

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

Кафедра менеджменту

**РЕФЕРАТ**  
**кваліфікаційної роботи**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 073 "Менеджмент"**  
за магістерською програмою професійного спрямування  
**"Менеджмент організацій"**

**на тему: «Управління ризиками діяльності підприємства»**

**Виконавець:**

**студент Факультет економіки та управління підприємництвом**

Живобрицька Наталія Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н., проф.

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Ефективне управління ризиками є відображенням соціально-економічного прогресу на підприємстві. 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 витрат або витрат, які можна запобігти. Тому тема роботи є дуже актуальним на сьогоднішній день.

**Актуальність** теми полягає в удосконаленні процесу управління ризиками. Запропонована модель відрізняє виокремлення стадій та операцій за кожною стадією, що надає можливість визначити пріоритетність заходів з урахуванням стратегії розвитку підприємства.

**Ціль** роботи є формування програми управління ризиками для запобігання непередбачених витрат.

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** кваліфікаційної роботи – ТОВ „ Агротрейд-Юг “.

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

**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.

При написанні дипломної роботи було використано такі **методи**: дослідження наукових джерел, праць видатних вітчизняних та зарубіжних науковців, періодичної та тематичної літератури. Використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, фінансового аналізу, формалізації, оцінювання ризику, карта ризиків, метод ієрархій Сааті.

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

**Апробація** роботи була проведена шляхом публікації тез:

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

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 89 сторінок.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ**

У першому розділі «**Теоретичні основи управління ризиком**» узагальнено наукові точки зору щодо сутності управління ризиком, розглянуто основні параметри управління ризиками. Розглянуті основні підходи для визначення ризиків та на підставі критичного аналізу наукової літератури запропоновано модель процесу управління ризиками, яка 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.

У другому розділі «**Впливові фактори ризику в діяльності комбікормових підприємств**» розглянуто діяльність та структури підприємства. Проведено аналіз внутрішнього середовища підприємства. Визначено що у порівнянні зі своїми найближчими конкурентами ТОВ «Агротрейд-Юг» має проміжне становище. За результатами порівняння типових характеристик з характеристиками ринку обґрунтовано та встановлено відповідність кількісних та якісних характеристик ринкової структури з монополістичною конкуренцією. На підставі проведеного аналізу, який дозволив визначити специфіку комбікормової галузі, було удосконалено склад ризик-факторів комбікормового виробництва.

У третьому розділі «**Формування системи управління ризиками комбікормового підприємства**» обґрунтовано, що для оцінки ризик-факторів доцільно використати експертні методи. Для оцінки ризик-факторів було проведено їх ранжування. Ранги визначені за трьома показниками. Для розмежування ризиків за їх рангами було використано інструмент матриця ризиків або карта ризиків, за допомогою якої було виявлено основні ризик фактори з найбільшими рангами. Запропоновано низку заходів для запобігання ризик-факторам з найбільшими рангами.

## **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 Сааті 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 достаньо 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 убавання їх пріоритетності:

- впровадження поточного моніторингу зернового ринку та за основними конкурентами (інтегральна оцінка 0,175);
- створення запасів зерна (інтегральна оцінка 0,167);
- диверсифікація закупок імпортової 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.

## АНОТАЦІЯ

**Живобрицька Н.С. Управління ризиками діяльності підприємства. – На правах рукопису**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 073 "Менеджмент" за магістерською програмою «Менеджмент організацій». – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2018.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – ТОВ «Агротрейд-Юг».

У роботі розглядаються теоретичні основи управління ризиками на підприємстві. Запропоновано модель процесу управління ризиками з використання методу ієрархій Сааті. Проаналізовано діяльність підприємства, його конкурентоспроможність та сучасний стан, та специфіка комбікормової галузі. Було удосконалено склад ризик-факторів комбікормового виробництва. Обґрунтовано доцільність запропонованих заходів та програми з управління ризиками.

**Ключові слова:** управління ризиками; елементи сутності ризику; стратегії обробки ризику; ієрархій Сааті; стратегічний аналіз, комбікормова галузь.

## ANNOTATION

**Zhivribytska Natalia Sergeevna. Risk management of the enterprise**

Thesis for Master degree in specialty 073 «Management » under the program «Management of Organizations» - Odessa National Economic University, Odessa, 2018.

This is consists of three chapters. Object of study is Ltd. " Agrotrade-South ".

Diploma thesis deals with the theoretical foundations of risk management in entrepreneurship. The model of the risk management process using the Saati hierarchy method is proposed. The activity of the enterprise, its competitiveness and the current state and specificity of the feed industry are analyzed. The composition of the risk factors of feed production was improved. The veasibility of proposed measures and risk management program was substantiated.

**Key words:** risk management; elements of the essence of risk; risk management strategies; saati hierarchy; strategic analysis, compound feed industry.