

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ” \_\_\_\_\_  
(підпис) 2018 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 073 "Менеджмент"**  
за магістерською програмою професійного спрямування  
"Менеджмент організацій"

на тему:  
«Управління ризиками діяльності підприємства»

**Виконавець:**

студент факультету економіки управління  
підприємництвом.

Живобрицька Н.С.  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н., проф.  
(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіїва  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

## ЗМІСТ

ВСТУП	Стр. 3
РОЗДІЛ 1	Стр. 5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ	
1.1 Сутність управління ризиком	Стр. 5
1.2 Сутність управління ризиками	Стр. 10
1.3 Процес управління ризиками	Стр. 14
РОЗДІЛ 2	
ВПЛИВОВІ ФАКТОРИ РИЗИКУ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМБІКОРМОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	Стр. 23
2.1 Аналіз діяльності ТОВ «Агротрейд-ЮГ»	Стр. 23
2.2 Стратегічний аналіз ринку комбікормів	Стр. 30
2.3 Впливові фактори ризику в діяльності комбікормових підприємств	Стр. 43
РОЗДІЛ 3	
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КОМБІКОРМОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	Стр. 47
3.1 Відбір фахівців для експертного оцінювання ризик-факторів	Стр. 47
3.2 Оцінювання ризик-факторів комбікормового виробництва	Стр. 52
3.3 Формування програми управління ризиками	Стр. 62
Висновки	Стр.80
Література	Стр. 84

## ВСТУП

Ефективне управління ризиками допомагає організаціям запобігати катастроф і забезпечувати свою безпеку. За умови якісного управління ризиками організація готова до подій і готова взяти на себе ризики, які б не змогли взяти в іншому випадку. Це ті ризики, які в кінцевому підсумку є запорукою успіху організації. Управління ризиками здійснюється з метою уникнути зайвих, непередбачених втрат або втрат, які можна запобігти. Тому тема роботи є актуальною.

Метою роботи є формування програми управління ризиками для запобігання непередбачених втрат.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- дослідити сутність ризику та визначити складові процесу управління ризиками;
- проаналізувати внутрішнє середовище ТОВ «Агротрейд-Юг»;
- проаналізувати ринок комбікормів та визначити основні ризик-фактори діяльності ТОВ «Агротрейд-Юг»;
- провести відбір фахівців та встановити шкалу оцінювання ризик-факторів;
- розрахувати значущість ризик-факторів та провести їх ранжування;
- сформувати програму управління ризиками з використанням методу Сааті;
- оцінити економічну доцільність запропонованої програми управління ризиками.

**Об'єкт дослідження** роботи – ТОВ „ Агротрейд-Юг “.

**Предметом дослідження** є процес управління ризиками підприємства.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу,

фінансового аналізу, формалізації, оцінювання ризику, карта ризиків, метод ієрархій Сааті.

**Наукова новизна** полягає в удосконаленні процесу управління ризиками. Запропоновану модель відрізняє виокремлення стадій та операцій за кожною стадією, а також використання методу ієрархій Сааті для формування програми управління ризиками, що надає можливість визначити пріоритетність заходів з урахуванням стратегії розвитку підприємства.

**Практичне значення** роботи полягає в тому, що запропонована програма управління ризиками дозволить запобігти непередбачених втрат.

**Публікації.** Основні результати роботи опубліковані:

Живобрицька Н. О. Управління ризиками підприємства: процес та його структура // І.О. Кузнецова, Н. О. Живобрицька. – Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, 2018 р. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – С.14-17

## Висновки

1. на підставі критичного аналізу наукової літератури запропоновано модель процесу управління ризиками. Запропоновану модель відрізняє виокремлення стадій та операцій за кожною стадією, а також використання методу ієрархій Саати для формування програми управління ризиками, що надає можливість визначити пріоритетність заходів з урахуванням стратегії розвитку підприємства.

2. за результатами оцінки ТОВ «Агротрейд-Юг» встановлено, що у порівнянні зі своїми найближчими конкурентами воно має проміжне становище.

3. за результатами стратегічного аналізу комбікормової галузі було встановлено:

- за роки незалежності виробництво комбікормів значно зменшилося у порівнянні з 1991 роком. Починаючи із 2002 р. комбікормове виробництво почало виходити із затяжної кризи;

- вплив споживачів в галузі комбікормів є істотним. Цей факт підтверджує зміна виробництва комбікормів у відповідності до змін у структурі тваринництва, а також зростання обсягів виробництва.

- сільськогосподарські підприємства намагаються знизити витрати, через що питома вага комбікормів у годуванні тварин значно менша ніж на початку дев'яностих років.

- на ринку комбікормів покупцями виступають сільськогосподарські підприємства, тобто на відмінність від кінцевих споживачів - це досвідчені

споживачі товару, які обирають між декількома виробниками за якістю продукції;

- комбікормову продукцію в Україну майже не імпортують. Білкові компоненти комбікормів (шрот, макуха олійних культур) активно експортуються. Обмеженість сировини для виготовлення комбікормів негативно впливає на динаміку їх виробництва. Експорт самих комбікормів не має місця внаслідок обмеженого терміну споживання та їх неконкурентоспроможності на зовнішньому ринку;

- індекс Герфіндаля-гіршмана достаньом високий – становить 906,7. За результатами порівняння типових характеристик з характеристиками ринку комбікормів нами обґрунтовано встановлено відповідність кількісних та якісних характеристик структурі з монополістичною конкуренцією. Тобто, ринок є концентрованими.

Результати проведеного аналізу покладені в основу формування переліку ризик-факторів підприємства. відповідно до методики формування ризик-факторів їх згруповано за такими групами:

- вплив з боку конкурентів;
- вплив з боку покупців;
- вплив з боку постачальників;
- вплив з боку товарів-замінників;
- вплив галузевих факторів.

4. Для оцінки ризик-факторів доцільно використати експертні методи.

Ми пропонуємо обрати експертів з робітників підприємства, а саме: головного інженера, головного технолога, зам директора з економічних питань. Оскільки відібрані експерти будуть мати різну компетентність, то доцільно ввести коефіцієнт компетентності експертів для оцінки впливу ризик-факторів, який складається з коефіцієнту ступеню знайомства експерта з проблемою та коефіцієнту аргументованості.

5. Для оцінки ризик-факторів було проведено їх ранжування. Ранги визначені за показниками:

- значущості групи факторів,
- значущості кожного фактору всередині групи
- вірогідності факторів.

Для розмежування ризиків за їх рангами нами було використано інструмент матриця ризиків або карта ризиків. За картою ризиків можна дійти висновку, що основну увагу необхідно приділити ризик-факторам: з 1-го по 7-й, тобто необхідно розробити заходи щодо запобігання цим ризикам. Для ризик-факторів: з 8-го по 13-й необхідно встановити постійне спостереженнями за їх джерелами та за умов зростання вірогідності їх настання розробити спеціальні заходи. Для ризик-факторів з 14-го по 17 можна використати шлях «прийняття ризиків». Для ризик-фактору 18 – можна за ним не вести спостереження, оскільки він не є значущим для підприємства.

6. Для запобігання ризик-факторам з найбільшими рангами нами запропоновано низку заходів. Застосування методу аналізу ієрархій Сааті надало змогу виявити першочергові для підприємства заходи з програми управління ризиками з урахуванням стратегічного напрямку розвитку підприємства. Таким заходом є «Впровадження управління витратами» (інтегральна оцінка 0,304). Решта заходів розташовані в порядку убубання їх пріоритетності:

- впровадження поточного моніторингу зернового ринку та за основними конкурентами (інтегральна оцінка 0,175);
- створення запасів зерна (інтегральна оцінка 0,167);
- диверсифікація закупок імпортої сировини (інтегральна оцінка 0,16);
- диверсифікація ринку збуту (інтегральна оцінка 0,081 );
- диверсифікація виробництва продукції за рахунок сегментів домашніх тварин та риби (інтегральна оцінка 0,078 );

- удосконалення маркетингової діяльності (інтегральна оцінка 0,037).

Ці напрями розвитку враховують одночасно два аспекти стратегічного напрямку розвитку:

- збільшення частки ринку;
- покращення якості продукції.

7. з використанням економічних розрахунків доведено, що витрати на запровадження технології управління ризиками є значно меншими у порівнянні з вартістю можливих втрат яким вона запобігає. Таким чином, можна обґрунтовано стверджувати, що запропонована програма з управління ризиками є доцільною.



## Література

1. А1) Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В.Ильдеменов, А.Д.Киселев – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.
2. Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни / А.П. Альгин –М.: Мысль, 1989. –188 с.
3. Анализ и оценка риска производственной деятельности / П.П.Кукин, В.Н.Шлыков, Н.А. Пономарев, Н.И.Сердюк. – М.: Высш. Шк., 2007. – 328с.
4. Б2) Балабанов И.Т. Риск - менеджмент / И.Т. Балабанов - М.: Финансы и статистика, 2002.- 186 с.
5. Балабаш О.С. Стійкий розвиток підприємства: сутність та складові / Кузнецова І.О., Балабаш О.С. // Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». – 2015.- № 12. – С. 83-97
6. Б1) Бачкай Т., Мессена Д. Хозяйственный риск и методы его измерения. – М.: Экономика, 1979. – 205 с.
7. В1) Вербицька Г.Л. Оцінка економічного ризику / Г.Л. Вербицька // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №4. – С. 129-136.
8. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті: монографія / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. – К.: ТОВ «Борисфен-М», 2000. – 326 с.
9. Внукова Н.М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики (Монографія) / Н.М. Внукова, В.А. Смоляк. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 182 с.
10. Г1) Гранатуров В.М. Управление предпринимательскими рисками: вопросы теории и практики: (Монографія) / В.М. Гранатуров, И.В. Литовченко – Одесса: МЧП „Эвен“, 2005 – 204 с.

11. Дмитришин Л.І. Моделювання оцінки операційного ризику // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – Івано-Франківськ, 2014. – Випуск 10. – С.187-195
12. Долгих Н.А. Необходимость использования современных методов риск-менеджмента в управлении предприятием / Н.А. Долгих // Высшее образование, бизнес, предпринимательство: Межвузовский сборник научных трудов - Самара, 2002. - С. 26-33.
13. Дубров А.М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе: Учеб. Пособие / А.М. Дубров, Б.Ф. Лагоша, Е.Ю. Хрусталева – М.: Финансы и статистика, 2000. – 176 с.
14. Е3) Евстафьев И.Н. Тотальный риск-менеджмент / И.Н. Евстафьев. – М.: Эксмо, 2008. – 208 с.
15. Е1) Эксперти назвали топ-10 производителей комбикормов // Агробизнес сьогодні. - № 8. – 2018.
16. Зверяков М. І. Нова індустріалізація як модель економічного розвитку України: монографія / М. І. Зверяков, Л. Л. Жданова, О. С. Шараг. – Одеса: Астропринт, 2017. – 296 с.
17. Зверяков М.И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: монография / М.И. Зверяков. – Одесса: Астропринт, 2012. – 352 с.
18. Зверяков М. І. У пошуках виходу з кризи / М. І. Зверяков // Економіка України. – 2013. – №8. – С. 4–22.
19. Е2) Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В.Г.Елиферов, В.В.Репин – М.: ИНФРА, 2004. – 319 с.
20. К1) Кантильон Р. Очерк о природе коммерции. – М.: Центр, 2000. – 123 с.
21. К2) Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность (Монография) / Г.Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. - М. : Экономика, 1997. - 288 с.

22. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
23. Курганська Е. І. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами : [монографія] / Е. І. Курганська, Т. Б. Кублікова. – Одеса : ОНЕУ, 2015. – 323 с.
24. Кублікова Т.Б. Ключевые факторы привлечения прямых иностранных инвестиций в Украину / Т.Б. Кублікова // *Oeconomia, Agerium, Jus* Актуальная тема – 2012. – № 4–5 (05–06) август-октябрь – С. 91-94.
25. Кузнецова І.О.Інжиніринг в процесі управління діяльністю підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць Одеського національного економічного університету. – Одеса, 2014. – № 1. – С.216-223
26. Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія) / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко – Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.
27. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Організаційно-економічна модернізації галузі хлібопродуктів як основа продовольчої безпеки держави // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Зб. наук. праць Херсонського національного технічного університету. - Херсон, 2014. - № 15 (4). - С.132-139
28. Кузнецова І.О. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства / Кузнецова І.О., Артемова О.С.// Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2016. - № 10 (242) - с. 54-72
29. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
30. Кузнецова І.О. Розвиток процесного підходу в концепції контролінгу / Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 3 (255) – С.114-127
31. Кузнецова І.О. Стратегічний аналіз галузі як інструмент

визначення загроз економічній безпеці підприємств хлібопродуктів / Кузнецова І.О., Кюне О.О. // Економічний аналіз – Тернопіль: ТНЕУ. – 2016. – Том 23 № 2. – С. 73-78

32. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / Кузнецова І.О., Малютенко О.Ю. // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.116-127

33. Л1) Лопатовський В.Г. Еволюційний розвиток та сучасні підходи до поняття «ризик» // Науковий вісник. – Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2007. – №7(44). – С. 62-72.

34. Лук'янова В.В. Обґрунтування і вибір критеріїв для процесу діагностики ризику / В.В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2008. – № 4, Т.1. – С.82-89

35. Л2) Лук'янова В.В. Управління ризиками на промислових підприємствах: монографія // В.В. Лук'янова, Т.В. Цвігун. – Хмельницький: ХНУ, 2017. – 206 с.

36. Лук'янова В.В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2006. – № 4, Т.1. – С.111-116

37. М3) Малютенко О.Ю. Розвиток теорії підприємницького ризику / О. Ю. Малютенко / Науковий вісник. ОДЕУ. – 2010. – № 1 (83). – 238 с. – С.62 – 69

38. Малютенко О.Ю. Системний підхід до управління ризиками в процесі господарської діяльності підприємства / О.Ю.Малютенко //Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення // Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції. – Тернопіль, 2009р. – С. 34-36.

39. Малютенко О. Ю. Технологія управління стратегічним ризиком / Малютенко О. Ю // Технологія управління як базова складова формування

конкурентних переваг підприємства. Монографія. За заг. ред. д.е.н. Кузнецової І.О. Одеса: Анлант, 2012. – 209 с. – С. 118-124.

40. М2) Маршалл А. Принципы экономической науки: В 3 т., Т. 3. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993. – 350 с.

41. М1) Милль Дж.С. Основы политической экономии и некоторые аспекты их приложения к социальной философии / Под общ. ред. А.Г. Милейковского. – М.: Прогресс, 1980. – 256 с.

42. Н1) Ноур Д.В. Риски и устойчивое развитие промышленного предприятия // Д.В. Ноур, И.И. Садовская, Д.М. Ясин // // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2005. – № 5, Т.1. – С.166-169

43. П1) Паліга Н.Б. Оцінка підприємницьких ризиків на основі аналізу фінансового стану підприємства / Н.Б. Паліга // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2006. – № 4, Т.1. – С.208-213

44. Р1) Райзберг Б.А. Предпринимательство и риск / Б.А. Райзберг - М.: Знание, 2002. - 61 с.

45. Р2) Рынок комбикормов: Растем, когда все падают // Агробизнес украины. - № 12 – 2016. – С. 8-16.

46. Р3) Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации / Н. А. Рыхтикова. – М.: ФОРУМ, 2009. – 240 с.

47. С1) Савченко О.Р. Використання елементів ризик-менеджменту в процесі стратегічного управління / О.Р. Савченко // Регіональні перспективи. – 2014. – №3-5 – С. 268-270

48. С3) Саати Т. Принятие решений: метод анализа иерархий. / Т. Саати. Пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. – М. Радио и связь, 1993. – 278 с.

49. С2) Стоунер Дж. Введение в бизнес / Дж. А. Стоунера, Э.Г. Долан/ Пер. с англ. под общ. ред. Б.И. Домненко, В.Д. Камаева — Ижевск : Стронник, 1991 . – 272 с.

50. Т1) Титович А.А. Менеджмент риска и страхования // А.А. Титович. – Минск.: Высш. шк., 2008. – 271 с.
51. Токаренко Г. С. Прогнозирование рисков в компании / Г.С. Токаренко // Финансовый менеджмент. – 2006. – № 3. – С.132-142.
52. Ф1) Федосова Р.Н. Управление рисками промышленного предприятия: опыт и рекомендации (Монография) / Р.Н. Федосова, О.Г. Крюкова. – М.: ЗАО «Издательство Экономика», 2008. – 125 с.
53. Х1) Хохлов Н.В. Управление риском / Н.В. Хохлов. – М.: ЮНИТИ-ДАГНА, 1999. – 239 с.
54. Шульгіна Л. М. Формування маркетингової цінової політики підприємств сервісу: монографія/ Шульгіна Л. М. , І.О. Кузнєцова, Л.М., Т.О. Сулова // Одеськ.нац.екон.ун-т, Нац. техн. ун-т України «КП», Київ.нац.торг.-екон.ун-т – Одеса – Київ : Астон, 2016. – 267 с.
55. Ш1) Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла номенклатуры). – М.: Прогресс, 1982. – 345 с.
56. Olga Balabash O. Sustainable enterprise development: essence and components / Inna Kuznetsova, Olga Balabash / / Соціально-економічні проблеми і держава. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Академія. – 2015. - №1. – С.48-57
57. Kuznetsova I. Fomatization of management technology as a constituent of the core organization capabilities / Inna Kuznetsova // Современное состояние научных исследований и технологий в промышленности. Научный журнал – 2017. - № 2. – С. 116-123