

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра міжнародних економічних відносин**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Управління ризиками підприємства - суб'єкта ЗЕД  
(за матеріалами ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» у  
м.Мукачево, Закарпатська обл.»»)**

Студентки 2 курсу, 3мз групи,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»

Тхорик  
Ірини  
Миколаївни

Науковий керівник  
кандидат економічних наук,  
доцент

Генералов  
Олександр  
Валентинович

Гарант освітньої програми  
доктор економічних наук,  
доцент

Студінська  
Галина  
Яківна

**Київ 2018**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                               | 3   |
| РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА - СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....                                    | 6   |
| 1.1 Сутність, види та процес управління ризиками.....                                                                                                    | 6   |
| 1.2 Школи ризик менеджменту.....                                                                                                                         | 15  |
| 1.3 Зарубіжний та відчизняний досвід ризик-менеджменту.....                                                                                              | 22  |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                                               | 30  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «А.В.К.»».....                      | 32  |
| 2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.».....                                                                    | 32  |
| 2.2 Дослідження зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»».....                                                                 | 41  |
| 2.3 Характеристика ризик-менеджменту на ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»».....                                                                         | 48  |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                               | 58  |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....                                                | 60  |
| 3.1 Напрями мінімізації ризиків підприємства у міжнародній комерційній діяльності.....                                                                   | 60  |
| 3.2 Обґрунтування проекту впровадження системи ризик-менеджменту ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» та оцінка її ефективності.....                       | 69  |
| 3.3 Розрахунок прогностичних показників міжнародної комерційної діяльності ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» з урахуванням запропонованих заходів..... | 82  |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                                               | 93  |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                                                              | 95  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                          | 100 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                                             | 106 |

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження обґрунтована реальністю існування ризиків у функціонуванні більшості компаній

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.

За високої динаміки ринкових процесів управління ризиками підприємства є невід'ємною складовою ефективного господарювання. Воно набуває особливого значення при роботі на зовнішніх ринках. Тому ефективне управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності є не лише важливою передумовою виживання підприємств у сучасних умовах, але й запорукою успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Процес управління ризиками стає невід'ємним елементом щоденного функціонування компаній. 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.

ПАТ «А.В.К.» 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 випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та практичних методів управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.



Об'єкт дослідження – процес управління ризиками підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління ризиками підприємства - суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до мети були визначені наступні завдання:

- розкрити сутність видів та процесів управління ризиками;
- проаналізувати школи ризик-менеджменту;
- дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід ризик-менеджменту;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- надати характеристику ризик-менеджменту на підприємстві;
- запропонувати напрями мінімізації ризиків у міжнародній комерційній діяльності на підприємстві;
- обґрунтувати проект впровадження системи ризик-менеджменту;
- провести економічний розрахунок ефективності заходів спрямованих на вдосконалення ризик-менеджменту.

Методологічна основа дослідження дослідження базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. У процесі дослідження підходів щодо визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств застосовувалися економіко-статистичні й економіко-математичні методи аналізу. При проведенні аналізу були використані справжні економічні показники підприємства, а також відповіді фахівців на контрольні запитальники й інтерв'ю при проведенні методу експертних оцінок.

Ступінь дослідженості теми. розробити процес захищеності від ризиків на підприємстві.

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.

Інформаційною базою слугували наукові періодичні видання, підручники, монографії, нормативно-правова база з теми дослідження, а також фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

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.

Досліди даної роботи мають економічні обґрунтування. Одержані результати можуть бути використані на ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», а також іншими вітчизняними підприємствами при впровадженні запропонованих інструментів удосконалення управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

## РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА - СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 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 не вигідних 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, перемену кон'юнктури ринку, переваг споживачів, виникнення різних природно-кліматичних несприятливих умов тощо).

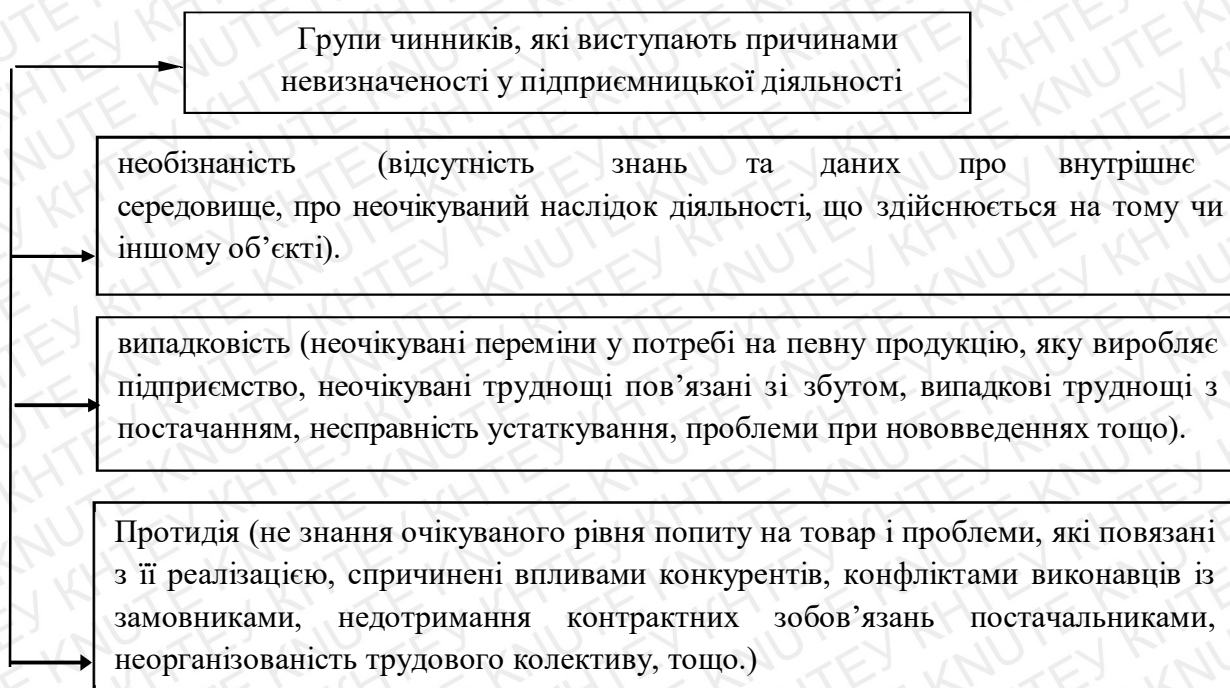


Рис 1.1 Фундаментальні групи факторів, що є причиною невизначеності в результаті здійснення підприємницької діяльності.

Джерело розроблено автором за даними [11]

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 спричиняють 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. Цілком закономірно, що в останні роки категорія “ризик” та аналіз ризиків привертають все більшу увагу вчених різних спеціальностей. Термін “ризик” використовується в багатьох природничих та технічних науках. Тим не менш, на сьогодні не існує загальноприйнятого визначення ризику, і представники різних наук один одного деколи просто не розуміють, хоча начебто обговорюють один і той самий феномен. Справа в тім, що ризик став міждисциплінарною чи трансдисциплінарною галуззю знань, а сам термін набув статусу загальнонаукового поняття, що виходить за межі тієї чи іншої науки. 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 XX 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 контро-лю 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 XX століття    | Управління активами і пасивами на рівні казначейства. Стратегічне управління активами і пасивами шляхом здійснення планування і контролю | 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. |
| 4 | Початок XXI століття     | Корпоративний ризик-менеджмент ґрунтується на підході до управління ризиками.                                                            | У 2002 році був прийнятий закон Сарбейнса–Окслі про захист інвесторів. У цей період було створено Міжнародної професійної асоціації ризику-менеджерів (PRMIA).                                                                                                                                                                                                                                   |

Укладено автором за даними [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 відборі 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 ризикових 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:

- аналізна оцінка появи ризиків;
- зменшення збитків, викликаних 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 ефективним 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.

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.

Поради при роботі з ризиками:

1. Робота з ризиками повинна завжди супроводжуватися вірою в успішний кінцевий результат. Враховувати можливі негативні наслідки ризику, безумовно необхідно, однак, ваша діяльність повинні бути все ж спрямована на перемогу – тобто максимальне зниження ризику.
2. Кожна дія має бути здійснена тільки після того, коли відкинуті всі сумніви з приводу правильності цієї дії. Тільки рішення, яке допускає подальшу корекцію, може бути прийнято за наявності об'єктивних сумнівів.
3. Ніколи не допускайте ризику багато чим, заради малого. Такий ризик рідко буває виправданим.
4. Завжди і в будь-якій ситуації існує кілька способів подальших дій, і всі вони повинні бути розглянуті раніше, ніж зупинитися на якомусь одному.
5. Аналіз ризику може зайняти тривалий час, за який зовнішні або внутрішні умови, що впливають на ступінь ризику, можуть змінитися. Завжди необхідно за ними стежити і враховувати їх під час прийняття рішень.

Професіональна 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;
- оцінка ефективності вирішення проблеми;
- моніторинг інформації для бази рішень з управління ризиками;
- документарне оформлення проаналізованих ризиків.

Отже, зауважимо, що ситуація ризику якісно відрізняється від невизначеності. Рішення приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів [137]. Невизначеність передбачає наявність факторів, за яких результати дій не є детермінованими, а ступінь впливу кожного фактору на результати невідомий. У ситуаціях ризику ми можемо використовувати об'єктивні значення ймовірностей для статистичного прогнозування, в той час, як в ситуаціях з невизначеністю використовується ймовірність як суб'єктивна оцінка можливих наслідків [137]. Ризик та невизначеність відіграють важливу роль у діяльності підприємств, вміщуючи в собі протиріччя між реальним і запланованим. Усунути невизначеність неможливо, оскільки вона є елементом об'єктивної дійсності. Але слід зазначити, що невизначеність не завжди є негативним фактором, оскільки усвідомлення факту її існування мотивує до самостійного вирішення управлінських завдань, ініціативності та творчого пошуку.

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. 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 XX 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. Гріффін [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.

Загальна інформація про зарубіжні школи ризик-менеджменту представлена на рис.1.2

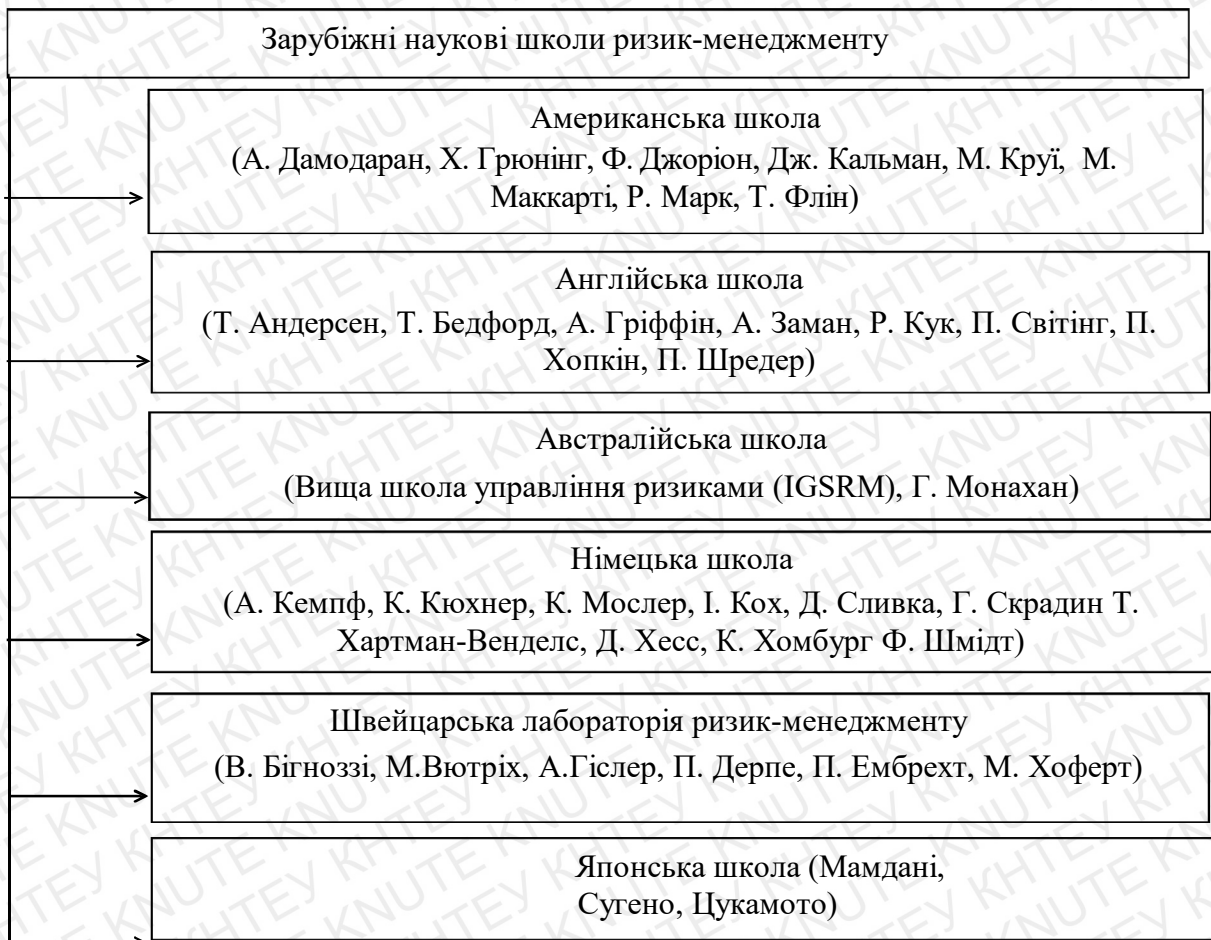


Рис. 1.2 Зарубіжні наукові школи ризик-менеджменту

Укладено автором за даними [31].

Основаючись 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.

Головне в ризик-менеджменті – правильна постановка мети, що відповідає економічним інтересам об'єкта управління.

Ризик-менеджмент дуже динамічний. Ефективність його функцій багато в чому залежить від швидкості реакції на зміну умов ринку, від економічної ситуації і фінансового стану об'єкта управління. Тому ризик-менеджмент повинен базуватися на знанні стандартних прийомів управління ризиком, умінні швидко і правильно оцінювати конкретну економічну ситуацію, на здатності швидко знайти гарний, якщо не єдиний, вихід з даної ситуації.

Особливу роль у рішенні ризикових задач грають інтуїція менеджера й інсайд.

Інтуїція – це здатність безпосередньо, як би раптово, без логічного продумування знаходити правильне рішення проблеми. Інтуїтивне рішення як внутрішнє осяяння, просвітління думки, що розкриває суть досліджуваного питання. Інтуїція є неодмінним компонентом творчого процесу. Психологія розглядає інтуїцію у взаємозв'язку з чуттєвим і логічним пізнанням і практичною діяльністю як безпосереднє знання в його єдності зі знанням опосередкованим, раніше придбаним. Інсайд – це усвідомлене рішення якоїсь проблеми. Суб'єктивно інсайд переживають як несподіване осяяння, збагнення. У момент самого інсайда рішення усвідомлюється дуже ясно, однак ця ясність часто носить короточасний характер і має потребу у свідомій фіксації рішення. Іншими словами, де правила і прийоми рішення особливо складних задач. Звичайно, евристика менш надійна і менш певна, чим математичні розрахунки, однак вона дає можливість одержати цілком певне рішення. Ризик-менеджмент має свою систему евристичних правил і прийомів для ухвалення рішення в умовах ринку.

Після побудови комплексного показника ризику визначають взаємозв'язок між факторами шляхом використання інтегрального методу факторного аналізу, що містить у собі: визначення методу інтегрування; обчислення підінтегральної функції; виведення значення інтеграла.

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. Ризик є наслідком рішення і завжди пов'язаний з суб'єктом, який не тільки здійснює вибір, а й оцінює ймовірність можливих подій та пов'язані з ними наслідки, ризикована ситуація складається з двох



взаємопов'язаних компонентів: об'єктивної та суб'єктивної [104]. Перша відображає ту чи іншу невизначеність у середовищі діяльності суб'єкта, друга характеризує ступінь готовності суб'єкта приймати рішення з урахуванням виду і динаміки цієї невизначеності [104]. Природу ризику в літературі зазвичай розглядають з трьох точок зору: як суб'єктивну, або як об'єктивну, або як суб'єктивно-об'єктивну. Суттєві здобутки у проектуванні сьогоденних теоретичних основ з оцінки ризику, застосовуючи методику нечітку логіку 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;

### 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.

Ризиками зовнішньоекономічної діяльності будь-яких підприємств, в тому числі і підприємств легкої промисловості можна управляти. З метою побудови ефективної системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності необхідно визначити сутність поняття “управління”. Управління як таке виникло ще за часів первіснообщинного ладу [82]. Якщо хоча б двоє людей об’єднувались для досягнення мети – уже виникала необхідність в управлінні, тобто одна людина мала керувати, інша – бути підлеглою [82]. Так, в сучасних умовах розвитку економіки зі зміною характеру економічних відносин, форм власності набувають актуальності питання вдосконалення теоретичних та практичних засад управління, в тому числі і ризиками ЗЕД підприємств, які відіграють вирішальну роль у здійсненні ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства та успішного його функціонування зокрема [82]. Вперше значні дослідження, що призвели до створення методики оцінки ризиків небезпечних виробництв, були здійснені після загальновідомої катастрофи, що відбулась на газосховищі у Клівленді.

Процес керування ризиком у розвинених країнах існує у формі самостійної галузі науки, що з’явилась досить нещодавно. 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 призвело до появи 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 XX 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 XX 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. 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, вважають появу вартісної міри ризику. 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. 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 обертів 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 з 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 у відповідності з яким з'являється нова структура контролю, в якій головні ролі займають 5 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. 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

**Частка збиткових компаній за галузями економіки України у загальній 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                  | 36,6                    |
| 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 перестрахування, 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:

- 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;
- 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;
- 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 великий 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.



## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Розглянувши теоретичні основи ризику та ризик менеджменту, можна зробити висновки, що ризик - наслідок невизначеності, а головними умовами формування невизначеності будь-якого підприємства виступають три групи факторів: необізнаність, випадковість та протидія. Досліджено питання етимології терміну —ризик, зокрема його значення у різних мовах, еволюцію наукових поглядів та сучасні теоретичні підходи до тлумачення сутності економічного ризику. Запропоновано уточнене визначення категорії —ризик<sup>1</sup>. Розгляд дискусійних питань, пов'язаних із різними теоретичними аспектами сутності ризику, дозволив сформулювати визначення поняття —ризик ЗЕД<sup>2</sup> із урахуванням особливостей ризику, що лягли в основу розробки пропозицій щодо вдосконалення процесів управління ним. Досліджено погляди різних науковців щодо систематизації причин виникнення зовнішньоекономічних ризиків. Встановлено, що наявні систематизації ризиків ЗЕД не охоплюють всього переліку ризиків у ЗЕД; ознаки та визначені на їх основі групи ризиків не відповідають цілям управління.

Авторська систематизація ризиків зовнішньоекономічної діяльності передбачає розподіл ризиків на групи за такими ознаками: відношення до договірного процесу, вид зовнішньоекономічної діяльності та напрямок здійснення зовнішньоторговельних операцій. Зазначена систематизація може стати основою для проведення ідентифікації та якісного аналізу ризиків ЗЕД, формування організаційної структури зовнішньоекономічного ризик-менеджменту на підприємстві. Розглянули положення законодавчого та нормативноправового регулювання. В процесі аналізу було виявлено правові норми та недосконаlostі регуляторних актів, що генерують додаткові ризики ЗЕД для вітчизняних підприємств та підвищують рівень існуючих ризиків. Одним із таких ризиків є валютний ризик, питання щодо управління яким є недостатньо вивченим та потребує наукового підходу та пропозицій.

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 між її складовими елементами. Ризик-менеджмент як процес управління стимулює створення і прийняття підприємством стратегічних і тактичних рішень, як складових елементів керування даним процесом. 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 ринковою системою економіки. Розглянули принципи, структуру процесу управління ризиками, теоретичні підходи щодо стратегії та тактики, методів та інструментів управлінського впливу на зовнішньоекономічний ризик. Було виявлено такі недостатньо вивчені та актуальні проблеми: визначення мети управління ризиками ЗЕД, вибір методів управління зовнішньоекономічним ризиком, зокрема обґрунтування доцільності прийняття рішення про уникнення ризику та про відмову від ризикової зовнішньоекономічної угоди; стратегічного та тактичного управління ризиками ЗЕД; співвідношення систем управління ЗЕД та ризиками цієї діяльності. 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.

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. 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.

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 ринковою системою економіки.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» .»»

Доцільно розпочати аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, що дозволить зробити висновок щодо прибутковості або збитковості діяльності підприємства, тенденцій зміни його фінансових результатів діяльності порівняно з попередніми періодами, основних факторів, що вплинули на формування кінцевих результатів господарської діяльності підприємства, щодо динаміки та структури його фінансових результатів.

Для того, щоб отримати уявлення про діяльність даного об'єкта господарювання розглянемо основні фінансово-економічні показники ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» та їх динаміку за період з 2014 до 2016 рр. (по даним фінансової звітності 2014-2016 років – Додаток А), (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1

#### Фінансові результати діяльності ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» у 2013-2017р., тис. грн

| № з/п | Показники                                       | Роки  |      |      |      |      | Абсолютне відхилення 2017/2018 |
|-------|-------------------------------------------------|-------|------|------|------|------|--------------------------------|
|       |                                                 | 2013  | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |                                |
| 1.    | Чистий дохід від реалізації продукції           | 2 682 | 1115 | 372  | 677  | 683  | -1999                          |
| 2.    | Собівартість реалізованої продукції             | 1366  | 547  | 191  | 365  | 299  | -1067                          |
| 3.    | Валовий прибуток (збиток)                       | 1316  | 568  | 181  | 312  | 384  | -932                           |
| 4.    | Інші операційні доходи                          | 128   | 132  | 82   | 30   | 70   | -58                            |
| 5.    | Адміністративні витрати                         | -449  | -271 | -265 | -302 | -336 | 113                            |
| 6.    | Витрати на збут                                 | -74   | -40  | 0    | 0    | 0    | 74                             |
| 7.    | Інші операційні витрати                         | -1541 | -704 | -355 | -263 | -447 | 1094                           |
| 8.    | Фінансовий результат від операційної діяльності | -620  | -315 | -357 | -223 | -329 | 291                            |



Продовження таблиці 2.1

| № з/п | Показники                   | Роки |      |      |      |      | Абсолютне Відхилення 2017/2013 |
|-------|-----------------------------|------|------|------|------|------|--------------------------------|
|       |                             | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |                                |
| 9.    | Інші доходи                 | 125  | 0    | 0    | 43   | 39   | -86                            |
| 10    | Інші витрати                | -48  | 0    | 0    | -32  | -17  | 31                             |
| 10.   | Чистий фінансовий результат | -543 | -315 | -357 | -212 | -307 | -236                           |

Розраховано автором за даними підприємства

Проаналізувавши основні показники діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», м. Мукачєво», можна зробити висновок про зменшення всіх показників економічної діяльності підприємства. А саме: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився в 2017 році в порівнянні з 2013 роком на 1999 тис.грн. Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання його фінансових ресурсів. Аналіз здійснюється за допомогою коефіцієнтів оборотності. Проведемо наступні розрахунки у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

**Динаміка показників ділової активності ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» за 2013-2017 роки**

| Показник                                            | Нормативне значення | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|-----------------------------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Коефіцієнт оборотності активів                      | Збільшення          | 1,004 | 0,92  | 0,3   | 0,25  | 0,2   |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | Збільшення          | 7,84  | 6,62  | 5,7   | 5,2   | 4,8   |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | Збільшення          | 31,13 | 31,43 | 29,5  | 28,7  | 28,2  |
| Строк погашення дебіторської заборгованості, днів   | Збільшення          | 11,56 | 11,45 | 12,37 | 11,43 | 12,45 |
| Строк погашення кредиторської заборгованості, днів  | Зменшення           | 46    | 54,38 | 64,04 | 65,4  | 66,3  |



Продовження таблиці 2.3

| Показники                                              | 2013 р. | 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Абсолютний приріст 2017/2013 рр. |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------------------|
| Запаси                                                 | 68      | 18      | 13      | 13      | 13      | -55                              |
| Виробничі запаси                                       | 30      | 28      | 25      | 25      | 20      | -10                              |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: |         |         |         |         |         |                                  |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги  | 200     | 300     | 320     | 280     | 220     | 20                               |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                       |         |         |         |         |         |                                  |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                | 300     | 280     | 250     | 240     | 300     | 0                                |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                        | 1       | 2       | 6       | 2       | 6       | 5                                |
| Баланс                                                 | 18 074  | 17 197  | 17 014  | 16 753  | 16 531  | -1543                            |

Розраховано автором за даними підприємства

З таблиці 2.2 бачимо, що основні засоби залишились незмінними у 2017 році, порівнюючи з 2013. Оборотні активи за звітний період мають деякі позиції до збільшення, а деякі до зменшення. Зокрема, вартість запасів підприємства зменшилася 55 тис.грн, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла – на 20 тис.грн.

Динаміка пасивів ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» за 2013-2017 р.р. представлена у таблиці 2.3

Таблиця 2.4

**Динаміка пасивів ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» за 2013-2017рр., тис.грн**

| Показники                        | 2013 р. | 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Абсолютний приріст 2017/2013 рр. |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------------------|
| Пасиви                           |         |         |         |         |         |                                  |
| І. Власний капітал               |         |         |         |         |         |                                  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 78      | 78      | 78      | 78      | 78      | -                                |
| Резервний капітал                | 9 409   | 9 409   | 9 256   | 9 028   | 8 871   | -538                             |



Продовження таблиці 2.4

| Показники                                              | 2013 р. | 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Абсолютний приріст 2017/2013 рр. |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------------------|
| Нерозподілений прибуток                                | 5 410   | 5 410   | 5 206   | 5 221   | 5 071   | -339                             |
| II. Довгострокові зобов'язання                         |         |         |         |         |         |                                  |
| Відстрочені податкові зобов'язання                     | 438     | 438     | 438     | 438     | 438     | -                                |
| III. Поточні зобов'язання                              |         |         |         |         |         |                                  |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 34      | 34      | 31      | 13      | 18      | -16                              |
| Поточні зобов'язання за розрахунками                   |         |         |         |         |         |                                  |
| з бюджетом                                             | 15      | 15      | 31      | 23      | 20      | -5                               |
| зі страхування                                         | 4       | 4       | 6       | 4       | 5       | -1                               |
| з оплати праці                                         | 19      | 9       | 13      | 14      | 20      | -1                               |
| Інші поточні зобов'язання                              | 509     | 636     | 3 300   | 4 414   | 867     | 358                              |
| Баланс                                                 | 17 197  | 17 197  | 17 014  | 16 753  | 16 531  | -666                             |

Розраховано автором за даними підприємства

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» збільшилась, що є негативним явищем для підприємства.

Наступним кроком проаналізуємо ліквідність підприємства. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність.

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До них

належать: коефіцієнт покриття; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; чистий оборотний капітал.

Розглянемо показники ліквідності ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» за 2013-2017 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.5

**Показники ліквідності ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» у  
2013-2017 р.**

| Назва показника                   | 31.12.<br>2013 | 31.12.<br>2014 | 31.12<br>2015 | 31.12<br>2016 | 31.12.<br>2017 | Нормативне<br>значення |
|-----------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|------------------------|
| Коефіцієнт покриття               | 0,07356        | 0,07511        | 0,07679       | 0,07713       | 0,07170        | >1                     |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 0,08653        | 0,07734        | 0,06712       | 0,07119       | 0,06532        | >0,6                   |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,00110        | 0,00133        | 0,00167       | 0,00107       | 0,00294        | >0,<br>збільшення      |
| Чистий оборотний капітал          | -1725          | -1720          | -1719         | -1711         | -1890          | >0,<br>збільшення      |

Розраховано автором за даними [21]

Загальний коефіцієнт покриття показує частку поточних зобов'язань, що може бути покрита поточними активами. У 2017 році загальний коефіцієнт покриття був знижений на 14,63, що свідчить про погіршення платоспроможності ТОВ «ОЛ ПРИНТ» в цілому.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових пасивів підприємство може одномоментно погасити. Для нормального функціонування підприємства, він має знаходитись у межах, що становлять 20–50% поточних пасивів.

Коефіцієнт покриття не перевищує 1 по всім розглянутим рокам, що дає змогу зробити висновок про те, що підприємство не володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є не прийнятним.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за досліджуваними періодами перевищує значення 0,6, що показує на достатність платіжних можливостей підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності перевищує значення «0» за 2013-2017 роки та спостерігається тенденція до збільшення, що дає змогу зробити висновок про здатність підприємства негайно погасити свої борги.

Далі проаналізуємо більш детально платоспроможність (фінансову стійкість) підприємства, що здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів) Розглянемо показники платоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» за 2013-2017 роки (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

**Показники платоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика  
«А.В.К.»» у 2013-2017 р.**

| Назва показника                                                    | 31.12<br>2013 | 31.12<br>2014 | 31.12<br>2015 | 31.12<br>2016 | 31.12<br>2017 | Нормативне<br>значення |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|
| Коефіцієнт<br>платоспромож-<br>ності                               | 0,855258      | 0,766234      | 0,866256      | 0,749956      | 0,85459       | >0,5                   |
| Коефіцієнт<br>фінансування                                         | 0,114007      | 0,124334      | 0,124992      | 0,143754      | 0,140028      | <1<br>зменшення        |
| Коефіцієнт<br>забезпеченості<br>власними<br>оборотними<br>активами | -20,0776      | -17,0867      | -15,0839      | -29,0699      | -15,9452      | >0,1                   |
| Коефіцієнт<br>маневреності<br>власного капіталу                    | -0,21777      | -0,0223       | 0             | -0,17795      | -0,0326       | >0<br>збільшення       |

Розраховано автором за даними [21]



Коефіцієнт платоспроможності за 2013-2017 роки перевищує значення 0,5, що свідчить про наявність питомої ваги власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»».

Коефіцієнт фінансування не перевищує нормативне значення за 2013-2017 досліджуваних роки.

Це свідчить про те, що дане підприємство не залежить від залучених засобів, а також прослідковується тенденція до зменшення показника.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами не перевищує значення 0,1 за всіма досліджуваними періодами, що дає змогу зробити висновок про не достатню забезпеченість підприємства власними оборотними засобами.

Таблиця 2.7

**Показники рентабельності ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»»  
у 2013-2017 р.**

| Назва показника                             | 2013     | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | Нормативне значення |
|---------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| Коефіцієнт рентабельності активів           | 0,034554 | 0,023488 | 0,021275 | 0,064837 | 0,156792 | >0 збільшення       |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 0,03444  | 0,08876  | 0,02471  | 0,080233 | 0,195502 | >0 збільшення       |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності        | 0,977687 | 0,997657 | 0,959677 | 0,282511 | 0,202461 | >0 збільшення       |
| Коефіцієнт рентабельності продукції         | 1,97659  | 1,96789  | 1,86911  | 0,575868 | 0,397511 | >0 збільшення       |

Розраховано автором за даними підприємства

Наведені в табл. 2.7 дані свідчать про ефективну господарську діяльність ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» та його ділову активність. ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»», у якого сума продажу перевищує витрати на виробництво, управління підприємством і продаж продукції, називають прибутковим. Коефіцієнт рентабельності активів в період з 2016-2017 року мав

тенденцію до збільшення, що свідчить про збільшення ефективності використання активів підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу в період 2013-2017 років мав тенденцію також до спаду, що свідчить про неефективне вкладання коштів до даного підприємства. Таку ж саму ситуацію мав коефіцієнт рентабельності діяльності, що свідчить про неефективність господарської діяльності підприємства.

Оскільки одержаний прибуток повністю не відображує ефективності роботи підприємства, важливе значення має аналіз відносних показників ефективності господарської діяльності, одним з яких є рівень рентабельності. Так, з даних таблиці 2.7 видно, що валова рентабельність виробничих витрат підприємства, що аналізується, у 2017 р. проти 2013 р. збільшилася. Позитивним явищем в господарській діяльності підприємства вважається значний рівень рентабельності господарської діяльності. Проте зменшення розміру цього показника свідчить про зниження ефективності господарювання підприємства. Водночас показники рентабельності роботи підприємства забезпечують достатньо високі доходи працівникам і власникам.

Коефіцієнт рентабельності діяльності мав тенденцію до збільшення на протязі всього досліджуваного періоду, що свідчить про ефективність господарської діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності продукції в період 2013-2014 років має тенденцію до спадання що свідчить про не стабільну прибутковість господарської діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», м. Мукачево» від основної діяльності.

Отже, можна зробити висновок, що ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», м. Мукачево» має потужну фінансово-господарську діяльність, що дозволяє даному підприємству збільшувати свої основні показники кожного року.

## 2.2 Дослідження зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»»

Спираючись на колосальний досвід, підприємство має велике коло українських та зарубіжних партнерів, яке зростає з кожним роком. В даний момент ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» веде активну зовнішньоекономічну діяльність.

Продукція ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» 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. Зовнішньоекономічна діяльність на ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» головним являється експорт продукції. Імпорт продукції є, але має декілька країн партнерів. Основними ринками збуту продукції виробів є країни СНД, Балтії та країни Європи. Наразі експорт продукції мав тенденцію до збільшення в країни, а саме: Молдови, Німеччини, Білорусії. ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» проводить міжнародне співтовариство з багатьма країнами. Завдяки, якому має можливість проведення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» реалізує протипожежну 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.

Контроль за виконання будь-якого контракту лягає на плечі комерційного директора підприємства, ним являється Неживенко Ігор Васильович. Він має більше 20 років досвіду в даній сфері, а у минулому був начальником відділу маркетингу підприємства.

Завдяки результативній роботі, протягом останніх 5-ти років ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» здійснила експортні поставки у такі країни



як: Казахстан, Литва, Білорусь, Російська Федерація, Польща, Білорусія, Грузія тощо. У табл.2.8 наведена географічна структура експорту за 2013-2017 роки.

Таблиця 2.8

**Географічна структура експорту ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» за 2013 - 2017 роки, %**

| Основні країни- партнери | Роки |      |      |      |      | Абсолютне відхилення |
|--------------------------|------|------|------|------|------|----------------------|
|                          | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |                      |
| Польща                   | 9,4  | 9,6  | 10,9 | 12,2 | 15,5 | 6,1                  |
| Білорусь                 | 7,7  | 7,5  | 7,8  | 11,7 | 15,6 | 7,9                  |
| Литва                    | 7,6  | 7,4  | 7,7  | 11,2 | 15,2 | 7,6                  |
| Російська Федерація      | 49,1 | 48,1 | 47,4 | 35,6 | 22,6 | -26,5                |
| Казахстан                | 18,5 | 21,5 | 22,7 | 25,8 | 10,8 | -7,7                 |
| Інші                     | 7,7  | 5,9  | 3,5  | 3,5  | 7,7  | 0                    |

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Виходячи з даних, поданих у табл.2.8 до основних торговельних партнерів ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» належать представники наступних країни: Польща; Російська Федерація; Литва; Грузія; Вірменія; Білорусь; Інші. На основі аналізу даних з табл.2.6 робимо висновок, що до недавнього часу ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» найбільше була зацікавлена Російська Федерація, її об'єм закупівель за 2013-2017 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 туди зменшилась. Зменшення експорту до Росії відзначилося збільшенням долі експорту до Польшу, Білорусії та Литву. Загальний експорт до кожної країни збільшився більше ніж на 5% і становив до Польщі 6,1%, до Литви 7,9% та до Білорусії 7,6% відповідно.

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

- відсутність власної розвиненої бази даної сфери виробництва;
- переважаюча над іншими конкурентами продукція;
- відносно нижчі ціна на подібну продукцію;

На теперішній момент ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» 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 ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», але для більш детального аналізу, вважаю, потрібно визначити, яку частку займає експорт у загальному обсязі реалізованої продукції (рис.2.2.)

Розглянемо структуру експорту ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», яка представлена у відсотковому вигляді на рис.2.1

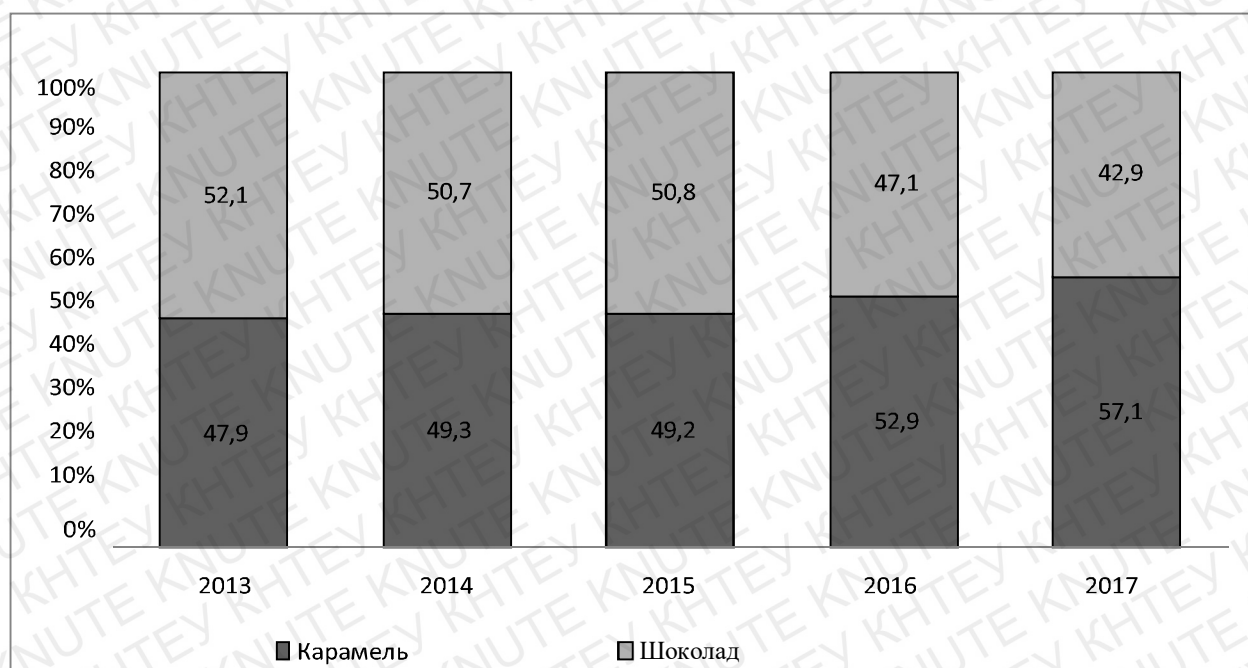


Рис. 2.1 Товарна структура експорту ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» за 2013-2017 роки

Джерело: побудовано автором за даними підприємств

Виходячи з даних таблиці, основним експортним товаром є шоколад та карамель. За проаналізовані п'ять років спостерігається незначна негативна динаміка (спад) в об'ємі реалізації шоколаду та невисока позитивна динаміка

(зростання) карамелю в долі експорту. Так, відсоток у загальному експорті шоколаду за 2013 рік був на рівні 52,1%; а вже на 2017 рік припало дещо менше 42,9%; у той момент доля карамелю за 2013 рік становила 47,9% , а у 2017 році збільшилась до 57,1% відповідно.

Таблиця 2.9

**Структура експорту ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» в грошовому еквіваленті за 2013-2017 роки, тис.грн**

| Продукція                                | Роки |      |      |      |      |
|------------------------------------------|------|------|------|------|------|
|                                          | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Карамельна продукція                     | 204  | 200  | 182  | 157  | 195  |
| Шоколадна продукція                      | 207  | 204  | 186  | 224  | 250  |
| Загальна виручка від експортних операцій | 411  | 404  | 368  | 381  | 445  |

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Виходячи з даних табл.2.9 відомо, що досліджуване підприємство має широкий асортимент продукції, але саме шоколад та карамель зарекомендували себе на зовнішньому ринку. Причиною тому послугував той факт, що ціна помірна у порівнянні з зовнішніми конкурентами.

Давайте проаналізуємо основних конкурентів ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», з якими підприємство стикається у процесі зовнішньоекономічної діяльності. Беручи до уваги той факт, що промислова компанія реалізує майже всю свою продукції на експорт переважно до країн СНД.

Незважаючи на велику кількість виробників подібної продукції, ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» до недавнього часу займало близько третини ринку РФ, але у зв'язку з воєнно-політичною обстановкою між РФ і нашою країною об'єм реалізацій у цю країну зменшився.

ПАТ ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» співпрацює не тільки з вітчизняними постачальниками, а отже здійснює імпорту діяльності.



Організацією експортних операцій ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» займається відділ зовнішньоекономічних зв'язків, що виконує усі функції, пов'язані з експортом продукції. ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» продає свої продукти в основному оптовикам, що здобувають право власності на товар при перетині товаром українського кордону, тобто використовує непрямий метод експорту. Однак ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» і самостійно виходить на міжнародні ринки.

Споживачі нерідко ставлять ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» у приклад іншим виробникам молочної продукції, відзначаючи чіткість і надійність постачань, старанність упакування і її зручність для транспортування.

Відомо, що від того, хто (ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» чи його покупець) бере на себе видатки, зв'язані з транспортуванням, страхуванням і митним оформленням вантажів, залежить ціна, позначена в контракті. ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» уже не в перший рік працюючи з закордонними партнерами, застосовує умови Incoterms, що систематизують правила міжнародної торгівлі.

Найбільше часто застосовувані на ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» – FOB, CIF, EXW, CPT. Основна частина експортованої продукції до Угорщини поставляється через припортовий завод. Даний спосіб постачань найбільш вигідний ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» тому що для продуктів, що поставляються таким чином, у вищевказаних портах маються всі необхідні умови для здійснення оперативної перевалки експортних вантажів.

Що стосується розрахунків з партнерами, слід зазначити наступне:

- спочатку ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» користалося рахунками, відкритими в міжнародних банках, що дуже сильно сповільнювало процес одержання інформації про прихід засобів на рахунок і сповільнювало процес оплати;

- однак обсяги валютних операцій і їхня якісна зміна змусила підприємство змінити принципи роботи на банківському ринку. Назріла необхідність обслуговування в спеціалізованому експортному банку і було прийняте рішення на користь Першого Українського Міжнародного Банку. ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» одержало можливість вести розрахунки з покупцями і постачальниками, використовуючи передову банківську технологію;

Розрахунки з контрагентами ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» робить за допомогою таких форм розрахунків, як акредитив, банківська гарантія і по факту постачання.

У таких країнах як: Польща, Чехія, Литва та Вірменія промислова компанія має високий відсоток насиченості ринку своєю продукцією, основні конкуренти на них РФ та Азійські країни.

Таблиця 2.10

**Показники економічної ефективності експорту ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», тис.грн**

| Показники                                                | Роки  |       |       |       |       | Абсол.<br>Приріст<br>2017/2013 | Темп<br>приросту.<br>2017/2013,<br>% |
|----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------------|--------------------------------------|
|                                                          | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |                                |                                      |
| Чистий дохід від реалізації експортної продукції         | 320,1 | 300,4 | 260,8 | 410,1 | 510,6 | 190,5                          | 2,54                                 |
| Собівартість експортованої продукції                     | 250,2 | 200,2 | 120,6 | 240,1 | 260,2 | 10                             | 1,08                                 |
| Операційні витрати по обслуговуванню експортних операцій | 38,5  | 95,6  | 103   | 95,6  | 100,4 | 61,9                           | 6,80                                 |
| Сукупні витрати на експорт                               | 288,7 | 295,8 | 223,6 | 335,7 | 260,6 | -28,1                          | 0,81                                 |
| Ефект експорту                                           | 31,4  | 4,6   | 37,2  | 74,4  | 250   | 218,6                          | 47,4                                 |
| Рентабельність експорту, %                               | 11,00 | 15,00 | 16,00 | 22,00 | 95,00 | 84                             | 74,5                                 |
| Ефективність експорту                                    | 1,11  | 1,15  | 1,16  | 1,22  | 1,95  | 0,84                           | 3,08                                 |

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Виходячи з даних табл. 2.10, можна зробити висновок, що дійсно, зовнішньоекономічна діяльність являється важливим джерелом притоку доходу.

Незначне збільшення відбулося через збільшення кількості експортованої продукції, розширення каналів збуту та реалізації продукції за цінами минулих років, а от його невелике зменшення, якщо порівнювати 2014 з 2013 роком, пояснюється тим, що у 2017 році збільшилась доля закупівель на внутрішньому ринку. Для того, щоб експорт товару був ефективний, необхідно, щоб експортний дохід перевищував експортні витрати. Чим більше цей показник, тим ефективніше розширення експорту ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.». ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» видно, що ефект від експорту має негативну динаміку. Що означає про зниження ефективності експортну діяльність ПАТ «Яготиський маслозавод» та має тенденцію на зменшення.

На основі вищеописаного, можна зазначити, що ЗЕД підприємство здійснює результативно.

Та все таки для того, щоб ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» 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;



### **2.3 Характеристика ризик-менеджменту на ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»»**

Провівши аналіз стану ризик-менеджменту на ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» потрібно відмітити, що в даний 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;
- нестійкій політико-економічній, соціальній чи навіть воєнній 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. 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.

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

- визначити зміст ризику;
- ідентифікувати і проаналізувати чинники ризику;

- охарактеризувати реальну можливість впливу дій ризиків на конкретне підприємство;

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.

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 ризик-менеджера повинен мати знання у наступних сферах:

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

Серед важливих функцій, що покладаються на менеджера з ризику, є аналіз причин ризику. при його проведенні особлива увага звертається на ті причини, які призвели до значних втрат.

Це, насамперед, зміна кон'юнктури ринку, порушення умов договорів на поставку матеріально-сировинних ресурсів, зміна цінової політики та інші. Розробляючи заходи з питань зменшення втрат від ризику, менеджер із ризику повинен:

- визначити їх характер (використання послуг страхових компаній, організація самострахування, створення резервних потужностей і т. д.);

- встановити перелік майна, що підлягає страхуванню, і частку покриття від збитків;
- провести детальну оцінку страхового покриття і витрат підприємства, пов'язаних із оформленням потенційних страхових полісів;
- оцінити можливі варіанти здійснення заходів, надаючи перевагу тим, що потребують менших витрат. Для здійснення своїх функцій менеджер з ризику повинен мати широкі права.

Це, зокрема, такі:

- заборона здійснення підприємницьких операцій, ризик яких перевищує встановлені нормативи;
- вимагання і у визначений термін одержання від служб підприємства інформації, необхідної для нормального виконання своїх функцій;
- подання пропозицій структурним підрозділам підприємств і об'єднань, спрямованих на зменшення рівня ризику. Ефективність діяльності менеджера з ризику в значній мірі визначається системою взаємозв'язків з відділами підприємства, в процесі яких він одержує необхідну для своєї роботи інформацію. Це, зокрема, постійні дані про ймовірні зміни, що можуть призвести до випадкових втрат, або ситуації, що викличуть такі зміни.

Важливою є також інформація, що надходить у формі вказівок, розпоряджень від керівництва фірмою. Вона конкретизує основні завдання управління ризиком, дає змогу встановити взаємозв'язок між діями з управління ризиком та іншими діями підприємства, визначає порядок функціонування підрозділів із ризику.

Менеджер по ризиках отримує накази (вказівки, розпорядження) від керівника підприємства та подає йому звіти про фінансові потоки, виконані планові завдання тощо.

Виходячи з оргструктури підприємства (додаток В), фактично керівник підприємства не приймає участі в управлінні ризиками, він звільняється від цих обов'язків і передає їх спеціалісту по ризиках. Відповідно,



відповідальність за прийняття рішень в області фінансування лягає на менеджера по ризиках.

З урахуванням структури фінансового відділу визначимо можливі зони відповідальності, функції менеджменту фінансових ризиків, а також їх виконавців (суб'єктів цього менеджменту), побудувавши для цього матрицю відповідальності у вигляді таблиці 2.11

Таблиця 2.11

### Матриця відповідальності

| № | Функції управління ризиками               | Менеджер з ризиків | Директор | Начальник фінансового відділу | Менеджер планування прогнозування |
|---|-------------------------------------------|--------------------|----------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Планування                                | +                  | +        | +                             | +                                 |
| 2 | Організація                               | +                  | +        | +                             | +                                 |
| 3 | Координація                               | +                  | +        | -                             | -                                 |
| 4 | Регулювання                               | +                  | +        | +                             | -                                 |
| 5 | Стимулювання                              | +                  | -        | +                             | +                                 |
| 6 | Контроль                                  | +                  | -        | -                             | +                                 |
| 7 | Розробка стратегії                        | +                  | -        | +                             | -                                 |
| 8 | Створення ефективних інформаційних систем | +                  | +        | -                             | -                                 |
| 9 | Здійснення аналізу                        | +                  | +        | +                             | +                                 |

Джерело: побудовано та розраховано автором

Такий розподіл функцій та відповідальності виконавців менеджменту фінансових ризиків і відображення цього розподілу необхідний для того, щоб не відбувалося «конфліктів» між виконавцями з приводу того, хто і що має виконувати. Визначені функції при необхідності можуть бути деталізовані та конкретизовані.

Таким чином, ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» існує достатньо ефективна система управління ризиками.

Успішне управління ризиками вимагає введення до штату великих і середніх підприємств менеджера з ризику. На ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» його обов'язки покладено на відділ фінансів та частково на відділ

економічного планування. 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;
- визначення величини втрат від ризику;
- розрахунок показників ризику;
- прогнозування ризику на перспективу;
- прогнозування діяльності працівників інших підрозділів підприємства по зменшенню величини втрат від ризику;
- розробка заходів спрямованих на зниження втрат від ризику.

Зрозуміло, що посадові обов'язки ризик-менеджерів залежать від того, якими саме ризиками вони управляють. У ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» 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);
- здійснювати антикризове управління;
- застосовувати економетричні моделі на практиці.

Для дослідження ризиків ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» було опитано 5 експертів та зроблено висновки, що підприємство схильне до наступних ризиків:

1. Валютний ризик;
2. Ризик зміни відсоткової ставки грошових потоків;
3. Ціновий ризик;
4. Кредитний ризик;
5. Ризик вибору партнера та його надійності;
6. Транспортний ризик;
7. Ризик країни.

Кожен з експертів оцінив важливість кожного показника ризику за шкалою відносної значимості (див. таб 2.9) в встановленому діапазоні від 0 до 7. Узгодженість думки експертів можна оцінювати за величиною коефіцієнта конкордації

Таблиця 2.10

**Оцінка експертами кожного ризику ПАТ «Кондитерської фабрики  
«А.В.К.»**

| Ризик                                                 | Оцінка експерта від 1 до 5 |   |   |   |   | Сума<br>рангів | Відхилення від<br>середнього значення | Квадратичне<br>відхилення |
|-------------------------------------------------------|----------------------------|---|---|---|---|----------------|---------------------------------------|---------------------------|
|                                                       | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 |                |                                       |                           |
| Валютний ризик                                        | 4                          | 6 | 4 | 4 | 3 | 21             | 1                                     | 1                         |
| Ризик вибору<br>партнера та його<br>надійності        | 3                          | 3 | 2 | 3 | 4 | 15             | -5                                    | 25                        |
| Кредитний ризик                                       | 2                          | 2 | 1 | 2 | 2 | 9              | 11                                    | 121                       |
| Ціновий ризик                                         | 6                          | 5 | 6 | 5 | 6 | 28             | 8                                     | 64                        |
| Ризик зміни<br>відсоткової ставки<br>грошових потоків | 1                          | 1 | 3 | 1 | 1 | 7              | -13                                   | 169                       |
| Транспортний ризик                                    | 5                          | 4 | 5 | 6 | 5 | 25             | 5                                     | 25                        |
| Ризик країни                                          | 7                          | 7 | 7 | 7 | 7 | 35             | 15                                    | 225                       |

Джерело: побудоване автором за результатами опитування

Середньоарифметичне значення рангів =  $(21 + 15 + 9 + 28 + 7 + 25 + 35) / 7 = 20$

$$S = 1 + 25 + 121 + 64 + 169 + 25 + 225 = 630$$



$$W = 12 \cdot 630 / 25 \cdot (343 - 7) = 0,9$$

Коефіцієнт конкордації в даному випадку дорівнює 0,9, та відхилення думок експертів не значні, вплив на метод експертної оцінки має кількість експертів. З ростом числа експертів в групі підвищує точність вимірювання.

Експерти підсумували:

- Валютний ризик

ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» здійснює діяльність на міжнародних ринках тому має місце валютний ризик, насамперед ризик зміни курсу долара США. Валютний ризик виникає, коли комерційні операції або визнані активи та зобов'язання виражаються у валюті, відмінній від функціональної валюти підприємства, що здійснює операцію.

Так як ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» купує продукцію за гривні та продає за долари США має місце валютний ризик, тим паче Україна перейшла до політики гнучкого курсу національної валюти. Регулятор вирівняв офіційний курс з курсом, який формується на міжбанківському ринку таким чином, що «курс визначався на основі попиту і пропозиції». Постійне коливання української валюти збільшує вплив валютного ризику на ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», підприємство укладає форвардні контракти, але це повністю не страхує від валютного ризику.

- Ціновий ризик

ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» також чутливе до ризику зміни ціни на кондитерську продукцію, що є традиційною ситуацією для України, де ринок хеджування знаходиться на низькому рівні.

ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» здійснює регулярний огляд трендів ринкових цін нашоколад, карамель та інші товари, з метою ефективного управління ціновим ризиком.

Важливим фактором для розуміння конкурентоспроможності кондитерських виробів є інформація про вироблену продукцію у світі та в Україні зокрема, а також прогноз на кінцеві залишки. Кінцевими вважаються залишки продукції на 1 липня кожного року.

Таким чином робиться прогноз коливань цін на протязі маркетингового року та визначається найбільш сприятливі періоди для продажу продукції, звісно зважаючи на логістичні можливості підприємств групи та портових терміналів-партнерів, з якими підприємства співпрацюють.

Підприємство функціонує за ринкових умов. Загалом ціни залежать від загальної кількості. Так як попит є стабільним, зміна ціни залежить від загального світового врожаю.

Собівартість у виробництві продукції є більш-менш сталою та прогнозованою. Велику роль у собівартості продукції відіграє економічна політика держави, наприклад: збільшення акцизів на бензин.

- Кредитний ризик

Кредитний ризик пов'язаний з грошовими коштами та еквівалентами, депозитами в банках та фінансових установах, а також з неплатоспроможністю замовників, в тому числі з простроченою заборгованістю і забезпеченими транзакціями.

ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» обирає лише ті банки та фінансові установи, які були оцінені незалежними експертами. За можливості використовуються також незалежні оцінки оптових покупців. Якщо незалежні оцінки не є доступними, ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» оцінює платоспроможність клієнта, враховуючи фінансовий стан, історію клієнта та інші фактори.

ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» співпрацює з такими банками:

- ❖ «Райффайзен Банк Аваль»;
- ❖ Основний фінансовий партнер – ПАО АБ «ПІВДЕННИЙ»;
- ❖ ПУМБ;
- ❖ UKR Exim Bank.
- ❖ Транспортний ризик

Транспортні ризики класифікують згідно з «Міжнародними комерційними умовами» – «Інкотермс-2000» за ступенем і відповідальністю за чотирма групами E, F, C і D.

ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» працює за умовами EXW – купує товар у підприємств групи в свою чергу з елеваторів яких ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» відгружає товар у вагони товарно-експедиційної компанії, яка доставляє його до порту.

ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» працює за умовами CPT до порту з міжнародними трейдерами (продає товар на зовнішній ринок) – (*Carrier Paid To*) означає, що продавець і покупець (і їхні банки) поділяють між собою ризики і відповідальність. У визначений момент (зазвичай у якомусь проміжному пункті транспортування) ризики цілком переходять від продавця до покупця та його банку.

- Ризик країни

Виходячи на нові ринки збуту та функціонуючи на вже існуючих для ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» ключовим є ризик країни. Ризик країни можна розраховувати використовуючи різні статистичні дані світових консалтингових фірм. Вони подають різні індекси та показники по кожній країні, наприклад індекс легкості ведення бізнесу (*Doing Business*); індекс залучення країн світу до міжнародної торгівлі (*Enabling Trade Index*); індекс економічної свободи (*Index of Economic Freedom*); індекс глобальної конкурентоспроможності (*The Global Competitiveness Index*) та інші.

Складовими ризику країни є: економічний, фінансовий, валютний та політичний.

Параметри для розрахунку фінансового ризику країни є:

- ❖ Загальний обсяг іноземного боргу;
- ❖ Структура погашення іноземного боргу країни;
- ❖ Економічний ризик країни.

ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» планує вийти на новий ринок збуту, розглядає декілька країн, а саме:

- ❖ Німеччина;
- ❖ Гамбія;
- ❖ Словенія;



Для виходу на новий ринок, дуже важливо буде враховувати ризик країни, оцінити ризики бізнес-середовища кожної країни. Переглянути інформацію вже існуючого ринку зернових культур цих країн, ємність ринку, попит та пропозицію і тд.

- Ризик вибору партнера та його платоспроможності

Підписуючи контракт, з метою зниження ризику зовнішньоекономічних контрактів потрібно перевірити потенційного партнера. Це можна зробити самостійно або скористатися послугами інших організацій.

У виборі можливого контрагента допоможуть довідники, фірмові каталоги, каталоги виставок, проспекти, рекламні видання, річні звіти. Особливе місце серед джерел інформації посідають фірмові довідники, видані інформаційно-довідковими агентствами, асоціаціями, торговельними палатами. Є довідники, що охоплюють фірми однієї країни, міжнародні, а також довідники з окремих галузей.

До умов контракту, де можуть міститися помилки, що спричиняють ризики втрат, відносять:

- ❖ предмет контракту;
- ❖ кількість і якість товару;
- ❖ базові умови постачання;
- ❖ ціну і загальну вартість договору;
- ❖ валютні та фінансові умови платежів;

Отже, провівши оцінку ризиків міжнародної комерційної діяльності ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», найбільш вагомим є ризик країни, всі експерти дали цьому ризику найбільшу оцінку. Узгодженість думки експертів склала 0,9 (коефіцієнт конкордації).

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Таким чином, аналізуючи ПАТ «Кондитерську фабрику «А.В.К.»» можна зробити висновки, що АВК – один із лідерів українського кондитерського ринку. Входить в трійку найбільших кондитерських брендів України. Ключ до досягнення підприємством цілей – це інвестиції у найсучасніше обладнання, розробка власних технологій виробництва та постійне опанування нових продуктових категорій. ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», м. Мукачєво» має потужну фінансово-господарську діяльність, що дозволяє даному підприємству збільшувати свої основні показники кожного року.

Досліджено теоретичні підходи щодо здійснення якісного аналізу зовнішньоекономічних ризиків, вибору методів оцінювання та їх практичної реалізації в управлінні ризиками ЗЕД. Проаналізовано зміни у географічній та товарній структурах експортно-імпортних потоків, дано оцінку ступеня внутрішньогалузевої торгівлі на основі індексу Грубеля-Ллойда для підприємств. Встановлено фактори ризиків ЗЕД на мезо- та макрорівнях, коливання валютних курсів та вплив валютних ризиків на діяльність підприємств. Визначено причини зміни рівня цих ризиків та їхній вплив на показники експортно-імпортової діяльності. Отримані результати можуть бути використані в процесі якісного аналізу та статистичного оцінювання ризиків, ідентифікованих у зовнішньоекономічній діяльності досліджуваних підприємств.

З'ясували, що 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, ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» 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.

Завдяки результативній роботі, протягом останніх 5-ти років ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» здійснила експортні поставки у такі країни як: Казахстан, Вірменія, Білорусія, Російська Федерація, Азербайджан, Туркменістан, Грузія тощо. Розглянуто найбільш поширені проблеми у ЗЕД для різних груп підприємств та проаналізовано причини їх появи та негативного впливу на ступінь ризикованості ЗЕД, виявлено закономірності та залежності між ризиками ЗЕД та ознаками підприємств (розмір, форма власності, місцезнаходження). Встановлені залежності можуть бути використані при розробці програми управління ризиками ЗЕД і пропозицій щодо заходів з управління ризиків високого та середнього рівня

Провівши аналіз стану ризик-менеджменту на ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» потрібно відмітити, що в даний момент на підприємстві не проводяться заходи, які пов'язані з оцінкою та здійсненням процесу управління ризиками.

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. Вміння використовувати економетричні моделі на практичній діяльності допоможуть ризик-менеджерам пришвидшити процес ідентифікації найбільш загрозливих ризиків для підприємства.



## **РОЗДІЛ 3**

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

#### **3.1 Напрями мінімізації ризиків підприємства у міжнародній комерційній діяльності**

Вплив ризиків позначається на всіх сторонах роботи підприємства, погіршуючи його фінансовий стан, виробничі, збутові можливості, здатність відповідати за своїми зобов'язаннями і інші аспекти.

З усього перерахованого вище видно актуальність і необхідність наявності на підприємстві ефективної системи управління ризиком та моніторингу середовища. Проект організації системи управління ризиком підприємства ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» передбачає виділення в системі управління підприємством окремого структурного підрозділу з управління ризиком та моніторингу середовища.

Необхідно, щоб відділ управління ризиком включав в себе наступні завдання:

- моніторинг середовища підприємства і середовища його функціонування,
- аналіз ризиків,
- планування антиризикових заходів та управління в кризових ситуаціях, які задіяні в процесі управління ризиком і пов'язані інформаційними потоками.

Проте керівництву підприємства повинна належати ключова роль з рішень проблем управління ризиком.

Відділ з управління ризиком є логічним доповненням до організаційної системи управління підприємством.

Відділ управління ризиком повинен, в обов'язковому порядку, прийняти на озброєння спеціальну програму цільових заходів з управління ризиком. Розробка такої програми на рівні підприємства повинна забезпечувати управління ризиками, при якому основним елементам структури та діяльності фірми гарантується висока стійкість і захищеність від ризиків.

Будь-яке підприємство, яке зацікавлене у зниженні можливих втрат, пов'язаних з ризиком, повинна вирішити для себе кілька проблем:

- Оцінити можливі збитки, пов'язані з ризиками;
- Прийняти рішення про те, залишає чи є вона в себе певні ризики, тобто чи несе свою відповідальність за них самі, відмовляється від них або передає частину або всю відповідальність за них іншим суб'єктам;
- За тим ризикам або тієї частини ризиків, які вона залишить у себе, фірма повинна розробити програму управління ними, основною метою якої є зниження можливих втрат.

Вирішення цих завдань можливе на основі розробки спеціальної програми цільових заходів щодо управління ризиком на рівні підприємства. Розробка програми цільових заходів щодо управління ризиком має включати дві стадії попередню і основну.

На попередній стадії має бути ознайомлення з тією довідковою та поточною конкретною інформацією, яка дозволяє прийняти рішення. попереднє основній стадії розробки ПЦМ, і можливість приступити до безпосередньої розробки програми.

Основна стадія являє собою власне розробку програми управління ризиками, впровадження та реалізації, якій сприятимуть зменшенню можливих збитків для підприємства. Для обґрунтованого прийняття рішень з управління ризиками, повинна мати всю необхідну для цього інформація. Ця інформація повинна бути, по можливості, зосереджена в одному джерелі. Робота на кожному з етапів повинна вестися з використанням довідкової інформації, пов'язаної з попереднього і основного стадіями розробки ПЦМ. Таким чином, вивчення розробки програми цільових заходів щодо управління ризиком будемо здійснювати в три стадії: розробка попередніх процедур, розробка комплексу превентивних заходів і, нарешті, опис довідкової інформації по обох етапах розробки програми цільових заходів щодо управління ризиком.

Метою розробки будь-якої ПЦМ є забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах ризику. Ця мета може бути досягнута за рахунок вирішення наступних основних завдань:

- Виявлення можливих ризиків;
- Зниження фінансових втрат, пов'язаних з ризиками.

Ця головна мета і основні завдання можуть бути конкретизовані з будь-яким ступенем глибини вирішення задачі розробки ПЦМ. Так, рішення задачі зниження фінансових втрат, пов'язаних з економічним ризиком, може здійснюватися, наприклад, наступним чином: усуненням існуючого ризику, запобіганням можливого ризику, безпосереднім запобіганням можливих збитків, опосередкованим запобіганням можливих збитків (через управління факторами ризику), компенсацією вже виник збитку.

При аналізі такої програми мають бути уточнені перелік, а також

- Зміст цілей і завдань перегляду програми цільових заходів щодо управління ризиком.
- Принципи управління ризиками, що враховуються в програмі.

Реалізація поставлених цілей і завдань управління ризиками потребує уточнення та вибору тих основних принципів управління ризиками фірми, які будуть враховуватися їм при розробці програми цільових заходів щодо управління ризиком.

Принципи, якими потрібно керуватися при розробці та впровадженні програми цільових заходів щодо управління ризиком, в першу чергу визначаються стратегією підприємства. Для ефективного розвитку підприємства обов'язково дотримання наступного принципу управління ризиками: узгодження роботи фірми до вимог зовнішнього середовища, в тому числі з вимогами зовнішнього для даного підприємства ризик-менеджменту.

Ризики, з якими стикається фірма, численні і різноманітні. Існують різні види ризиків і критерії, що дозволяють їх класифікувати (див. 1 розділ). Процедури управління ризиками. До числа можливих самих загальних процедур управління ризиками слід віднести:



- Прийняття ризиків на себе (тобто на свою відповідальність);
- Відмова від ризиків;
- Передача частини або всієї відповідальності за ризиками іншим суб'єктам.

Вибір тієї чи іншої процедури управління ризиками визначається загальною стратегією підприємства до ризиків, яка, у свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових можливостей фірми, з іншого. Стратегія фірми щодо ризиків може бути різною.

Процедури управління ризиками:

- Відмова від ризиків;
- Передача ризиків іншим суб'єктам.

Обережна стратегія фірми характеризується тим, що керівництво підприємства воліє мінімізувати ризик банкрутства, втрати планованого доходу чи прибутку. Треба мати на увазі, що часто саме більш ризиковані стратегії дозволяють підприємству вирватися із загального оточення і освоїти нову ефективну ринкову нішу. Для більш ризикованої стратегії управління ризиками характерні наступні процедури:

- прийняття ризиків на себе;
- передача ризиків іншим суб'єктам.

Дана стратегія характеризується тим, що розмір ризиків, що залишаються, може бути досить великим, і тільки надмірні, катастрофічні ризики фірма частково або повністю передає іншим суб'єктам.

Для більш зваженої стратегії характерно майже рівнозначне використання всіх процедур управління ризиками:

- Відмова від ризиків;
- Прийняття ризиків на себе;
- Передача ризиків іншим суб'єктам.

Кількісним критерієм вибору тієї чи іншої процедури управління ризиками є порогові значення, встановлені або за ймовірністю появи збитку, або за розміром можливого збитку по деяких напрямках і аспектах діяльності

підприємства.

Таким чином, наступні аспекти реалізації основної стадії розробки програми цільових заходів щодо управління ризиком:

- попередній відбір ризиків,
- відбір превентивних заходів і формування превентивних заходів,
- аналіз ризиків після плану превентивних заходів, остаточне формування програми управління ризиками та оцінка ефективності програми управління ризиками.

Попередній відбір ризиків. До того як почнеться безпосередня процедура відбору превентивних заходів, потрібно провести певний попередній аналіз ризиків, що є на підприємстві. До таких методів можуть бути віднесені, наприклад, методи факторного аналізу, методи прийняття рішень в умовах невизначеності, оптимізаційні методи, методи часових рядів, імітаційні моделі та інші.

Ризики, відібрані на цьому етапі, будуть брати участь далі у розробці програми цільових заходів щодо управління ризиком. Фактично програма цільових заходів з управління ризиками сформувалася в результаті реалізації таких основних процедур:

- Попередній відбір ризиків, що залишаються на рівні підприємства, з урахуванням обраної стратегії фірми і вимог процедур управління ними;
- Формування плану превентивних заходів;
- Вибір методів управління ризиками.

У результаті в ПЦМ увійшли наступні ризики:

- Ті, які потрапили під дію плану превентивних заходів;
- Ті, які не потрапили під дію плану превентивних заходів.

І для тих і для інших ризиків можна визначити конкретні методи управління ними. Реалізація плану превентивних заходів та використання методів управління ризиками в загальному випадку наводять до зміни імовірності настання збитку та його можливого розміру. Тому за всіма ризиками фірми

повинні бути заново перераховані значення цих двох основних характеристик. Результатом етапу остаточного формування програми цільових заходів щодо управління ризиками є розроблена програма управління ризиками, що включає план превентивних заходів як обов'язковий блок програми. Програма повинна містити: план проведення превентивних заходів, перелік ризиків, які підпадають під план превентивних заходів, перелік ризиків, які не підпадають під план превентивних заходів.

Оцінка ефективності програми управління ризиками. Ефективність розробки ПЦМ може бути оцінена способом, заснованому на зіставленні з фінансовими можливостями підприємства значень максимально можливого, найбільш ймовірного і очікуваного збитків до і після впровадження ПЦМ. Зіставлення можна проводити на основі розрахунку коефіцієнта фінансових можливостей фірми по покриттю збитку. Цей коефіцієнт розраховується для максимально можливого, найбільш ймовірного і очікуваного збитків для двох варіантів - до впровадження програми управління ризиками і після неї. ;

Одним зі способів зниження ризиків невиконання господарських договорів Компанії ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» є використання страхових інструментів. Прикладом страхування такого роду ризиків є висновок договорів страхування на випадок неможливості в зв'язку з обумовленими причинами. Ризики входження в договірні відносини з неплатоспроможними партнерами також виражаються у висновку договорів на закупівлю ресурсів з постачальниками, які не в змозі виконати свої зобов'язання через поганий фінансовий стан. Дані ризики також містять у собі надання послуг неплатоспроможним покупцям. У цьому випадку виникає ризик того, що понесені витрати або окупляться несвоєчасно, або підприємству потрібно буде переглядати терміни реалізації вже наявного товару і йти на інші додаткові витрати.

Щоб уникнути подібних втрат, підприємству необхідно перевіряти платоспроможність договірних постачальників до покупців продукції. Крім



того, для зниження ризиків у даній ситуації підприємство може створювати резерви на випадок непередбачених витрат, прогнозувати галузеву (для постачальників) динаміку цін, залучати постачальників. Так доцільно провести дослідження для визначення точної кількості надання робіт / послуг, вивчення можливих дій конкурентів і переваг клієнтів. Результати даних досліджень можуть бути використані для визначення пріоритетів при розподілі ресурсів у залежності від їх наявності, прогнозу вигод клієнтів і з урахуванням дій конкурентів у виробничій і маркетинговій політиці. Механізм управління ризиками ЗЕД постійно зазнає впливу ризиків ЗЕД. Тому варто запропонувати напрями мінімізації ризиків, підходи щодо здійснення оцінки впливу даних ризиків ЗЕД та шляхи щодо усунення їх негативного впливу чи мінімізації дії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Напрями мінімізації ризиків на підприємстві ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»»**

| Програма дій                                                                                                                                                                                      | Допоміжні структури                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Систематичне проведення оцінки мікроризиків ЗЕД                                                                                                                                                   | Страхові компанії, дочірні компанії, філії |
| Постійне дослідження особливостей галузі функціонування та спостереження за змінами в галузі, щоб вчасно реагувати на них                                                                         | Органи місцевого самоврядування            |
| Програма дій                                                                                                                                                                                      | Допоміжні структури                        |
| Використання підтримки органів місцевого самоврядування.                                                                                                                                          |                                            |
| Програма дій                                                                                                                                                                                      | Допоміжні структури                        |
| Використання підтримки експортно-кредитного агентства дало б можливість вітчизняним підприємствам конкурувати з зарубіжними контрагентами, однак, на сьогодні, дана структура в Україні відсутня. | Законодавчі органи                         |
| Використання можливостей експортно-кредитних агентств зарубіжних країн підприємств-партнерів.                                                                                                     | Експортнокредитні агентства інших країн    |

Джерело укладено автором за даними [56]

Крім перерахованих вище рекомендацій зі зниження ризиків ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» можуть бути використані методи мінімізації ризиків, пов'язані з включенням додаткових пунктів у контракти з контрагентами.

На практиці найбільш ефективний результат можна отримати лише при комплексному використанні різних методів зниження ризику. Комбінуючи, їх один з одним, в самих різних поєднаннях, можна досягти також оптимальної співвідносності між рівнем досягнутого зниження ризику і необхідними для цього додатковими витратами.

На підставі проведеного вище аналізу виникнення ризиків і здатності управління ризиками ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» хочеться відзначити, що введення Антиризиковий відділу в організаційну структуру підприємства є економічно обґрунтованим і ефективним в масштабі діяльності всього підприємства.

Програма виходу на нові ринки збуту посилить експортний потенціал підприємства. Вона включає в себе 10 розділів:

- преамбула;
- стратегія розвитку цільового ринку;
- слабкі та сильні місця підприємства;
- мета і завдання;
- товарна стратегія;
- стратегія формування каналів збуту;
- цінова стратегія;
- стратегія формування попиту;
- бюджет.

Для отримання додаткового доходу, ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» розроблена схема виходу на нові міжнародні ринки діяльності на вище перерахованих наведена у табл. 3.2

Таблиця 3.2

**Програма виходу на нові міжнародні ринки ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»»**

| Назва розділу                      | Короткий зміст розділу                                                                                                                                                                                                                    | Виконавці                       | Термін виконання |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------|
| Преамбула                          | Основна мета – вихід на нові ринки та отримання прибутку. Попереднє вивчення роботи керівників показало, що ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» ще не в повній мірі використовує в своїй роботі маркетингові дослідження зовнішніх ринків | Керівник                        | 15.03.19         |
| Стратегія розвитку цільового ринку | Для виходу на нові міжнародні ринки ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» необхідно нарощувати кількість додаткових послуг, а також розширення асортименту продукції, підвищення їх якості                                                  | Заступник керівника             | 24.04.19         |
| Мета і завдання                    | Основною метою фірми є зменшення збитку з метою збільшення частки міжнародного ринку, а цього можна досягти за рахунок збільшення обсягів експортної продукції підприємства, та збуту продукції.                                          | Керівник відділу ЗЕД            | 22.06.19         |
| Стратегія формування каналів збуту | Персонал збуту досить кваліфікований. Існує характерний розподіл замовлень. Надалі ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» буде створювати нові канали збуту та проводити рекламу своєї продукції.                                            | Менеджер із продажів            | 10.09.19         |
| Стратегія виходу з кризи           | Для формування та зменшення збитку слід розробити систему антикризових заходів, яка здійснюється через засоби фінансових установ.                                                                                                         | Служба антикризового управління | 20.09.19         |
| Бюджет                             | Фінансове забезпечення діяльності здійснюється з прибутків. Без цих витрат не можливо отримати позитивний баланс підприємства.                                                                                                            | Головний бухгалтер              | 25.09.19         |

Джерело укладено автором за даними [56]

При складанні програми завоювання нових міжнародних ринків ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» враховувалися такі основні напрямки діяльності, як: вивчення оточуючого середовища; комплексне вивчення міжнародного ринку; оцінка власних можливостей підприємства.



### **3.2 Обґрунтування проекту впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві та оцінка її ефективності**

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 ефективність 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 чи кваліфікованих фахівців головних функціональних підрозділів підприємства.

Проаналізувавши інформацію подану вище, для нього можна виділити дві системи управління ризиками, які подані на рис. 3.1



Рис. 3.1 Функціональна система ризик-менеджменту на підприємстві  
Джерело укладено автором за даними [48]

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 ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» веде свою діяльність не лише на внутрішньому, але й на зовнішньому ринку, то часто ефективній роботі підприємства заважають різного роду ризики. Можна виділити три основні організаційні аспекти створення структури управління ризиком на ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»»:

- діяльність ведучого ризик-менеджера;
- діяльність відділу управління ризиками;
- взаємозв'язок відділу з іншими структурними підрозділами підприємства.

На жаль, підприємству ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» 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». Вигляд, який матиме ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» подано на рис 3.2.



Рис.3.2 Організаційна структура ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» після створення нового структурного підрозділу «Відділу управління ризиками»

Дії системи керування ризиками в обличчі «Відділу управління ризиками» ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» 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 ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» полягає в можливості:

- передбачати у деякій мірі настання несприятливої події (ризiku);
- 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:

- 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.

- 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 устаткуванням, а також принтер 3в1, 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, 1органайзер 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 додатках (дод. Д)

Провівши аналіз витрат на обладнання даного структурного підрозділу, відповідно до додатку (дод Д) 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 ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» подані у додатках (дод Е)

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» ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» подані у додатках (дод Є)

Розрахуємо загальну суму затрат на створення «Відділу управління ризиками» у складі ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»»:

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

Сума затрат на функціонування відділу у наступному році:

$$21\,325 + 200\,400 = 221\,725 \text{ грн.}$$

Зведений кошторис витрат на створення «Відділу управління ризиками» у складі ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» поданий у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

**Зведений кошторис витрат на створення «Відділу управління ризиками» у складі ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» на 2019 рік**

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

Джерело укладено автором за даними [32]

Тобто, ми бачимо, що приблизні одноразові витрати на включення «Відділу управління ризиками» у організаційну структуру ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» складуть 299 625 гривень, а починаючи з наступного року затрати становитимуть 221 725 грн.

Результат створення «Відділу управління ризиками» стане проведення ним оцінки впливу ризиків в сфері зовнішньо-економічної діяльності на структуру ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»».

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 бал – критичний ступінь впливу ризику на підприємство;
- 2 бали – дуже високий ступінь впливу ризику на підприємство;
- 3 бали – високий ступінь впливу ризику на підприємство;
- 4 бали – нормальний ступінь впливу ризику на підприємство;
- 5 балів – низький ступінь 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) ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»». Експертам пропонується проранжувати наступні чинники (ризики):

- виробничий ризик (можливість невиконання контракту чи затримка
- постачальником машин і обладнання);
- ризик втрати прибутку;
- валютний ризик;
- політичний ризик;
- технічний ризик.



Результати опитування експертів наведені у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

**Результати опитування експертів, щодо виникнення можливих ризиків у ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»»**

| Чинники               | Ранги, які присвоєні чинникам експертами |                      |                                   |                    |                                        |                              |
|-----------------------|------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------|
|                       | Директор                                 | Комерційний директор | Заступник директора з виробництва | Головний бухгалтер | Начальник планово-економічного відділу | Начальник відділу постачання |
| Виробничий ризик      | 1                                        | 2                    | 2                                 | 2                  | 1                                      | 2                            |
| Ризик втрати прибутку | 1                                        | 1                    | 1                                 | 1                  | 2                                      | 1                            |
| Валютний ризик        | 2                                        | 4                    | 3                                 | 2                  | 4                                      | 1                            |
| Політичний ризик      | 3                                        | 3                    | 4                                 | 4                  | 5                                      | 3                            |
| Технічний ризик       | 4                                        | 5                    | 5                                 | 3                  | 3                                      | 3                            |

Джерело побудовано автором за даними підприємства

Для перевірки узгодженості думок експертів визначається коефіцієнт конкордації:

Таблиця 3.5

**Результати обробки експертних оцінок, щодо виникнення можливих ризиків у ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»»**

| Чинники               | Експерти |       |      |      |       |      |      |       |      |      |       |      |      |       |      |      |       |      |
|-----------------------|----------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|
|                       | 1        |       |      | 2    |       |      | 3    |       |      | 4    |       |      | 5    |       |      | 6    |       |      |
|                       | ранг     | місце | вага | ранг | місце | вага | ранг | місце | вага | ранг | місце | вага | ранг | місце | вага | ранг | місце | вага |
| виробничий ризик      | 1        | 2     | 1,5  | 2    | 2     | 2    | 2    | 2     | 2    | 2    | 2     | 2,5  | 1    | 1     | 1    | 2    | 3     | 3    |
| ризик втрати прибутку | 1        | 1     | 1,5  | 1    | 1     | 1    | 1    | 1     | 1    | 1    | 1     | 1    | 2    | 2     | 2    | 1    | 1     | 1,5  |
| валютний ризик        | 2        | 3     | 3    | 4    | 4     | 4    | 3    | 3     | 3    | 2    | 3     | 25   | 4    | 4     | 4    | 1    | 2     | 1,5  |

Продовження таблиці 3.5

| Чинники          | Експерти |       |      |      |       |      |      |       |      |      |       |      |      |       |      |      |       |      |
|------------------|----------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|
|                  | 1        |       |      | 2    |       |      | 3    |       |      | 4    |       |      | 5    |       |      | 6    |       |      |
|                  | ранг     | місце | вага | ранг | місце | вага | ранг | місце | вага | ранг | місце | вага | ранг | місце | вага | ранг | місце | вага |
| політичний ризик | 3        | 4     | 4    | 3    | 3     | 3    | 4    | 4     | 4    | 4    | 5     | 5    | 5    | 5     | 5    | 3    | 4     | 4,5  |
| технічний ризик  | 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 автором за даними підприємства

Далі, визначимо середнє значення суми рангів та проведемо аналіз підсумків оброблених даних методу експертних оцінок, поданих у таблиці 3.6

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

Таблиця 3.6

**Підсумки оброблених даних методу експертних оцінок, щодо виникнення можливих ризиків у ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»»**

| Показники                               | виробничий ризик | ризик втрати прибутку | валютний ризик | політичний ризик | технічний ризик | Загальна сума |
|-----------------------------------------|------------------|-----------------------|----------------|------------------|-----------------|---------------|
| Підсумкова вага                         | 12               | 8                     | 18             | 25,5             | 26,5            | 90            |
| Відхилення суми від середнього значення | -6               | -10                   | 0              | +7,5             | +8,5            | 0             |
| Квадрати відхилень                      | 36               | 100                   | 0              | 56,25            | 72,25           | 264,5         |

Джерело побудовано автором за даними підприємства.

Для даного прикладу:

$$-\sum T_j = -[(2^3 - 2) - (2^3 - 2) - (2^3 - 2)?2] = -? \quad 24 = 2$$

Якщо збігу рангів не було, то  $t_k = 1$  та

$$\sum_{j \neq i}^M T_i = 0.$$

$$\frac{264,5}{\frac{1}{12} \cdot (5 - 5) - 6 \cdot 2} = \frac{264,5}{360 - 12} = 0,76$$

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

Узгодженість вважається задовільною, якщо  $W \geq 0,5$ . Та у нашому випадку  $W \geq 0,76$  говорить 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)

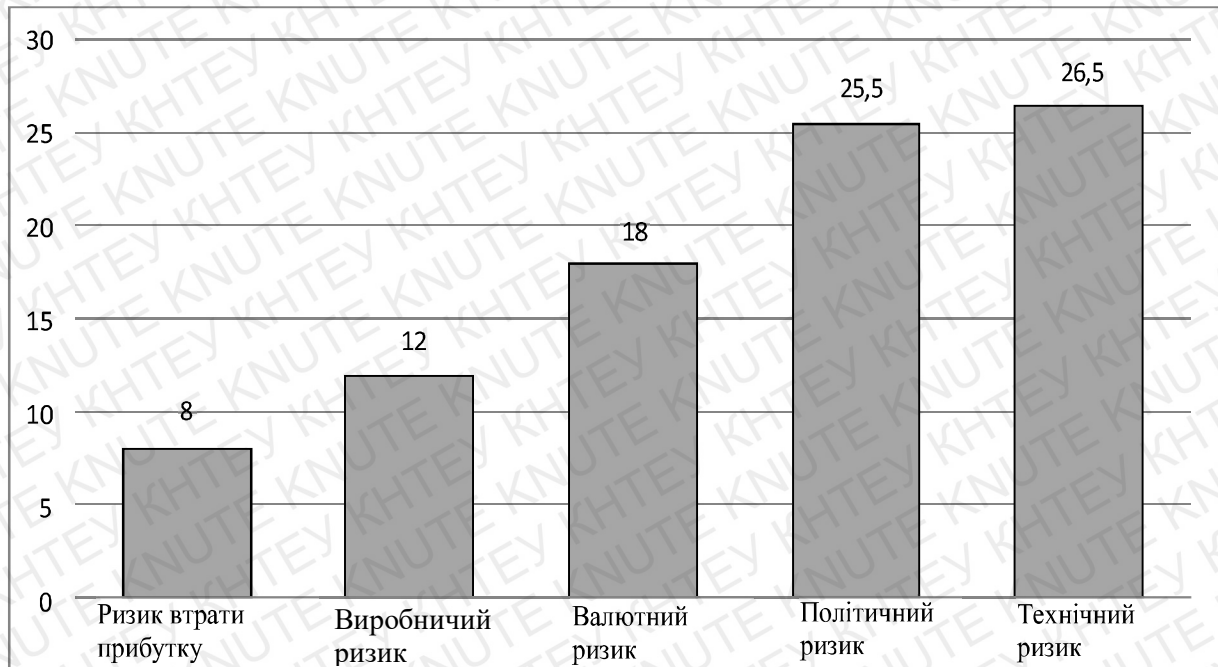


Рис 3.4 Діаграма ризиків на ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»

Джерело: побудовано автором за даними таблиці

Аналіз діаграми дає змогу зробити висновок, що ефективна зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» у найбільшому ступені залежить від двох чинників:

- ризику втрати прибутку;



- 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. Для отримання додаткового прибутку ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» у розділі 3.1 було запропоновано вивести товар на нові ринку збуту, а саме – на ринок Німеччини.

Розрахуємо прогнозовані показники економічної ефективності експорту ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» до Німеччини

Таблиця 3.7

**Прогнозовані показники економічної ефективності експорту ПАТ  
«Кондитерська фабрика «А.В.К.» до Німеччини, тис.грн**

| Показники                                                              | Роки  |       |       | Абсол<br>приріст<br>2021/2019 | Темп<br>приросту<br>2021/2019, % |
|------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------|----------------------------------|
|                                                                        | 2019  | 2020  | 2021  |                               |                                  |
| Чистий дохід від реалізації експортованої продукції на ринок Німеччини | 210,8 | 300,1 | 420,6 | 209,8                         | 1,98                             |
| Собівартість експортованої продукції                                   | 98,6  | 120,1 | 200,2 | 101,4                         | 1,08                             |
| Операційні витрати по обслуговуванню експортних операцій               | 30,2  | 40,3  | 50,3  | 20,1                          | 0,8                              |
| Сукупні витрати на експорт                                             | 128,8 | 160,4 | 250,5 | 121,7                         | 1,3                              |
| Ефект експорту                                                         | 82    | 139,7 | 170,1 | 87,1                          | 0,68                             |
| Рентабельність експорту, %                                             | 63,00 | 14,00 | 47,00 | 40,00                         | 52,00                            |
| Ефективність експорту                                                  | 1,63  | 2,14  | 2,47  | 2,40                          | 1,52                             |

Джерело розраховано автором за даними підприємства

Як бачимо з даних, наведених у табл. 3.6, всі показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності свідчать про позитивну динаміку. Прибуток від імпорту до Німеччини, у свою чергу, збільшиться на 209,8 тис.грн. Тому запропонований захід є ефективним.

### 3.3 Розрахунок прогностичних показників міжнародної комерційної діяльності ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»»

Проведемо дослідження виконання експортних угод ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» 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 ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» «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 строків експортних угод ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» в 2017 р.

| Період   | Взяті до виконання експортні угоди |                 | Експортні угоди, прострочені або невиконані |                 | Питома вага прострочених або невиконаних експортних угод у їх загальному обсязі, % |          |
|----------|------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|          | од.                                | сума, млн. грн. | од.                                         | сума, млн. грн. | за кількістю                                                                       | за сумою |
| I кв.    | 3                                  | 18,6            | 1                                           | 5,2             | 33                                                                                 | 27,9%    |
| II кв.   | 2                                  | 12,8            | 1                                           | 5,4             | 50                                                                                 | 42,1%    |
| III кв.  | 4                                  | 21,4            | 1                                           | 3,1             | 25                                                                                 | 14,4%    |
| IV кв.   | 1                                  | 5,3             | Не виконані                                 | 5,3             | 100                                                                                | 100%     |
| 2017 рік | 10                                 | 58,1            | 3                                           | 19              |                                                                                    | 32,7 %   |

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Виходячи з інформації поданої в таблиці 1 очевидно, що на протязі року з 10 укладених ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» експортних договорів було вдало здійснено 9-ть, а за 3-ма договорам були порушені строки доставки.

Відповідно імовірність дотримання угод становить  $9/10=0,99$ , а ймовірність недотримання умов договору (ймовірність ризику) складає  $(10-9)/100=0,01$ . Ймовірність порушення терміну 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 ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» в 2017 р. недоотримало 5,3 млн.грн за експортними контрактами та сплатило штрафні санкції за три прострочені контракти впродовж 2017 року.

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

На протязі 2017 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 ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»». Можна взяти показник - питому вагу сплачених за штрафні санкції кошти у відповідності до суми визначеної експортної угоди.

Таблиця 3.9

**Штрафні санкції, сплачені ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» за порушення термінів виконання експортних угод 2017 р., тис.грн**

| Номер і дата експортного контракту | Країна замовник | Сума контракт, млн. грн. | Сплачено штрафних санкцій за порушення терміну виконання контракту | Питома вага штрафних санкцій у сумі контракту |
|------------------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 06-03/ЗЕД від 29.03.2017           | Польща          | 52                       | 5                                                                  | 9,6%                                          |



Продовження таблиці 3.9

| Номер і дата експортного контракту | Країна замовник | Сума контракт, млн. грн. | Сплачено штрафних санкцій за порушення терміну виконання контракту | Питома вага штрафних санкцій у сумі контракту |
|------------------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 05-06/ЗЕД від 28.06.2017           | Угорщина        | 54                       | 4                                                                  | 7,4%                                          |
| 04-10/ЗЕД від 27.10.2017           | Литва           | 31                       | 3                                                                  | 9,6%                                          |
| Всього                             |                 | 137                      | 12                                                                 | 8,7%                                          |

Джерело побудовано автором за даними підприємства

З таблиці 3.9 випливає, що внаслідок невиконання умов договору ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» сплатила 12 тис.грн. у якості штрафних санкцій.

Враховуючи недоотриману суму коштів за експортними контрактами з таблиці 3.1 (5,3 млн.грн) підприємство недорахувалося ще 12 тис.грн. сплачених штрафних санкцій за недотримання умов по терміну здійснення договору:

- $53 \text{ тис.грн} + 12 \text{ тис.грн} = 65 \text{ тис.грн}$

Тобто у результаті негативного ставлення до ризик-менеджменту підприємство недоотримало 6,5 млн. грн. у 2017 р., тому у табл. 2.9 виручка від ЗЕД складає  $58,1 - 6,5 = 51,6$  тис. 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 шляхом страхових організацій США, Японії і Західної Європи являється 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 ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» розрахуємо витрати на страхування ризику при здійсненні запланованого обсягу експорту, тобто страхування від витрат прибутку, що є страхуванням ризиків прямих витрат. 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.

Страхування 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].

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

- відповідальність за всі ризики;
- відповідальність 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 ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» на 2019 рік. Розрахуємо середню суму страхового платежу, беручи для



розрахунків прогнозовану середню вартість контракту за 2017 рік 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  $4,89 \cdot 0,05 (5\%) = 0,2445$  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  $0,2445 \cdot 14 = 3,4$  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 2019 р. у розмірі 6,5 млн. грн.

Таблиця 3.10

**Прогностичний аналіз рівня дотримання термінів експортних угод ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» в 2019 р.**

| Період  | Взяті до виконання експортні угоди |                 | Експортні угоди, Прострочені або невиконані |                 | Питома вага прострочених абоневиконаних експортних угод у їх загальному обсязі, % |          |
|---------|------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|
|         | кількість                          | сума, млн. грн. | кількість                                   | сума, млн. грн. | за кількістю                                                                      | за сумою |
| I кв.   | 3                                  | 16,9            | —                                           | —               | —                                                                                 | —        |
| II кв.  | 4                                  | 19,3            | 1                                           | 3,2             | 25                                                                                | 16,5     |
| III кв. | 3                                  | 13,2            | —                                           | —               | —                                                                                 | —        |
| IV кв.  | 4                                  | 19,1            | —                                           | —               | —                                                                                 | —        |
| 2019 р. | 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 ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» виконає всі 14.

Сума контракту за кількістю продукції прогнозовано матиме наступний вигляд:

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

Загальна виручка від експортних контрактів становитиме 68,5 тис.грн., але за одним із контрактів прогнозується порушення термінів виконання.

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 2017 р. менше на 0,02.

Спостерігається позитивна динаміка як результат ефективної діяльності «Відділу управління ризиками» в галузі ризик-менеджменту ЗЕД ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»». Тому, можемо зробити висновок, що за умови приділення уваги ризик-менеджменту з боку «Відділу управління ризиками» 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 2017 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 2017 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 тис. грн. Такого результату можливо досягти за

умови виділення на створення «Відділу управління ризиками» 299 625 грн., а поєднавши затрати ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» 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  $65 - 3 - 34 - 4 = 24$  тис. 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.

Спрогнозуємо доходи, які буде отримувати ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» в результаті запровадження в організаційну структуру «Відділу управління ризиками».

Для цього, використаємо результати досліджень М.Д. Виноградського, який вивчаючи ефективність впровадження нового відділу в Україні визначив, що:

- збільшення обсягів доходів підприємства в разі впровадження в організаційну структуру підприємства транспортного відділу може становити від 3 до 7%;
- зростання доходів за рахунок контролю за виконанням планів становить до 4%;
- зниження сум нарахованих штрафних санкцій може сягнути 100%.

Для ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» візьмемо усереднені показники зростання: збільшення обсягів доходів підприємства в разі впровадження в організаційну структуру підприємства транспортного відділу – 0,05%, зростання доходів за рахунок контролю за виконанням планів – 0,5%.



За базу розрахунку візьмемо дані підприємства за 2017 р. (чистий дохід від реалізації становить 683 тис. грн.)

$$683 \cdot 0,5\% = 341,5 \text{ тис. грн.}$$

$$683 \cdot 0,7\% = 326,3 \text{ тис. грн.}$$

За даними ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» в 2017 р. розмір штрафних санкцій становив 12,30 тис. грн.

Доходи, в результаті створення транспортного відділу на ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» представлені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Прогнозовані доходи ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» після створення «Відділу управління ризиками» на 2019 р.**

| Стаття доходів                                                       | %    | Сума  |
|----------------------------------------------------------------------|------|-------|
| Збільшення обсягів доходів, тис. грн.                                | 3,5% | 341,5 |
| Стаття доходів                                                       | %    | Сума  |
| Зростання доходу за рахунок контролю за виконанням планів, тис. грн. | 2,5% | 326,3 |
| Зниження сум нарахованих штрафних санкцій, тис. грн.                 | 100% | 12,30 |
| Всього:                                                              |      | 667,8 |

Джерело: розраховано автором

Тобто, із вищенаведених розрахунків видно, що при запровадженні транспортного відділу досліджуване підприємство отримає за рік 667,8 тис. грн. за рахунок:

- збільшення обсягів доходів;
- зниження обсягів втрат.

На основі даного розрахунку спрогнозуємо дохід від впровадження «Відділу управління ризиками» на 2019-2021 рр. дані приведено в табл. 3.12

Таблиця 3.12

**Прогнозовані доходи ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» після створення «Відділу управління ризиками» на 2019-2021 рр., тис.грн**

| Стаття доходів                                            | 2019  | %   | 2020  | %   | 2021  |
|-----------------------------------------------------------|-------|-----|-------|-----|-------|
| Збільшення обсягів доходів                                | 420,5 | 5,5 | 400   | 5,8 | 442,2 |
| Зростання доходу за рахунок контролю за виконанням планів | 300   | 3,1 | 390,3 | 4   | 358,6 |
| Зниження сум нарахованих штрафних санкцій                 | 4,50  | 100 | 6,70  | 100 | 7,88  |
| Всього:                                                   | 720,5 | -   | 790,3 | -   | 800,8 |

Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці прогнозований дохід ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» буде зростати з кожним роком, що означає доцільність впровадження «Відділу управління ризиками».

На основі цих розрахунків спрогнозуємо економічний ефект від запровадження «Відділу управління ризиками», а також сумарний економічний ефект, який отримає ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» в процесі запровадження транспортного відділу.

Таблиця 3.13

**Економічний ефект від запровадження пропозицій на ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» на 2019 р., тис.грн**

| Показник                           | Значення |
|------------------------------------|----------|
| Приріст прибутку                   | 341,5    |
| Питомі капіталовкладення           | 326,3    |
| Нормативний економічний коефіцієнт | 0,4      |
| Економічний ефект                  | 667,8    |

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

На основі розрахунку ми отримали, що ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» в процесі реалізації наведених пропозицій протягом року зможе отримати додатково 3516,68 тис. грн. прибутків.

Таблиця 3.14

**Прогноз фінансових показників на 2019-2021 р.р. ПАТ  
«Кондитерська фабрика «АВК» без урахування запропонованих заходів та  
з урахуванням запропонованих заходів, тис.грн**

| Показник                                        | План | Прогноз на 2019-2021 р.р<br>без урахування<br>запропонованих заходів |      |      | Прогноз на 2019-2021 р.р з<br>урахуванням запропонованих<br>заходів |      |      |
|-------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------|------|------|---------------------------------------------------------------------|------|------|
|                                                 | 2018 | 2019                                                                 | 2020 | 2021 | 2019                                                                | 2020 | 2021 |
| Чистий дохід від реалізації продукції,          | 936  | 982                                                                  | 1022 | 1057 | 1282                                                                | 1322 | 1357 |
| Собівартість реалізованої продукції             | 422  | 440                                                                  | 455  | 469  | 540                                                                 | 555  | 569  |
| Валовий прибуток                                | 514  | 542                                                                  | 567  | 589  | 742                                                                 | 767  | 789  |
| Інші операційні доходи                          | 43   | 35                                                                   | 28   | 21   | 35                                                                  | 28   | 21   |
| Адміністративні витрати                         | -338 | -345                                                                 | -351 | -356 | -345                                                                | -351 | -356 |
| Витрати на збут                                 | 0    | 0                                                                    | 0    | 0    | 42                                                                  | 50   | 51   |
| Інші операційні витрати                         | -427 | -437                                                                 | -445 | -452 | -437                                                                | -445 | -452 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | -208 | -204                                                                 | -201 | -198 | 38                                                                  | 49   | 53   |
| Інші доходи                                     | 33   | 29                                                                   | 27   | 24   | 29                                                                  | 27   | 24   |
| Інші витрати                                    | -19  | -17                                                                  | -14  | -13  | -17                                                                 | -14  | -13  |
| Чистий фінансовий результат                     | -195 | -192                                                                 | -189 | -186 | 50                                                                  | 61   | 65   |

Джерело: розраховано автором

Отже, виходячи з даних таблиці 3.12, без запропонованих заходів спостерігаємо збитковість підприємства в розмірі -189 тис.грн на 2021 рік. А з урахуванням запропонованих заходів, а саме, створенням на підприємстві «Відділу управління ризиками» та експорту товару на ринок збуту до Німеччини підприємство отримає прибуток, в розмірі 65 тис.грн на 2021 рік. Тобто, запропоновані заходи підвищують рівень ефективності роботи суб'єкта господарювання, що означає – даний захід є доцільним для запровадження.



### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Проект організації системи управління ризиком підприємства ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» передбачає виділення в системі управління підприємством окремого структурного підрозділу з управління ризиком та моніторингу середовища.

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.

Провівши аналіз, робимо висновки, що 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. Створення нового структурного підрозділу «Відділу управління ризиками» дозволить мінімізувати ступінь впливу ризиків на зовнішньоекономічну діяльність ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», 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. Можемо зробити висновок, що за умови приділення уваги ризик-менеджменту з боку «Відділу управління ризиками» планується зменшити ризик при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. З метою підвищення ефективного управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності удосконалено організаційно-економічний механізм управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Це дозволило встановити рівень ризикозахищеності зовнішньоекономічної діяльності та стратегічну позицію досліджуваних підприємств, виробити науково-практичні рекомендації щодо

напрямів оптимізації рівня ризикозахищеності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Страхування 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. 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 ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» веде свою діяльність не лише на внутрішньому, але й на зовнішньому ринку, то часто ефективній роботі підприємства заважають різного роду ризики. По кожній із запропонованих рекомендацій було проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження даного заходу, економічні ефекти від їх реалізації та загальні витрати, необхідні для впровадження кожного з заходів.

Останнім пунктом проектного розділу дипломної роботи стало моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства після впровадження (реалізації) запропонованих рекомендацій. Для цього ми моделювали величину чистого прибутку підприємства залежно від зміни обсягу частки на ринку.

Таким чином, запропоновані шляхи підвищення ефективності ризик-менеджменту на підприємстві дадуть йому змогу ефективно працювати як у сфері управління ризиками, так і в загальному, а з деяким часом перейти на беззбитковий рівень функціонування.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Об'єктом дослідження було обрано ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» – провідна промислова компанія з виробництва кондитерських товарів. У ході дослідження було вивчено сутність та значення ризику; його місце в діяльності компанії; проаналізовані методи щодо застосування системи управління ризиками; дослідженні підходи щодо розгляду даної тематики у різних наукових школах ризик-менеджменту; розглянуто закордонні та вітчизняні характеристики досліджуваної проблематики. Проаналізувавши фінансовий стан ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» можна стверджувати, що діяльність даного підприємства є достатньо ефективною (прибутковою), з позитивною динамікою росту. Доведено, що ефективність управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства і механізму управління ними багато в чому визначається систематизацією ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Дослідження сутності ризиків зовнішньоекономічної діяльності й узагальнення існуючих їх класифікацій дозволили доповнити багатокритеріальну систематизацію ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства за рівнями їх виникнення, що дало змогу структурувати управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності за місцем їх виникнення і визначити можливості залучення у цей процес зовнішніх організаційних структур.

Уточнено термінологічний апарат дослідження процесу формування й реалізації механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств легкої промисловості. Це дозволило конкретизувати елементний склад і функції організаційно-економічного механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на промислових підприємствах.

Систематизовано теоретико-концептуальні підходи до трактування поняття “ризик зовнішньоекономічної діяльності” та запропоновано розглядати його, як економічно вимірювану невизначеність, що характеризує ступінь готовності суб'єкта приймати рішення з урахуванням виду і динаміки цієї невизначеності та супроводжується досягненням певного результату. Таким



чином, чітко вказаний характер невизначеності, а саме що це є вимірювана невизначеність, наявність результативності (не лише негативної) та суб'єктивно-об'єктивний характер поняття.

У ході виконання випускної кваліфікаційної 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.

У створенні організаційно-економічного механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства є розробка системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням особливостей взаємозв'язку і взаємодії основних елементів цієї системи. Система управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств відображає місце організаційно-економічного механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності у загальній сукупності елементів даної системи. Це дозволило більш обґрунтовано визначити функції цього механізму та сформулювати практичний інструментарій для їх реалізації.

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 XX 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 ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» 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 даний момент ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» 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 ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» 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 змінюється меншим ризиком, але і

обмежується сумою страхових внесків. Управління ризиком у ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»» повинне, бути набором практичних навиків за оцінкою ключових ризиків для компанії і визначенню максимального рівня потенційних втрат і мінімального рівня підтримки при виконанні виробничої програми. Розроблено інформаційне забезпечення організаційно-економічного механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що передбачає авторські розробки зі створення міжфункціонального відділу ризикменеджменту зовнішньоекономічної діяльності і алгоритмізованої програми підтримки прийняття рішень “Ризикозахищеність”, що дає змогу підвищити оперативність та обґрунтованість управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

З метою підвищення ефективного управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності удосконалено організаційно-економічний механізм управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності, у якому, на відміну від існуючих, структуровано функції, методи, засоби, важелі і ресурсне забезпечення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності залежно від рівня їх виникнення, з виділенням кількісних методів оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності на мікрорівні. Це дозволило встановити рівень ризикозахищеності зовнішньоекономічної діяльності та стратегічну позицію досліджуваних підприємств, виробити науково-практичні рекомендації щодо напрямів оптимізації рівня ризикозахищеності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Для забезпечення ефективності загального організаційно-економічного механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно звернути увагу на державну підтримку експортної діяльності. Активізація процесу управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності залежить від наявності в країні відповідних структур, які готові та здатні допомагати підприємствам. В сучасних умовах більшість українських підприємств потребує створення експортно-кредитного агентства, яке в роботі



запропоновано створити на базі експортно-кредитного фінансового супермаркету, що дасть змогу вітчизняним підприємствам-експортерам відчувати рівноправність у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках товарів та послуг.

Здійснено поетапну процедуру вибору й реалізації стратегії управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка базується на матриці альтернатив, побудованій із врахуванням рівня ризиковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Визначено ключові завдання відділу ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, основні вимоги та варіанти його формування, а також запропоновано найбільш прийнятну для досліджуваних підприємств організаційно-функціональну структуру такого відділу з чітко окресленими посадовими обов'язками кожного з працівників.

Я вважаю, що створення нового структурного підрозділу «Відділу управління ризиками» дозволить мінімізувати ступінь впливу ризиків на зовнішньоекономічну діяльність ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2013 р. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Митний кодекс України: Закон України №4495-VI від 13.03.2012 – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
3. Аналіз господарської діяльності. / Под ред. Белобородова В. А. - М.: Фінанси і статистика, 2015. - 420С.
4. Абрютина М.С. Экономика предприятия: учебник / Абрютина М.С. - М.: Дело и Сервис, 2014. - 528 с.
5. Бланк И.А. Управление прибылью / Бланк И. А. - [3-е изд.]. - К.: Ника-Центр, 2017. - 768 с.
6. Бондар Н.М. Економіка підприємства: навчальний посібник / Бондар Н. М. - К.: А.С.К. 2014. - 400 с.
7. Балабанова Л.В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2014. – 154 с
8. Дурицька Г.В. Формування стратегії ЗЕД/[для студ. вищ. навч. закл.] /Регіональна економіка-2016.№14
9. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навчальний посібник / К.: Знання, 2016.- 462 с.
10. Бенъ Т.Г., Довбанъ С.Б. Интегральная оцінка фінансового стану підприємства. // Фінанси України. - 2012. - № 6. - С. 53-61.
11. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник. - Тернопіль: Економічна думка, 2001. - 365 с
12. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. - М., ИНФРА-М, 2015.
13. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. Издание 2-е, переработанное и дополненное. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2017.

14. Олейніков О.О., к.е.н. Стратегія виходу українських компаній на транснаціональний рівень як засіб реалізації національних інтересів/ 14.10.2010
15. Організація зовнішньоторговельних операцій : опорний конспект / Т.М. Мельник. – К. : КНТЕУ, 2015. – 260 с.
16. Савченко О.Р. Роль і місце ризик-менеджменту в діяльності підприємств / О.Р. Савченко; Наукові записки ТДПУ ім. В. Гнатюка, 20015. – № 15. – с. 155-160.
17. Мельник Л.Г. Экономика предприятия / Л.Г Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга». – 20017. – 632 с.
18. Райзберг Б.А. Курс экономики / Б.А. Райзберг. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 716 с.
19. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: «Академвидав». – 2003. – 416 с.
20. .Найт Ф.Х. Поняття ризику та невизначеності / Ф. Х. Найт // THESIS. – Вип. 5 – 2016.
21. Грачов В.І. Класифікація ризиків та управління ними / В.І. Грачов, Т.П. Коюда //Фінанси України. – 2002. – №10. – с. 56-60.
22. Беднарська О. Суть та види ризиків у плануванні діяльності машинобудівного підприємства / О. Беднарська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. №23 (606). – с. 8
23. Грачов В.І. Класифікація ризиків та управління ними / В.І. Грачов, Т.П.Коюда //Фінанси України. – 2002. – №10. – с. 56-60.
24. 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
25. Бабан Т.О. Сутність поняття «експортний потенціал» у економічній науці/ Т.О. Бабан. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znptdau/2012\\_2\\_2/18-2-01.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znptdau/2012_2_2/18-2-01.pdf)



26. Бенъ Т.Г., Довбанъ С.Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. // Фінанси України. - 2012. - № 6. - С. 53-61.
27. Бланк И.А. Управление прибылью [Текст]/ Бланк И. А. - [3-е изд.]. - К.: Ника-Центр, 2009. - 768 с.
28. Бондар Н.М. Економіка підприємства: навчальний посібник [Текст]/ Бондар Н. М. - К.: А.С.К. 2011. - 400 с.
29. Бондаренко А.В. Повышение эффективности российского экспорта в условиях глобализации[Текст] // Вестник СГСЭУ. – 2013. – №3(47). – С.166–170
30. Бондарева Т.І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства/ Т.І.Бондарева, А.І. Осадчук [Текст]// Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – №3(15). – С.91–104.
31. Балабанова Л.В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2004. – 154 с
32. Брагинский С.В., Певзнер Я.А. [Текст]: /Политическая экономия: дискуссионные проблемы, пути обновления. – М.: Мысль, 2011 1. – 299 с.
33. Булатова А.С. Економіка[Текст]: / А.С. Булатова. – К.: МОЛОДЬ, 2012. – 600 с.
34. Ганін В.І. Основи теорії економічного аналізу [Текст]:/ В.І. Ганін. – Х.: Самміт, 2015. – 105 с.
35. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
36. Дем'яненко А. Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия [Текст]:/ А. Г. Дем'яненко // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 2
37. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навчальний посібник / К.: Знання, 2006.- 462 с.

38. Дурицька Г.В. Формування стратегії ЗЕД/[для студ. вищ. навч. закл.] /Регіональна економіка-2006.№14
39. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера[Текст]:/ За ред. Р. Дяківа. – К.: 2016-703 с.
40. Ерохина Е.А. Развитие национальной экономики: системно-самоорганизационный подход: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. 08.00.01[Текст]:/ Том. гос. ун-т. – Томск, 2010. – 33 с
41. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств[Текст]: / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю.Сіваченка – Київ : Центр навчальної літератури , 2016. – 792 с.
42. Карамішев Д.В., Леонова Ю.О. Державне регулювання інвестиційних процесів у фармацевтичній галузі України // Електронне наукове фахове видання «Державне будівництво». Харків — 2009. — № 9.
43. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Текст]:/ О. Кириченко, І. Кавас. – К. : Фінансист, 2000. – 653 с.
44. Кузьменко С.С. Організація експортно-імпортних операцій на рівні підприємства та шляхи її удосконалення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rusnauka.com/5.\\_NTSB\\_2007/Economics/20281.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007/Economics/20281.doc.htm)– Назва з домашньої сторінки
45. Лакіза В. Організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства [Текст]:/ В. Лакіза, К. Качмар // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.8. – С. 224–229
46. Ліпич Л. Г. Фактори впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств України[Текст]: / Л. Г. Ліпич, А.О. Фатенок-Ткачук // Економіка та держава. – 2008. – №5 – С. 29-32
47. Митний кодекс України: Закон України №4495-VI від 13.03.2012 – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
48. Олейніков О.О., к.е.н. Стратегія виходу українських компаній на транснаціональний рівень як засіб реалізації національних інтересів/ 14.10.2010

49. Організація зовнішньоторговельних операцій : опорний конспект / Т.М. Мельник. – К. : КНТЕУ, 2015. – 260 с.
50. Петрик О.О. Фармацевтичний ринок: світові тенденції та перспективи розвитку в Україні [Текст] / О.О. Петрик, А.В. Стрілець // Збірник наукових праць учасників VI Всеукр. науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством». — К.: НТУУ «КПІ», 2015. — С. 288-293 ;
51. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність [Текст]: / Е.Ф. Прокушев. – Тернопіль: Астон, 2013. – 320 с.
52. Регулирование рынка лекарственных средств в Украине: взгляд европейского производителя // Всеукраинская фармацевтическая конференция «Аптека-2014: уроки кризиса» [Електронний ресурс]. – Режим доступа <http://www.apteka.ua/wp-content/uploads/2014/12/kirik.-ppt>. – 18 с.
53. Решетняк К.Е. Экспортно-импортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Текст]:/ К.Е. Решетняк // Управління розвитком. – 2012. – №3. – С. 30 – 32.
54. Халваши І.Т. Рентабельність продукції та резерви її підвищення / І.Т. Халваши // Управління розвитком. - 2013. - №4. - с. 114 – 116
55. Сайт Alfa Wassermann Італія.- <http://www.alfawassermann.com/en/alfa-wassermann/alfa-wassermann/home>
56. 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.
57. 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.
58. 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



59. 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.
60. Саратов А.Л. Формування трудових ресурсів і зайнятості / А.Л. Саратов // Економіст. – 2010. – № 10. – с. 72 – 73.
61. Сайт Кабінету Міністрів України. – Режим доступу : [me.kmu.gov.ua](http://me.kmu.gov.ua)
62. Сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>
63. Сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)
64. Сайт «АВК» України.- <http://avk.ua/ua/uk/company/about>
65. Сайт Вільної енциклопедії- <https://uk.wikipedia.org/wiki>
66. Сайт Державної статистики.- <https://smida.gov.ua>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Кондитерська фабрика  
«А.В.К.»» (2013-2017рр.)**

## Форма №1

| Актив                             | Код рядка     | 31.12.2013    | 31.12.2014    | 31.12.2015    | 31.12.2016    | 31.12.2017    |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>       |               |               |               |               |               |               |
| Нематеріальні активи              | 1000          | 20            | 11            | 7             | 4             | -             |
| первісна вартість                 | 1001          | 65            | 65            | 65            | 65            | 65            |
| накопичена амортизація            | 1002          | ( 45 )        | (54 )         | ( 58 )        | ( 61 )        | ( 565 )       |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Основні засоби                    | 1010          | 18 000        | 17 043        | 16 861        | 16 577        | 16 355        |
| первісна вартість                 | 1011          | 18 000        | 17 927        | 17 762        | 17 683        | 17 563        |
| знос                              | 1012          | ( 732 )       | ( 884 )       | ( 901 )       | (1106 )       | ( 1208 )      |
| Усього за розділом I              | 1095          | 18 100        | 17 054        | 16 868        | 16 581        | 16 355        |
| <b>II. Оборотні активи</b>        |               |               |               |               |               |               |
| Запаси                            | 1100          | 68            | 18            | 13            | 13            | 13            |
| з бюджетом                        | 84            | 58            | 34            | 34            | 38            | 0             |
| Гроші та їх еквіваленти           | 1             | 1             | 2             | 6             | 2             | 6             |
| Усього за розділом II             | 455           | 797           | 143           | 146           | 172           | 176           |
| <b>Баланс</b>                     | <b>18 574</b> | <b>18 074</b> | <b>17 197</b> | <b>17 014</b> | <b>16 753</b> | <b>16 531</b> |

## Продовження таблиці

| Пасив                                           | Код рядка | 31.12.2013 | 31.12.2014 | 31.12.2015 | 31.12.2016 | 31.12.2017 |
|-------------------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1                                               | 2         | 6          | 7          | 8          | 9          | 10         |
| I. Власний капітал                              |           |            |            |            |            |            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400      | 78         | 78         | 78         | 78         | 78         |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401      | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Капітал у дооцінках                             | 1405      | 9 409      | 9 409      | 9 256      | 9 028      | 8 871      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420      | 5 410      | 5 410      | 5 206      | 5 221      | 5 071      |
| Усього за розділом I                            | 1495      | 14 897     | 14 897     | 14 540     | 14 327     | 14 020     |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення   |           |            |            |            |            |            |
| Відстрочені податкові зобов'язання              | 1500      | 438        | 438        | 438        | 438        | 438        |
| Усього за розділом II                           | 1595      | 438        | 438        | 438        | 438        | 438        |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення        |           |            |            |            |            |            |
| товари, роботи, послуги                         | 1615      | 1          | 1          | 4          | 3          | 8          |
| розрахунками з бюджетом                         | 1620      | 15         | 15         | 31         | 23         | 20         |
| розрахунками зі страхування                     | 1625      | 4          | 4          | 6          | 4          | 5          |
| розрахунками з оплати праці                     | 1630      | 19         | 9          | 13         | 14         | 20         |



## Продовження таблиці

| Пасив                     | Код рядка | 31.12.2013 | 31.12.2014 | 31.12.2015 | 31.12.2016 | 31.12.2017 |
|---------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| одержаними авансами       | 1635      | 0          | 0          | 41         | 22         | 94         |
| із внутрішніх розрахунків | 1645      | 1 799      | 1 799      | 1 910      | 1 909      | 1 908      |
| Поточні забезпечення      | 1660      | 34         | 34         | 31         | 13         | 18         |
| Усього за розділом III    | 1695      | 1 862      | 1 862      | 2 036      | 1 988      | 2 073      |
| Баланс                    | 1900      | 17 197     | 17 197     | 17 014     | 16 753     | 16 531     |

## Форма №2

| I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ                                        |           |                        |                        |                        |                        |                        |
|----------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Стаття                                                         | Код рядка | За звітний період 2013 | За звітний період 2014 | За звітний період 2015 | За звітний період 2016 | За звітний період 2017 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 2 682                  | 1115                   | 372                    | 677                    | 683                    |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | (1366 )                | ( 547 )                | ( 191 )                | (365 )                 | ( 299 )                |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток                                    | 2090      | 1316                   | 568                    | 181                    | 312                    | 384                    |
| Інші операційні доходи                                         | 2120      | 128                    | 132                    | 82                     | 30                     | 70                     |
| Адміністративні витрати                                        | 2130      | ( 449 )                | ( 271 )                | ( 265 )                | ( 302 )                | ( 336 )                |
| Витрати на збут                                                | 2150      | ( 74 )                 | ( 40 )                 | ( 0 )                  | ( 0 )                  | ( 0 )                  |
| Інші операційні витрати                                        | 2180      | ( 1541 )               | ( 704 )                | ( 355 )                | (263 )                 | ( 447 )                |

## Продовження таблиці

| Стаття                                                  | Код рядка | За звітний період 2013 | За звітний період 2014 | За звітний період 2015 | За звітний період 2016 | За звітний період 2017 |
|---------------------------------------------------------|-----------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> |           |                        |                        |                        |                        |                        |
| прибуток                                                | 2190      | 0                      | 0                      | 0                      | 0                      | 0                      |
| збиток                                                  | 2195      | ( 620 )                | ( 315 )                | ( 357 )                | ( 223 )                | ( 329 )                |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                     |           |                        |                        |                        |                        |                        |
|                                                         | 2350      | 0                      | 0                      | 0                      | 0                      | 0                      |
| збиток                                                  | 2295      | ( 543 )                | ( 315 )                | ( 357 )                | ( 315 )                | ( 543 )                |

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період 2013 | За звітний період 2014 | За звітний період 2015 | За звітний період 2016 | За звітний період 2017 |
|----------------------------------|-----------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1                                | 2         | 3                      | 3                      | 3                      | 4                      | 4                      |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 160                    | 88                     | 106                    | 194                    | 207                    |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 1183                   | 323                    | 192                    | 205                    | 314                    |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 204                    | 110                    | 63                     | 42                     | 64                     |
| Амортизація                      | 2515      | 174                    | 179                    | 177                    | 239                    | 173                    |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 258                    | 253                    | 259                    | 189                    | 234                    |
| Разом                            | 2550      | 1979                   | 953                    | 797                    | 869                    | 992                    |

**III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

| Назва статті                                                           | Код рядка | За звітний<br>період<br>2013 | За звітний<br>період<br>2014 | За звітний<br>період 2015 | За звітний<br>період 2016 | За звітний<br>період 2017 |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 1                                                                      | 2         | 3                            | 3                            | 3                         | 4                         | 4                         |
| Середньорічна<br>кількість<br>простих акцій                            | 2600      | 73 840                       | 73 840                       | 73 840                    | 73 840                    | 73 840                    |
| Скоригована<br>середньорічна<br>кількість<br>простих акцій             | 2605      | 73 840                       | 73 840                       | 73 840                    | 73 840                    | 73 840                    |
| Чистий<br>прибуток<br>(збиток) на одну<br>просту акцію                 | 2610      | (7,35)                       | (4,27)                       | (4,83)                    | (2,87)                    | (4,16)                    |
| Скоригований<br>чистий<br>прибуток<br>(збиток) на одну<br>просту акцію | 2615      | (7,35)                       | (4,27)                       | (4,83)                    | (2,87)                    | (4,16)                    |
| Дивіденди на<br>одну<br>просту акцію                                   | 2650      | 0,00                         | 0,00                         | 0,00                      | 0,00                      | 0,00                      |



**Контракт № 5678**

м. Мукачево  
2018року

21 березня

Компанія «**Torku**», Туреччина, в особі Генерального директора Джорафа Бакайя, який діє на підставі Статуту компанії, що надалі іменується **ПОКУПЕЦЬ**, та ПрАТ «Кондитерська фабрика «**А.В.К.**», м.Мукачево», надалі – **ПРОДАВЕЦЬ**, в особі Генерального директора Гаряжа Олега Івановича, який діє на підставі Статуту, які сукупно іменуються **СТОРОНИ**, уклали даний Контракт про наступне:

**1. ПРЕДМЕТ КОНТРАКТУ ТА ЗАГАЛЬНА СУМА КОНТРАКТУ**

Продавець зобов'язується поставити, а Покупець – прийняти та оплатити Згущене молоко українського виробництва, у подальшому – **Товар**, у кількості 2100 (дві тисячі сто) тон за середньою ціною 1420(тисяча чотириста двадцять) доларів за 1 тону на загальну суму 2.982.000 (два мільйони дев'ятсот вісімдесят дві тисячі) доларів.

**2. БАЗИСНІ УМОВИ ПОСТАВКИ**

Товар за даним контрактом постачається погодженими сторонами партіями згідно вимог FOB Одеса - порт, термінал «Транзит-вантажний». Строк поставки – квітень 2018 р.

**3. ЯКІСТЬ, ВАГА І СТАН ТОВАРУ**

Якість Товару, що поставляється повинно відповідати аналітичній нормативній

документації, затвердженій Міністерством охорони здоров'я України (далі в тексті - АНД) і має бути підтверджено сертифікатом якості **Продавця** російською мовою.

Продавець відповідає за якість поставленого Товару протягом всього терміну придатності, передбаченого АНД, якщо Товар зберігається в належних умовах. Фактичний термін придатності Товару на дату його поставки повинен бути не менше 70% (сімдесяти відсотків) повного терміну придатності.

Поставка з меншим терміном придатності здійснюється тільки з письмової згоди **Покупця**.

Покупець має право провести контрольну перевірку якості поставленого **Товару** в будь-який час протягом усього терміну придатності. Якщо контрольна перевірка поставленого **Товару** виявить брак або невідповідність умовам Контракту, **Покупець** протягом трьох днів зобов'язаний викликати представника **Продавця** для визначення кількості дефектного **Товару**. В разі неприбуття представника перевірки **Товару** за кількістю та якістю проводиться на підставі Інструкцій країни **Покупця**. На суму дефектного

товару Продавець виставляє кредит-ноту НЕ пізніше 30 (тридцяти) днів з моменту виявлення браку.

Продавець несе всі витрати, пов'язані з поверненням і заміною Товару, що не відповідає

умовами Контракту шляхом виставлення кредит-ноти. Якість, вага і стан Товару визначаються під час та на місці розвантаження згідно Сертифікатів, виданих незалежною інспекційною компанією «WorldSteel» по бажанню та за рахунок **Покупця**.

#### 4. ВИМОГИ ДО СПЛАТИ

Протягом п'ятих днів після отримання від **Продавця** повідомлення про готовність відвантаження товару, покупець здійснює попередню оплату у розмірі 50% вартості контракту шляхом банківського переказу. Остаточний розрахунок з продавцем, а саме 50% від загальної вартості контракту шляхом банківського переказу, покупець оплачує після отримання **Товару**

#### 5. ЗДАЧА ТА ПРИЙОМ ТОВАРУ

**Покупець** та/або його представник має право знаходитися під час та на місці отримання товару, перевіряти в місцях вантажу-розвантаження вагу та якість **Товару**, який відвантажуються згідно Контракту.

Якщо на місці призначення буде виявлено, що відвантажений **Товар** не відповідає зазначеній в контракті якості, **Покупець** має право сповістити **Продавця** і повернути **Товар продавцю**, і всі супровідні витрати повинні бути сплачені **Продавцем** при наданні **Покупцем** відповідної довідки, яка підтверджує невідповідність якості **Товару**, виданої Першокласною незалежною інспекційною компанією. Експортна ліцензія та/або будь-які інші дозволи на експорт **Товару**, які вимагає країна-виробник **ТОВАРУ**, повинні бути за рахунок та на відповідальності **Продавця**. Неотримання **Продавцем** вищезазначеного не повинно бути Форс-мажорною обставиною.

**Продавець** виступає експортером **Товару** і відповідальний за митну очистку **Товару**, та забезпечує призначеного експедитора **Покупця** усіма необхідними документами.

#### 6. ФОРС-МАЖОР

Сторони звільняються від відповідальності за повне або часткове невиконання своїх обов'язків по Контракту, якщо воно є наслідком дії обставин непереборної сили, а пожежі, повені, землетрусу, воєнних дій будь-якого характеру, блокади, ембарго, а також прийняття нових правових актів, якщо ці обставини безпосередньо вплинули на виконання Контракту.

Доказом наявності вказаних обставин та їх тривалості буде слугувати свідоцтво відповідної торгово-промислової палати, представлене протягом 20 днів з дня їх виникнення.

## 7. САНКЦІЇ ТА РЕКЛАМАЦІЇ

У випадку невиконання договірних обов'язків. Сторона відшкодовує іншій Стороні причинені збитки, а також сплачує пеню у розмірі 0,4% від вартості товару за кожен день прострочки виконання обов'язків.

Рекламації приймаються протягом 30 днів з дати поставки **Товару** за наявності акту, складеного за участі компетентного представника незацікавленої організації.

## 8. АРБІТРАЖ

Всі суперечки, які можуть виникнути у зв'язку з виконанням Контракту, вирішуються Сторонами шляхом переговорів. Якщо Сторони не можуть вирішити суперечки шляхом переговорів, компетентним для вирішення суперечки буде Міжнародний комерційний арбітражний суд при Торговельно-промисловій палаті України (м.Київ) згідно правил його виробництва.

Даний Контракт регулюється законодавством України.

## 9. ІНШІ УМОВИ

Після підписання Контракту усі попередні переговори та листування по ньому утрачають силу.

Усі податки, збори та платежі по **Товару** та/або в країні походження визнані виконанням Контракту, повинні сплачуватися **Продавцем**.

Усі зміни та доповнення до Контракту мають силу лиш у тому випадку, якщо вони оформлені письмово (телексом, факсом, листом).

Даний Контракт, який складається з трьох сторінок, складений на українській мові в двох екземплярах.

Даний Контракт набуває чинності з моменту його підписання та діє до повного виконання Сторонами своїх контрактних обов'язків.

## 10. ЮРИДИЧНІ АДРЕСИ ТА РЕКВІЗИТИ СТОРІН

### ПРОДАВЕЦЬ:

### ПОКУПЕЦЬ:

**ПрАТ «Кондитерська фабрика  
«А.В.К.», м.Мукачево»**  
89600, Україна, м. Мукачево, вул.  
Духновича, б.14  
Св-во А00 №042874  
Дата реєстр.: 24.06.1998  
  
Банк: ПАТ " ВіЕс Банк "  
Рахунок: 26006000005404

**Torku**  
ISO 9001:2008  
Reg. Number: 4578-A  
Bank: AND IT 79000875329117,  
BIC KREOBEBB,  
Кей БиСи-Банк, Анкара, Туреччина,  
SWIFT: KREDBE BB

## ПІДПИСИ СТОРІН

Генеральний директор

Генеральний директор



**Витрати на обладнання «Відділу управління ризиками» у складі ПАТ  
«Кондитерська фабрика «А.В.К.»»**

| 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         |

Амортизаційні та інші витрати підрозділу у складі ПАТ «Кондитерська  
фабрика «А.В.К.»»

| Вид витрат                                 | Кількість/період | Ціна, грн. | Вартість, грн. |
|--------------------------------------------|------------------|------------|----------------|
| Витрати на<br>обслуговування<br>оргтехніки | 12мес.           | 927        | 11 125         |
| Витрати на мобільний<br>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         |

**Витрати на заробітну плату та роботу пов'язану з  
моніторингом ризиків для «Відділу управління  
ризиками» ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК»»**

| Вид витрат                                     | Кількість            | Ціна, грн. | Вартість, грн. |
|------------------------------------------------|----------------------|------------|----------------|
| Заробітна платня                               | 3 на 12<br>місяців   | 5000       | 180 000        |
| Моніторинг ризиків<br>підприємства в сфері ЗЕД | 1-2 раз у<br>квартал | 500        | 6000           |
| Моніторинг ризиків ЗЕД<br>конкурентів          | 1-2 раз у<br>квартал | 700        | 8400           |
| Курси підвищення<br>кваліфікації               | 1 раз в<br>півроку   | 3000       | 6000           |
| Всього                                         | -                    | -          | 200 400        |