

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Факультет економіки та управління виробництвом  
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допустити до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

(підпис)

д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2016 року

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»

з теми «**Управління ризиками виведення нового товару на ринок  
кабельної продукції**»

Виконала: студентка 6 курсу, групи 1  
спеціальності 8.03060105

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Пігуляк М.О. \_\_\_\_\_

Керівник:

к.е.н., проф. Кублікова Т.Б. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Аналіз системи управління ризиками на підприємстві.....	6
1.1. Ризик як економічна категорія. Класифікація ризиків.....	6
1.2. Сутність та основні етапи розробки і виведення нового товару на ринок...14	
1.3. Фактори виникнення ризиків при розробці та виведенні нового товару на ринок.....	22
1.4. Управління ризиками при розробці нових товарів і виведенні їх на ринок..	25
Висновки до розділу 1.....	37
Розділ 2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Одескабель»	
2.1. Загальна характеристика підприємства «Одескабель».....	38
2.2. Аналіз зовнішнього середовища ПАТ «Одескабель».....	60
Висновки до розділу 2.....	71
Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення управління ризиками при виведенні нового товару на ринок.....	72
3.1. Обґрунтування виводу нового товару на ринок.....	72
3.2. Розрахунок інвестиційної привабливості запропонованого напрямку розвитку.....	80
3.3. Матриця Сааті як економічний інструмент визначення впливу факторів ризику при виведенні нового товару на ринок.....	90
Висновки до розділу 3.....	102
ВИСНОВОК.....	104
Література.....	107
Додатки	

## ВСТУП

В умовах сучасного ринку компаніям для максимізації прибутку надається ряд маркетингових стратегій. Пропозиція нового товару – перспектива високо заробітку, але разом з цим, ще і ризикова авантюра. Успішна маркетингова кампанія є найбільш відповідним засобом для розробки і виведення нового товару на ринок. З'ясувати, що саме захоче придбати споживач завтра – основне завдання передових фірм. Розробка і виведення на ринок нового товару (послуги) обумовлені наступними факторами:

- необхідністю захистити компанію від наслідків неминучого процесу застарівання існуючих товарів;
- необхідністю розширювати виробництво швидшими темпами, ніж це можливо при вузькому асортименті товарів, що випускаються;
- необхідністю забезпечити швидше і поступове збільшення загальної рентабельності компанії;
- необхідністю підтримки статусу компанії.

Сукупність даних чинників обумовлює актуальність вибраної теми.

Об'єктом дослідження є ПАТ «Одескабель».

Предметом дослідження є ризики при розробці і виведенні нового товару на ринок на підприємстві ПАТ «Одескабель».

Мета даної роботи – визначення методів управління ризиками при виведенні нового товару на ринок підприємства ПАТ «Одескабель».

Поставлена мета зумовила вирішення наступних завдань:

- аналіз та оцінка існуючих підходів до понять «ризик», а також їх класифікація;
- проаналізувати теоретичні аспекти оцінки ризиків та способи управління ризиками;
- вивчити суть і етапи розробки і виведення нового товару на ринок;
- виділити основні помилки і ризики при розробці нового товару і виведенні його на ринок ;
- зробити діагностику фінансового стану підприємства;

- дати оцінку ризиків на підприємстві ПАТ «Одескабель»;
- визначити методи управління ризиками;
- визначити доцільність використання матриці Сааті для визначення факторів ризиків;
- провести прогнозування впливу факторів ризику при виведенні нового товару на ринок;
- вивчити інші методи зниження ризиків та розробити заходи по мінімізації ризиків при виведенні нового товару на ринок на підприємстві ПАТ «Одескабель».

Питання ризиків у підприємницькій діяльності розглядаються в наукових працях І.Г. Тюнена, А.П. Альгіна, І.Т. Балабанова, Г.Б. Клейнера, Т.С. Клебанова, В.С. Романова. Визначення ризику та характеристика методів управління знайшли відображення в роботах українських економістів В.В. Вітлінського, С.І. Наконечного, Г.І. Великоіваненка, Н.М. Внукової. Проте визначення чинників ризику стовно виведення нового товару ще недостатньо вивчене.

Наукова новизна отриманих результатів – удосконалено модель Сааті для визначення найвпливовіших факторів ризиків при виведенні нового товару на ринок з урахуванням специфіки кабельного виробництва.

Отримано подальший розвиток:

- визначення поняття: «ризик», зміст якого пропонуємо розглядати, як об'єктивно-суб'єктивну економічну категорію, яка пов'язана із зовнішніми і внутрішніми чинниками, що впливають на процес подолання невизначеності, і визначає ступінь досягнення очікуваного результату.

Практичний вклад зводиться до того, що вивчення даної проблематики дозволяє мінімізувати ризики і уникнути основних помилок при розробці і виведенні нового товару на ринок, враховуючи всілякі нюанси цільового ринку.

Методи дослідження, застосовані в дипломній роботі – кількісні та якісні методи оцінки конкурентоспроможності продукції, методи економічного

аналізу результатів діяльності підприємства, методи прогнозу фінансової діяльності, матриця Сааті.

Інформаційно-методологічна база досліджень дипломної роботи — звітні документи ПАТ «Одескабель» за 2013-2015 роки, статистичні та нормативні документи в області діяльності підприємств по виробництву кабельної продукції.

Публікації. Основні положення та результати дослідження опубліковані в науковій праці, а саме тези доповідей на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні та практичні аспекти».

## ВИСНОВКИ

В умовах ринкових відносин проблема оцінки ризику фінансово-господарської діяльності підприємств набуває самостійне теоретичне і прикладне значення як важлива складова частина теорії і практики управління.

Більшість управлінських рішень приймається в умовах ризику, що обумовлено низкою чинників – великою конкуренцією на ринку, технологіями, відсутністю повної інформації, наявністю протидіючих тенденцій, елементами випадковості і багатьом іншим. Звідси випливає, що підприємцю треба не уникати ризику, а вміти оцінювати ступінь ризику і вміти керувати ризиком, щоб зменшити його. Управління ризиками - це специфічна сфера економічної діяльності, що вимагає глибоких знань у галузі аналізу господарської діяльності, методів оптимізації господарських рішень. Основне завдання підприємця в цій сфері - знайти варіант дії, що забезпечує оптимальне для даного проекту поєднання ризику і доходу, виходячи з того, що чим прибутковіше проект, тим вище ступінь ризику при його реалізації. Система управління ризиком перш за все передбачає їх оцінку, результати якої дозволяють надалі вибрати найбільш оптимальний спосіб зниження ризиків.

На підставі проведеного аналізу та оцінки існуючих підходів до понять «ризик» можемо зробити висновок, що ризик – це ситуація невизначеності, що характеризується неможливістю точного її прогнозування і пов'язана з настанням як несприятливих наслідків, так і відкриттю нових можливостей, вірогідність яких можна оцінити кількісно і якісно.

Нами було визначено суть та етапи розробки і виведення нового товару на ринок:

1. Формування і добір ідей.
2. Розробка конструкторського задуму товару.
3. Аналіз цільового ринку.
4. Аналіз можливостей виробництва і збуту.
5. Виготовлення товару.
7. Розгортання комерційного виробництва товару.

## 6. Випробування товару в ринкових умовах.

При цьому на кожному етапі є свої фактори ризиків, які прямо впливають на реалізацію проекту. Основними помилками є: необ'єктивність, виявлена при аналізі ринку і прийнятті рішень, незгодженість в роботі конструкторів із працівниками виробничих, маркетингових і збутових підрозділів, зміна економічної і суспільно-політичної ситуації, зміна податкового і митного законодавств; недостатня інформованість; неправильне позиціонування товару; недостатня кваліфікація кадрів; необ'єктивність аналізу, неефективна реклама; завищена ціна; дії конкурентів.

Проаналізувавши фінансовий стан ПАТ «Одескабель» та ризики в процесі його господарської діяльності, можемо зробити наступні висновки:

- за останні три роки спостерігається значний рост доходу від реалізації продукції та саме чистого доходу;

- показники ліквідності також показують позитивну тенденцію, хоча їх значення ще не досягли загальнопризнаних нормативів; показники рентабельності мають досить низькі значення, особливу увагу треба звернути на рентабельність продукції; значення показників фінансової стійкості можемо вважати задовільними, хоча вони менше за нормативи, оскільки характер підприємства передбачає високий рівень капіталізованості коштів;

- фактори ризики при виводі нового товару, які мають найбільший вплив на підприємство: висока конкуренція, розмір ринку, характеристика продукту та фінансування проекту ;

- в цілому ефективність управління ризиками на підприємстві можна охарактеризувати як досить ефективну, хоча не використовуються методи оцінки і прогнозування ризиків; не зважаючи на той факт, що підприємство не має централізованої системи управління даною групою ризиків, кожен відділ, що відповідає за контроль за тим чи іншим видом ризику, максимально добре справляються з поставленим завданням мінімізувати імовірність виникнення втрат від зовнішньоекономічної діяльності.

Для більш детального аналізу факторів ризиків підприємства ПАТ «Одескабель» використовуємо математичну модель матрицю Сааті. У результаті отримали визначення впливовості даних факторів при виводі нового товару на ринок, найбільш впливовим є фактор А4 – велика конкуренція на ринку, тому розроблено заходи з мінімізації даного ризику. Можемо зробити висновок, що підприємство має необхідність обережно вести свою діяльність, а робітники менеджменту - приймати рішення не лише на основі своєї інтуїції, а й на основі детального аналізу мікро- та макросередовища. Вважаємо актуальним ввести методи прогнозування ризиків при реалізації проектів нових товарів. З огляду на сучасний стан економіки та нестабільність зовнішнього середовища, недоліки в управлінні ризиками ПАТ «Одескабель», було запропоновано використання методів прогнозування ризиків.

Отже, для зменшення втрат, які виникають у процесі виведення нового товару на ринок є аналіз їх теперішнього стану та прогнозування подальшого розвитку. Помилки у прогнозуванні стали причинами близько 40% загальних невдач господарюючих суб'єктів в сучасних умовах. Розрахувавши ефективність запропонованого заходу отримали збільшення чистого прибутку від даного проекту виведення нового товару – електрогрівки на ринок у розмірі 584,39 тис.грн в перший рік. Вважаємо, що ефект буде збільшуватися у майбутніх роках. Запропонований метод дозволить знизити вплив низки ризиків, як і внутрішніх, так і пов'язаних з зовнішньою діяльністю підприємства.



## Література

1. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент.– М., 1994.– 325-333с.
2. Благоев В. Маркетинг в определениях и примерах. СПб, "ДваТри", 1993. – 24-43 с.
3. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко; Київ. нац. екон. ун-т. – К.: КНЕУ, 2004.–480 с.
4. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. «Економіка й організація інноваційної діяльності» / за ред. проф., чл.- кор. Академії педагогічних наук України О.І. Волкова та проф.доктора ек.наук М.П. Денисенко/ Підручник-К.: ВД «Професіонал» 2004. – 960 с.
5. Глущенко В.В. Управление рисками. Страхование. – Железнодорожный: Крылья, 2002 – с. 543-560.
6. Губина И., Кириченко Н., Рубченко М., Сиваков Д., Шмаров А. No risk - no glory // Эксперт.– №37.–1996. – с.24-31.
7. Дихтль Е., Х. Хёршген. Практический маркетинг. М., "Высшая школа", 1995. – 675 с.
8. Егорова Е.Е «Системный подход оценки риска». // Управление риском. – 2002. -№2. -С.12-13.
9. Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. «Экономика предприятия» М.: Инфра-М 2005 г. С.88
10. Кадинская О. А. «Управление финансовыми рисками». М. Инфра-М - 2000. – С. 295
11. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. – М.: Наука, 2002. – 192с.
12. Кузнецова І.О., Кравченко В.О., Малютенко О.Ю. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками. – АТЛАНТ, 2015 – 137 – 134 С.

13. Логинова И.О. Процесс управления эколого-экономическим риском// Сбор. материалов межкаф. научно-метод. семинара.–СГГА: Новосибирск, 2003.– Вып.6.–175-179с.
14. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик : Навч. посібник. – К. : Академ-видав, 2007.-138-143 с.
15. Маркетинг: Підручник / За ред. А. Н. Романова. - М: Банки і біржі, Юніті, 2006. -С. 149-150.
16. Овчаров А.О. Риск – менеджмент // Риск. – 2001. - №3 – с. 4-24.
17. Олексій Молотков. Фінанси. Від ідеї до полиці. / Консультант / № 19 1 жовтня 2008- 23-24 с.
18. Риск-менеджмент: Учебник / В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатеринбургский, Дж. Дж. Хэмптон; Под ред. И. Юргенса. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К"», 2003. – 512-535 с.
19. Солнцев С.О. Комплексна оцінка інвестиційних ризиків на основі аналізу чинників маркетингового середовища / С.О. Солнцев, А.В. Овчиннікова // Проблеми системного підходу в економіці. –2010. – № 2. – [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/pspe/index.html/>
20. Соколинская З. Экономический риск в деятельности коммерческого банка.– М., 1994.– 80-89с.
21. Стратегічний маркетинг. Маркетинг послуг.Управління брендами. Розробка нового товару або послуги: як уникнути помилок і ризиків Кеворков В.В. [Електронний ресурс]. – URL: <http://studentbooks.com.ua>
22. Эдванс Дж. Р., Б. Берман. Маркетинг., М., "Экономика", 1990. – 68-87 с.
23. Етапи виведення нового товару на ринок [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-9579.html>
24. Розроблення і впровадження нового товару на ринок [Електронний ресурс]. – URL: <http://pidruchniki.com.ua>
25. Методи аналізу ризику [Електронний ресурс]. – URL: <http://buklib.net>

26. Ілляшенко С. М. Теоретико-методичні підходи до аналізу ринкових перспектив і стимулювання впровадження екологічних інновацій / С. М. Ілляшенко. – № 2 (003). – 2007. – ко, Ю. С. Шипуліна // Продуктивні сили України. 128.–119
27. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика : підручник. / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2007. – 281 с.
28. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навчальний 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми : ВТД „Універси–посібник. / С. М. Ілляшенко. тетська книга; К. : Видавничий дім „Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.
29. Ілляшенко С. М. Управління портфелем замовлень науково - виробничого підприємств : монографія / С. М. Ілляшенко, О. М. Олефіренко ; за ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2008. – 272 с.
30. Ілляшенко С. М. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління : монографія. / С. М. Ілляшенко, О. В. Прокопенко ; за Суми : ВТД —Університетська книга, 2002.–ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – 250 с
31. Кадинская О. А. «Управление финансовыми рисками». М. Инфра-М - 2000. – С. 295
32. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. – М.: Наука, 2002. – 192с.
33. Карась Л.О. Принятие управленческого решения с учетом риска / Л.О. Карась // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – №3. – С.15-19.
34. Карпунцов М.В. Управління ризикостійкістю підприємства / М.В. Карпунцов // Економіка та держава. – №9. – 2008. – С.72-74
35. Карпунь І.Н. Ризики в інноваційній діяльності підприємств // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12. – С. 202 – 207.
36. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском / Р.М. Качалов. – М.: Наука, 2002. – 192 с.
37. Кравченко В.О. Основи менеджменту. Навчальний посібник. – Одеса, ОНЕУ, №8 від 15 травня 2012.

38. Кравченко В.О., Малютенко О.Ю. Особливостями управління інноваційними ризиками в умовах невизначеності // Научный информационный журнал «Бізнес Інформ» // №9 (2), видавничий центр ОНЕУ, 2009. – с. 72-75.
39. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством: теорія та методологія: [монографія] / І. О. Кузнецова. - Одеса: Друкарський дім, 2009. - 228 с. – Бібліогр.: С. 197 - 223.
40. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – Одеса, 2010. - № 40. – С. 68–71.
41. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: Монографія // І.О.Кузнецова, Ю.В. Карпенко. – Одеса: 2013. - 209с.
42. Куликова Е.Е. Управление рисками / Е. Е. Куликова. – М.: 2006. – 110 с.
43. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 224с.
44. Логинова И.О Процесс управления эколого-экономическим риском// Сбор. материалов межкаф. научно-метод. семинара.–СГГА: Новосибирск, 2003.– Вып.6.–175-179с.
45. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик : Навч. посібник. – К. : Академ-видав, 2007.-138-143 с.
46. Маркетинг: Підручник / За ред. А. Н. Романова. - М: Банки і біржі, Юніті, 2006. -С. 149-150.
47. Мединський Володимир Григорович. Інноваційний менеджмент: Підручник з спец. «Менеджмент орг.»/ В.Г.Мединський.-М.: Інфра.М, 2004.-293 с.
48. Методи аналізу ризику [Електронний ресурс]. – URL: <http://buklib.net>
49. Овчаров А.О. Риск – менеджмент // Риск. – 2001. - №3 – с. 4-24.
50. Олексій Молотков. Фінанси. Від ідеї до полиці. / Консультант / № 19 1 жовтня 2008- 23-24 с.

51. Оценка инновационного проекта, подлежащего реализации при прогнозировании / В.П. Соловьёв // Наука та наукознавство. – 2006. – №3. – с.33–38
52. Офіційний річний звіт ПАТ «Одескабель» за 2012-2014рр.
53. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність // Актуальні проблеми економіки. - 2002. - №1. - С.50-55.
54. Риск-менеджмент: Учебник / В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатеринбургский, Дж. Дж. Хэмптон; Под ред. И. Юргенса. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К"», 2003. – 512-535 с.
55. Салин В.Н. Понятие рисков и управления ими: методология оценки / В.Н.Салин, В.Г. Медведев// Вестник финансовой Академии. – 2004. – №3. – С.27-30
56. Сенейко Ю.В. Сучасні підходи до трактування категорії «ризик» / Ю.В. Сенейко // Регіональна економіка. – 2006. – №1. – С.206-211.
57. Солнцев С.О. Комплексна оцінка інвестиційних ризиків на основі аналізу чинників маркетингового середовища / С.О. Солнцев, А.В. Овчиннікова // Проблеми системного підходу в економіці. –2010. – № 2. – [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/index.html/>
58. Соколинская З. Экономический риск в деятельности коммерческого банка.– М., 1994.– 80-89с.
59. Стратегічний маркетинг. Маркетинг послуг.Управління брендами. Розробка нового товару або послуги: як уникнути помилок і ризиків Кеворков В.В. [Електронний ресурс]. – URL: <http://studentbooks.com.ua>
60. Эдванс Дж. Р., Б. Берман. Маркетинг., М., "Экономика", 1990. – 68-87 с.
61. Етапи виведення нового товару на ринок [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-9579.html>
62. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.

63. Розроблення і впровадження нового товару на ринок [Електронний ресурс]. – URL: <http://pidruchniki.com.ua>
64. Уткин Э.А., Фролов Д.А. Управление рисками предприятия: Учеб.-практ. Пособие / Э.А. Уткин, Д.А. Фролов. – М: ТЕИС, 2003. – 276 с.
65. Хілінська А.О. // Оцінка міжнародної конкурентоспроможності кабельної продукції на світовому ринку (на прикладі ПАТ «Одескабель»), 2013
66. Хохлов Н.В. Управление риском: Учебное пособие для вузов / Н.В. Хохлов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с.
67. Чернова Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия / Г.В. Чернова. — СПб: Питер, 2000. — 170 с.
68. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. – 412с. 18. Ястремський О.І. Моделювання економічного ризику. – К.: Либідь, 1992. – 176с.
69. Шутов П.А. Модель риска предпринимателя / П.А. Шутов // Управление рисками. – 2004. – №3. – С.56-61
70. Ястремський О. Основи теорії економічного ризику. Навч. посіб. - К.: Арттек, 1997. - 241с.