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2013. - Вип. 2. – с.172-178.
38. Геращенко І.М. Сутність поняття «конкуренція» на ринку праці / І.М. Геращенко // Управління розвитком: зб. наук. ст. – Х.: ХНЕУ, 2011. – № 22(119). – с. 89 – 91
39. Холод З.М. Ефективність управління трудовими ресурсами поліграфічних підприємств / З.М.Холод, О.Б. Волович // Науковий вісник:НЛТУ України. – 2011. – Вип.21.11 – с. 309-315.
40. Саратов А.Л. Формування трудових ресурсів і зайнятості / А.Л. Саратов // Економіст. – 2010. – № 10. – с. 72 – 73.
41. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми економіки. –2010. – № 8(68). – с.17-21
42. Горбонос Ф.В. Економіка підприємства / Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко, Н.Ф. Павленчик. – К. : «Знання», 2010. – с. 345.
43. Трудові ресурси як фактор ефективної діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання / О. Г. Череп, А. Жиганова // Фінансово -кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2013. - Вип. 2. - с. 172-178.
44. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства / Н. Г. Георгіаді, Р. Б. Вільгуцька // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2012. - № 748. - С. 33-40.

45. Застосування методів аналізу ефективності використання трудових ресурсів у системі управлінського обліку промислового підприємства / Л. А. Птіцина // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2014. - № 3. - с. 95-98.
46. Напрями розвитку використання трудових ресурсів / О. І. Горобець // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - с. 64-65.
47. Костишин К.В. Обґрунтування сутності основних засобів як економічної категорії / К.В. Костишин // Управління розвитком. - 2013. - №23. - с. 55 – 58.
48. Хричікова М. О. Теоретичні аспекти обліку основних засобів на підприємстві / М. О. Хричікова // Управління розвитком. - 2014. - №15. - с. 157-160.
49. Горкавий В. К. Методологічні засади аналізу наявності і відтворення основних засобів / В. К. Горкавий, О. М. Карповець // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 3. - с. 79-86.
50. Ксьонжик І. В. Облік і структура основних засобів: МСБО та світовий досвід / І. В. Ксьонжик, О. С. Дяченко // Економічний форум. - 2013. - № 3. - с. 207-211.
51. Радіонова Н. Й. Удосконалення методології аудиту основних засобів / Н. Й. Радіонова, О. М. Бунда // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2015. – № 3 (47). – с. 23-27.
52. Півень Я. В. Аналіз використання основних засобів на підприємстві / Я.В. Півень // Управління розвитком. – 2013. - №10. – с. 4 – 6.
53. Кібкало А. С. Сучасний стан обліку основних засобів / А.С. Кібкало // Управління розвитком. - 2012. - №10. - с. 66 – 69.
54. Шудра Л. О. Конкуренція та її сутність. Конкурентоспроможність України на рівні світової економіки / Л. О. Шудра // Управління розвитком. - 2013. - № 19. - с. 41-44.
55. Кононець Ю. В. Теоретичні аспекти визначення конкурентоспроможності продукції / Ю. В. Кононець // Управління розвитком. - 2012. - №9. – с. 13-15

56. Андросова Т. В. Конкуренція як економічна категорія ринкового господарювання / Т. В. Андросова, О. Ю. Ляшенко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2011. - Вип. 1. – с. 17-26.
57. Маслак О. І. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська, П. К. Кулінічев // Технологический аудит и резервы производства. - 2014. - № 3(3). – с. 57-61.
58. Черленяк І. І. Конкурентоспроможність, конкуренція, ринок: макросистемні аспекти / І. І. Черленяк // Економічний часопис-XXI. - 2014. - № 7-8(1). - с. 28-31.
59. Фесенко І. В. Розвиток конкурентоспроможності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання / І. В. Фесенко // Управління розвитком. 2012. № 1. с.92-93.
60. Липова Ю. А. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах / Ю. А. Липова // Управління розвитком. - 2012. - №2. - с. 90-93.
61. Хріпунова Є. О. Конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукції: взаємозв'язок та відмінності / Є. О. Хріпунова // Управління розвитком. - 2014. - №15. - с. 54-56.
62. Логвінов Б.Ю. Дослідження конкурентоспроможності торговельного підприємства в сучасних умовах господарювання / Б.Ю. Логвінов // Управління розвитком. - 2012. - №12. - с. 45-47.
63. Ейвазова Р. Проблематика встановлення цін на підприємстві / Р. Ейвазова // Управління розвитком. - 2013. - №2. - с. 23-24.
64. Ліхота А. І. Поняття ціни та особливості ціноутворення на машини й обладнання виробничого призначення в сучасних умовах / А. І. Ліхота // Управління розвитком. - 2012. - № 14(135). - с. 127-130.
65. П'ятак І. В. Ціноутворення та фактори впливу на становлення цінової політики / І. В. П'ятак // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2012. - № 4. - с. 130-134.

66. Білошкурська Н. В. Маркетингове дослідження факторів ціноутворення на конкурентному ринку / Н. В. Білошкурська // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2015.
67. Сенік Г. П. Ціноутворення як ключовий чинник механізму формування доходів / Г. П. Сенік // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. - 2012. - Вип. 21-22(1). - с. 224-233.
68. Про ціни й ціноутворення: Закон України від 3 грудня 1990 р. № 507 – XII // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 1990. - №52. – ст. 650 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/507-12>
69. Божкова В. В. Аналіз принципів ціноутворення на вітчизняних промислових підприємствах / В. В. Божкова, І. М. Рябченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 1. - с. 67-73.
70. Педенко М. М. Вдосконалення політики ціноутворення в сучасних умовах господарювання / М. М. Педенко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2013. - № 20. - с. 121-126.
71. Толпежніков Р.О. Особливості ціноутворення продукції промислового підприємства / Р.О. Толпежніков, Т.Г. Толпежнікова // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2013. - Вип. 9(2). - с. 99-103.
72. Звіт про результати проведення процедур відкритих і двоступеневих торгів та попередньої кваліфікації № 4 від 02.09.2015: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forinsurer.com/files/file00425.pdf>
73. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність Верховна Рада УРСР; Закон від 16.04.1991 № 959-ХІІ. Редакція від 07.08.2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12/ed20120313>
74. Толлокнеєва А.Б. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А.Б. Толлокнеєва // Управління розвитком. - 2013. - №2. - с. 138-141.

75. Векліч З.В. Оцінювання ефективності державного впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємств / З.В. Векліч // Управління розвитком. - 2014. - №12. – с. 5-7.
76. Гузенко Г. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості / Г. М. Гузенко, Ю. О. Гайдученко // Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія : Економічна теорія та право. - 2013. - № 3. –с.77-89.
77. Крамарева О. М. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні: аналіз та стратегія розвитку / О. М. Крамарева // Теорія та практика державного управління. - 2011. - Вип. 1. – с. 402-407.
78. Золотих К. С. Формування системи факторів економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / К. С. Золотих // Управління розвитком. - 2012. - № 14(135). - с. 117-120.
79. Пікус Р. В. Оцінка підприємницького ризику // Фінанси України. – 2010. – № 5 – с.88.
80. Тюленєва Ю. В. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності / Ю. В. Тюленєва // Проблеми науки. – 2010. –№ 1. –с.39-45. 81.Цвігун Т.В. Формування механізму управління ризиками машинобудівних підприємств / Т.В. Цвігун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. –Т.1. – 2013. – № 3. –с.117-120.
82. Поворозник В. Страхова сфера як системоформуючий чинник розвитку і безпеки підприємств [Електронний ресурс] / В. Поворозник. – Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/Monitor/April/1.htm>.
83. Кривда О. В. Механізм ризик-менеджменту на українських підприємствах та чинники, що його формують [Електронний ресурс] / О. В. Кривда // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2013. - № 10. - С. 268-273. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2013\\_10\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_46)



84. Страхування від втрати прибутку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pzu.com.ua>.
85. Осадець С. С. Страховий менеджмент / Осадець С. С., Мурашко О. В., Фурман В. М., Баранов А. Л. – К. : КНЕУ, 2011. - 333 с.