

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

## АТЕСТАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Управління збутовими ризиками в системі  
економічної безпеки підприємства  
(тема)

Виконав:  
студент 2 курсу, групи УФЕБм-18-1  
Ткаченко А. Г.  
(прізвище, ініціали)

Спеціальність 073 Менеджмент  
(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління  
фінансово-економічною безпекою  
(повна назва освітньої програми)

Керівник проф. Костін Ю. Д.  
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

Полозова Т. В.  
(прізвище, ініціали)

2019 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент  
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою  
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
НА АТЕСТАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Ткаченку Андрію Геннадійовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства

затверджена наказом по університету від 31 жовтня 2019 р. № 1599 Ст

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 13 грудня 2019 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукові літературні джерела, періодичні видання, фінансова звітність підприємства, законодавчо-нормативні акти, електронні джерела

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі \_\_\_\_\_

Вступ. 1. Теоретико-методичні аспекти управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства 2. Аналіз техніко-економічних показників та управління ризиками на ТОВ «Універсал». 3. Напрями удосконалення управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства. Висновки. Перелік джерел посилання. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій \_\_\_\_\_

1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження. 2. Підходи до визначення економічної безпеки підприємства. 3. Структурний алгоритм системи економічної безпеки підприємства. 4. Структура безпеки підприємства. 5. Способи мінімізації ризиків, що впливають на збутову діяльність підприємства. 6. Організаційна структура управління ТОВ «Універсал». 7-8. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Універсал». 9. Алгоритм стратегічного управління збутовими ризиками. 10. Матриці зовнішніх і внутрішніх факторів збутового ризику. 11-12. Методичний підхід до оцінки збутових ризиків в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. 13. Оцінка збутових ризиків та безпеки збутової діяльності ТОВ «Універсал».

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні аспекти управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства	04.11.19-10.11.19	виконано
2	Аналіз техніко-економічних показників та управління ризиками на ТОВ «Універсал»	11.11.19-17.11.19	виконано
3	Напрями удосконалення управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства	18.11.19-25.11.19	виконано
4	Оформлення атестаційної роботи	26.11.19-30.11.19	виконано
5	Перевірка атестаційної роботи на плагіат	01.12.19-03.12.19	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	04.12.19-08.12.19	виконано
7	Рецензування атестаційної роботи	09.12.19-12.12.19	виконано

Дата видачі завдання 04 листопада 2019 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ проф. Костін Ю.Д.  
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Атестаційна робота: 107 с., 17 табл., 14 рис., 63 джерела, 3 додатки.

УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА, РИЗИК, ЗБУТОВИЙ РИЗИК, ОЦІНКА, БЕЗПЕКА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ЗОНА РИЗИКУ, ШКАЛА ОЦІНКИ РИЗИКУ.

Об'єкт дослідження – управління системою економічної безпеки підприємства.

Мета дослідження – аналіз теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління збутовим ризиками в системі економічної безпеки підприємства, що досліджується.

Розглянуто теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства. Визначено вплив ризиків на систему економічної безпеки підприємства. Визначено економічний зміст управління збутовими ризиками. Проаналізовано сучасні методи оцінки збутових ризиків підприємства. Проведено аналіз техніко-економічних показників та управління ризиками на ТОВ «Універсал». Запропоновано напрями удосконалення управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства. Запропоновано алгоритм стратегічного управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства. Запропоновано методичний підхід до оцінки збутових ризиків в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Здійснено оцінку збутових ризиків та рівень безпеки збутової діяльності ТОВ «Універсал».

## **ABSTRACT**

Master thesis: 107 p., 17 tables, 14 fig., 63 sources, 3 exhibits.

**MANAGEMENT, ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE, RISK, LOSS RISK, ASSESSMENT, SECURITY OF SALES ACTIVITIES, RISK AREA, RISK SCALE.**

The object of the research is the management of the economic security of the enterprise.

The purpose of the research is to analyze theoretical approaches and develop practical recommendations for managing the market risks in the system of economic security of the investigated enterprise.

Theoretical aspects of economic security of the enterprise are considered. The influence of risks on the system of economic security of the enterprise is determined. The economic content of marketing risk management is determined. The modern methods of estimation of sales risks of the enterprise are analyzed. The analysis of technical and economic indicators and risk management at LLC «Universal» is carried out. The directions of improvement of management of marketing risks in the system of economic security of the enterprise are offered. The algorithm of strategic management of marketing risks in the system of economic security of the enterprise is offered. The methodical approach to the estimation of marketing risks in the context of ensuring the economic security of the enterprise is proposed. The marketing risks assessment and the level of security of the marketing activity of LLC «Universal» were carried out.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
1 Теоретико-методичні аспекти управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства.....	11
1.1 Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства.....	11
1.2 Вплив ризиків на систему економічної безпеки підприємства.....	22
1.3 Економічний зміст управління збутовими ризиками.....	29
1.4 Сучасні методи оцінки збутових ризиків підприємства.....	44
2 Аналіз техніко-економічних показників та управління ризиками на ТОВ «Універсал».....	50
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	50
2.2 Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.....	53
2.3 Аналіз фінансового стану підприємства.....	58
2.4 Визначення маркетингової компетенції підприємства.....	64
2.5 Управління ризиком з метою забезпечення економічної безпеки підприємства.....	66
3 Напрями удосконалення управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства.....	70
3.1 Стратегічне управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства.....	70
3.2 Методичний підхід до оцінки збутових ризиків в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.....	79
3.3 Оцінка збутових ризиків та рівня безпеки збутової діяльності ТОВ «Універсал» .....	88

Висновки.....	94
Перелік джерел посилання.....	101
Додаток А Стратегії управління збутовими ризиками.....	108
Додаток Б Фактор-карта оцінки рівня збутового ризику.....	110
Додаток В Копії публікацій.....	114

## ВСТУП

У сучасних умовах нестабільності ринку успішний розвиток та функціонування будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності значною мірою залежать від надійної, якісної й ґрунтовної системи економічної безпеки підприємства. Нагальна потреба у вивченні та розвитку питання економічної безпеки підприємства виникла з переходом України до ринкової економіки й на сьогодні є актуальною.

Трансформаційні процеси відносин власності в економіці України, які були наслідком переходу до нової економічної системи суспільства, слугували передумовою виникнення поняття «економічна безпека підприємства». Вплив на господарську діяльність підприємств поряд із факторами внутрішнього середовища їхньої діяльності почали створювати й фактори зовнішнього середовища, негативна дія яких може призвести до банкрутства. Як наслідок, перед кожним суб'єктом господарювання постала проблема їхньої економічної безпеки.

Досвід роботи та наукові дослідження доводять, що всі вітчизняні суб'єкти господарювання вимагають обґрунтованої та виваженої методики оцінювання й управління економічною безпекою підприємства. Це зумовлено високим рівнем конкуренції, необхідністю постійної адаптації організаційно-економічного механізму управління підприємством до сучасних умов господарювання та досить великою кількістю в Україні збиткових і збанкрутілих підприємств.

Теоретичні аспекти управління економічною безпекою підприємства, а також широке коло інших питань, пов'язаних із цією проблемою, висвітлено в наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: Л. Абалкін, С. Балика, І. Бланк, В. Боков, О. Бородіна, В. Вітлінський, П. Верченко, Г. Дарнопих, С. Довбня, А. Козаченко, Л. Лігоненко,

В. Міщенко, В. Нусінов, Н. Пасічник, С. Покропивний, О. Паламарчук, В. Приходько, Г. Семенов, А. Темченко, О. Терещенко, А. Турило, Ю. Шембель та ін. Проте подальшого наукового пошуку вимагають питання управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є управління системою економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління збутовим ризиками в системі економічної безпеки підприємства, що досліджується.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства;
- визначити вплив ризиків на систему економічної безпеки підприємства;
- визначити економічний зміст управління збутовими ризиками;
- проаналізувати сучасні методи оцінки збутових ризиків підприємства;
- провести аналіз техніко-економічних показників та управління ризиками на ТОВ «Універсал»;
- запропонувати напрями удосконалення управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства;
- запропонувати алгоритм стратегічного управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства;
- запропонувати методичний підхід до оцінки збутових ризиків в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства;
- оцінити збутові ризики та рівень безпеки збутової діяльності ТОВ «Універсал».

Інформаційною та методологічною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і закордонних авторів, законодавчі та нормативні акти України, періодичні наукові видання в межах предметної області, фінансова звітність підприємства, що досліджується.

Основні наукові результати дослідження:

- запропоновано уточнену дефініцію поняття «економічна безпека підприємства» як можливість ефективно досягати основну мету діяльності підприємства в ринковій економіці – одержання прибутку, за рахунок ефективного виконання підприємством функцій в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх загроз його діяльності;

- побудовано структурний алгоритм системи економічної безпеки підприємства;

- удосконалено класифікацію ризиків за сферою їх впливу на систему економічної безпеки підприємства;

- запропоновано методичний підхід до оцінки збутових ризиків в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства, який ґрунтується на визначенні показників фінансового ризику, оцінці ступеня ймовірності банкрутства підприємства та розрахунку показника безпеки збутової діяльності підприємства.

В процесі дослідження використані методи: аналізу та синтезу; теоретичного пошуку – для дослідження наукової проблематики та вивчення досвіду закордонних і вітчизняних вчених; системного підходу – для дослідження систем зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на результати діяльності підприємства; фінансового аналізу, зіставлення – для узагальнювання показників господарської діяльності об'єкту дослідження; графічний – для наочного представлення результатів дослідження; статистичні – з метою дослідження діяльності підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що застосування запропонованого методичного підходу на практиці дозволить

комплексно оцінити рівень збутових ризиків на підприємстві і провести їх якісну ідентифікацію. Це дозволить вчасно уникнути непередбачені втрати в процесі здійснення збутової діяльності підприємства, що забезпечить підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на 23-му Міжнародному молодіжному форумі «Радіоелектроніка і молодь в XXI столітті» (Харків, 2019).

Публікації. Результати досліджень опубліковано у 2 наукових працях, у тому числі 1 статті у науковому збірнику і 1 тезах доповіді на конференції.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства

У сучасних умовах господарювання успішний розвиток та функціонування будь-якого підприємства залежать від якісної та надійної системи економічної безпеки для підприємства.

Трансформаційні процеси ринкових відносин в Україні послужили необхідною умовою виникнення поняття «економічна безпека підприємства». Поряд з факторами внутрішнього середовища їхньої діяльності, вплив на господарську діяльність підприємств також спричиняють чинники зовнішнього середовища, негативні наслідки яких можуть призвести навіть до банкрутства. Тому кожне підприємство стикається з проблемою забезпечення економічної безпеки [1].

Досвід свідчить, що всі підприємства потребують надійної методології для оцінки та управління економічною безпекою підприємства. Це пов'язано з високим рівнем конкуренції, необхідністю адаптації організаційно-економічного механізму управління підприємством до сучасних економічних умов і великою кількістю збиткових підприємств в Україні.

Теоретичні аспекти управління економічною безпекою підприємства, а також широке коло інших питань, пов'язаних із цією проблемою, висвітлено в наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: Л. Абалкін, І. Бланк, В. Боков, О. Бородіна, П. Верченко, Г. Дарнопих, С. Довбня, А. Козаченко, Ю. Костін, Л. Лігоненко, В. Міщенко, В. Нусінов, Н. Пасічник, С. Покропивний, О. Паламарчук, Т. Полозова, В. Приходько, Г. Семенов, А. Темченко, О. Терещенко, А. Турило, Ю. Шембель та ін.

Сьогодні на перший план виходять питання забезпечення умов економічного зростання підприємства. Такі фактори, як територіальні

конфлікти, нестабільна політична та економічна ситуація в країні, недосконалість законодавства, криміналізація суспільства, шахрайство, корупція тощо впливають на ефективний розвиток підприємства. Все це загострило проблему забезпечення економічної безпеки підприємства. До цього часу вже сформувався певний категоричний апарат, існує кілька підходів до визначення та забезпечення безпеки.

Економічна безпека підприємства є порівняно новим напрямком в економічній науці. Необхідність його подальшого розвитку обумовлена об'єктивною метою кожного підприємства забезпечення стабільності функціонування та вирішення основних завдань своєї діяльності. Але відсутність консенсусу щодо економічної безпеки підприємства зумовлює необхідність подальшого пошуку шляхів та шляхів вирішення цієї проблеми.

«Безпека» у перекладі з грецького означає «володіти ситуацією», тобто безпека – це стан суб'єкта, при якому ймовірність зміни якостей та параметрів зовнішнього середовища незначна, менша за певний інтервал [2].

Економічна безпека підприємства розглядається як складова загального поняття «безпека». Будь-яка втрата має грошову вартість, тобто можна виділити економічну складову збитку. Проте слід зазначити, що розуміння збитку чи прибутку як фінансової категорії не відбиває реального рівня економічної безпеки підприємства, оскільки воно характеризує стан фінансової діяльності підприємства на поточний момент часу.

Актуальність проблеми дослідження економічної безпеки підприємства має бути усвідомлена керівниками підприємств, які мають створити в організаційній структурі спеціальні підрозділи для забезпечення безпеки. Проте ці структурні підрозділи мають бути забезпечені відповідним науковим інструментарієм оцінки рівня безпеки, що підвищить ефективність їх роботи [3].

Сьогодні у науковій літературі розкриття сутності теорії економічної безпеки підприємства, її складових, показників приділяється багато уваги.

Науковці виділяють декілька підходів до визначення економічної безпеки підприємства (рис. 1.1) [4]:

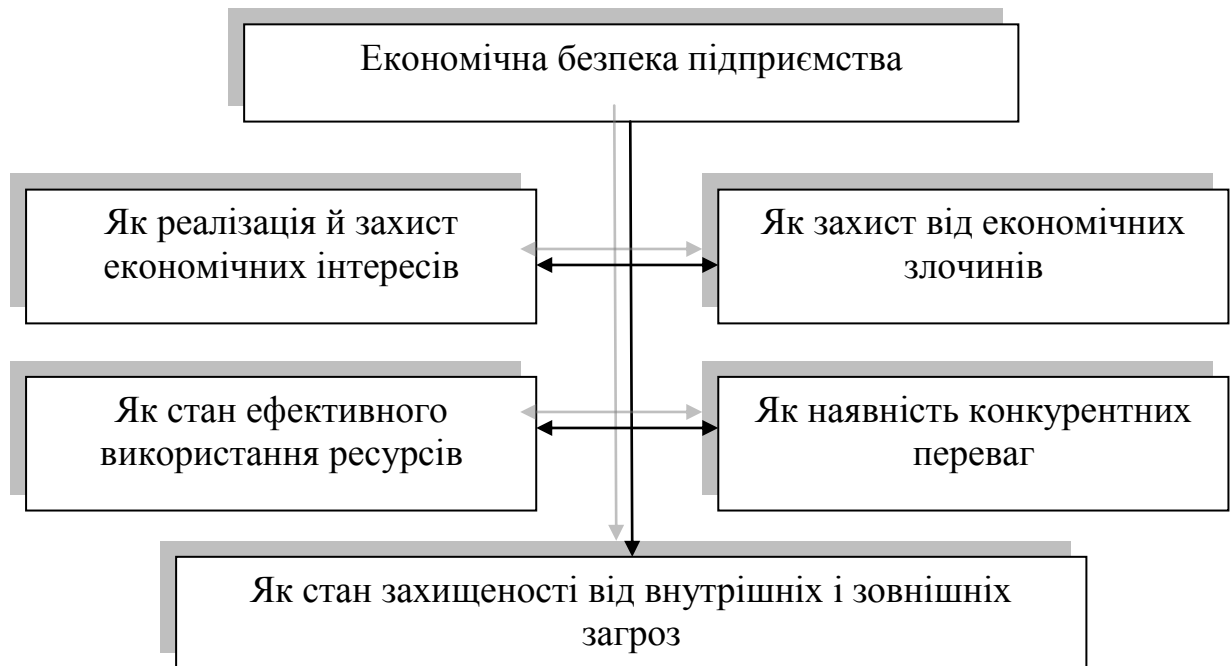


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення економічної безпеки підприємства

– як захист від економічних злочинів. Часто забезпечення економічної безпеки підприємства призводить до протистояння, захисту від різних економічних злочинів (промислового шпигунства, шахрайства, крадіжок, фальсифікації тощо). Ці загрози є дуже важливими і постійно потребують аналізу та обліку, але економічну безпеку підприємства не можна зводити лише до цього. Ця концепція найбільш прийнятною [5];

– як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Підприємство є об'єктом економічних відносин. Власник підприємства при цьому ставить за мету результат, який має економічний характер [6]. Чи будуть в процесі цього досягнення будь-які загрози, чи відбудеться боротьба з ними, власника, швидше за все, не хвилює. Сама боротьба з загрозами не є метою створення підприємства та ведення ним економічної діяльності. Однак дискусії про економічну доцільність боротьби із загрозами, безумовно, викличуть інтерес

власника, оскільки це безпосередньо впливає на його матеріальні інтереси, оскільки ведення цієї боротьби вимагає витрат, а вигода не очевидна [6];

– як стан ефективного використання ресурсів чи потенціалу. Підхід, який передбачає уникнення використання поняття загрози при визначенні економічної безпеки підприємства, ґрунтується на економічних концепціях досягнення мети, функціонування підприємства, тобто є ресурсно-функціональним. «Економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам та забезпечення стабільного функціонування підприємства в цей час і в майбутньому» [7]. Поняття використання корпоративних ресурсів важко визначити. Звичайно, ефективність використання корпоративних ресурсів може характеризувати рівень економічної безпеки підприємства. Однак існує проблема визначення того, що саме до корпоративних ресурсів відноситься, і чи слід розглядати їх вплив на економічну безпеку підприємства;

– «Економічна безпека підприємства – це такий стан господарського суб'єкта, при якому він, при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів, добивається запобігання, ослаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або інших непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції й господарського ризику» [5]. При такому підході слід зазначити два моменти: критерій забезпечення безпеки – це досягнення цілей підприємства, і враховуються фактори зовнішнього середовища, такі, як конкуренція та ризик. Зазначається умова досягнення цілей підприємства – це ефективність використання ресурсів. При цьому слід урахувати можливість визначення керівництвом нереальних цілей або спеціально спланованих дій, які можуть бути сприйняті як перешкоди для досягнення поставлених завдань;

– як наявність конкурентних переваг. Такий підхід передбачає, що наявність конкурентних переваг, які обумовлені матеріальним, фінансовим, кадровим, техніко-технологічним потенціалом підприємства, забезпечить

йому відповідний рівень економічної безпеки [8]. Проте наявність переваг і потенціалу без їх ефективного використання не забезпечить підприємству відповідний рівень економічної безпеки;

– як реалізація й захист економічних інтересів. Цей підхід базується на реалізації та захисті економічних інтересів підприємства і інтерпретує економічну безпеку підприємства як захищеність його «життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто захист підприємства, його кадрового й інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу та прибутку, який забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного й соціального характеру» [9].

Науковці Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов та О. М. Ляшенко під економічною безпекою підприємства розуміють «міру гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища та їх часткову захищеність від загроз» [3].

На думку учених В. Л. Ортинського, І. С. Керницького та З. Б. Живко «Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноваріантні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності» [10].

Таким чином, безпеку можна розглядати як стан, при якому не загрожує небезпека і є захист від небезпек. Однак, якщо підприємства є в безпеці, це не означає, що воно функціонує без небезпек. Небезпеки існують завжди і в певних межах можуть навіть позитивно впливати, вони є однією з умов господарської активності підприємства. Небезпеки відіграють також і мобілізуючу роль у цій активності.

Досліджуючи дану проблематику, Ю. О. Юхновська під економічною безпекою підприємства розуміє «захищеність підприємства, а саме: його капіталу, персоналу, матеріальних і нематеріальних активів, прав, позицій на

ринках, іміджу та перспектив його подальшого розвитку від негативного впливу сукупності економічних внутрішніх і зовнішніх факторів» [1].

У сучасній науковій літературі виділяють кілька складових економічної безпеки підприємства: фінансова, техніко-технологічна, інтелектуальна й кадрова, інформаційна, політико-правова, силова, екологічна.

Найбільш важливою складовою для ефективного функціонування підприємства є фінансова складова. До її складу входять такі елементи: «аналіз загрози негативних дій щодо політико-правової складової економічної безпеки; оцінка поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки; оцінка ефективності запобігання можливій шкоді від негативних дій, пов'язаних з антикризовими явищами; планування комплексу заходів і розробки рекомендацій щодо фінансової складової економічної безпеки» [5].

Техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства передбачає аналіз сегмента ринку технологій відносно виробництва продукції аналогічного профілю певного підприємства.

Інтелектуальна й кадрова складова визначає інтелектуальний і професійний склад кадрів підприємства. Програма інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки має охоплювати взаємопов'язані і самостійні напрями діяльності того чи іншого підприємства. У програмі має бути визначений рівень впливу негативних факторів на кадрову безпеку підприємства. Програма має бути спрямована на збереження належного рівня безпеки й на ефективну організацію системи підбору, найму, навчання та мотивації праці працівників, включаючи стимулювання, престижність професії, свободу творчості, забезпечення соціальними благами.

Забезпечення інформаційної складової в системі економічної безпеки підприємства здійснюється через реалізацію таких етапів [1]:

- збір інформації, що стосується діяльності підприємства;

– аналіз отриманої інформації з дотриманням загальноприйнятих принципів (систематизації, безперервності надходження, характеру аналітичних процесів) і методів (локальних і специфічних проблем, загальнокорпоративних проблем) організації робіт;

– прогнозування тенденцій розвитку підприємства в контексті науково-технологічних, економічних і політичних процесів;

– оцінювання рівня економічної безпеки за кожною складовою та в цілому, розробка рекомендацій для підвищення рівня безпеки на конкретному підприємстві;

– збір іншої інформації, яка необхідна для антикризової діяльності (зв'язок з громадськістю, формування іміджу підприємства, захист конфіденційної інформації).

Інформаційна складова є важливим фактором для прийняття оптимальних рішень в області забезпечення економічної безпеки підприємства.

Політико-правова складова містить організаційно-економічні елементи: оцінку загроз і факторів негативного впливу; оцінку і аналіз поточного рівня забезпечення безпеки; планування комплексних заходів в межах організаційних підрозділів підприємства; ресурсно-бюджетне планування; планування роботи відповідних функціональних служб та інших підрозділів підприємства.

Силова складова як підсистема економічної безпеки підприємства повинна гарантувати безпеку майна і капіталу підприємства; забезпечити фізичну безпеку працівників; забезпечити безпеку інформаційного середовища підприємства; гарантувати сприятливе зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства [11].

Екологічна складова має забезпечувати безпеку суспільства від підприємств, що здійснюють виробничо-господарську діяльність. Для цього підприємство має дотримуватись державних норм і стандартів мінімально

допустимого вмісту шкідливих речовин, що потрапляють у навколишнє середовище, та екологічних параметрів продукції, що виробляється. Забезпечення екологічної безпеки є однією з найважливіших складових економічної безпеки підприємства.

Економічна безпека підприємства пов'язана з широким спектром проблем, вирішення яких вимагає системного підходу в таких напрямках: технологічна, ресурсна, фінансова і соціальна безпека. Зазначені підсистеми представляють комплекс показників (рис. 1.2), а підвищення ефективності їх функціонування можливе тільки при комплексному підході.



Рисунок 1.2 – Елементи системи економічної безпеки підприємства [1]

Практичними заходами на шляху забезпечення економічної безпеки підприємств мають бути:

– в контексті фінансової безпеки слід застосувати принципи дотримання критичних строків кредитування; створювати інформаційні центри для моніторингу про борги підприємства і перекривати канали, в яких може бути втрата інформації; створювати в структурі інформаційних центрів спеціальних груп працівників, які будуть перевіряти податкові та інші обов'язкові платежі для виявлення можливої передплати й надавати інформацію про основні виробничі засоби, які недостатньо використовуються, з метою їх можливої реалізації; використання нових форм партнерських взаємовідносин, наприклад франчайзингу;

– в контексті ресурсної безпеки необхідно удосконалювати системи розрахунків з контрагентами; підвищувати продуктивність праці на підприємстві; нарощувати обсяги капіталовкладень у ресурсозберігаючі технології;

– в контексті технологічної безпеки можливе скорочення і закриття нерентабельних і збиткових підприємств; коригування систем оплати праці наукових працівників; формування нових організаційно-виробничих структур; використання нових форм фінансування, таких як лізинг; участь у міжнародних науково-практичних заходах (виставках, ярмарках, семінарах тощо);

– в контексті соціальної безпеки треба намагатися наблизити рівень оплати праці до рівня високо розвинутих країн; залучати працівників до реалізації управлінських функцій; підвищувати кваліфікацію працівників та зацікавленість адміністрації підприємства; підвищувати рівень матеріальної відповідальності працівників за результати своєї праці [12].

Всі зазначені напрями мають бути об'єднані в конкретну програму дій, спрямовану на підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

В межах економічної безпеки виділяють такі рівні: міжнародний, державний, регіональний та рівень підприємства. Останній займає особливе місце в системі економічної безпеки держави та регіону.

У результаті аналізу літературних джерел встановлено, що ряд дослідників (Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко, О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузенко, Н. О. Подлужна) наголошують на певному взаємозв'язку прибутку з економічною безпекою підприємства. Це дає можливість стверджувати, що економічну безпеку підприємства можна розглядати як можливість ефективно досягати основної мети діяльності підприємства (одержання прибутку) за рахунок ефективного виконання функцій за умов впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків і загроз його діяльності. При цьому здатність одержувати прибуток розглядається не з погляду отримання вигоди у короткостроковому періоді, а з боку можливості забезпечення високого потенціалу розвитку і укріплення ринкових позицій підприємства.

Отримання підприємством прибутку означає, що підтримка високого рівня прибутковості в поточний момент часу не повинна здійснюватися на перешкоду перспективам розвитку підприємства, зокрема, за рахунок підвищеного режиму експлуатації ресурсів (виробничих засобів, фінансових, організаційних ресурсів тощо). Це може спричиняти додаткові загрози діяльності підприємства, що суперечить принципам забезпечення економічної безпеки, в основі яких лежить мінімізація негативного впливу різноманітних загроз на його діяльність, поряд із забезпеченням високої результативності функціонування суб'єкта господарювання.

Таким чином, одержання прибутку є основною кінцевою метою діяльності підприємства й становить суть його економічної безпеки. Досягнення цієї мети забезпечується системою підцілей, які прямо або опосередковано впливають на результати діяльності підприємства. Серед них можна виокремити: забезпечення фінансової стійкості й незалежності

підприємства, забезпечення конкурентоспроможності техніко-технологічної бази виробництва, підвищення інноваційно-інтелектуального потенціалу кадрового складу тощо.

Така система підцілей представляє систему функцій підприємства в сучасні ринковій економіці, їх виконання є необхідним для забезпечення відповідного рівня економічної безпеки. За досягнення кожної з підцілей відповідає конкретна складова економічної безпеки підприємства.

В результаті проведених досліджень у роботі запропоновано уточнений перелік складових економічної безпеки підприємства: фінансова, виробнича, інтелектуально-кадрова, інвестиційно-технологічна, матеріально-технічного забезпечення, збутова та екологічна (рис. 1.3).

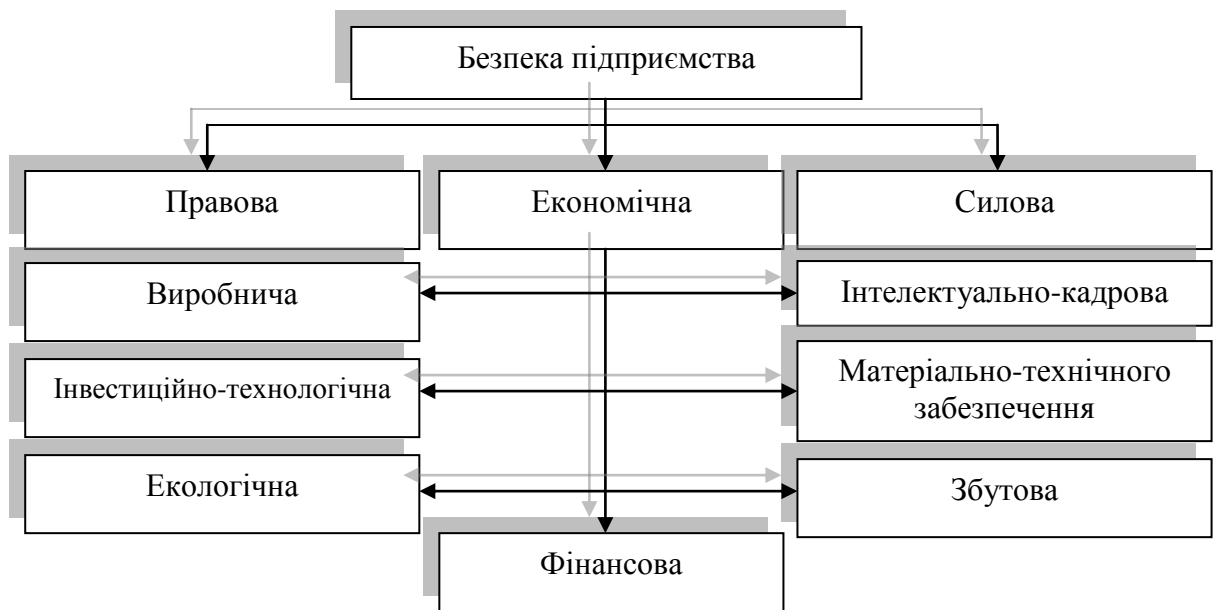


Рисунок 1.3 – Структура безпеки підприємства (складено на основі [1])

Визначення певних складових має важливе значення для характеристики економічної безпеки підприємства в цілому та кількісної оцінки її рівня.

В основі забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства лежить система управління його економічною безпекою, яка спрямована на запобігання та протидію загрозам його діяльності.

Ефективна економічна безпека підприємства можлива лише за умови використання комплексного та системного підходів до її управління. Ця система забезпечує можливість оцінити перспективи розвитку підприємства, сформулювати стратегію його розвитку, знизити рівень ризиків та наслідки негативного впливу загроз і небезпек.

Таким чином, можна зробити висновок, що система економічної безпеки кожного підприємства має свої особливості, є індивідуальною, її ефективність залежить від нормативно-правової бази в країні, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, від розуміння кожним працівником і керівником важливості забезпечення безпеки підприємства, а також від досвіду їх професійної діяльності.

## 1.2 Вплив ризиків на систему економічної безпеки підприємства

Ефективне управління стійким розвитком підприємства в умовах сучасної економіки є складним і актуальним напрямом наукових досліджень серед провідних фахівців та набуває особливого значення для практиків і представників бізнесу. «Передумовою такої тенденції є вплив різноманітних негативних факторів на діяльність економічних суб'єктів, що спричиняють флуктуацію основних параметрів їхнього функціонування та порушення цільових орієнтирів розвитку. Це призводить до активізації нових ризиків у діяльності підприємств та вимагає адекватного реагування на сучасні умови їх функціонування» [13].

Сучасна наука розглядає підприємство як самостійну, відкриту систему. Вона містить комплекс елементів, що взаємопов'язані між собою через причинно-наслідкові взаємини, і є керованими з точки зору використання інформаційного забезпечення. «У зв'язку з цим у процесі

вивчення та аналізу факторів впливу на функціонування підприємств все більше уваги зосереджено саме на дослідженні зовнішніх процесів та явищ, що знаходяться поза межами та мають вплив на його діяльність нерівномірно в часі – постійно або періодично та з різною інтенсивністю. Отже, важливою умовою результативної діяльності будь-якого сучасного підприємства є виявлення та врахування низки факторів зовнішнього середовища, вплив яких може бути позитивним або негативним, передбачуваним або непередбачуваним, контрольованим або неконтрольованим. Врахування цих факторів дасть змогу виявити потенційні ризики функціонування підприємства та створити систему його економічної безпеки для забезпечення сталого функціонування» [13].

На думку О. О. Сосновської [13] «вирішальною або основною причиною циклічного характеру, в тому числі й діяльності підприємства, визнають хвилеподібну динаміку технічних і технологічних нововведень». Процеси, що відбуваються в економіці розвинених держав, свідчать про взаємозв'язок циклічних процесів в економіці з науково-технічним прогресом та інноваційною діяльністю. Стійкі та закономірні зв'язки є між технічними, технологічними нововведеннями і коливаннями економіки; вони створюють необхідне підґрунтя для розробки дієвих механізмів подолання або послаблення впливу негативних наслідків циклічності на розвиток господарського життя країни та його окремих суб'єктів [14]. Таким чином, діяльність підприємства періодично переживає спади та підйоми (фазові проміжки часу, які впливають на нього).

Слід зазначити, що підприємство є мікроекономічною системою і є частиною загальної системи, підпорядковується загальним законам її функціонування. Також підприємство має свій життєвий цикл, який відбиває його власний цикл розвитку, який іноді не збігається або перетинається з ритмами загального розвитку інших підприємств та загальних циклів економіки.

Вплив циклічності розвитку економіки не є однаковим для підприємств різних галузей. Для одних галузей вплив циклічності розвитку економіки є незначним, для інших – дуже потужним. В сучасній економічній літературі загальноприйнятим є поділ галузей на три типи [13]:

– «галузі, до складу яких входять підприємства, що виробляють предмети першої необхідності (предмети поточного споживання) або надають життєво важливі послуги. Ці підприємства можна визнати стійкими до впливу циклічних процесів у економіці, вони відрізняються високою стабільністю розвитку» [13];

– «базові галузі (металургійне виробництво, промислове машинобудування, хімічні виробництва, виробництво автомобілів, житлове будівництво тощо), підприємства яких значною мірою відчувають вплив циклічних процесів в економіці, показники цих підприємств залежать від фази ділової активності. Названі галузі проходять такі етапи життєвого циклу, як етап реорганізації (або початкова стадія), етап консолідації, етап зростання споживання (або постачань), етап зрілості, на якому або настає насичення ринку, або вводяться нові і конкурентоспроможні продукти» [15];

– «галузі, до складу яких входять підприємства сфери послуг та підприємства, що виробляють продукцію не першої необхідності. Такі підприємства відрізняються високими темпами розвитку порівняно з динамікою ВВП. Зазвичай це галузі, що знаходяться на початкових етапах свого становлення, чи традиційні галузі в період свого відродження» [14, 16].

Аналіз окремих положень теорій економічних циклів дозволив зробити висновок, що циклічний розвиток економіки є загальновизнаним явищем. У даному контексті кожне підприємство має враховувати цей фактор у своїй діяльності, що обумовлює необхідність виявлення тих ризиків, які виникають у результаті циклічних коливань на рівні держави та окремих економічних агентів. Це дозволяє розробити нові підходи до формування та функціонування системи підприємницького ризик-менеджменту, яка б

відповідала сучасному рівню соціально-економічного розвитку суспільства та сприяла би підвищенню економічної безпеки підприємства.

Багато уваги в сучасній науковій літературі приділяється необхідності використання системного підходу, який дозволяє інтегрувати всі знання, сформувати цілісне уявлення про економічну безпеку підприємства та виявити взаємозв'язки між її складовими елементами. Таким чином, «системний підхід можна вважати універсальною методологією менеджменту, сутність якої – формування способу мислення, що розглядається в єдності всіх явищ зовнішнього та внутрішнього середовища» [17].

На основі аналізу різних підходів науковців, які розглядали проблеми економічної безпекології підприємства, та враховуючи концептуальні положення цього дослідження, «під системою економічної безпеки підприємства будемо розуміти комплексне та структуроване утворення, особливості формування та функціонування якого безпосередньо залежать від наявних внутрішніх та зовнішніх ризиків підприємства та необхідності досягнення його стійкого функціонування в конкретних нестабільних умовах господарювання» [18, 19].

На основі проведеного аналізу літературних джерел [20-25] можна виділити методологічні структурні компоненти системи економічної безпеки підприємства, до яких слід віднести базис методології (загальна теорія систем та теоретичний базис економічної безпекології), характеристики діяльності (властивості, принципи та функції), специфічні структурні елементи (мета, задачі, суб'єкти та об'єкти, функціональні підсистеми), методичне забезпечення (методи та механізми), результативні складники (якісні та кількісні індикатори) та сформувати її структурний алгоритм, що зображено на рис. 1.4 [13].

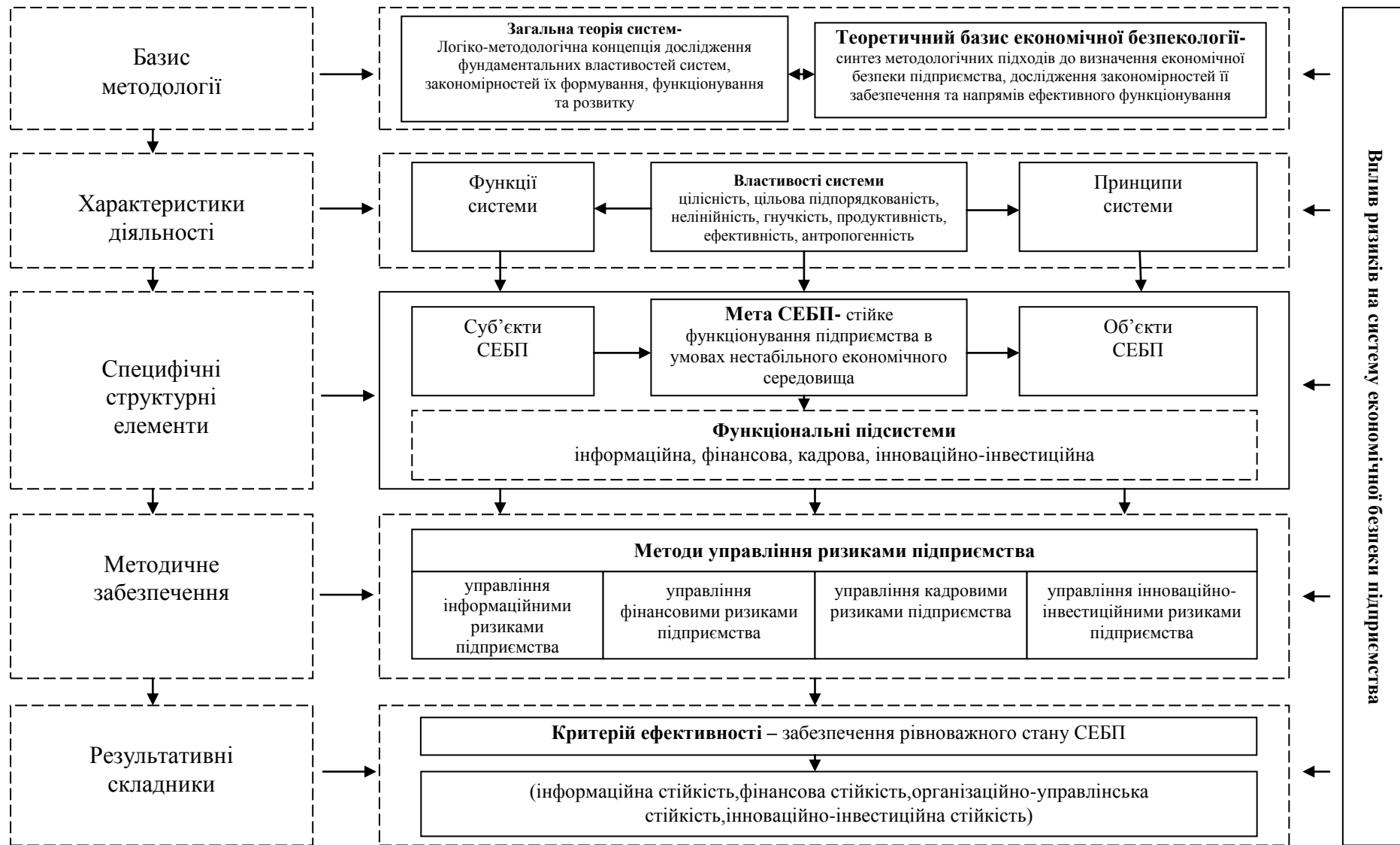


Рисунок 1.4 – Система економічної безпеки підприємства (СЕБП) [13]

Основним моментом побудови системи економічної безпеки будь-якого підприємства є визначення мети її створення та функціонування, оскільки розуміння потреби системи є основоположним під час системогенезу. Як зазначено у дослідженнях В. А. Рача, «мінливість зовнішнього середовища приводить до постійної структуризації нових систем. При цьому компоненти системи можуть залишатися тими самими, але ціль системи, яку вони утворюють, може змінюватися» [18]. Отже, процес функціонування системи економічної безпеки підприємства має бути керованим з огляду на досягнення цілеспрямованих якісних та кількісних її змін, що вимагає своєчасної та правильної постановки мети. У дослідженні [19] узагальнено погляди науковців [26-30] та визначено, що «мета – це образ бажаного стану системи, відбитий у кількісних та якісних показниках, який виконує такі функції: організуючу (спрямування коштів на досягнення результату), мотивуючу (підвищення мотивації осіб, дії яких спрямовані на досягнення результату) і контролюючу (порівняння фактичних і запланованих станів системи для виявлення відхилень у процесі досягнення запланованого результату)».

В умовах сучасності метою системи економічної безпеки будь-якого підприємства є досягнення такого рівня безпеки всіх її функціональних складників, за якого спостерігається здатність до уникнення або мінімізації різноманітних ризиків та можливість досягнення стратегічних цілей. Це досягається за допомогою використання методів управління як зовнішніми ризиками, які мають вплив на систему економічної безпеки підприємства, так і внутрішніми ризиками, що виникають в усіх її функціональних підсистемах [13].

На основі проведеного аналізу літературних джерел із ризик-менеджменту підприємства наведено класифікацію ризиків за сферою їх впливу на систему економічної безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання та виділено макроекономічні, політико-правові, фінансові,

операційні, техніко-технологічні, кадрові, маркетингові групи ризиків, деталізація яких наведена на рис. 1.5 [13].

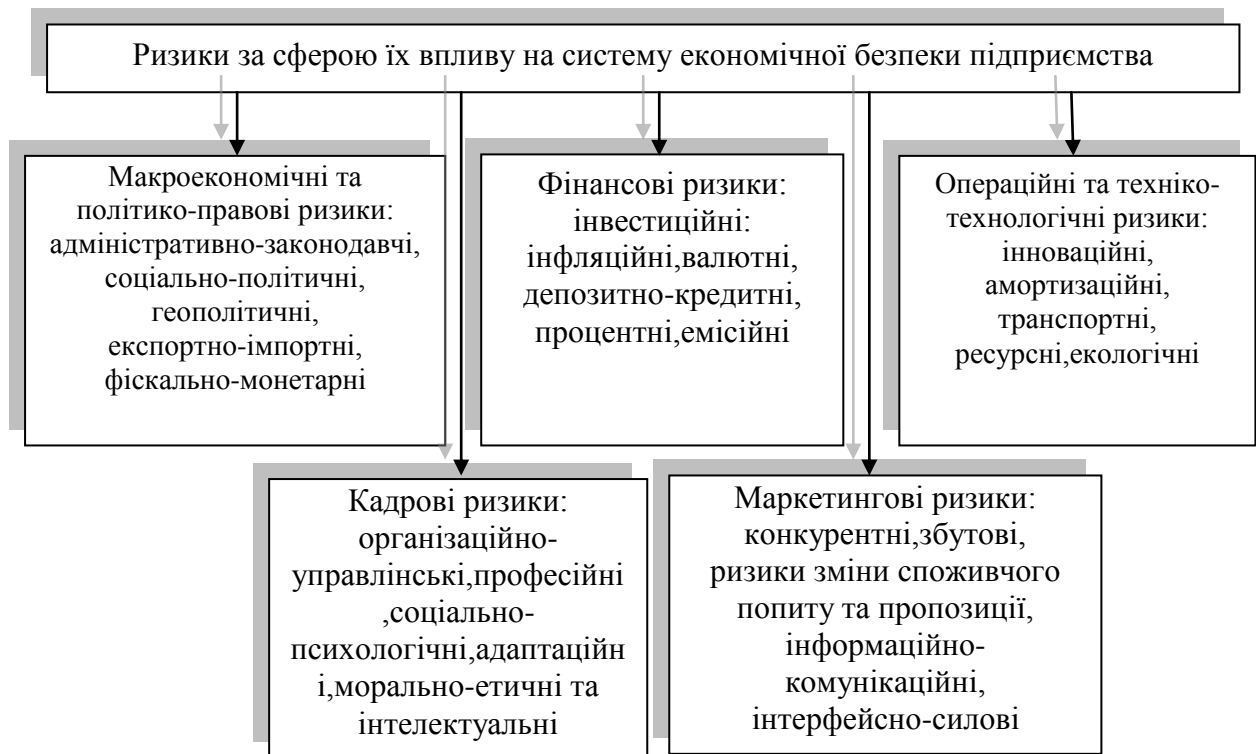


Рисунок 1.5 – Класифікація ризиків за сферою їх впливу на систему економічної безпеки підприємства (складено на основі [13])

Застосування функціонального підходу до формування системи економічної безпеки підприємства дозволяє виокремити в її структурі функціональні підсистеми, визначення складу яких дає можливість знизити складність функціонування системи та підвищити ймовірність досягнення поставленої мети. З цих позицій економічна безпека підприємства буде залежати від відповідного рівня безпеки її інформаційної, фінансової, кадрової, організаційної, інноваційної, інвестиційної та інших функціональних підсистем. Це обумовлює необхідність створення та використання відповідного методичного забезпечення, яке представляє комплекс механізмів, методів, інструментів, впровадження яких буде сприяти

забезпеченню стійкого функціонування і розвитку кожної функціональної підсистеми економічної безпеки підприємства.

Одним з найважливіших елементів системи економічної безпеки підприємства є визначення критерію її ефективності, який є індикатором результативності функціонування цієї системи – «ступінь її захищеності, міру економічної свободи, сталий розвиток, рівноважний стан в умовах впливу фактора циклічності тощо» [13]. На думку П. К. Анохіна, «елементи системи, скільки б їх не було і як би вони не функціонували, поводять себе таким чином, що їх взаємодія неминуче перетворюється на взаємосприяння. Система включає у себе елементи за одним єдиним критерієм – у якому ступені цей елемент сприяє, і полегшує отримання пристосовного результату» [31].

Таким чином, можна зробити висновок, що відсутність конкретного результату функціонування системи економічної безпеки підприємства є доказом наявності тільки сукупності окремих її елементів, які не мають тісного взаємозв'язку. В контексті даного дослідження критерієм ефективності системи економічної безпеки підприємства доцільно визначити забезпечення її рівноважного стану, що досягається стійкістю всіх її функціональних підсистем.

### 1.3 Економічний зміст управління збутовими ризиками

Управління ризиками на сучасному етапі є невід'ємною частиною стратегічного та оперативного управління для вітчизняних підприємств.

У результаті проведеного аналізу різних підходів науковців до інтерпретації поняття «ризик» виділено кілька основних аспектів визначення його сутності:

- можливість відхилення від передбачуваної мети [32];

- ймовірність (загроза) втрати ресурсів, недоотримання прибутків (доходів) або появи додаткових витрат [33, 34];
- діяльність з подолання невизначеності [35, 36].

Найбільш поширеним є визначення поняття «ризик» В.В. Вітлінського: «...ризик – це економічна категорія, що відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин, об'єктивно наявних невизначеності і конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обмежені можливими загрозами і невикористаними можливостями» [37, 38].

Також спостерігаються різні підходи до визначення поняття «ризик збуту». Під ризиком збутової діяльності розуміють «помилки при формуванні системи збуту, що виникають у процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або куплених підприємством» [37, 38].

Основну загрозу становить те, що підприємство, яке реалізує свою продукцію через посередників, частково втрачає контроль за подальшою часткою товару і у випадку виходу посередників з бізнесу може частково чи повністю втратити ринок. Зокрема, у підприємницькій діяльності ризик прийнято порівнювати з можливістю втрати підприємством своїх ресурсів, зниженням запланованих доходів або появою додаткових витрат у процесі здійснення певної діяльності.

Таким чином, під ризиком збуту слід вважати можливість виникнення певних подій та їх наслідків, які ускладнюють досягнення цілей у збутовій сфері. Ряд науковців вважають ризик збуту складовою системи економічного ризику, а інші – елементом маркетингового ризику.

У літературі поняття «управління ризиками» розглядається як у вузькому, так і широкому сенсах.

У широкому сенсі термін «управління ризиком» включає аналіз, оцінку і розробку заходів щодо мінімізації ризиків, тобто увесь спектр практичної діяльності щодо передбачення, ідентифікації, оцінювання і зниження ризиків,

забезпечення умов успішного функціонування будь-якого економічного суб'єкта в умовах ризику. В такому трактуванні поняття «управління ризиками» відповідає поняттю «ризик-менеджмент» [22, 25]. У вузькому розумінні «управління ризиками» – це «лише застосування методів мінімізації (зниження) ризиків, процес розробки і реалізації програми зменшення будь-яких збитків та їх наслідків» [32, 39]. У такому трактуванні – це лише одна із функцій ризик-менеджменту.

Процес управління збутовими ризиками на підприємстві здійснюється через реалізацію певних етапів.

Перший етап передбачає процес планування управління збутовими ризиками. На даному етапі здійснюється вибір підходів до планування управління збутовими ризиками. Даний підхід повинен зрівноважити цілі з методами та інструментами управління збутовими ризиками.

На другому етапі відбувається ідентифікація ризиків, тобто визначення ризиків, які можуть впливати на збутову діяльність підприємства, а також факторів їх виникнення.

До основних причин виникнення збутових ризиків можна віднести:

- зміни у смаках споживачів та потребах ринку;
- коливання цін на матеріальні та інші види ресурсів;
- зміна кон'юнктури ринку та зміна обсягів ринків продукції;
- непередбачувані та недобросовісні дії контрагентів;
- втрата каналів збуту;
- зниження обсягів реалізації продукції внаслідок падіння попиту;
- підвищення закупівельної ціни на сировину та матеріали, що призведе до збільшення ціни кінцевого виробу;
- введення обмежень на продаж певного виду продукції.

На практиці виділяють два види збутових ризиків – макроризики, обумовлені об'єктивними факторами, діючими на рівні країни та

мікроризики, обумовлені суб'єктивними факторами, діючими на рівні підприємства.

Серед макроризиків виділяють інфляційний, податковий ризик, ризик законодавчих змін, політичний ризик, зовнішньоекономічний ризик.

До мікроризиків відносять ризики:

- недостатньої сегментації ринків збуту;
- помилкового вибору цільового сегмента ринку;
- помилкового вибору стратегії збуту продукту;
- неправильної організації та отримання недостовірних результатів маркетингових досліджень;
- помилкового ціноутворення;
- невдалої організації мережі збуту і системи просування товару до споживача.

Третій етап передбачає якісну та кількісну ідентифікацію ризиків з використанням спеціальних методів (статистичний, експертних оцінок, використання аналогій, «дерево рішень») та комбінованих методів [35].

За допомогою експертного методу оцінку збутових ризиків здійснюють за такими критеріями:

- імовірність ризику;
- небезпека ризику (наскільки суттєвими виявляться наслідки настання несприятливої події);
- важливість ризику (добуток імовірності на небезпеку його настання).

Четвертий етап передбачає планування заходів щодо реагування на виникнення ризиків (визначення процедур і методів негативних наслідків ризикових подій і використання можливих переваг).

Політика планування та реагування повинна відповідати типам ризиків, рентабельності ресурсів і часовим параметрам. Питання повинні бути адекватні завданням на кожній стадії реалізації збутових програм, і узгоджені з усіма членами групи з управління збутовими ризиками. Зазвичай, на

практиці потрібно розробляти декілька варіантів стратегій реагування на ризики. З цією метою розглядаються можливості використання різних методів управління ризиками. Слід зазначити, що єдиної методики регулювання ризиків маркетингової діяльності не існує. До найпоширеніших методів управління ризиками відносять: уникнення ризиків чи відмова від них; прийняття ризиків тримання; запобігання збиткам; зменшення розміру збитків; страхування; самострахування; розподіл ризиків; здобуття додаткової інформації; лімітування.

На завершальному етапі здійснюється планування стратегії мінімізації втрат в результаті виникнення ризиків. Засоби зменшення негативних наслідків збутових ризиків на підприємстві доцільно рекомендувати в розрізі виділених груп ризиків, що наведено в таблиці 1.1 [35, 39].

Таким чином, можна зробити висновок, що запровадження системи управління збутовими ризиками на підприємстві дозволить мінімізувати наслідки негативного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Проблема оцінки збутових ризиків здобуває самостійне теоретичне і прикладне значення як важлива складова частина теорії і практики маркетингової діяльності підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки.

Більшість управлінських рішень приймається в умовах ризику, що обумовлено такими факторами, як: відсутність повної та достовірної інформації, наявність протидіючих тенденцій, елементів випадковості та інше. Все це знижує рентабельність виробництва продукції, підприємства, погіршує результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Особливого значення проблема оцінки ризику набуває у діяльності підприємств усіх форм власності в нових економічних умовах. Щоб вижити в таких умовах, потрібно зважуватися на впровадження технічних нововведень

і на сміливі, нетривіальні дії, а це підсилює ризик. Звідси випливає, що підприємству треба не уникати ризик, а вміти оцінювати ступінь ризику з метою мінімізації втрат у випадку його виникнення.

Таблиця 1.1 – Способи мінімізації ризиків, що впливають на збутову діяльність підприємства [35, 39]

Види збутових ризиків	Шляхи мінімізації збутових ризиків
<b>Макроризики</b>	
Інфляційний ризик	Моніторинг макроекономічної ситуації й інфляційних факторів. Проведення державних операцій тільки на умовах оплати по факту
Податковий ризик	Моніторинг податкового законодавства
Ризик законодавчих змін	Моніторинг законодавчих актів, що регулюють підприємницьку діяльність
Політичний ризик	Прогнозування внутрішньої політичної ситуації в країні. Стратегічне планування діяльності підприємства
Зовнішньоекономічний ризик	Моніторинг зовнішньоекономічної ситуації в державі. Оперативне реагування на зміни законодавства у сфері зовнішньоекономічної політики
<b>Мікроризики</b>	
Ризик недостатньої сегментації ринку	Проведення комплексного маркетингового дослідження.
Ризик помилкового вибору цільового сегмента ринку	Вивчення та аналіз стану попиту. Прогнозування зміни смаків та уподобань споживачів.
Ризик помилкового вибору стратегії збуту	Прогнозування циклічних коливань кон'юнктури ринку, їхній облік в інвестиційних та виробничих планах. Підбір кваліфікованого персоналу у відділ збуту.
Ризик отримання недостовірних результатів маркетингових досліджень	Професійна підготовка і перепідготовка маркетологів-дослідників. Організація контролю за проведенням маркетингових досліджень
Ризик помилкового ціноутворення	Розробка ефективної стратегії ціноутворення з врахування стадії ЖЦТ; зміни цін постачальників на основі види ресурсів; політики ціноутворення конкурентів та інших ціноутворюючих факторів.
Ризик невдалої організації мережі збуту і системи просування товару до споживача	Ретельний підбір комерційних посередників з урахуванням їх переваг та недоліків. Розробка комунікаційного бюджету з урахуванням кон'юнктури ринку і можливостей підприємства. Своєчасне здійснення корегування щодо комунікаційних заходів

Застосування показників ефективності комерційної діяльності підприємств дає можливість одержати кількісну оцінку доцільності прийнятих рішень. Для рахування якісних характеристик, що впливають на закупівельно-збутову політику підприємств, необхідний аналіз збутових ризиків.

Збутова політика – це сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу. В свою чергу, суть збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку. «Збутовий потенціал підприємства можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських та комунікаційних ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища» [40]. Для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності необхідно, щоб ефективно функціонувала система забезпечення управління збутовою політикою, яка охоплює сім підсистем (рис. 1.6).

Підсистема корпоративного управління охоплює управління життєвим циклом підприємства і управління позицією підприємства на зовнішньому ринку. Життєвий цикл підприємства і його стадія, на якій підприємство перебуває у певний період часу, безпосередньо обумовлюють спрямування управління збутовою політикою.

Уміле управління життєвим циклом підприємства не тільки може забезпечити йому певний рівень прибутковості, але й підвищити ефективність управління збутовою політикою. Підсистема управління цільовим ринком є управління взаємозв'язками з покупцями, яке передбачає

управління залученням покупців, що дозволяє розширити цільовий ринок підприємства; управління утриманням покупців, яке дозволяє зберегти наявну цільову аудиторію, і управління прихильністю покупців, яке дозволяє побудувати ефективну систему взаємодії з покупцями та зміцнить позицію на зовнішньому ринку [41].

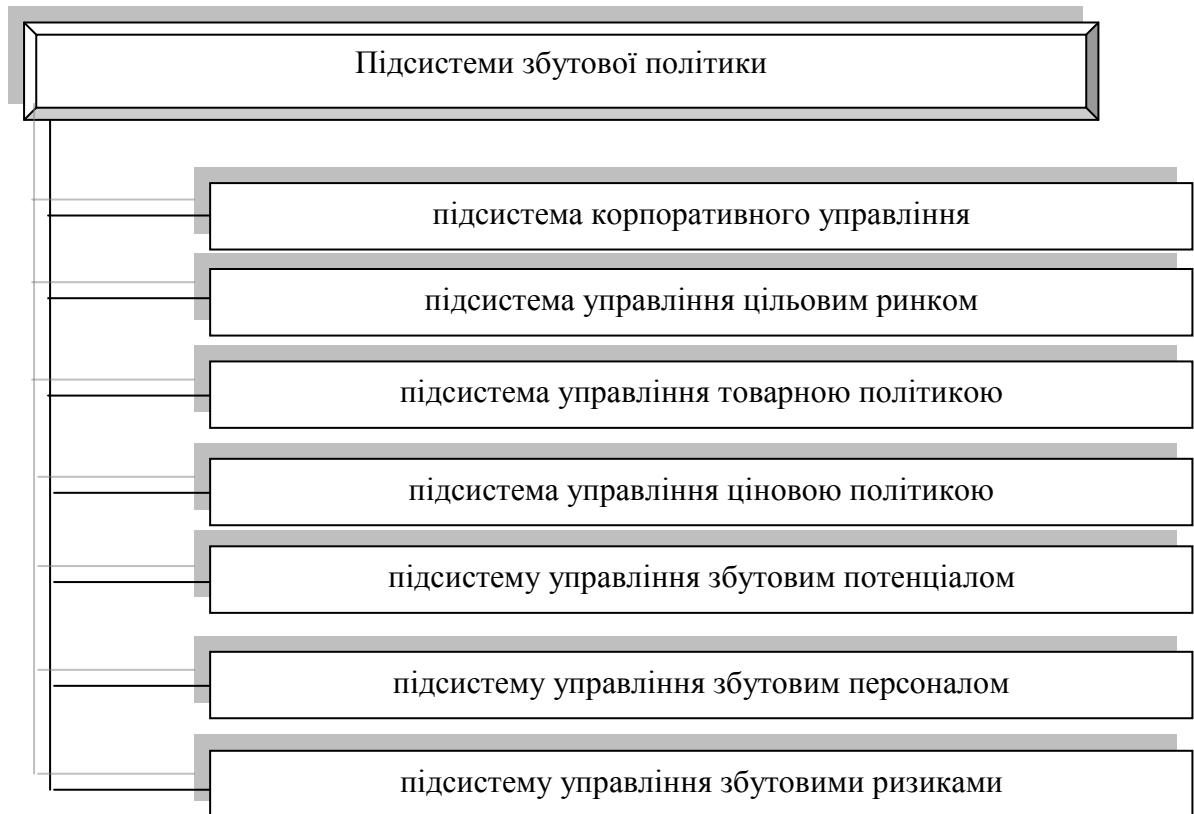


Рисунок 1.6 – Підсистеми збутової політики

Підсистема управління товарною політикою включає сім елементів відповідно до складових маркетингової товарної політики торговельного підприємства [41]: 1) управління інноваціями повинно бути спрямовано на постійне оновлення асортименту товарів торговельного підприємства відповідно до вимог цільового ринку, визначення рівня ринкової новизни товарів з метою виявлення необхідності перегляду інноваційної політики підприємства; 2) управління якістю і конкурентоспроможністю товарів має бути спрямовано на підтримку необхідного рівня якості товарів у

торговельному підприємстві, що стає можливим в результаті перегляду доцільності договірної політики і закупівельної діяльності і систематичного проведення контролю якості товарів. Своєчасне виконання цих заходів зможе забезпечити товарам торговельного підприємства необхідний рівень за жорсткої конкуренції на зовнішньому ринку; 3) управління асортиментом товарів доцільно насамперед спрямовувати на його оптимізацію. Для цього необхідно систематично проводити аналіз збалансованості товарного асортименту, прибутковості його товарних груп і аналіз життєвого циклу товарів і на основі цього розробляти маркетингові стратегії з метою оптимізації товарного асортименту. Необхідно проводити дослідження товарного асортименту зовнішнього ринку задля з'ясування слабких та сильних сторін конкурентів, що допоможе формуванню збалансованого та конкурентостійкого товарного асортименту підприємства; 4) управління товарною маркою необхідно орієнтувати на створення товарної марки, яку будуть впізнавати покупці, підвищення її іміджу і перетворення існуючої товарної марки на світовий бренд; 5) управління упаковкою спрямовано також на підвищення іміджу товарів підприємства і на створення зручностей як для покупця (підвищення рівня інформованості), так і для підприємства (зменшення часових і людських витрат на інформування покупців про товари). Упаковка повинна запам'ятовуватися серед великої кількості товарів-конкурентів на зовнішньому ринку; 6) управління життєвим циклом товарів передбачає його аналіз і розробку маркетингових стратегій відповідно до стадій життєвого циклу, на яких перебувають певні товари, з метою подовження їхнього життєвого циклу; 7) управління позиціонуванням товарів повинно бути спрямовано на забезпечення бажаного місця товарів на зовнішньому ринку й у свідомості покупців у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах функціонування торговельних підприємств на зовнішньому ринку, який характеризується підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, використання інструментів стратегічного менеджменту і

стратегічного маркетингу в управлінні збутовою діяльністю є єдиною й необхідною передумовою його вдосконалення, що забезпечить підприємству не тільки короткочасний комерційний успіх, але й посилить стратегічне спрямування його діяльності [42]. Для ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства збутова політика відіграє значну роль, а саме:

- визначає остаточно результат всіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва і отримання максимального прибутку;
- пристосовує збутову мережу до запитів покупців, виробник має набагато більше шансів для виграшу в конкурентній боротьбі;
- збутова мережа продовжує процес виробництва, здійснюючи підготовку товару до продажу;
- під час збуту ефективніше відбувається виявлення і вивчення смаків та вподобань споживачів.

При виході на зовнішній ринок виникає принципово нова ситуація, більш різноманітнішим стає зовнішнє середовище, збільшується число факторів, що впливають на прийняття рішень. Це призводить до того, що:

- підвищується ступінь невизначеності в діяльності підприємства;
- зростає ступінь ризику, з'являється додатковий ризик його діяльності;
- збільшується потреба в інформаційному забезпеченні підприємства;
- підвищуються вимоги до координації різних напрямків і сфер їх діяльності.

Основною передумовою забезпечення ефективності збутової діяльності підприємств є її здійснення на основі маркетингу як інтегратора, що відіграє ведучу роль у комплексі взаємопов'язаних процесів виробництва, збуту і споживання продукції. Його вміле використання дозволяє підприємству не просто виживати в умовах економічної кризи, але й добиватися вагомих успіхів [43].

Основною складовою збутової політики є підсистема управління ціновою політикою, яка складається з таких елементів:

- інформаційне забезпечення управління ціновою політикою є особливо важливим, оскільки при встановленні певних цін на товари підприємство повинно володіти повною інформацією про стан маркетингового середовища зовнішнього ринка, а також враховувати можливі маркетингові ризики у сфері ціноутворення;

- стратегічні маркетингові рішення у сфері цінової політики передбачають визначення цілей, методів ціноутворення, розробку і реалізацію цінових стратегій, а також коригування цін, оскільки в умовах підвищеного динамізму маркетингового середовища зовнішнього ринку ціни не можуть залишатись незмінними.

Підсистема управління збутовим потенціалом повинна забезпечити достатній рівень його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі на зовнішньому ринку. При цьому повинні бути задіяні всі системи збутового потенціалу [44, 45]:

- система ресурсного забезпечення (товарного, кадрового та інформаційного);

- система управління збутовою діяльністю (програмування, організація та аудит збутової діяльності);

- система підтримки збутової діяльності (маркетингові комунікації безпосереднього і опосередкованого впливу, сервісна підтримка).

Вихід на зовнішній ринок надає підприємству значно більшого вибору партнерів з ресурсного забезпечення, що покращує ефективність зовнішньої діяльності та прибутковість фірми. Підсистема управління збутовим персоналом складається з двох елементів: багатокритеріальної кадрової політики у сфері управління збутовою політикою; конкурентоспроможності збутового персоналу (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Підсистема управління збутовим персоналом

Багатокритеріальність кадрової політики стосовно збутового персоналу повинна виявлятися у тому, що у підприємстві повинні розроблятися і використовуватися у практичній діяльності певні критерії: відбору збутового персоналу, ефективності його роботи, заохочення, кар'єрного зростання тощо. Дана підсистема спрямована на підвищення кваліфікації персоналу та покращує систему підбора кадрів для ефективної діяльності у зовнішній сфері. Це надає можливість фірмі виходу на зовнішній ринок з професійним складом робітників, що покращує позицію підприємства серед жорсткої конкуренції. Підсистема управління збутовими ризиками складається з двох елементів: виявлення факторів ризику у сфері управління збутовою політикою повинно здійснюватися на основі постійного моніторингу

маркетингового середовища підприємства; з метою нівелювання виявлених ризиків необхідно їх проаналізувати з погляду їх імовірності, небезпеки і важливості та на основі цього розробити маркетингові стратегії щодо управління ризиками у сфері управління збутовою політикою. Таким чином, зростають статус і роль збутового апарата у фірмі, так як більше уваги приділяється потребам зовнішньому ринку. За рахунок інтеграції функції маркетингу здійснюється більш глибоке і ефективне ув'язання збуту з дослідженнями ринку, планування асортименту продукції. При виході на зовнішній ринок змінюється характер роботи по реалізації продукції, у першу чергу беруться до уваги потреби споживачів і їх задоволеність, а не виробника; виробник стає активним учасником збуту продукції завдяки широкій взаємодії з робітниками торгових організацій. Перехід національно орієнтованого маркетингу в міжнародний потребує того, щоб вивчення конкретного товарного ринку, його сегментація і розробка комплексу маркетингу поширювалися не тільки на особливості поведінки компанії в торгівлі та після продажному сервісі, а й на інвестиційну діяльність компанії з урахуванням інтересів споживачів іноземних ринків. Розповсюджуючи свої товари на іноземних ринках, а далі підсилюючи свої позиції, компанії потребують грамотного реагування на кон'юнктурні коливання на світових ринках. Завдяки цьому розумінню зароджуються здібності до адаптації, яка є гарантом ефективною та довгостроковою їх присутності на іноземному ринку. В той самий час нехтування основними принципами міжнародного маркетингу може призвести до негативних наслідків не тільки в плані втрати сприятливих маркетингових можливостей, а й у плані реального провалу в конкурентній боротьбі з іноземними компаніями на внутрішньому ринку.

Виходячи на зовнішній ринок, підприємство-новачок прагне до позиціонування свого товару або послуги адекватно ринку і встановлення оптимальної ціни, яка приносила б максимальний дохід у грошовому вираженні за досить короткий час. Головна мета будь-якої підприємницької

діяльності – це отримання прибутку, а головними цілями збутової політики, на яких слід зосередитись, є:

- розробка товарного асортименту, який би задовольняв усі потреби клієнтів;
- розміщення товару та надання послуг у тому місці, де їх обов'язково придбають;
- встановлення конкурентоспроможних цін;
- планування і реалізація різних методів стимулювання збуту товару та послуги [43].

Необхідність управління збутовою політикою зумовлена багатоплановою значущістю її в зовнішній діяльності будь-якого підприємства:

- у сфері збуту остаточно визначається результат усіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства та отримання максимального прибутку;
- пристосовуючи збутову політику до попиту покупців, створюючи їм максимальні вигоди до, під час і після придбання товарів, виробник має значно більше шансів перемогти в конкурентній боротьбі зовнішнього ринку;
- збутова політика начебто розробляє продовження процесу виробництва, беручи на себе доробку товару та його підготовку до продажу (сортування, фасування, упакування);
- під час продажу ефективніше виявляються та вивчаються потреби споживачів [43].

Управління збутовою політикою на підприємствах має на меті ефективне та планомірне використання всіх економічних, організаційних і соціальних можливостей для досягнення кінцевих цілей функціонування цього підприємства на зовнішньому ринку. У сучасних умовах функціонування торговельних підприємств на ринку зовнішньоекономічної діяльності, які характеризуються підвищеним рівнем ризику і

невизначеністю, використання інструментів стратегічного менеджменту і стратегічного маркетингу в управлінні збутовою політикою є єдиною й необхідною передумовою його вдосконалення, що забезпечить підприємству не тільки короткочасний комерційний успіх, але й посилить стратегічне спрямування його діяльності.

Основною передумовою забезпечення ефективності збутової політики підприємств на зовнішньому ринку є її здійснення як інтегратора, що відіграє ведучу роль у комплексі взаємопов'язаних процесів виробництва, збуту і споживання продукції. Її вміле використання дозволяє підприємству не просто виживати в умовах економічної кризи, але й добиватися вагомих успіхів.

Отже, збутова політика направлена на підвищення результативності підприємств у їх розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Основною метою її є скоріша реалізація товарів, аби уникнути їх старіння та списання, що безпосередньо впливає на ефективність підприємства, його позицію на зовнішньому ринку та на довіру споживача.

Збутова політика підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на організацію дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу продукції, що допомагає фірмі підвищити свою репутацію та займати провідну позицію на зовнішньому ринку.

У результаті проведених досліджень можна зробити такі висновки:

- збутові ризики – це можливість виникнення визначених подій та їх наслідків, які ускладнюють чи роблять неможливим досягнення цілей на окремих етапах збутової діяльності чи цілком у сфері збуту;

- серед макроризиків збутової діяльності виділені інфляційний, податковий ризик, ризик законодавчих змін, політичний ризик, зовнішньоекономічний ризик;

- до мікроризиків збуту відносяться ризики пов'язані з ризиком недостатньої сегментації ринків збуту; ризиком помилкового вибору

цільового сегмента ринку; ризиком помилкового вибору стратегії збуту продукту; ризиком неправильної організації та отримання недостовірних результатів маркетингових досліджень; ризиком помилкового ціноутворення; ризиком невдалої організації мережі збуту і системи просування товару до споживача;

– управління збутовими ризиками необхідно проводити у наступній послідовності: планування управління збутовими ризиками; ідентифікація збутових ризиків; якісна та кількісна оцінка ризиків; планування реагування на ризики та планування стратегії мінімізації ризиків.

#### 1.4 Сучасні методи оцінки збутових ризиків підприємства

Для оцінки збутового ризику на практиці використовуються різні методи: статистичний, експертний, комбінований.

Статистичний метод широко застосовується і у тих випадках, коли при проведенні кількісного аналізу фірма має у своєму розпорядженні значний обсяг аналітико-статистичної інформації з необхідних елементів аналізованої системи за (n) кількість періодів часу. Під час проведення аналізу використовуються дані, що стосуються результативності здійснення фірмою розглянутих дій.

При використанні цього методу ступінь ризику виражається через величину середнього квадратичного відхилення від очікуваних величин.

Ступінь ризику являє собою ймовірність настання втрат (імовірність реалізації ризику), а також розмір можливого збитку від нього.

Невизначеність господарських ситуацій багато в чому визначається фактором випадковості. Випадковою називають таку величину, що у результаті випробування прийме одне і тільки одне можливе значення, наперед невідоме й залежне від випадкових причин, які заздалегідь не

можуть бути враховані. Як треба з теорії ймовірностей, а саме, з теорії розподілу Пуассона при великій кількості спостережень за випадковими подіями, їхнє повторення відбувається з певною частотою. Частота випадкової події являє собою відношення числа появи цієї події до загального числа спостережень. Статистична стабільність випадкової величини означає, що при багаторазовому спостереженні її значення мало змінюються. Це є причиною того, що частоти випадкової події групуються біля деякого числа. Стабільність частоти відображає об'єктивна властивість випадкової події, що складає деякою мірою його можливості. Міра даної можливості конкретної випадкової події являє собою його ймовірність. Навколо цього числа ймовірності групуються частоти конкретної події.

Дана властивість випадкових величин особливо важливо для теорії ризику з того погляду, що воно дає можливість прогнозувати ймовірність реалізації конкретних видів ризику, тобто дати їм кількісну оцінку.

Сутність статистичного методу оцінки ступеня ризику ґрунтується на теорії імовірності розподілу випадкових величин. Це положення означає, що, маючи достатню кількість інформації про реалізації певних видів ризику в минулих періодах для конкретних видів підприємницької діяльності, будь-який суб'єкт господарювання здатний оцінити ймовірність реалізації їх у майбутньому. Дана ймовірність і буде ступенем ризику [46].

Для побудови кривої ризику і визначення рівня втрат використовується таке поняття як область ризику.

Областю ризику називається деяка зона загальних втрат ринку, у межах яких втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику.

Виділяють наступні області ризику:

- стандартна (безризикова) область;
- задовільна (область мінімального ризику);
- гранична (область підвищеного ризику);
- сумнівна (область критичного ризику);

– безнадійна (область неприпустимого ризику).

Для визначення максимального рівня ризику  $P_{\text{макс}}$  використовується графік Лоренца (рис. 1.8).

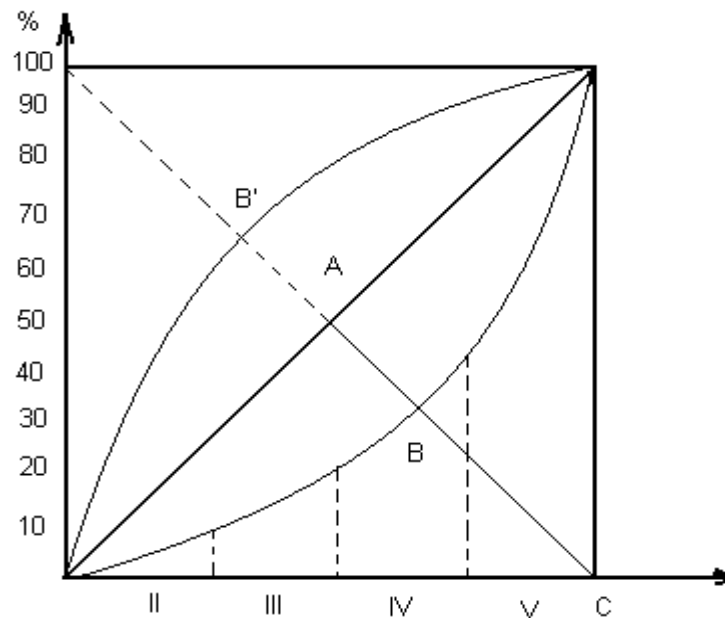


Рисунок 1.8 – Графік Лоренца

Для його побудови частоти вибудовуються у висхідний ранжований ряд і визначаються кумулятивні (накопичені) підсумки. Дані відкладаються на сторонах квадрата 100x100.

При відсутності втрат, тобто при роботі фірми в безризиковій області, лінія Лоренца буде представляти пряму. Якщо рівень ризику підвищується, частота втрат буде розподілятися нерівномірно. Максимальний рівень ризику визначається по формулах [47]:

$$P_{\text{макс}} = (1 - AB/AC) \cdot 100, \quad (1.1)$$

$$P_{\text{макс}} = AB^1/AC \cdot 100. \quad (1.2)$$

Для розрахунку ступеня певного виду ризику необхідно знати закон його розподілу, тобто володіти інформацією про тім:

- при наявності яких умов він може бути реалізований;
- як його реалізація буде відбита на діяльності господарського суб'єкта.

Математичне очікування даного відбиття являє собою суму добутків всіх можливих значень на ймовірність їхнього виникнення [48]:

$$M(X) = X_1P_1 + X_2P_2 + X_nP_n, \quad (1.3)$$

де  $M(X)$  – математичне очікування;

$X_1, X_2, X_n$  – значення, які може приймати досліджуваний параметр залежно від конкретних умов;

$P_1, P_2, P_n$  – ймовірність прийняття цих значень.

Таким чином, ймовірнісний зміст математичного очікування конкретного параметра від проведення підприємницької діяльності полягає в тому, що воно приблизно дорівнює середньому арифметичному його спостережуваних (можливих) значень.

Однак, математичне очікування ще не є повною характеристикою випадкової величини. Для більше повної її характеристики необхідно використати і інші числові характеристики. Так, для того, щоб оцінити, яким образом будуть розсіяні значення обраного параметра (наприклад, прибутку) від його середнього прогнозованого значення (тобто від математичного очікування) доцільно використати таку характеристику, як дисперсія. Теорія ймовірностей визначає дисперсію як математичне очікування квадрата відхилення [47-50]:

$$D(X) = V(X^2) - [M(X)]^2. \quad (1.4)$$

Величина, за допомогою якої можна оцінювати розсіювання (відхилення) можливих значень випадкової величини від її середнього значення, називається середньоквадратичним відхиленням. Середньоквадратичне відхилення являє собою квадратний корінь із дисперсії.

Таким чином, економічний зміст середньоквадратичного відхилення з погляду теорії ризиків полягає в тому, що воно є характеристикою конкретного ризику, що показує максимально можливе коливання певного параметра від його середньоочікуваного значення. Дане положення дозволяє використати середньоквадратичне відхилення як показники ступеня ризику з погляду ймовірності його реалізації. Причому, чим більше величина середньоквадратичного відхилення, тим ризикованіше дане управлінське рішення і, відповідно, більше ризиковане даний шлях розвитку підприємства.

Метод експертних оцінок – метод визначення ступеня ризику шляхом експертних оцінок носить більш суб'єктивний характер у порівнянні з іншими методами. Ця суб'єктивність є слідством того, що група експертів, що займається аналізом ризику, висловлює власні суб'єктивні судження як про минулу ситуацію, так і про перспективи її розвитку.

Найбільше часто даний метод застосовується при недостатній кількості інформації або при визначенні ступеня ризику такого напрямку підприємницької діяльності, що не має аналогів, що також не дає можливості аналізувати минулі показники.

Метод використання аналогів. Сутність даного методу полягає в тому, що при аналізі ступеня ризику певного напрямку підприємницької діяльності доцільно використати дані про розвиток таких же і аналогічних напрямків у минулому.

Отримані в такий спосіб дані обробляються з метою виявлення залежностей між планованими результатами діяльності фірми і обліком потенційних ризиків.

Об'єктивні труднощі при використанні методу аналогій для оцінки ступеня ризику полягають у тому, що будь-який напрямок підприємницької діяльності перебуває в постійному розвитку. Будь-який продукт проходить кілька життєвих стадій від його розробки до смерті. На підставі цього можна зробити висновок про те, що найбільш оптимальним є порівняння минулих і дійсних у межах однієї стадії. У протилежному випадку ймовірність допущення помилки при проведенні аналізу досить висока.

Доцільність використання цього методу полягає в тому, що якщо необхідно виявити ступінь ризику по будь-якому інноваційному напрямку діяльності фірми, коли відсутній стругаючи база для порівняння, краще знати минулий досвід хоч і не повністю відповідним сучасним умовам, чим не знати нічого.

Щоб уникнути ризикових ситуацій, підприємства повинні використати найбільш вигідні їм методи кількісної оцінки ризиків.

## **2 АНАЛІЗ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «УНІВЕРСАЛ»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Універсал» продає верстати і інструмент відомих німецьких, австрійських, італійських, іспанських, польських, російських і українських заводів: Rema, Andreoni, Vanicek/ Muhlbock, Leitz, Quick Wood, Holzher і є офіційним представником Weinig Gruppe (Німеччина) на території східної України.

Персонал фірми складається з досвідчених співробітників з вищою технічною освітою. Компанія відкрила перший на Східній Україні Сервісний центр по обслуговуванню різального інструменту і деревообробних верстатів. Техніки підприємства пройшли навчання на заводах Weinig Gruppe (Німеччина).

Представництва компанії забезпечені не тільки висококваліфікованим персоналом з великим досвідом продажів верстатів, але й технічним персоналом для оперативного їхнього обслуговування.

Центр пропонує своїм клієнтам повний комплекс послуг з розрахунку і організації деревообробного або меблевого виробництва. Компанія також допомагає оформити бізнес-план майбутнього виробництва, поставляє все необхідне встаткування і інструмент, запасні частини й витратні матеріали, проводить монтаж, пусконаладжувальні роботи і забезпечує гарантійне і післягарантійне обслуговування встаткування.

Товариство є юридичною особою. Правовий статус Товариства визначається діючим законодавством, установчим договором і Статутом Товариства.

Товариство має самостійний баланс, печатку, штамп, зі своєю назвою, може мати фірмовий бланк, емблему і товарний знак.

Товариство створене з метою діяльності, спрямованої на отримання прибутку на вкладений капітал, а також задоволення на підставі отриманих прибутків соціально-економічних інтересів учасників та членів трудового колективу Товариства.

Товариство здійснює наступні види діяльності:

- виробництво товарів народного споживання, продукції виробничо-технічного призначення, будівельних матеріалів та конструкцій;
- ремонтно-будівельні роботи;
- торговельна діяльність в тому числі комісійна, роздрібна, гуртова, дрібно-гуртова, торгівля зі складу, в т. ч. торгово-закупівельна, комерційна та постачальницько-збутова, торгово-посередницька діяльність;
- виконання науково-дослідних, дослідно-експериментальних та проектних робіт в галузях народного господарства та впровадження їх результатів у практичну діяльність підприємства;
- проектування і будівництво виробничих будівель, об'єктів виробничого, житлового та соціально-побутового призначення;
- посередницькі роботи та послуги в будівництві.

Фірма виконує весь комплекс будівельних робіт від дизайну, розробки проектно-кошторисної документації і погодження її у встановленому порядку, земляні роботи; будівельні, ремонтно-будівельні роботи; монтажні роботи; комплексний ремонт та оздоблення; проектування інтер'єрів.

Підприємством виконується повний комплекс робіт щодо акліматизації: кондиціонери; вентиляція; промислові та побутові системи; повітряне опалення.

Віконно-дверний відділ виготовляє: металопластикові вікна та двері; вітрини та вхідні блоки; скляні фасади; алюмінієві вікна та двері, фасадні системи; торговельно-виставкове обладнання.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

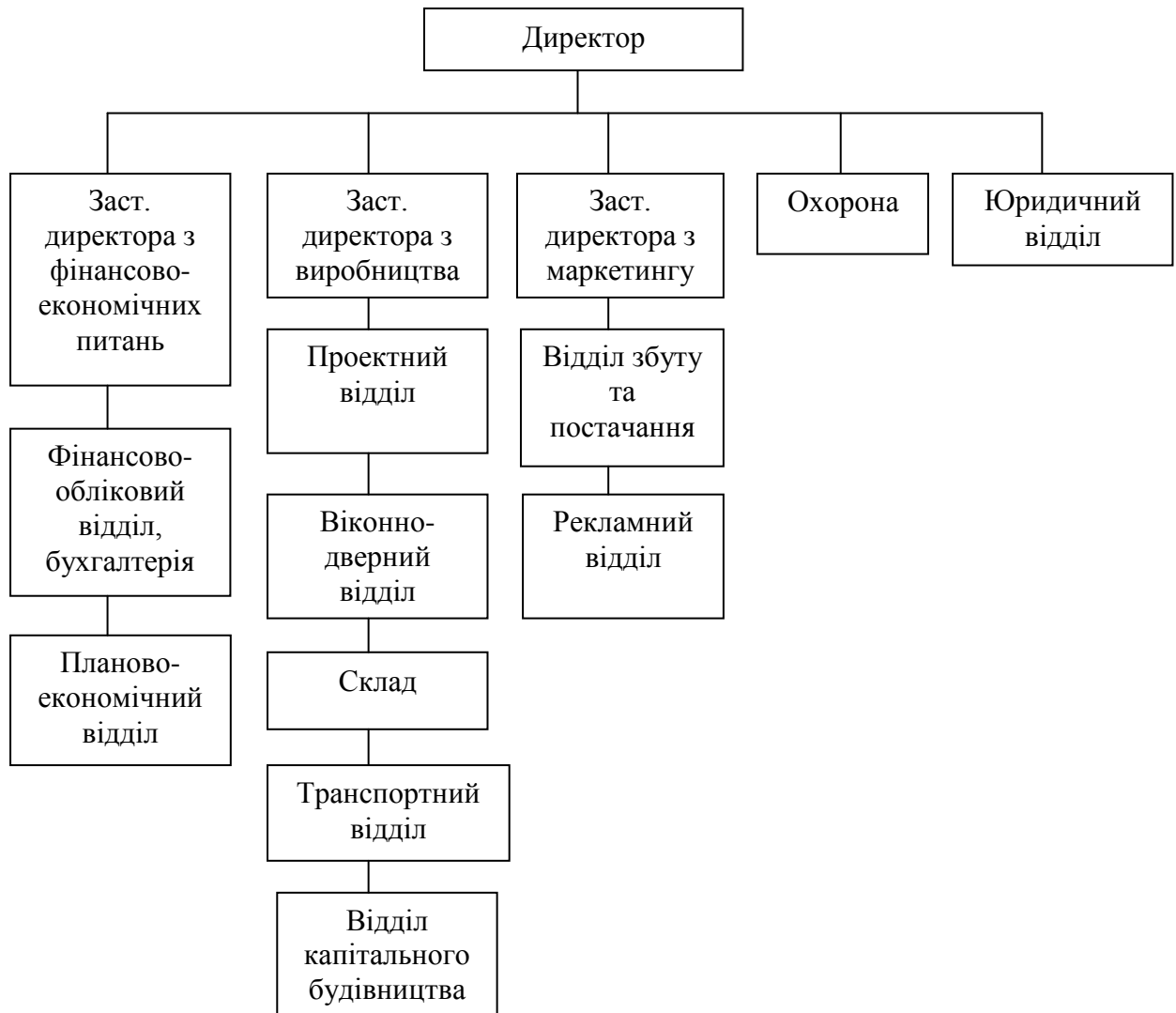


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Універсал»

Підприємство охоплює досить великий спектр діяльності.

Маркетингова діяльність підприємства зосереджується на таких заходах, як вивчення ринку, розробка та планування асортименту, ціноутворення, збут, реклама, товароруху, постачання товару, сервісне обслуговування, вивчення конкурентів та залучення потенційних споживачів, формування попиту та добір кваліфікованих працівників в управлінські служби підприємства.

## 2.2 Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

За наявності зібраних статистичних даних техніко-економічний аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства буде проведений за 2017 р. та 2018 р.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Універсал» за 2017-2018 рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Універсал» за 2017-2018 рр.

Показник	Фактичне значення показника		Відхилення	
	2017 р.	2018 р.	абсол. (+; -)	відн., %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.	492,6	576,4	83,8	17,00
2. Собівартість продукції (товарів, послуг), тис. грн.	415,2	480,1	64,9	15,60
3. Прибуток від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.	77,4	96,3	18,9	24,40
4. Рентабельність продукції (товарів, послуг), %	18,6	20,1	1,5	-
5. Середньооблікова чисельність, ос.	7	9	2	28,50
6. Обсяг продажів на одного працюючого, тис. грн./ос.	70,37	64,04	-6,33	-8,99
7. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,85	0,83	-0,02	-2,35
8. Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	48,9	55,6	6,7	13,70
9. Фондовіддача	10,1	10,4	0,3	2,97
10. Фондомісткість	0,099	0,096	-0,003	-3,03

Дані таблиці свідчать про те, що чистий дохід від реалізації продукції у 2018 р. збільшився на 17,0 % порівняно з 2017 р. і склав 576,4 тис. грн. Це пояснюється розширенням асортименту товарів і послуг, що надаються у звітному періоді.

Збільшення обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) стали причиною зростання собівартості реалізованих товарів, яка становила у 2018 р. 480,1 тис. грн., що вище рівня попереднього періоду на 15,6 %.

Прибуток від реалізації товарів збільшився на 24,4 % (18,9 тис. грн.) у 2018 р. порівняно з 2017 р.

Рентабельність продажів зросла на 1,5 % і склала у звітному періоді 20,1 %.

Змінення витрат на одну гривню реалізованих товарів мало позитивну динаміку. У 2018 р. вони склали 0,83 грн. проти 0,85 у 2017 р. Зниження відбулося на 2,35 %.

Середньорічна вартість основних виробничих засобів зросла в 2018 р. на 13,7 % і склала 55,6 тис. грн. за рахунок капітальних вкладень у вантажні автомобілі.

Фондовіддача у 2018 р. зросла на 2,97 %, а фондомісткість знизилася на 3,03 %. Це пояснюється тим, що темпи зростання обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) перевищують темпи зростання основних виробничих засобів.

Обсяги реалізації продукції (товарів, послуг), собівартість продукції та суми прибутків у динаміці за 2017-2018 рр. у ТОВ «Універсал» представлено на рис. 2.2.

Сума дебіторської заборгованості на початок першого півріччя 2018 р. склала 87,7 тис. грн., на кінець цього ж періоду зросла на 6,5 % (5,7 тис. грн.) і склала 93,4 тис. грн.

Сума кредиторської заборгованості на початок першого півріччя 2018 р. склала 92,5 тис. грн. і вже на кінець цього ж періоду склала 112,0 тис. грн., що на 21,0 % більше ніж на початок звітної періоду. У першому півріччі 2017 р. навпроти спостерігалось зниження як дебіторської так і кредиторської заборгованостей.

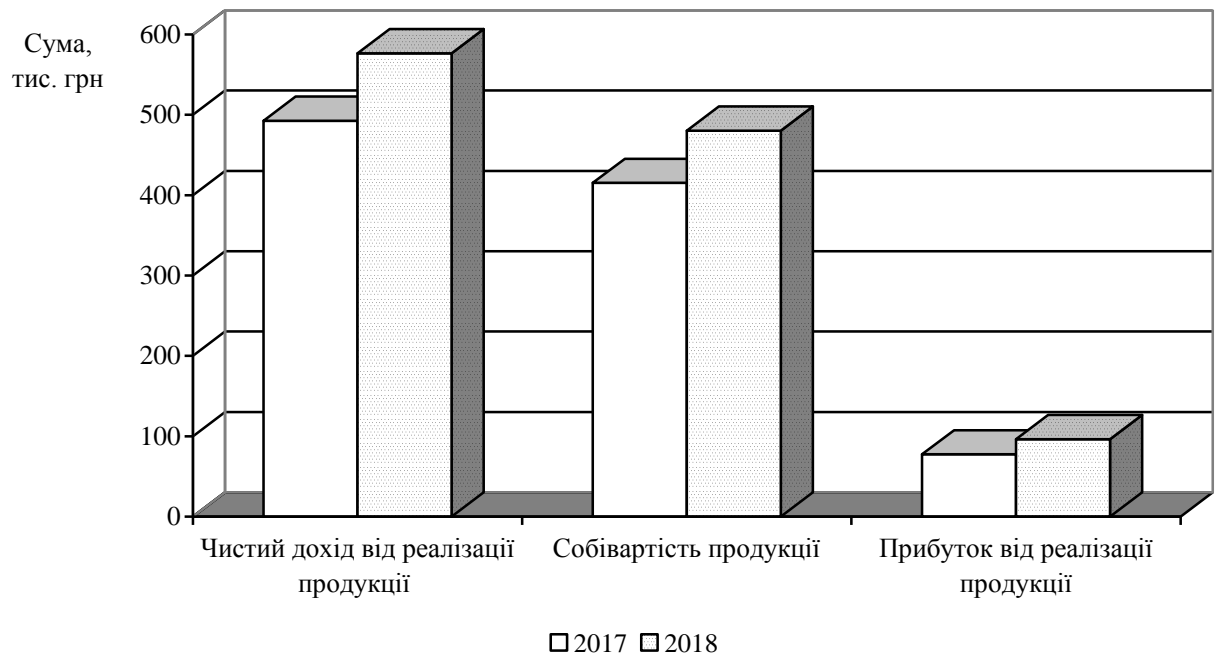


Рисунок 2.2 – Динаміка основних результативних показників діяльності ТОВ «Універсал» за 2017-2018 рр.

Розширенню асортименту продаваної продукції передувало вивчення ринку збуту, у результаті якого був зроблений висновок про те, що він ще не цілком зайнятий, і тут можна заробляти додаткові кошти.

Структуру витрат за окремими економічними елементами у загальній сумі витрат представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура витрат за економічними елементами

Елемент	2017 р.		2018 р.	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
1. Матеріальні витрати	245,10	59,03	285,14	59,39
2. Витрати на оплату праці	36,92	8,89	46,70	9,73
3. Відрахування на соціальні заходи	13,59	3,27	17,19	3,58
4. Амортизація	19,56	4,72	22,24	4,63
5. Інші витрати	100,03	24,09	108,83	22,67
Всього	415,20	100,0	480,10	100,0

До елемента «Матеріальні витрати» у ТОВ «Універсал» відносяться: закупівельна вартість товарів; матеріали та запасні частини для ремонту устаткування; знос інструментів та інвентарю, що не відносяться до основних виробничих засобів; знос спецодягу; мило та інші миючі засоби.

До елемента «Витрати на оплату праці» відносяться: витрати на виплату основної та додаткової заробітної плати; оплата щорічних відпусток.

Елемент «Відрахування на соціальні заходи» містить: відрахування на державне (обов'язкове) пенсійне страхування; відрахування на державне (обов'язкове) соціальне страхування, ураховуючи відрахування на обов'язкове медичне страхування; відрахування до фонду сприяння зайнятості населення.

До елемента «Амортизація основних засобів і нематеріальних активів» відносяться: витрати на повне відновлення основних засобів і капітальний ремонт у вигляді амортизаційних відрахувань від вартості засобів.

До елемента «Інші витрати» відносяться: платежі по обов'язковому страхуванню майна підприємства та громадської відповідальності; витрати на виплату процентів по фінансовим кредитам, отриманим для поповнення власних обігових коштів і придбання основних виробничих засобів; витрати, пов'язані з оплатою послуг комерційних банків; витрати на гарантійний ремонт і обслуговування товарів (для магазину побутової техніки); витрати на реалізацію товарів (реклама); податки.

Графічно і більш наочно структура витрат за економічними елементами представлена на рис. 2.3.

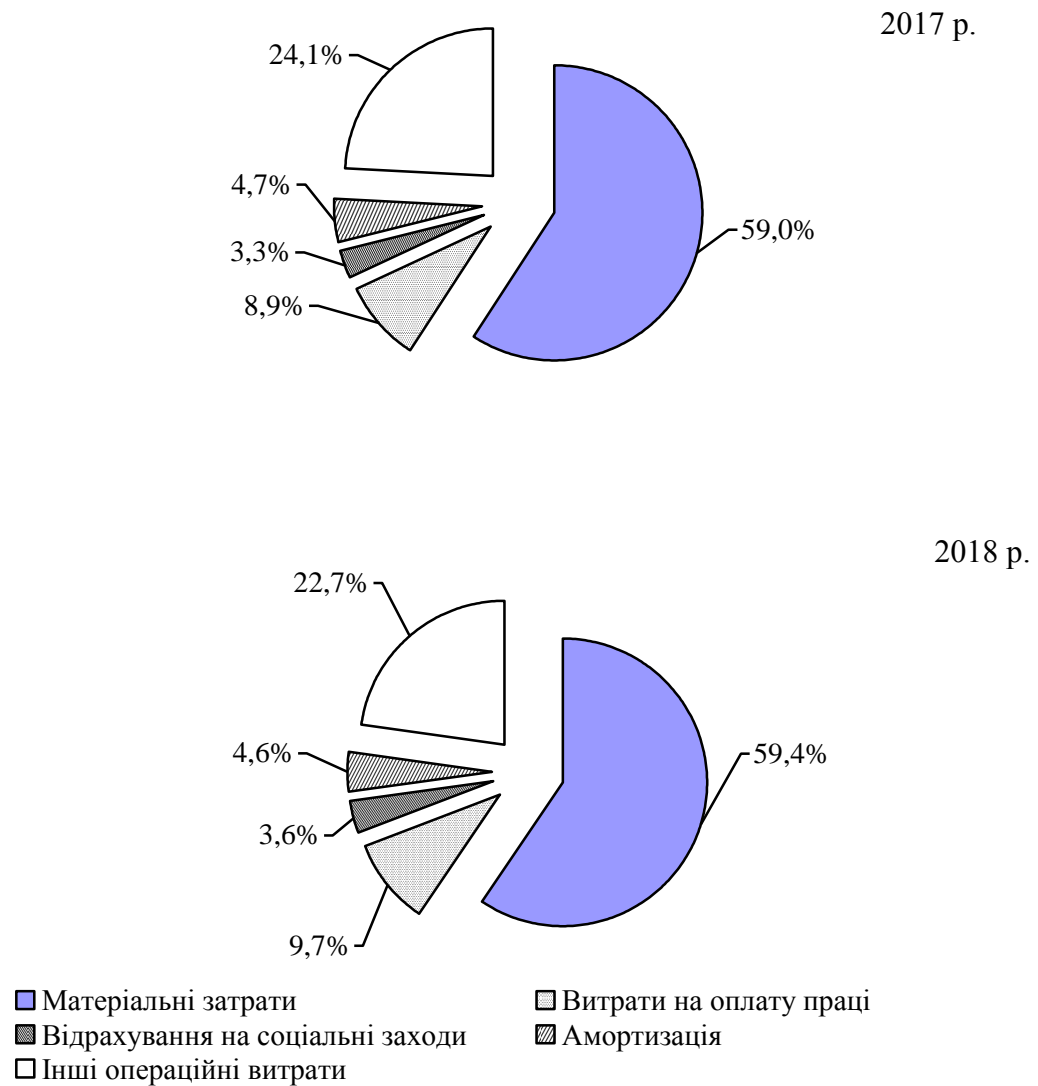


Рисунок 2.3 – Структура витрат за економічними елементами  
ТОВ «Універсал» за 2017-2018 рр.

Як видно з рис. 2.3 найбільшу питому вагу в 2017 р. займають матеріальні витрати, частка яких практично не змінилася в 2018 р. Частка витрат на оплату праці знизилася на 2,0 %.

Первісна вартість основних виробничих засобів (ОВЗ) склала на 01.01.2017 р. 1,3 тис. грн., на 01.01.2018р. – 56,0 тис. грн.

Структура ОВЗ за станом на 31.12.2018 р. представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура основних виробничих засобів на 31.12.2018 р.

Найменування	Сума, тис. грн.	Питома вага у загальній вартості, %
1.Будівлі, споруди	1,120	2,0
2.Транспорт, інвентар	45,136	80,6
3.Устаткування, інші виробничі фонди	6,160	11,0
4.Обчислювальна техніка, комп'ютери	3,584	6,4
Усього	56,000	100,0

Найменшу питому вагу у загальній вартості ОВЗ займає обчислювальна техніка (6,4 %). Найбільша питома вага належить другій групі (автомобільний транспорт) – 80,6 %.

Середньооблікова чисельність працюючих у 2018 р. склала 9 осіб, серед них 5 чоловіків та 4 жінки. За період роботи підприємства було прийнято на роботу 5 осіб, звільнено – 3 особи. Звільнення були зроблені за наступними причинами: за власним бажанням, за прогули й інші порушення трудової дисципліни; по скороченню штатів.

Облік чисельності працюючих, статистики заробітної плати й організація оплати праці на підприємстві здійснювалися відповідно до чинного законодавства.

Проведений аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Універсал» за 2017-2018 рр. свідчить про позитивну динаміку основних техніко-економічних показників в аналізованому періоді.

### 2.3 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансові показники є важливим інструментом оцінки, планування і управління діяльністю підприємств. Тобто їхнє обчислення необхідно для аналізу діяльності економічного суб'єкта і прийняття менеджером управлінського рішення. Тому необхідно розробку інформаційної системи

фінансових показників підприємства, тобто розробка системи збору і розрахунку фінансових показників підприємства, яка б дозволила поліпшити і полегшити аналіз діяльності підприємства.

Фінансова діяльність підприємства включає: планування і організацію фінансових відносин; виявлення і мобілізацію внутрішньогосподарських резервів на основі раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів з метою максимізації прибутку; пошук шляхів ефективного використання обмежених фінансових ресурсів та інвестування їх в активи і проекти, які приносять високі доходи з найменшим ризиком.

Для виявлення резервів поліпшення діяльності підприємства (підвищення прибутку, скорочення витрат виробництва й т.д.) необхідно проводити аналіз фінансового стану підприємства. У цей час для нормального функціонування підприємства обчислення його фінансових показників повинне бути невід'ємною частиною його діяльності.

Фінансовий стан підприємства характеризується розміщенням коштів і джерелами їхнього формування. Для характеристики фінансового стану підприємства, використання їм власних і притягнутих коштів застосовуються наступні джерела: баланс підприємства (форма 1); звіт про фінансові результати (форма 2); звіт про рух грошових коштів (форма 3) [51-55].

Ліквідність балансу – можливість покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у грошову форму відповідає строку погашення зобов'язань. Чим менше потрібно часу, щоб даний вид активів знайшов грошову форму, тим вище його ліквідність. Ліквідність активів – величина, зворотна ліквідності балансу за часом перетворення активів у кошти.

Залежно від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення активів підприємства в кошти, їх підрозділяють на наступні групи: 1 група – найбільш ліквідні – кошти і короткострокові фінансові вкладення (цінні папери); 2 група – активи, які швидко реалізуються – дебіторська

заборгованість строком погашення протягом 12 місяців та інші оборотні активи; 3 група – повільно реалізовані активи – запаси і витрати; 4 група – важко реалізовані активи – основні кошти і необоротні активи [53].

Важливим показником ліквідності підприємства є коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{ал}$ ), що характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість і визначається як відношення суми коштів підприємства і короткострокових фінансових вкладень до суми короткострокових (поточних зобов'язань). Нормальне обмеження показника  $K_{ал} \geq 0,2 \dots 0,5$ .

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує платоспроможність на дату складання балансу і показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом.

Коефіцієнт термінової ліквідності відображає прогнозовані платіжні можливості підприємства за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Нижня нормальна границя  $K_{тл} \geq 1$ .

$K_{тл}$  характеризує очікувану платоспроможність підприємства на період, рівний середньої тривалості одного обороту дебіторської заборгованості.

Важливим показником платоспроможності підприємства є коефіцієнт покриття або коефіцієнт поточної ліквідності ( $K_{пл}$ ). Він визначається співвідношенням всіх поточних активів (за винятком витрат майбутніх періодів) і короткострокових зобов'язань і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів доводиться на кожен грошову одиницю короткострокових зобов'язань. Критичне значення  $K_{пл} = 1$ . При  $K_{пл} < 1$  підприємство має неліквідний баланс. Значення  $K_{пл}$  у межах 1-2 свідчить про те, що підприємство вчасно ліквідує борги.

Щоб побачити повну картину зміни динаміки коефіцієнтів ліквідності, зроблений аналіз останніх трьох років виробничої діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності підприємства

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Поточна ліквідність (Кпл)	1,51	1,81	2,23
Термінова ліквідність (Ктл)	0,82	0,57	0,85
Абсолютна ліквідність(Кал)	0,002	0,003	0,010

Порівнюючи отримані показники з їхніми нормативними значеннями можна зробити висновки:

– коефіцієнти абсолютної ліквідності перебуває нижче норми – це свідчить про те, що підприємство при необхідності не зможе ліквідувати свою короткострокову заборгованість. У 2017-2018р. коефіцієнти абсолютної ліквідності були на низькому рівні, але в 2018р. ситуація помітно покращилася. Якщо динаміка зміни коефіцієнтів абсолютної ліквідності буде розвиватися в тому ж напрямку, то можливо в 2018р. коефіцієнти абсолютної ліквідності досягнуть норми;

– коефіцієнт термінової ліквідності теж не досягає своєї норми (1). Це значить, що прогнозовані платіжні можливості підприємства при своєчасному розрахунку з дебіторами вважаються не задовільними. Тоді як у динаміці коефіцієнтів абсолютної ліквідності спостерігаються позитивні тенденції розвитку, то динаміка розвитку коефіцієнтів термінової ліквідності перебуває в нестабільному стані і має потребу в проведенні заходів щодо зміни динаміки розвитку;

– коефіцієнт поточної ліквідності задовольняє нормативам. Це свідчить про те, що підприємство вчасно ліквідує свої борги.

Загалом, після аналізу коефіцієнтів ліквідності можна зробити висновок про те, що підприємство не може виконувати свої поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок поточних активів.

Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) ( $K_{авт}$ ). При аналізі джерел власних коштів виявляється одна з важливих характеристик фінансового стану підприємства – його фінансова незалежність від зовнішніх

джерел. Із цією метою обчислюється коефіцієнт фінансової незалежності «автономії» як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу підприємства.

Практикою встановлено, що загальна сума заборгованості не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування, тобто критичне значення коефіцієнта  $K_{авт}=0,5$ . Випадок, коли  $K_{авт} \geq 0,5$  означає, що зобов'язання підприємства можуть бути покриті власними коштами. Чим більше значення цього коефіцієнта, тим краще фінансовий стан підприємства (менше залежність від зовнішніх джерел фінансування).

Зворотним коефіцієнту фінансової автономії є коефіцієнт фінансової залежності ( $K_{зал}$ ). Добуток цих коефіцієнтів дорівнює 1. Він характеризує частку притягнутих коштів у загальній сумі коштів фінансування.

Ріст цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, а, отже, і втрату фінансової незалежності. Якщо його значення знижується до одиниці, то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику ( $K_{фр}$ ) показує співвідношення притягнутих коштів і власного капіталу. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку фінансової стабільності. Він має досить просту інтерпретацію і показує, скільки одиниць притягнутих коштів доводяться на кожну одиницю власних. Ріст показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зниження фінансової стабільності і навпаки. Оптимальне значення даного коефіцієнта  $K_{фр} < 0,5$ . Критичне значення – 1.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $K_{ман}$ ) показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, тобто в тій формі, дозволяє вільно маневрувати цими коштами, а яка капіталізована. Коефіцієнт повинен бути досить високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних коштів підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення власного оборотного капіталу підприємства до власних джерел фінансування по балансу (форма 1).

Цей показник може варіювати залежно від структури капіталу і галузевої приналежності підприємства. Нормальною вважається ситуація, при якій коефіцієнт маневреності в динаміці незначно збільшується. Різкий ріст даного коефіцієнта не може свідчити про нормальну діяльність підприємства. Зв'язано це з тим, що збільшення цього показника можливо або при росту власного оборотного капіталу, або при зменшенні власних джерел фінансування. У зв'язку із цим різке збільшення даного показника автоматично викличе зменшення інших показників, наприклад, коефіцієнта фінансової автономії, що приведе до посилення залежності підприємства від кредиторів. Оптимальним значенням даного показника вважається 0,5.

Розрахунок коефіцієнтів капіталізації для аналізованого підприємства представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок коефіцієнтів капіталізації

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Нормативне значення
1. Коефіцієнт фінансової автономії (Кавт)	0,9079	0,8818	0,8993	>0,5
2. Коефіцієнт фінансової залежності (Кзав)	1,1014	1,1341	1,1119	<2
3. Коефіцієнт фінансового ризику (Кфр)	0,1014	0,1341	0,1119	<0,5
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кман)	0,0515	0,1080	0,1375	>0

На кожен гривню власних коштів підприємства в 2017 р. доводилося 0,051 копійки притягнутих коштів, в 2018 р. – 0,1119 копійки. Це ще раз підтверджує досить високий рівень фінансової стабільності підприємства.

У той же час коефіцієнт маневреності власного капіталу перебуває на низькому рівні. Позитивним моментом є збільшення значення даного

коефіцієнта в динаміку. Для підприємства важливо знайти оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу.

Проведений аналіз свідчить про задовільний фінансовий стан ТОВ «Універсал» в аналізованому періоді.

#### 2.4 Визначення маркетингової компетенції підприємства

Маркетингова компетенція досліджуваного підприємства характеризує стан комерційної діяльності на певний момент і визначає перспективи її подальшого розвитку.

Визначення маркетингової компетенції підприємства передбачає [56]:

- складання карти SWOT;
- побудови узагальнюючої матриці SWOT;
- визначення ключових факторів успіху підприємства.

Для визначення можливостей та загроз, що виникають при здійсненні торговельної діяльності ТОВ «Універсал», а також його сильних та слабких сторін побудована карта SWOT. При цьому визначена значущість кожного фактора та розрахована загальна оцінка для кожного параметра (експертним методом) за п'ятибальною шкалою (див. табл. 2.6).

Визначені бали характеризують оцінку стану даного параметру для ТОВ «Універсал» у макро- та мікросередовищі.

На підставі карти SWOT для визначення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами торговельної діяльності досліджуваного підприємства складається узагальнююча матриця SWOT (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз

Можливості	Бали	Загрози	Бали
1. Розширення торгових площ і складських приміщень	5	1. Проникнення нових конкурентів на ринок	4
2. Отримання комерційного кредиту	5	2. Коливання курсу національної валюти	4
		3. Збільшення державних і місцевих податків	3
		4. Зниження платоспроможності населення	4
Разом	10	Разом	15
Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
1. Стійкий фінансовий стан підприємства	4	1. В порівнянні з конкурентами не достатній асортимент товарів	4
2. Позитивна динаміка за останні роки основних техніко-економічних показників	5	2. Недостатня активність рекламної політики	3
3. В порівнянні з іншими торговими підприємствами широка мережа магазинів	3	3. Відсутність заходів зі стимулювання збуту	3
4. Доступний рівень цін	4		
5. Гнучка цінова політика	4		
Разом	20	Разом	10

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT

Стратегія подальшого розвитку	Коефіцієнт значущості	Розрахунок інтегральної оцінки	Обраний напрямок розвитку (максимальне значення)
1. «Слабкість і можливості»	0,20	$10 \cdot 10 \cdot 0,2 = 20$	
2. «Слабкість і загрози»	0,10	$10 \cdot 15 \cdot 0,1 = 15$	
3. «Сила та можливості»	0,45	$20 \cdot 10 \cdot 0,45 = 90$	обране значення
4. «Сила та загрози»	0,25	$20 \cdot 15 \cdot 0,25 = 50$	

Для побудови матриці SWOT і формування стратегії подальшого розвитку підприємства виділено такі напрямки:

- а) «слабкість і можливості»;
- б) «слабкість і загрози»;
- в) «сила та можливості»;
- г) «сила та загрози».

Кожному з цих напрямків визначено також експертним методом коефіцієнт значущості, який відбиває значущість таких напрямків розвитку безпосередньо для ТОВ «Універсал».

Інтегральна оцінка стратегії подальшого розвитку підприємства визначається перемноженням суми балів відповідних факторів і коефіцієнта значущості напрямку розвитку.

Отримані дані є основою для визначення стану торговельної діяльності ТОВ «Універсал» на певний момент часу і визначають перспективи його подальшого розвитку.

На теперішній час при позитивній динаміці та зростанні основних техніко-економічних показників головним напрямком розвитку підприємства є розширення торговельної діяльності, для якого необхідні додаткові фінансові вкладення.

## 2.5 Управління ризиком з метою забезпечення економічної безпеки підприємства

На основі проведеного аналізу підходів до визначення терміну «економічна безпека підприємства», можна зазначити, що метою економічної безпеки підприємства є забезпечення його стабільного, максимально ефективного функціонування сьогодні та високого потенціалу розвитку в майбутньому. Забезпечення економічної безпеки будь-якого підприємства пов'язане з виникненням різного роду ризиків.

У загальному сенсі ризик є можливістю настання в процесі реалізації прийнятих рішень несприятливих для підприємства наслідків. В контексті забезпечення економічної безпеки це, насамперед, можливість реалізації тих негативних факторів, які є загрозами для діяльності підприємства.

Економічна безпека підприємства забезпечується системою управління ризиками. Управління і ризик є взаємопов'язаними компонентами в межах всієї економічної системи.

Як було зазначено вище, «управління ризиком – це комплекс управлінських дій та заходів впливу на суб'єкти господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків, обґрунтоване прийняття і доведення їх впливу до оптимально можливих меж для зниження стохастичних (випадкових) негативних подій і нейтралізації їх наслідків». Процес управління ризиками є послідовністю дій, які можна виокремити в певні етапи з метою забезпечення економічної безпеки (рис. 2.4) [57].

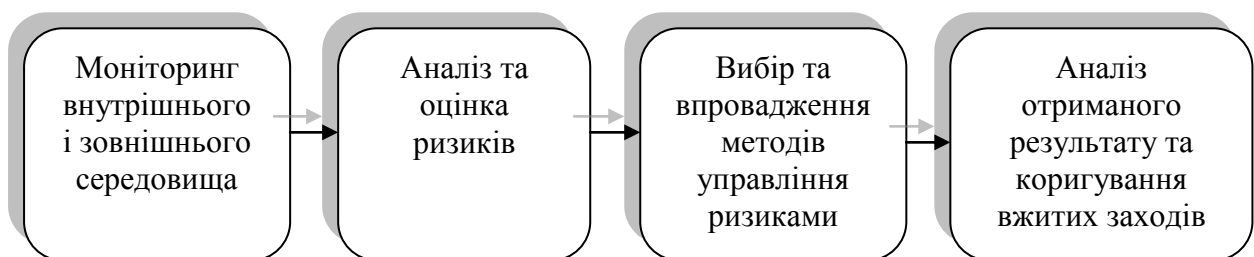


Рисунок 2.4 – Етапи управління ризиком з метою забезпечення економічної безпеки підприємства [57]

На першому етапі передбачається здійснення моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища (виявлення джерел ризику і коригування існуючих факторів, умов, які можуть викликати та спричинити невизначеність результатів здійснення господарської діяльності). Основними критеріями визначення «факторів ризику є [57]:

– джерело виникнення (зовнішні та внутрішні фактори). Параметри, що характеризують внутрішню діяльність підприємства, є внутрішніми; зовнішніми факторами є параметри, що характеризують зовнішнє середовище суб'єкта господарювання. Основними внутрішніми факторами

ризик, залежно від сфер господарської діяльності, вважають – виробництво, обіг, управління.

– ступінь впливу: а) фактори прямої дії – безпосередньо впливають на результати підприємницької діяльності та рівень ризику; б) фактори не прямої дії – не впливають безпосередньо на дані процеси, але зумовлюють їх зміну».

На другому етапі здійснюється аналіз та оцінка ризиків, визначається ціна (фактичні збитки суб'єкта господарювання, витрати на зниження величини цих збитків або витрати на відшкодування таких збитків та їх наслідків) та ступеню ризику. Рівень ризику характеризується відношенням максимального і мінімального збитку до максимального і мінімального доходу від даного вкладення капіталу. При цьому, чим більший діапазон між максимальним і мінімальним доходом (збитком) при рівній ймовірності його отримання, тим вищий ступінь ризику.

Третій етап передбачає вибір та реалізацію методів управління ризиками (обирається залежно від виду ризику). Методи управління ризиками поділяються на:

- методи уникнення та/або запобігання ризику (профілактика);
- страхування.

Як заходи профілактики використовують на практиці такі: відмова від ризику; мінімізація ризику, тобто зменшення розміру або імовірності можливих втрат; диверсифікація; лімітування; трансферт, або передача ризику іншим особам або організаціям. У свою чергу, страхування ризиків може бути внутрішнім (за рахунок встановлення штрафних санкцій, вибору обґрунтованої «премії за ризик», формування спеціальних страхових фондів) та зовнішнім (за допомогою страхових компаній). Слід зазначити, що метод впливу на ризик підбирають з урахуванням ступеня його небезпеки: ризики з незначними можливими втратами доцільно просто приймати, а з середніми – використовувати заходи профілактики або страхування. Якщо це можливо,

найбільш небезпечних ризиків найкраще просто уникати. Основним завданням реалізації заходів з управління ризиками є зниження рівня впливу негативного фактора для підприємства.

На четвертому етапі здійснюється аналіз отриманого результату та коригування впроваджених заходів включає: контроль за реалізованими заходами, а також аналіз результатів вжитих заходів з метою їх коригування та вдосконалення системи управління ризиками.

Таким чином, для забезпечення відповідного рівня економічної безпеки підприємства необхідно реалізовувати процес управління ризиками, в основі якого лежить ідентифікація факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть вплинути на стабільний та ефективний розвиток. Цей процес передбачає реалізацію запропонованих етапів, що виконуються у певній послідовності.

### **3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1 Стратегічне управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства**

За складних умов ринкової невизначеності, зумовлених постійними змінами, питання управління збутовою діяльністю зазнають деяких змін. З'являється об'єктивна необхідність управління збутовими процесами з використанням сучасного механізму стратегічного менеджменту, необхідність розробки стратегій управління збутовою діяльністю в умовах ризику та невизначеності.

Стратегічне управління збутовими ризиками – це логічна послідовність управлінських дій, що охоплює аналіз факторів ризику, оцінювання рівня ризиків, які виникають при здійсненні підприємством своєї діяльності на ринку, а також розробку стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на нівелювання збутових ризиків або запобігання ними.

Процес стратегічного управління збутовими ризиками має бути беззупинним та провадитися за допомогою моніторингу, контролю та необхідних коригуючих впливів.

Алгоритм процесу стратегічного управління збутовими ризиками підприємства представлений на рис. 3.1 [58].

Розглядаючи послідовність робіт зі стратегічного управління збутовими ризиками, слід підкреслити, що даному процесу мають передувати заходи організаційного характеру. Виконання перерахованих робіт передбачає наявність у менеджерів як теоретичних знань, так і практичного досвіду управління в умовах ризику, при цьому дуже важливо правильно підібрати досвідчену команду експертів, які повинні обрати техніку аналізу ризику, створити модель механізму дії ризиків.

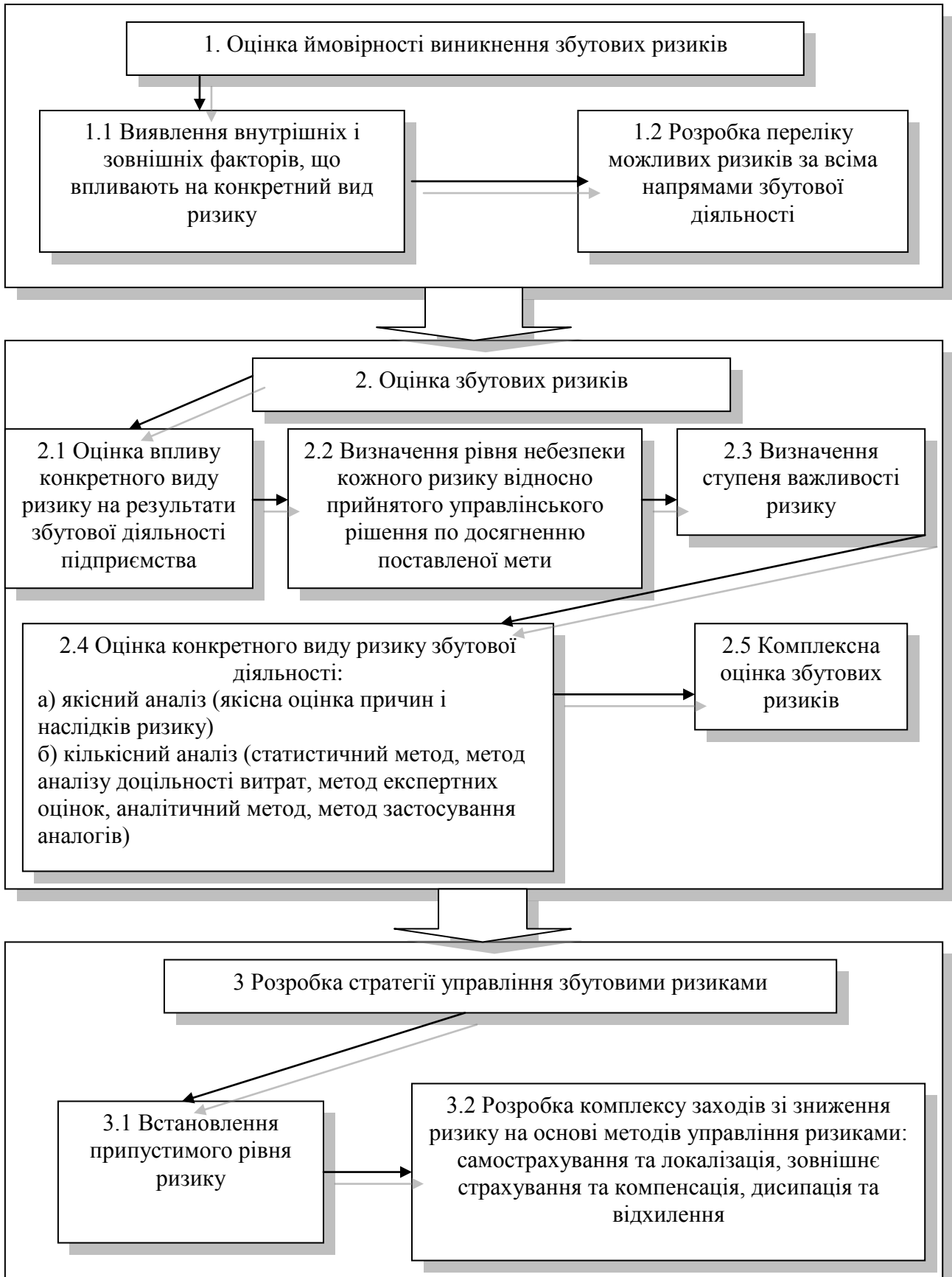


Рисунок 3.1 – Алгоритм стратегічного управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства

До розробки стратегії управління збутовими ризиками слід підходити з тієї позиції, що дана стратегія, як і будь-яка інша, є одночасно проактивною (цілеспрямованою), і реактивною (що адаптується), тобто складається з продуманих цілеспрямованих дій і реакції на непередбачений розвиток подій. Дана стратегія у результаті виступає інструментом адаптивного механізму підприємства.

Розрізняють кілька видів стратегій управління збутовими ризиками, застосування яких обумовлено ризик-позицією (сильною, помірною, слабкою) підприємства [43, 58].

Стратегію самострахування та локалізації слід використовувати підприємствам, що менш чутливі до збутових ризиків, тобто займають сильну ризик-позицію. Серед заходів, спрямованих на зниження рівня ризику, використовуваних у рамках даної стратегії, можна зазначити:

- резервування коштів і ресурсів (формування власних резервних засобів, не використовуваних лімітів по кредитних мережах, «казначейських» резервів нереалізованих акцій, виділення резервних власних потужностей), адекватних очікуваним ризикам;

- резервування у виробничих, комерційних і фінансових планах часу на операції, пов'язані з підвищеними ризиками;

- створення спеціальних структурних підрозділів для виконання ризикованих збутових операцій.

Підприємствам, для яких характерна помірна ризик-позиція, необхідно застосувати стратегію зовнішнього страхування та компенсації, в рамках якої можна передбачити [43, 59]:

- стратегічне планування збутової діяльності на основі моніторингу зовнішнього середовища;

- створення системи резервів на основі використання спеціалізованих видів послуг комерційного страхування, наданих страховими компаніями;

- купівля загального страхового поліса від усіх ризиків на суму імовірних збитків від конкретних збутових ризиків;
- придбання спеціалізованих страховок за типовими збутовими ризиками;
- оформлення особливих страховок за індивідуально сформульованим (нетиповим) ризикам та договірним умовам страхування;
- проведення активного цілеспрямованого маркетингу.

Стратегію дисипації та відхилення доцільно застосовувати підприємствам зі слабкою ризик-позицією, яка передбачає [32]:

- відмову від ненадійних партнерів;
- пошук гарантів;
- диверсифікованість збуту і постачань;
- розподіл відповідальності між учасниками каналів збуту;
- розподіл ризику у часі.

Дана стратегія зорієнтована на створення специфічного механізму стабілізації, що забезпечує захист інтересів учасників при несприятливій зміні умов збуту та запобігає можливим діям учасників, що ставлять під загрозу його успішне здійснення.

У додатку А представлені стратегії управління збутовими ризиками для торговельних підприємств. У таблиці А.1 перший рядок характеризує невідкладні заходи, другий і третій рядки – заходи середньої терміновості, а четвертий рядок – нетермінові заходи.

Ці стратегії базуються на стратегічному профілі збутових ризиків підприємства і містять конкретні заходи щодо їх нівелювання. При цьому рекомендовані заходи ранжирувані за ступенем терміновості в залежності від того, на нівелювання ризику якої зони (зони критичного, підвищеного або мінімального ризику) вони спрямовані.

У результаті можна зробити висновок, що торговельні підприємства можуть забезпечити перспективу свого існування лише на основі

стратегічного управління, одним з найважливіших компонентів якого є процеси формування та реалізації збутових стратегій підприємства: STP-стратегій, стратегії взаємовідносин з покупцями, стратегій управління збутовим потенціалом і стратегії управління збутовими ризиками. При цьому ефективність збутової діяльності підприємства буде залежати від ступеня інтеграції даних стратегій.

Аудит системи збуту є процесом дуже складним і трудомістким, в якому акценти зміщаються з простого фіксування фактичного стану в бік перспективного, випереджального контролю. Аналіз теперішнього спрямований на відстеження руху підприємства до намічених стратегічних цілей у сфері збуту, який дозволяє оцінювати ризики та можливості підприємства [43].

До основних напрямків аудиту системи збуту належать:

- аналіз факторів макросередовища, що здійснюють безпосередній вплив на збутову діяльність; прогнозування зміни факторів макросередовища;

- аналіз факторів середовища безпосереднього оточення: дослідження цільового ринку підприємства; дослідження збутової політики конкурентів; оцінювання доцільності договірної політики підприємства;

- діагностика збутового потенціалу та визначення його конкурентних позицій;

- виявлення, оцінювання ризиків у системі збуту та розробка механізмів з їх нівелювання.

З метою узагальнення результатів дослідження макросередовища доцільним є розробка матриці зовнішніх ключових факторів ризику та можливостей для збутової діяльності підприємств (табл. 3.1) [39].

Аналіз факторів середовища безпосереднього оточення має бути спрямований на вивчення механізму взаємодії торговельного підприємства з покупцями та іншими учасниками ринку [41, 43].

Таблиця 3.1 – Матриця зовнішніх факторів ризику та можливостей для підприємства

Фактори макросередовища	Ключові фактори ризику	Можливості
Економічні	Зниження темпів виробництва. Нестабільність поточної економічної ситуації. Зниження обсягів реалізації товарів. Зростання зверх нормативних товарних запасів. Зменшення вітчизняних товарів у загальному обсязі товарообігу. Незбалансованість товарної пропозиції з реальною платоспроможністю населення. Зниження витрат населення на непродовольчі товари. Фіскальний характер податкової політики. Зростання рівня безробіття	Збільшення роздрібного товарообігу по непродовольчих товарах. Появлення спеціальних економічних зон пріоритетного інвестування
Політико-правові	Обмеження в області ціноутворення та патентування. Збільшення мита на імпортні товари. Нестабільність економічного законодавства. Невизначеність політичної ситуації	Виникнення умов для практичної реалізації конституційного принципу забезпечення державного захисту конкуренції в підприємницької діяльності
Соціально-демографічні	Зниження народжуваності населення. Міграція населення	Зміна статевовікової структури
Технологічні	Слабка інноваційна активність підприємств	Наявність різних науково-технічних розробок

На сучасному етапі в системі маркетингової взаємодії підприємства постає ряд проблем, що негативно впливають на його збутову діяльність. Це і спадання попиту покупців на товари як наслідок загальноекономічного спаду, і розрив контактів з партнерами з країн СНД, і необхідність самостійного пошуку надійних позицій у конкурентному середовищі за відсутності макроекономічних та інших галузевих орієнтирів. До проблем даного рівня також належить зростаюча невідповідність між структурою промислового виробництва, структурою пропозиції і структурою попиту на продукцію. Це означає, що найчастіше торговельне підприємство не може знайти серед промислових підприємств партнера, який виготовляє потрібну йому продукцію за доступною для нього ціною, та у свою чергу не здатне знайти платоспроможного споживача своєї продукції. Отже у бізнес-суб'єктів (промислових підприємств, приватних підприємців, оптових, дрібнооптових,

роздрібних підприємств) виникає проблема розвитку міжфірмового маркетингу (маркетинг «business to business»), що концентрується на пошуку нових методів і форм реалізації маркетингових стратегій бізнес-суб'єктів і їх адаптації до ринкової ситуації.

Одним з етапів діагностики збутового потенціалу має бути виявлення внутрішніх ключових факторів збутових ризиків і можливостей підприємства за допомогою розробки матриці факторів ризику і конкурентних можливостей підприємства у сфері збуту (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця внутрішніх факторів збутового ризику та конкурентних можливостей збутового потенціалу [43]

Комплексна система збутового потенціалу	Ключові фактори ризику	Конкурентні можливості
Система ресурсного забезпечення збутової діяльності	Неутримання конкурентних позицій внаслідок неадекватної оцінки цільового ринку та недооцінки конкурентів. Низький ступінь маркетингової активності під час формування асортиментної політики. Відсутність необхідної інформаційної системи безперервного дослідження ринкового середовища. Нездатність збутового персоналу до професійної адаптації	Можливість створення ефективної системи маркетингової інформації. Високий рівень професійної компетенції збутового персоналу у сфері збуту. Наявність значного досвіду у сфері збутової діяльності. Наявність синергетичного ефекту договірних відносин
Система управління збутовою діяльністю	Неефективна система стратегічного планування збутової діяльності. Низька ефективність використання торгових площин. Відсутність стратегічної направленості збутової діяльності. Низький ступінь доцільності організаційної структури збуту	Ефективна система оперативного планування збутової діяльності. Діючий механізм аналізу виконання планів зі збуту. Діюча система розробки тактичних програм збутової діяльності. Ефективне управління товарними запасами. Ефективне використання установочної і демонстраційної площин
Система підтримки збутової діяльності	Відсутність програм рекламної діяльності та оцінки її ефективності. Відсутність системи оцінки ефективності заходів зі стимулювання збуту. Наявність невикористаних можливостей в рамках паблік релейшнз. Низький ступінь координації сервісної та збутової політики	Розширення кола потенційних покупців покупців-прихильників внаслідок ефективного стимулюючого впливу. Ефективна система мотивації збутового персоналу. Активне використання передпродажного сервісу

Аудит системи збуту спрямований на визначення ступеня використання наявних у підприємства маркетингових можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері збуту, а також на ідентифікацію різного роду ризиків та їх оцінку у галузі управління збутом з метою їх нівелювання чи зменшення. Тому важливим напрямом аудиту системи збуту є виявлення, оцінка збутових ризиків на підприємстві та розробка механізмів щодо їх нівелювання.

Оцінку збутових ризиків доцільно здійснювати експертним шляхом за такими критеріями: імовірність ризику; небезпека ризику (наскільки суттєвими виявляться наслідки настання несприятливої події); важливість ризику (добуток імовірності на небезпеку його настання).

У таблиці 3.3 представлена оцінка збутових ризиків торговельних підприємств [43].

Таблиця 3.3 – Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів ризику зниження ефективності збутової діяльності торговельного підприємства

Ключовий фактор ризику	Оцінка, в частках одиниці		Важливість ризику
	Імовірність ризику	Небезпека ризику	
1	2	3	4
<b>Зовнішні фактори ризику</b>			
1. Зниження темпів виробництва	0,1	0,3	0,03
2. Нестабільність поточної економічної ситуації	0,2	0,7	0,14
3. Зниження обсягів реалізації товарів	0,3	0,4	0,12
4. Зростання наднормативних товарних запасів вітчизняних товарів внаслідок їх низької конкурентоспроможності	0,4	0,3	0,12
5. Зменшення частки вітчизняних товарів у загальному обсязі товарообігу	0,1	0,2	0,02
6. Незбалансованість товарної пропозиції з реальною платоспроможністю населення	1,0	0,9	0,90
7. Зниження витрат населення на непродовольчі товари	0,8	0,8	0,64
8. Фіскальний характер податкової політики	0,9	0,6	0,56
9. Зростання рівня безробіття	0,5	0,1	0,05
10. Обмеження в області ціноутворення	0,3	0,1	0,03

## Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
11. Обмеження в області патентування	0,2	0,4	0,08
12. Збільшення мита на імпортні товари	0,4	0,3	0,07
13. Нестабільність економічного законодавства	0,3	0,5	0,15
14. Невизначеність політичної ситуації	0,3	0,1	0,03
15. Слабка інноваційна активність підприємства	0,2	0,6	0,12
16. Послаблення конкурентних позицій внаслідок неадекватної оцінки цільового ринку та недооцінки конкурентів	0,4	1,0	0,40
Внутрішні фактори ризику			
1. Низький ступінь маркетингової активності під час формування асортиментної політики підприємства	0,3	0,7	0,27
2. Неєфективна система стратегічного планування збутової діяльності	0,2	0,6	0,12
3. Низька ефективність використання торгових площин	0,7	0,4	0,28
4. Відсутність програм рекламної діяльності та оцінки її ефективності	0,5	0,5	0,25
5. Відсутність системи оцінки ефективності заходів зі стимулювання збуту	0,4	0,5	0,20
6. Наявність невикористаних можливостей в рамках паблік-рілейшнз	0,4	0,2	0,08

За результатами оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів збутових ризиків підприємства необхідно розробляти профілі стратегічних збутових ризиків, в яких фактори ризику ранжуються за зонами в залежності від ступеня важливості. При цьому до зони критичного ризику потрапляють фактори ризику зі ступенем важливості від 0,55 до 1 балу; до зони підвищеного ризику – фактори ризику зі ступенем важливості від 0,15 до 0,54; до зони мінімального ризику – зі ступенем важливості від 0,01 до 0,14 балів.

Таким чином, у даному розділі розглянуто методологічні аспекти оцінки ризиків збутової політики на підприємстві. У межах цього проаналізовано основні методи оцінки збутових ризиків, наведено характеристику зовнішніх і внутрішніх факторів ризику зниження ефективності збутової діяльності торговельного підприємства.

### 3.2 Методичний підхід до оцінки збутових ризиків в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки України суттєво зростає рівень ризику в комерційній діяльності торговельних підприємств, яка значно знижує її ефективність, у тому числі в збутовій діяльності. Це пов'язане зі збільшенням обсягу інформації, посиленням невизначеності зовнішнього середовища, прискоренням «ритму життя» і іншими рисами, які характеризують економіку ринкового типу. У цих умовах урахувати всі фактори, які впливають на діяльність підприємства, неможливо. Тому виникає проблема виявлення та оцінки окремих, найбільш важливих для підприємства видів збутових ризиків.

Збутовий ризик є основною складовою комерційного ризику, тому що об'єктом комерційної діяльності є безпосередньо все те, що підлягає купівлі-продажу. Під комерційним ризиком слід розуміти ймовірність виникнення непередбачених видатків у процесі здійснення комерційної діяльності підприємства, і як наслідок – зниження очікуваного прибутку [58].

Збутовий ризик може виникнути при наступних умовах: зниження обсягів постачання й реалізації товарів, у зв'язку з погіршенням фінансового становища підприємства, а також у результаті висновку ризикованої угоди, невиконання договірних зобов'язань контрагентами, пов'язаних з діями конкурентів, через знищення або ушкодження вантажу при транспортуванні, від можливої нечесності працівників підприємства.

Крім того, збутовий ризик може виникнути із причин нестабільності соціально-політичної ситуації, внаслідок інфляції ( у зв'язку з падінням купівельної здатності грошей), коливання курсу й конвертованістю валют, установлення обмежень або заборони на переміщення коштів, здійснення експортно-імпортних операцій і поруч інших факторів, які формують кон'юнктуру ринку.

Таким чином, усю сукупність факторів ризику можна умовно поділити на дві групи факторів – об'єктивні і суб'єктивні фактори. До об'єктивних факторів, які не залежать безпосередньо від самого підприємства, належать: рівень інфляції, інтенсивність конкуренції на ринку, активізація маркетингової діяльності конкурентів, економічна криза в країні, нестабільність законодавчої бази, нерівномірність динаміки доходів різних груп населення, фінансове становище комерційних партнерів, відсутність розвитої системи страхування господарських і фінансових операцій, рівень попиту і його тенденції.

До об'єктивних факторів відносять фактори, які характеризують саме підприємство, – це фінансове становище підприємства і його економічний потенціал, рівень конкурентоспроможності підприємства і його товарів, рівень цін на реалізовані підприємством товари, рівень претензійної роботи, кваліфікація і досвід роботи апарата управління, якість роботи комерційної служби, наявність кваліфікованої маркетингової служби, імідж підприємства.

У практиці діяльності торговельних підприємств існує два види збутових ризиків [60]:

- макроризики, обумовлені об'єктивними факторами, які діють на рівні країни (регіону);
- мікроризики, обумовлені суб'єктивними факторами, які діють на рівні підприємства.

До макроризиків збутової діяльності належать інфляційний і податковий ризики, а також ризики, обумовлені нестабільністю законодавства.

До мікроризиків відносять ринковий, товарний, збутовий, конкурентний, ціновий, закупівельний, транспортний і фінансовий ризики.

Забезпечення ефективності збутової діяльності значною мірою залежить від того, наскільки вчасно і якісно підприємство зможе виявити всі фактори збутового ризику, оцінити їх вплив і усунути причини їх виникнення.

Оцінку збутових ризиків пропонується починати з кількісної оцінки фінансового ризику за допомогою розрахунку наступних показників:

- коефіцієнта фінансування низьколіквідних активів;
- коефіцієнта відновлення платоспроможності;
- рівня ділової активності комерційної діяльності.

Однією з найважливіших задач управління збутовими ризиками є своєчасне виявлення «вузьких місць» у фінансовому стані підприємства і виявлення «слабких сигналів» про ймовірність настання банкрутства. Для передбачення банкрутства використовують коефіцієнт фінансування активів, що важко реалізуються, який визначає, якою мірою сума всіх оборотних і необоротних активів у формі запасів товарно-матеріальних цінностей фінансується за рахунок власних і позикових коштів (позикові кошти при цьому діляться на кредити довго- і короткострокового залучення).

Рівень погрози банкрутства підприємства відповідно до запропонованого підходу оцінюється по шкалі, наведеній у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Шкала для оцінки ймовірності банкрутства

Значення коефіцієнту фінансування низьколіквідних активів	Умовні позначення	Ймовірність банкрутства
$Па + Зтмц < Вк$	Па – середня вартість необоротних активів; Зтмц – середня вартість поточних запасів товарно-матеріальних цінностей (без запасів сезонного зберігання); Вк – середня сума власного капіталу; Бд – середня сума довгострокових банківських кредитів; Бк – середня сума короткострокових банківських кредитів	Дуже низька
$Па + Зтмц < Вк + Бд$		Можлива
$Па + Зтмц < Вк + Бд + Бк$		Висока

Залежно від значення коефіцієнтів фінансування низьколіквідних активів робиться висновок про ступінь ймовірності настання банкрутства підприємства (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Оцінка ступеня ймовірності банкрутства на підприємстві

Коефіцієнт	Формула розрахунку	Отримане значення	Кількісна оцінка	Якісна оцінка
Коефіцієнт фінансування активів, що важко реалізуються, за рахунок власних коштів підприємства	$\frac{Па + Зтмц}{Вк}$		>1	Умова не виконується
			<1	Дуже низька
Коефіцієнт фінансування активів, що важко реалізуються, за рахунок власних коштів підприємства і кредитів довгострокового залучення	$\frac{Па + Зтмц}{Вк + Бд}$		>1	Умова не виконується
			<1	Можлива
Коефіцієнт фінансування активів, що важко реалізуються за рахунок власних коштів підприємства і кредитів довго- і короткострокового залучення	$\frac{Па + Зтмц}{Вк + Бд + Бк}$		>1	Висока
			<1	Дуже висока

Наступним напрямком оцінки рівня фінансового ризику є вивчення структури балансу. За структурою балансу підприємства робиться висновок про його неплатоспроможність. Система критеріїв для визначення стану структури балансу ґрунтується на коефіцієнтах поточної ліквідності, забезпеченості власними коштами і здатності до відновлення платоспроможності. Підставою для визнання структури балансу незадовільною, а підприємства – неплатоспроможним є виконання однієї з наступних умов: коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітного періоду має значення менше 2, а коефіцієнт забезпеченості власними коштами на кінець звітного періоду має значення менше 0,1.

У тому випадку, якщо один із зазначених коефіцієнтів має значення нижче нормативного, розраховується коефіцієнт відновлення платоспроможності за період, який рівняється 6 місяцям, який характеризує наявність реальної можливості у підприємства відновити свою платоспроможність протягом певного періоду часу за формулою [53]:

$$K_v = \frac{K_{пл_k} + Пв / T \cdot (K_{пл_k} - K_{пл_n})}{K_{пл_{норм}}}, \quad (3.1)$$

де  $K_{пл_k}$  – коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітного періоду;

$K_{пл_n}$  – коефіцієнт поточної ліквідності на початок звітного періоду;

$Пв$  – встановлений період відновлення платоспроможності підприємства (6 місяців);

$K_{пл_{норм}}$  – нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності ( $K_{пл_{норм}}=2$ );

$T$  – звітний період (12 місяців).

Торговельне підприємство зацікавлене в підвищенні окупності вкладеного в торговельну діяльність капіталу, тому оцінка ефективності збутової діяльності підприємства не є повною без аналізу ефективності використання його капіталу, тобто аналізу ділової активності комерційної діяльності.

До показників, які характеризують ділову активність, належать коефіцієнти обігу і рентабельності, представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Система показників ділової активності комерційної діяльності підприємства

Група показників	Назва показника	Формула розрахунку	Умовні позначення
1	2	3	4
Показники обігу капіталу	1. Обіг капіталу	$T/КО$	Т – обсяг роздрібного товарообігу; КО – капітал підприємства (підсумок балансу); ВК – власний капітал (П I); ВЗ – виробничі засоби підприємства (А I); ОА – оборотні активи (А II); ОК – обігові кошти; ДЗ – дебіторська заборгованість; КЗ – кредиторська заборгованість
	2. Обіг власного капіталу	$T/ВК$	
	3. Обіг виробничих засобів	$T/ВЗ$	
	4. Обіг оборотних активів	$T/ОА$	
	5. Обіг обігових коштів	$T/ОК$	
	6. Обіг дебіторської заборгованості	$T/ДЗ$	
	7. Обіг кредиторської заборгованості	$T/КЗ$	

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Показники рентабельності капіталу	1. Рентабельність капіталу	$PP/KO$	PP – прибуток від реалізації товарів
	2. Рентабельність власного капіталу	$PP/BK$	
	3. Рентабельність виробничих засобів	$PP/BЗ$	
	4. Рентабельність оборотних активів	$PP/OA$	
	5. Рентабельність обігових коштів	$PP/OK$	
	6. Рентабельність реалізації продукції	$PP/T$	

На підставі зазначених показників ділової активності комерційної діяльності рекомендується розраховувати інтегральні показники рентабельності (IP) і обігу (IO) за формулами:

$$IP = \sqrt[6]{IP_K \cdot IP_{вф} \cdot IP_{oa} \cdot IP_{ок} \cdot IP_{вк} \cdot IP_{pn}}, \quad (3.2)$$

де  $IP_K$  – рентабельність капіталу;  
 $IP_{вф}$  – рентабельність виробничих засобів;  
 $IP_{oa}$  – рентабельність оборотних активів;  
 $IP_{ок}$  – рентабельність обігових коштів;  
 $IP_{вк}$  – рентабельність власного капіталу;  
 $IP_{pn}$  – рентабельність реалізованої продукції.

Інтегральний показник обігу розраховується за формулою:

$$IO = \sqrt[7]{IO_K \cdot IO_{вф} \cdot IO_{oa} \cdot IO_{вк} \cdot IO_{дз} \cdot IO_{кз}}, \quad (3.3)$$

де  $IO_K$  – обіг капіталу;  
 $IO_{вф}$  – обіг виробничих засобів;  
 $IO_{oa}$  – обіг оборотних активів;  
 $IO_{ок}$  – обіг обігових коштів;

$IO_{ек}$  – обіг власного капіталу;

$IO_{дз}$  – обіг дебіторської заборгованості;

$IO_{кз}$  – обіг кредиторської заборгованості.

На підставі зазначених інтегральних показників, і відповідно до рекомендованої оцінної шкали (див. табл. 3.7), проводиться оцінка рівня ділової активності комерційної діяльності підприємства.

Таблиця 3.7 – Рекомендована оцінна шкала для визначення рівня ділової активності підприємства

Характеристика фінансового стану	Інтегральні показники ділової активності			Зона ризику	Рівень ділової активності
	Інтегральний показник рентабельності		Інтегральний показник обігу		
	Значення вихідних показників рентабельності	Границі коефіцієнта	Границі коефіцієнта		
Область абсолютної стабільності	Позитивне	0,4 і вище	10,0 і вище	Безризикова зона	Дуже високий
Область нормальної стабільності	Позитивне	0,2-0,4	5,0-10,0	Зона мінімального ризику	Високий
Область хиткого положення	Позитивне	0-0,2	1,0-5,0	Зона підвищеного ризику	Середній
Область критичного положення	Негативне	0-0,2	1,0-5,0	Зона критичного ризику	Низький
Область кризового положення	Негативне	вище 0,2	до 1,0	Зона катастрофічного ризику	Дуже низький

Загальну оцінку збутового ризику рекомендується здійснювати експертним методом. При цьому спочатку слід установити захід відповідності між характером дії факторів і рівнем збутового ризику, який обумовлений дією цього фактору. Із цією метою слід розробити фактор-карту оцінки збутового ризику (додаток Б).

Підсумком оцінки рівня збутового ризику є визначення його приналежності до зони ризику і визначення його рівня.

За кожним критерієм визначається загальна оцінка рівня ризику по п'ятибальній шкалі (R) за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i, \quad (3.4)$$

де  $R$  – рівень збутового ризику;

$W_i$  – коефіцієнт вагомості критерію;

$B_i$  – оцінка ризику в балах.

Чим ближче  $R$  до одиниці («1»), тем менше ризик, а чим ближче до п'яти балів («5»), відповідно ризик збільшується. Підсумкова оцінка визначається як сума балів за всіма критеріями. Для визначення зони ризику доцільно використовувати шкалу, наведену в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Шкала визначення зон ризику

Зона ризику	Безризикова зона	Зона мінімального ризику	Зона припустимого ризику	Зона підвищеного ризику	Зона високого ризику	Зона критичного ризику	Зона катастрофічного ризику
Границі зон ризику	1,0-1,5	1,5-2,0	2,0-2,5	2,5-3,0	3,0-3,5	3,5-4,0	вище 4,0
Рівень збутового ризику	Низький			Середній		Високий	

Важливим аналітичним показником, який суттєво впливає на рівень збутового ризику, є показник безпеки збутової діяльності (запас фінансової міцності), який являє собою розмір можливого зниження обсягу збуту при несприятливій кон'юнктурі споживчого ринку, при якому можливе одержання прибутку. При цьому негативне значення показника безпеки

вказує на те, щоб забезпечити беззбитковість збутової діяльності. Чим менше показник безпеки, тим більше ризик того, що фактичний обсяг реалізації товарів забезпечить одержання прибутку, і підприємство виявиться в зоні збитку, відповідно, чим більше величина цього показника, тим стабільніше є положення підприємства.

Показник безпеки збутової діяльності розраховується за формулою [61]:

$$Bзд = Tф - Tб, \quad (3.5)$$

де  $Bзд$  – обсяг товарообігу, який гарантує границю безпеки здійснення збутової діяльності;

$Tф$  – фактичний обсяг реалізації;

$Tб$  – обсяг реалізації товарів, який забезпечує досягнення точки беззбитковості.

Для досягнення «точки беззбитковості» збутової діяльності торговельне підприємство повинне забезпечити такий обсяг реалізації товарів, при яким сума чистого доходу (валового доходу за винятком податкових платежів) буде дорівнювати сумі витрат обігу як постійних, так і змінних.

Обсяг реалізації товарів, який забезпечує беззбиткову торговельну діяльність підприємства, розраховується за формулою [61]:

$$Tб = \frac{B_{пост} \cdot 100}{ЧД - B_{зм}}, \quad (3.6)$$

де  $Tб$  – обсяг реалізації товарів, який забезпечує досягнення точки беззбитковості;

$B_{пост}$  – сума постійних витрат обігу;

$ЧД$  – рівень чистого доходу від реалізації товарів до товарообігу, %;

$B_{зм}$  – рівень змінних витрат обігу до товарообігу, %.

Запропонований підхід дозволить комплексно оцінити рівень збутових ризиків у системі ризиків усієї комерційної діяльності на підприємстві і провести їхню якісну ідентифікацію. Це дозволить вчасно уникнути непередбачені втрати в процесі здійснення збутової діяльності підприємства.

### 3.3 Оцінка збутових ризиків та рівня безпеки збутової діяльності ТОВ «Універсал»

Відповідно до запропонованого у підрозділі 3.2 методичного підходу, оцінку збутового ризику рекомендується починати з кількісної оцінки фінансового ризику за допомогою розрахунку наступних показників:

- коефіцієнта фінансування низьколіквідних активів;
- коефіцієнта відновлення платоспроможності;
- рівня ділової активності комерційної діяльності.

Для розрахунку коефіцієнта фінансування низьколіквідних активів і оцінки ступеню ймовірності банкрутства на торговельному підприємстві необхідні наступні дані:

$Па$  – середня вартість необоротних активів;

$Зтмц$  – середня вартість поточних запасів товарно-матеріальних цінностей (без запасів сезонного зберігання);

$Вк$  – середня сума власного капіталу;

$Бд$  – середня сума довгострокових банківських кредитів;

$Бк$  – середня сума короткострокових банківських кредитів.

Для розрахунку коефіцієнта відновлення платоспроможності використовуються наступні дані:

$P_v$  – установлений період відновлення платоспроможності підприємства (6 місяців);

$K_{пл_{норм}}$  – нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності ( $K_{пл_{норм}}=2$ );

$T$  – звітний період (12 місяців).

Для розрахунку показників, що характеризують ділову активність (коефіцієнти обігу і рентабельності) використовуються наступні дані:

$T$  – обсяг роздрібного товарообігу;

$KO$  – капітал підприємства (підсумок балансу);

$BK$  – власний капітал (Пасив I);

$BЗ$  – виробничі засоби підприємства (Актив I);

$OA$  – оборотні активи (Актив II);

$OK$  – обігові кошти;

$ДЗ$  – дебіторська заборгованість;

$КЗ$  – кредиторська заборгованість;

$ПР$  – прибуток від реалізації товарів.

Рівень погрози банкрутства підприємства відповідно до запропонованої моделі оцінюється по шкалі, наведеній у таблиці 3.8.

Значення коефіцієнта фінансування низьколіквідних активів описується залежністю  $Pa + Z_{mц} < B_k$  ( $235,6 + 53,2 < 354,6$ ). Отже, ймовірність банкрутства «дуже низька».

Коефіцієнт фінансування активів ( $K_{тр}$ ), що важко реалізуються, за рахунок власних коштів підприємства розраховується за формулою:

$$K_{тр} = \frac{Pa + Z_{mц}}{B_k},$$

$$K_{тр} = \frac{235,6 + 53,2}{354,5} = 0,81.$$

За шкалою, представленою у табл. 3.7, якісна оцінка даного показника низька, тому що  $K_{тр} < 1$ .

Система критеріїв для визначення стану структури балансу ґрунтується на коефіцієнтах поточної ліквідності, забезпеченості власними коштами і здатності до відновлення платоспроможності.

Оскільки коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітного періоду має значення більше 2, а коефіцієнт забезпеченості власними коштами на кінець звітного періоду має значення більше 0,1, то розрахунок коефіцієнта відновлення платоспроможності не здійснюється.

До показників, які характеризують ділову активність, належать коефіцієнти обігу і рентабельності, представлені в таблиці 3.9.

На підставі зазначених показників ділової активності комерційної діяльності розраховані інтегральні показники рентабельності (IP) і обігу (IO) по формулах (3.2) і (3.3):

а) інтегральний показник рентабельності:

$$IP = \sqrt[6]{0,179 \cdot 0,271 \cdot 1,73 \cdot 0,519 \cdot 0,627 \cdot 0,167} = 0,5098 \text{ або } 50,98 \%$$

б) інтегральний показник обігу:

$$IO = \sqrt[7]{1,1 \cdot 1,6 \cdot 10,4 \cdot 3,1 \cdot 3,8 \cdot 10,7 \cdot 31,3} \approx 4$$

На підставі розрахованих інтегральних показників рекомендованої оцінної шкали (див.табл. 3.7), проведена оцінка рівня ділової активності комерційної діяльності підприємства.

Таблиця 3.9 – Система показників ділової активності комерційної діяльності досліджуваного підприємства в поточному році

Група показників	Назва показника	Формула розрахунку	Умовні позначення
1	2	3	4
Показники обігу капіталу	1. Обіг капіталу	$\frac{576,4}{535,4} = 1,1$	Т – обсяг роздрібного товарообігу (576,4 тис. грн.); КО – капітал підприємства (585,4 тис. грн.); ВК – власний капітал (354,5 тис. грн.); ВЗ – виробничі засоби підприємства (55,6 тис. грн.); ОА – оборотні активи (185,5 тис. грн.); ОК – обігові кошти (153,6 тис. грн.); ДЗ – дебіторська заборгованість (53,8 тис. грн.); КЗ – кредиторська заборгованість (18,4 тис. грн.)
	2. Обіг власного капіталу	$\frac{576,4}{354,5} = 1,6$	
	3. Обіг виробничих засобів	$\frac{576,4}{55,6} = 10,4$	
	4. Обіг оборотних активів	$\frac{576,4}{185,5} = 3,1$	
	5. Обіг обігових коштів	$\frac{576,4}{153,6} = 3,8$	
	6. Обіг дебіторської заборгованості	$\frac{576,4}{53,8} = 10,7$	
	7. Обіг кредиторської заборгованості	$\frac{576,4}{18,4} = 31,3$	
Показники рентабельності капіталу	1. Рентабельність капіталу	$\frac{96,3}{535,4} \cdot 100 = 17,9\%$	ПР – прибуток від реалізації товарів (96,3 тис. грн.)
	2. Рентабельність власного капіталу	$\frac{96,3}{354,5} \cdot 100 = 27,1\%$	
	3. Рентабельність виробничих засобів	$\frac{96,3}{55,6} \cdot 100 = 173\%$	
	4. Рентабельність оборотних активів	$\frac{96,3}{185,5} \cdot 100 = 51,9\%$	
	5. Рентабельність обігових коштів	$\frac{96,3}{153,6} \cdot 100 = 62,7\%$	
	6. Рентабельність реалізації продукції	$\frac{96,3}{576,4} \cdot 100 = 16,7\%$	

По інтегральному показнику рентабельності досліджуване підприємство попадає в область абсолютної стабільності, що відповідає безризиковій зоні і дуже високому рівню ділової активності комерційної діяльності.

По інтегральному показнику обігу досліджуване підприємство потрапляє в область хиткого положення, що відповідає зоні підвищеного ризику і середньому рівню ділової активності комерційної діяльності.

Загальна оцінка збутового ризику здійснена експертним методом. Із цією метою була розроблена фактор-карта оцінки збутового ризику для досліджуваного підприємства по таблиці Б.1 (додаток Б).

За формулою (3.4) розрахована загальна оцінка рівня ризику по 5-ти бальній шкалі, яка дорівнює  $R=2,75$ . Відповідно до рекомендованої шкали границь зон ризику, визначений рівень збутового ризику для досліджуваного підприємства. Отримане значення свідчить про середній рівень збутового ризику на досліджуваному підприємстві.

Для визначення показника безпеки збутової діяльності розраховано обсяг реалізації товарів, який забезпечує беззбиткову торговельну діяльність підприємства за формулою (3.6):

$$- \text{ у 2017 р.: } T_{\sigma} = \frac{170,1 \cdot 100}{75 - 37} = 447,6 \text{ тис. грн.};$$

$$- \text{ у 2018 р.: } T_{\sigma} = \frac{194,96 \cdot 100}{83 - 41} = 464,2 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок показника безпеки збутової діяльності здійснено за формулою (3.5):

$$- \text{ у 2017 р.: } Bzd = 492,6 - 447,6 = 45,0 \text{ тис. грн.};$$

$$- \text{ у 2018 р.: } Bzd = 576,4 - 464,2 = 112,2 \text{ тис. грн.}$$

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що не зважаючи на зростання показника беззбитковості, рівень безпеки збутової діяльності підприємства має позитивну динаміку. Чим більше величина цього показника, тим стабільніше є положення підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки.

Динаміка показників беззбитковості та безпеки збутової діяльності ТОВ «Універсал» за 2017-2018 рр. представлена на рис. 3.2.

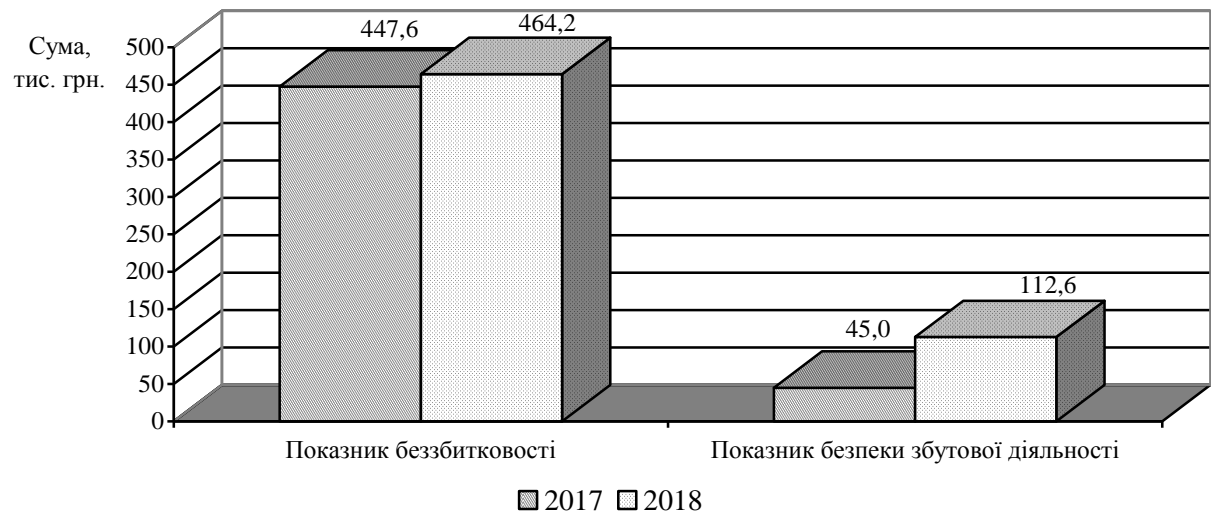


Рисунок 3.2 – Динаміка показників безбитковості та безпеки збутової діяльності ТОВ «Універсал»

На основі отриманих розрахунків керівництво підприємства повинне звернути увагу на найбільш ймовірні ризики і розробити заходи щодо мінімізації втрат у випадку виникнення цих ризиків, або зниження їх ймовірності.

Застосування запропонованого методичного підходу на практиці дозволить комплексно оцінити рівень збутових ризиків на підприємстві і провести їх якісну ідентифікацію. Це дозволить вчасно уникнути непередбачені втрати в процесі здійснення збутової діяльності підприємства та впровадити відповідні заходи, спрямовані на підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методичні аспекти управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

Загалом можна виділити декілька підходів різних авторів до визначення економічної безпеки підприємства, що наведено графічно.

Безпека в початковому й у найзагальнішому значенні – це стан, при якому не загрожує небезпека, є захист від небезпек.

Під економічною безпекою підприємства слід розуміти захищеність підприємства, а саме: його капіталу, персоналу, матеріальних і нематеріальних активів, прав, позицій на ринках, іміджу та перспектив його подальшого розвитку від негативного впливу сукупності економічних внутрішніх і зовнішніх факторів.

Різні автори виділяють різні складові економічної безпеки підприємства: фінансова, інтелектуальна й кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна, силова.

Графічно представлена схема взаємодії елементів економічної безпеки підприємства.

Аналіз літературних джерел показав, що ієрархічна побудова економічної безпеки включає виділення таких рівнів: міжнародна, державна, регіональна економічна безпека та економічна безпека підприємства. Остання посідає особливе місце в системі економічної безпеки держави та регіону.

У результаті проведених досліджень запропоновано уточнену дефініцію поняття «економічна безпека підприємства» як можливість ефективно досягати основну мету діяльності підприємства в ринковій економіці – одержання прибутку, за рахунок ефективного виконання

підприємством функцій в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх загроз його діяльності.

У роботі було побудовано структурний алгоритм системи економічної безпеки підприємства.

На основі дослідження структури економічної безпеки підприємства у роботі запропоновано та обґрунтовано уточнений перелік її складових: фінансова, виробнича, інтелектуально-кадрова, інвестиційно-технологічна, матеріально-технічного забезпечення, збутова (додано автором як окрему складову) та екологічна, що представлено графічно.

Надійна економічна безпека підприємства можлива лише за умови комплексного й системного підходу до її організації. Ця система забезпечує можливість оцінити перспективи зростання підприємства, розробити тактику та стратегію його розвитку, зменшити наслідки фінансових криз і негативного впливу нових загроз та небезпек.)

Аналіз літературних джерел із ризик-менеджменту підприємства дає змогу класифікувати ризики за сферою їх впливу на систему економічної безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання та виділити макроекономічні та політико-правові, фінансові, операційні та техніко-технологічні, кадрові та маркетингові групи ризиків, деталізація яких наведена графічно.

У даний час управління ризиками стає невід'ємною частиною стратегічного та оперативного управління для вітчизняних підприємств.

Досліджуючи різні точки зору науковців щодо трактування поняття «ризик», можемо виділити кілька основних аспектів розуміння його сутності: можливість відхилення від передбачуваної мети; ймовірність (загроза) втрати ресурсів, недоотримання прибутків (доходів) або появи додаткових витрат; діяльність з подолання невизначеності.

Ризик збутової діяльності – це помилки при формуванні системи збуту, що виникають у процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або куплених підприємством.

Під ризиком збуту слід розуміти можливість виникнення визначених подій та їх наслідків, які ускладнюють чи роблять неможливим досягнення цілей на окремих етапах збутової діяльності чи цілком у сфері збуту.

Термін «управління ризиками» можна трактувати у вузькому і широкому сенсі.

У широкому розумінні управління ризиком включає аналіз, оцінку і мінімізацію ризиків, тобто увесь спектр практичної діяльності щодо передбачення, ідентифікації, оцінювання і зниження ризиків, забезпечення умов успішного функціонування будь-якого економічного суб'єкта в умовах ризику. В такому трактуванні поняття «управління ризиками» відповідає поняттю «ризик-менеджмент».

У вузькому сенсі «управління ризиками» – це лише застосування методів мінімізації (зниження) ризиків, процес розробки і реалізації програми зменшення будь-яких збитків та їх наслідків. У такому трактуванні – це лише одна із функцій ризик-менеджменту.

Основними причинами виникнення збутових ризиків є: непередбачувані та недобросовісні дії контрагентів; втрата каналів збуту; не прогнозовані зміни у смаках споживачів та потребах ринку; коливання цін на вхідні ресурси; зміна кон'юнктури ринку; зміна обсягів ринків продукції; зниження обсягів реалізації продукції внаслідок падіння попиту; підвищення закупівельної ціни на сировину та матеріали, що призведе до збільшення ціни кінцевого виробу; введення обмеження на продаж певного товару.

Запровадження системи управління збутовими ризиками на підприємстві дасть можливість мінімізувати негативні наслідки мінливого зовнішнього середовища та досягнути конкурентних переваг на ринку. Управління збутовими ризиками необхідно проводити у наступній

послідовності: планування управління збутовими ризиками; ідентифікація збутових ризиків; якісна та кількісна оцінка ризиків; планування реагування на ризики та планування стратегії мінімізації ризиків.

Проаналізовано способи мінімізації ризиків, що впливають на збутову діяльність підприємства.

Проблема оцінки збутових ризиків здобуває самостійне теоретичне і прикладне значення як важлива складова частина теорії і практики маркетингової діяльності підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки. У роботі було проаналізовано сучасні методи оцінки збутового ризику (статистичний, експертний, комбінований).

У другому розділі роботи наведено аналіз техніко-економічних показників та управління ризиками на ТОВ «Універсал».

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Універсал» продає верстати і інструмент відомих вітчизняних та зарубіжних заводів.

Наведено організаційну структуру управління підприємства.

Проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2017-2018 р.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2018 р. збільшився на 17,0 % порівняно з 2017 р. і склав 576,4 тис. грн. Це пояснюється розширенням асортименту товарів і послуг, що надаються у звітному періоді.

Збільшення обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) стали причиною зростання собівартості реалізованих товарів, яка становила у 2018 р. 480,1 тис. грн., що вище рівня попереднього періоду на 15,6 %.

Прибуток від реалізації товарів збільшився на 24,4 % (18,9 тис. грн.) у 2018 р. порівняно з 2017 р.

Рентабельність продажів зросла на 1,5 % і склала у звітному періоді 20,1 %.

Середньорічна вартість основних виробничих засобів зросла в 2018 р. на 13,7 % і склала 55,6 тис. грн. за рахунок капітальних вкладень у вантажні автомобілі.

Фондовіддача у 2018 р. зросла на 2,97 %, а фондомісткість знизилася на 3,03 %. Це пояснюється тим, що темпи зростання обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) перевищують темпи зростання основних виробничих засобів.

Графічно представлено динаміку обсягів реалізації продукції (товарів, послуг), собівартості продукції та суми прибутків за 2017-2018 рр.

Наведено структуру витрат за економічними елементами.

Проведений аналіз виробничо-господарської і фінансової діяльності ТОВ «Універсал» свідчить про позитивну динаміку основних техніко-економічних показників в аналізованому періоді.

Проаналізовано процес управління ризиками на підприємстві, що є послідовністю дій, які можна виокремити в певні етапи. Проте на ТОВ «Універсал» недостатньо уваги приділяється саме оцінці збутових ризиків, що є важливою складовою забезпечення економічної безпеки підприємства.

У зв'язку з цим в атестаційній роботі запропоновано алгоритм процесу стратегічного управління збутовими ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

Проаналізовано стратегії управління збутовими ризиками для торговельних підприємств. Ці стратегії базуються на стратегічному профілі збутових ризиків підприємства і містять конкретні заходи щодо їхнього нівелювання. При цьому рекомендовані заходи ранжовані за ступенем терміновості залежно від того, на нівелювання ризику якої зони вони спрямовані (зони критичного, підвищеного або мінімального ризику).

Наведено матриці зовнішніх та внутрішніх факторів збутового ризику підприємства.

На основі проведених теоретичних досліджень та практики оцінки ризиків на підприємстві, що аналізується, у даній атестаційній роботі запропоновано методичний підхід до оцінки збутових ризиків в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Збутовий ризик є основною складовою комерційного ризику, тому що об'єктом комерційної діяльності є безпосередньо все те, що підлягає купівлі-продажу. Під комерційним ризиком слід розуміти ймовірність виникнення непередбачених видатків у процесі здійснення комерційної діяльності підприємства, і як наслідок – зниження очікуваного прибутку.

Забезпечення ефективності збутової діяльності значною мірою залежить від того, наскільки вчасно і якісно підприємство зможе виявити всі фактори збутового ризику, оцінити їхній вплив і усунути причини їх виникнення.

Оцінку збутових ризиків пропонується починати з кількісної оцінки фінансового ризику за допомогою розрахунку наступних показників:

- коефіцієнта фінансування низьколіквідних активів;
- коефіцієнта відновлення платоспроможності;
- рівня ділової активності комерційної діяльності.

Загальну оцінку збутового ризику пропонується здійснювати експертним методом. При цьому спочатку слід установити захід відповідності між характером дії факторів і рівнем збутового ризику, який обумовлений дією цього фактору. Із цією метою розроблена фактор-карта оцінки збутового ризику.

Підсумком оцінки рівня збутового ризику є визначення його приналежності до зони ризику і визначення його рівня. За кожним критерієм визначається загальна оцінка рівня ризику по п'ятибальній шкалі. Чим ближче R до одиниці («1»), тем менше ризик, а чим ближче до п'яти балів («5»), відповідно ризик збільшується. Підсумкова оцінка визначається як сума балів за всіма критеріями. Для визначення зони ризику використовується спеціальна шкала.

Важливим аналітичним показником, який суттєво впливає на рівень збутового ризику, є показник безпеки збутової діяльності (запас фінансової міцності), який являє собою розмір можливого зниження обсягу збуту при несприятливій кон'юктурі споживчого ринку, при яким можливе одержання прибутку.

Чим менше показник безпеки, тим більше ризик того, що фактичний обсяг реалізації товарів забезпечить одержання прибутку, і підприємство виявиться в зоні збитку, відповідно, чим більше величина цього показника, тим стабільніше є положення підприємства.

Запропонований у роботі методичний підхід апробований на прикладі ТОВ «Універсал».

Розрахована загальна оцінка рівня ризику, яка дорівнює  $R=2,75$ . Відповідно до рекомендованої шкали границь зон ризику, визначений рівень збутового ризику для досліджуваного підприємства. Отримане значення свідчить про середній рівень збутового ризику на досліджуваному підприємстві.

На основі отриманих розрахунків керівництво підприємства повинне звернути увагу на найбільш ймовірні ризики і розробити заходи щодо мінімізації витрат у випадку виникнення цих ризиків, або зниження їх ймовірності.

Застосування запропонованого методичного підходу на практиці дозволить комплексно оцінити рівень збутових ризиків на підприємстві і провести їх якісну ідентифікацію. Це дозволить вчасно уникнути непередбачені втрати в процесі здійснення збутової діяльності підприємства, що забезпечить підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Основні результати досліджень опубліковано у роботах [62, 63], копії яких наведено у додатку В.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Юхновська Ю. О. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємств України. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 123-129.
2. Словарь финансовых терминов : программа поиска толкований слов «Interpretatio». URL: <http://inetio.org/>
3. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. Київ: Либра, 2003. 280 с.
4. Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки : навч. посіб. для студентів ВНЗ / ред. Г. Є. Павлова та ін. Дніпро: Акцент, 2018. 559 с.
5. Мандзіновська Х. О. Управління фінансово-економічної безпекою : підручник / ред. Оніщенко В. О. та ін. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 530 с.
6. Парфентій Л.А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності: монографія; Харків. нац. ун-т внутр. справ, Сум. філ. Суми: Мрія, 2019. 183 с.
7. Ши́ра Т. Б. Термінологічний словник з фінансово-економічної безпеки; за заг. ред. проф. А. М. Штангрета. Львів: Укр. акад. друкарства, 2017. 473 с.
8. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навч. посіб. для студентів ВНЗ екон. і юрид. спец. усіх форм навчання / ДВНЗ «Укр. акад. банк. справи Нац. банку України», Каф. фінансів ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Фролова; [уклад.: С. М. Фролов та ін.]. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 331 с.
9. Гринкевич С. С., Іляш О. І., Кокнаєва М. О. Стратегічні імперативи управління фінансово-економічною безпекою підприємств торгівлі: монографія; Львів. комерц. акад. Львів : [б. в.], 2015. 209 с.

10. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. Київ: Правова єдність, 2009. 544 с.

11. Козаченко Г. В., Рамазанов С. К., Ляшенко О. М., Погорелов Ю. С., Пшик Б. І. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія [у 3 т.]. Т. 3. Луганськ: Промдрук, 2014. 336 с.

12. Концептуальні засади формування фінансово-економічної безпеки : колект. монографія / [Абакуменко О. І. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Шкарлета Сергія Миколайовича; Черніг. нац. технол. ун-т. Ніжин: Лук'яненко В.В.: Орхідея, 2015. 440 с.

13. Сосновська О. О. Вплив ризиків на систему економічної безпеки підприємства в умовах циклічного розвитку економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 4. С. 83-89.

14. Чикалова Л. С. Врахування чинника циклічності у прийнятті стратегічних рішень на промисловому підприємстві. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами: Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Луганськ, 2009. 252 с.

15. Шумпетер И. Теория экономического развития. Москва: Наука, 1982. 234 с.

16. Клименко Л. А. Применение спектрального анализа для изучения периодических колебаний капиталистической экономики. *Экономика и математические методы*. 1972. № 6. Т. 8. С. 24-32.

17. Загорський В. С., Борщук Є. М. Системний аналіз концепції сталого розвитку: монографія; ред.: Н. Б. Кічула; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Львів. регіон. ін-т держ. упр. Львів., 2011. 252 с.

18. Рач В. А., Россошанская О. В., Медведева Е. М. Экономическая безопасность и пространство проекта организации в аспекте целостной

системности. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць*. Вип. 4(36). Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. С. 62-74.

19. Овчаренко Є. І. *Методологія формування та узгодження цілей в системі економічної безпеки підприємства*. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.04; 21.04.02: Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Сєверодонецьк, 2015. 630 с.

20. *Стратегія та механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки: колект. монографія / Чернігів. нац. технол. ун-т ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ільчука Валерія Петровича*. Чернігів: ЧНТУ, 2017. 349 с.

21. Бірта Г. О., Бургу Ю. Г. *Методологія і організація наукових досліджень: навч. посібник*. Київ: «Центр учбової літератури», 2014. 142 с.

22. Крушельницька О. В. *Методологія та організація наукової діяльності: навчальний посібник*. Київ: Кондор, 2009. 206 с.

23. Лапыгин Ю. Н. *Теория организации: учеб. пособие*. Москва: ИНФРА-М, 2012. 311 с.

24. Холл Р. Х. *Организации: структуры, процессы, результаты*. СПб: Питер, 2001. 512 с.

25. Юринець В. Є. *Методологія наукових досліджень: навч. посібник*. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 178 с.

26. *Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посіб.* / С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук, О. Д. Балан, Т. І. Балановська, О. П. Гоголя. Київ: Компринт, 2015. 713 с.

27. Кокорєв В. П. *Курс лекцій з менеджменту: навч. посіб.* Барнаул: АМУ, 2007. 210 с.

28. Литвак Б. Г. *Визначення цілей організації. Місія організації, види і властивості цілей, дерева цілей. Бізнес, прибуток, право*. 2005. № 2, 3. С. 23-26.

29. Матросов О. Д., Матросова В. О., Доуртмес П. О. *Сучасні технології в менеджменті підприємств та організацій: навч. посіб. для*

студентів екон. спец.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 91 с.

30. Роббінс С. П., Коултер М. Менеджмент: монографія. 6-е вид. Москва, СПб.; Київ: Вільямс, 2008. 880 с.

31. Анохин П. К. Избранные труды: Кибернетика функциональных систем. Под ред. К.В. Судакова. Сост. В. А. Макаров. Москва: Медицина, 1998. 400 с.

32. Храпкіна В. Ідентифікація ризиків у системі управління фінансовою безпекою підприємства *Схід*. 2015. № 1. С. 42-47.

33. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 312 с.

34. Степова С. В., Половенко Л. П. Ризики економічної безпеки підприємства: критерії та методи їх оцінки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4(1). С. 43-46.

35. Новіков А. О. Взаємозв'язок понять ризику, небезпеки і загрози у контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *International scientific journal*. 2015. № 8. С. 136-138.

36. Герасименко О. М. Порівняльний аналіз методів та програмних методик ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 109-113.

37. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджмент: підручник. Київ: ТОВ Борисфен-М, 1996. 338 с.

38. Вітлінський В. В., Верченко П. І., Сігал А. В., Наконечний Я. С. Економічний ризик: ігрові моделі: навч. посіб.; за ред. В.В. Вітлінського. Київ: КНЕУ, 2002. 446 с.

39. Олійник Т. І. Ризик-менеджмент – чинник забезпечення економічної безпеки підприємств і стабільного розвитку України.

*Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 115-118.

40. Сафонов, Ю. М., Масленніков Є. І. Управління потенціалом підприємства: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

41. Андреева Н. М., Рулінська О. В. Товарна інноваційна політика: навч. посіб.; Одес. нац. екон. ун-т. Одеса: Апрель, 2015. 279 с.

42. Менеджмент суб'єктів господарювання: теорія та практика: монографія / ред.: Г. М. Тарасюк; Житомир. держ. технол. ун-т. Житомир, 2013. 447 с.

43. Филевич Л. Г., Попова Л. О., Прядко О. М., Мітяєва Т. Л., Прибилович Л. А. Комерційна діяльність: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Харків: ХДУХТ, 2014. 225 с.

44. Герасименко Т. О., Мазуренко О. М. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб.; Львів. комерц. акад. Львів, 2014. 319 с.

45. Мандзіновська Х. О. Технологія діяльності аналітиків з питань фінансово-економічної безпеки; за заг. ред. проф. А.М. Штангрета. Львів: Українська академія друкарства, 2017. 151 с.

46. Божидарнік Т. В., Кривов'язюк І. В. Обґрунтування господарських рішень і діагностика промислового підприємства: сучасний формат: монографія; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк, 2014. 160 с.

47. Костін Ю. Д., Мінкович О. В. Використання економіко-математичних моделей для прийняття стратегічних управлінських рішень на прикладі енергетичних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 1. С. 56-59.

48. Григоруک П. М. Теоретико-методологічні засади економіко-математичного моделювання процесів прийняття маркетингових рішень: монографія; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький: ХмЦНП, 2014. 344 с.

49. Клебанова Т. С., Раєвнева О. В., Прокопович С. В., Степурина С. О., Яценко Р. М., Чуйко І. М. Економіко-математичне моделювання: навч. посіб.; Харк. нац. екон. ун-т. Харків: Інжек, 2013. 352 с.

50. Череп А. В., Худолей Л. В. Використання інструментів забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств: монографія; Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя: Запоріж. нац. ун-т, 2018. 221 с.

51. Міщук Г. Ю., Джигар Т. М., Шишкіна О. О. Економічний аналіз: навч. посіб.; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2017. 155 с.

52. Могилевська О. Ю., Уфимцева Т. М., Слободяник А. М. Економіка підприємства. Теорія і практика : навч. посіб.; Київ. міжнар. ун-т. Київ, 2017. 295 с.

53. Степасюк Л. М., Суліма Н. М., Величко О. В. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. для студ. ВНЗ; ред.: В. К. Збарський, В. І. Мацибора; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ: КОМПРИНТ, 2013. 335 с.

54. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2014. 679 с.

55. Основи економічного аналізу: навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец., магістрів, аспірантів, викл. / В. М. Микитюк та ін.; ред. В. М. Микитюк; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир: Рута, 2018. 439 с.

56. Падерін І. Д., Сорока К. О., Комарова К. В. Маркетинг: навч. посіб. для студентів ВНЗ України; за ред. акад. АЕН України Н. І. Редіної; Дніпропетр. держ. фінанс. акад. 2-ге вид., перероб. і допов. Дніпропетровськ: ДДФА, 2015. 259 с.

57. Стеценко І. В. Управління ризиком з метою забезпечення економічної безпеки підприємства. URL: [http://confcontact.com/2015\\_04\\_25/10/10\\_stecenko.html](http://confcontact.com/2015_04_25/10/10_stecenko.html)

58. Мазаракі А. А., Москвітіна Т. Д., Торопков В. М., Черепов В. В., Кочубей Д. В., Лях М. В. Комерційна логістика: навч. посіб. для студ. ВНЗ; ред.: А. А. Мазаракі; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2013. 408 с.

59. Ілляшенко С. М., Божкова В. В., Васильєва Т. А., Денисенко М. П., Жарова Л. В. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія; ред.: С. М. Ілляшенко. Суми: Папірус, 2013. 615 с.

60. Данілова Е. І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern economics*. 2018. № 12. С. 61-68.

61. Крегул Ю. І., Зубок М. І., Банк Р. О. Комерційна розвідка та внутрішня безпека на підприємстві: навч. посіб.; ред.: Ю. І. Крегул; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2014. 175 с.

62. Ткаченко А. Г. Інформаційна безпека України. *23-й Міжнародний молодіжний форум «Радіoeлектроніка і молодь у XXI столітті»*. Збірник матеріалів форуму. Т.10. Харків: ХНУРЕ, 2019. С. 164-165.

63. Ткаченко А. Г. Методи оцінки збутових ризиків в системі економічної безпеки підприємства. *Збірник наукових праць здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою / за ред. Т. В. Полозової та ін.* Харків: Харківський національний університет радіoeлектроніки, 2019. С. 128-132.