

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Ризик-менеджмент у системі бізнес-процесів виробничого  
підприємства в умовах невизначеності»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0732-БА  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
Астахов Ю.С.

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат філософських наук, доцент  
Олійник О.М.

Рецензент: доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор  
Бікулов Д.Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Астахов Юрій Сергійович

1. Тема роботи «Ризик-менеджмент у системі бізнес-процесів виробничого підприємства в умовах невизначеності»

керівник роботи Олійник О.М. кандидат філософських наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 24.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 СУТНІСТЬ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЛІМ КО»

3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЛІМ КО»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) \_\_\_\_\_  
2 таблиць  
3 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О.М.		
2	Олійник О.М.		
3	Олійник О.М.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 30.04.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.23-16.05.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.23-23.05.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.23-27.05.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.23-25.06.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-05.10.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	06.10.23-14.10.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.23-30.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	01.11.23-06.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	11.11.17-24.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	24.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент \_\_\_\_\_ Ю.С. Астахов \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О. М. Олійник \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Т.М. Магомедова \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 62 с., 2 рис., 3 табл., 39 джерел.

Об'єкт дослідження – економічні, у тому числі інвестиційні ризики у діяльності ТОВ «ЛМ Ко».

Предмет дослідження – проблема вдосконалення ризик-менеджменту бізнес-процесів підприємства агрохімічної галузі.

Методи дослідження – системний, статистичного моделювання, графоаналітичний.

Мета роботи – визначення основних напрямків вдосконалення ризик-менеджменту в системі бізнес-процесів виробничого підприємства – суб'єкта ринку товарів агрохімічної промисловості.

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних завдань: з'ясовано сутність категорії економічного ризику у діяльності підприємства; досліджено особливості застосування існуючих методів оцінки інвестиційного ризику; виконано аналіз ринкової діяльності підприємства агрохімічної галузі ТОВ «ЛМ Ко»; з'ясовано основні джерела економічного ризику у діяльності підприємства – об'єкта дослідження; здійснено аналіз та оцінку інвестиційного ризику компанії ТОВ «ЛМ Ко».

Отримані у процесі виконання даного дослідження результати аналізу ризиків, притаманних ринковій діяльності ТОВ «ЛМ Ко» використані для розробки комплексу заходів щодо ефективного управління ризиками даного підприємства. Методичні підходи до формування ефективної стратегії управління ризиком на підприємстві агрохімічної галузі можуть бути успішно застосовані для мінімізації ризиків у ринковій діяльності вітчизняних підприємств. Зокрема, визначення факторів ризику у залежності від чинників зовнішнього середовища підприємства повинне бути невід'ємною складовою розробки ринкової стратегії будь-якої вітчизняної компанії.

Дослідження складових та джерел ризику дозволило визначити не лише основні фактори, що спричиняють загрозу збитків при інвестування коштів підприємства, але й заходи, що дозволяють мінімізувати таку загрозу. Зокрема, запропоновано використання диверсифікації асортименту підприємства, що передбачає зміни у його стратегії, спрямовані на вихід на нові ринки, або сегменти.

Основним чинником економічного ризику вітчизняного підприємства є конкурентне середовище галузі та його діюче регулювання. Запропоновані методичні підходи до оцінки можливих змін у ринковому статусі споживачів та постачальників компанії, а також впливу регулювання галузі на державному та регіональному рівнях, дозволяють об'єктивно оцінити кількісно та якісно ризики, що виникають у її ринковій діяльності.

РИЗИК, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, ІНВЕСТИЦІЇ.

## ABSTRACT

Master's thesis: 62 pages, 2 figures, 3 tables, 39 sources.

The object of the research is economic, including investment risks in the activities of LLC "LM Co."

The subject of the research is the problem of improving the risk management of business processes of an enterprise in the agrochemical industry.

Research methods - systematic, statistical modeling, graphoanalytical.

The purpose of the work is to determine the main areas of improvement of risk management in the system of business processes of a production enterprise - a subject of the agrochemical industry goods market.

The specificity of the work consists in solving the following tasks: the essence of the category of economic risk in the enterprise's activity is clarified; the peculiarities of the application of existing investment risk assessment methods were investigated; an analysis of the market activity of the agrochemical enterprise LLC "LM Co" was performed; the main sources of economic risk in the activity of the enterprise - the object of the study - were clarified; an analysis and assessment of the investment risk of LLC "LM Co" was carried out.

The results of the analysis of risks inherent in the market activity of LLC "LM Co." obtained in the course of this research were used to develop a set of measures for effective risk management of this enterprise. Methodical approaches to the formation of an effective risk management strategy at an agrochemical enterprise can be successfully applied to minimize risks in the market activity of domestic enterprises. In particular, the determination of risk factors depending on the factors of the external environment of the enterprise should be an integral component of the development of the market strategy of any domestic company.

The study of components and sources of risk made it possible to determine not only the main factors that cause the threat of losses when investing company funds, but also the measures that allow to minimize such a threat. In particular, it is proposed to use the diversification of the company's assortment, which involves changes in its strategy aimed at entering new markets or segments.

The main factor of the economic risk of a domestic enterprise is the competitive environment of the industry and its current regulation. The proposed methodological approaches to assessing possible changes in the market status of the company's consumers and suppliers, as well as the impact of industry regulation at the state and regional levels, allow for an objective quantitative and qualitative assessment of the risks arising in its market activity.

RISK, RISK MANAGEMENT, RISK MANAGEMENT MECHANISM, BUSINESS PROCESS, INVESTMENTS.

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	4
ABSTRACT .....	5
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1 Ризик як економічна категорія та його види.....	10
1.2 Методи оцінки, локалізації та управління ризиками в системі менеджменту бізнес-процесів виробничого підприємства .....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЛІМ КО» .....	24
2.1 Організаційна характеристика та структура управління ТОВ «ЛІМ Ко»...	24
2.2 Дослідження діяльності ТОВ «ЛІМ Ко» на ринку продуктів агрохімії.....	29
2.3 Система економічних ризиків бізнес-процесів ТОВ «ЛІМ Ко» .....	34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЛІМ КО».....	41
3.1 Аналіз та оцінка інвестиційного ризику ТОВ «ЛІМ Ко» .....	41
3.2 Шляхи вдосконалення механізму локалізації та управління ризиками бізнес-процесів ТОВ «ЛІМ Ко».....	50
ВИСНОВКИ.....	56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	60

## ВСТУП

Зовнішнє середовище сучасних підприємств характеризується зростанням мінливості, невизначеності та рухомості. Стан невизначеності, зокрема, є характерним для кризових умов, що спостерігаються зараз на міжнародних ринках. Тому, будь-яке підприємство у своїй ринковій діяльності стикається з факторами невизначеності, що породжують ризик, в тому числі й економічний. У зв'язку з цим актуальною є проблематика дослідження та вдосконалення механізму оцінки та управління ризиками на підприємстві, яка досліджується у даній роботі. Прикладами факторів невизначеності, що породжують економічний ризик у діяльності підприємства, є невизначеність у майбутніх цінах, кон'юнктурі ринку, конкурентному середовищі. Для вітчизняних підприємств суттєвим фактором ризику є також невизначеність у державному регулюванні ринкової діяльності. Економічний ризик, що виникає внаслідок дії цих факторів, може спричинити як збитки, так і додаткові прибутки у майбутньому. Значною мірою це залежить від ефективності механізму оцінки та управління ризиками на підприємстві.

Проблематика управління ризиками досліджена у працях відомих вітчизняних та зарубіжних фахівців: В.В. Вітлінського, С.І. Наконечного [1], О.І. Ястремського [2], Б.А. Райзберга [3], О.О. Первозванського [4], Т. Райса, Б. Конлі [5] та багатьох інших. Тут детально розглядаються сутність та причини виникнення економічного ризику, загальні засади та концептуальні основи процесу управління ним, існуючі системи кількісних та якісних оцінок ризику, а також засоби його попередження та зниження.

У працях В.В. Вітлінського та С.І. Наконечного детально проаналізовано існуючі системи кількісних показників для оцінки економічних ризиків. Тут величина економічного ризику розглядається як величина коливань економічної ефективності діяльності підприємства або реалізації проекту. Для її вимірювання зазвичай використовуються дисперсія прибутку або збитків, їх

стандартне відхилення, або коефіцієнт варіації цих величин. В.В. Вітлінський та С.І. Наконечний здійснили дослідження зв'язку між оцінкою ризику суб'єктом економічної діяльності та його функцією корисності [1]. О.І. Ястремський у своїх працях особливу увагу приділяв математичному моделюванню управління економічним ризиком. Ним було запропоновано моделі оцінки економічного ризику у інформаційних умовах невизначеності [2]. У роботах Б.А. Райзберга [3] висвітлено психологічні аспекти процесу управління ризиком у підприємницькій діяльності, запропоновано моделі управління ризиком, що враховують схильність до нього суб'єкта прийняття рішення.

Дослідження О.О. Первозванського [4], Т. Райса та Б. Конлі [5] присвячені аналізу та оцінці інвестиційних ризиків, зокрема, ризиків, що виникають у фінансовій діяльності підприємства, у тому числі ризиків цінних паперів. Тут також здійснено дослідження інвестиційних ризиків у процесі управління проектами. Розглядаються питання розподілу ризиків та їх страхування.

У той же час недостатньо висвітленими залишаються питання особливостей ризик-менеджменту у залежності від галузевої специфіки, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – визначення основних напрямків вдосконалення ризик-менеджменту в системі бізнес-процесів виробничого підприємства – суб'єкта ринку товарів агрохімічної промисловості.

Для досягнення даної мети у роботі вирішено наступні завдання:

- з'ясувати сутність категорії економічного ризику у діяльності підприємства;
- дослідити особливості застосування існуючих методів оцінки інвестиційного ризику;
- виконати аналіз ринкової діяльності підприємства агрохімічної галузі ТОВ «ЛІМ Ко»;



- з'ясувати основні джерела економічного ризику у діяльності підприємства – об'єкта дослідження;
- здійснити аналіз та оцінку інвестиційного ризику компанії ТОВ «ЛМ Ко»;
- запропонувати систему заходів щодо вдосконалення механізму управління ризиками підприємства.

Об'єкт дослідження – економічні, у тому числі інвестиційні ризики у діяльності ТОВ «ЛМ Ко».

Предмет дослідження – проблема вдосконалення ризик-менеджменту бізнес-процесів підприємства агрохімічної галузі.

Методи дослідження – системний (для оцінки факторів ризику у діяльності підприємств агрохімічного комплексу), статистичного моделювання (для оцінки ефективності ринкової діяльності підприємства, а також кількісної оцінки ризиків вкладення коштів, що виникають при цьому), графоаналітичний (для розрахунку показників діяльності підприємства, економічного стану галузі та їх візуального відображення у вигляді графіків).

Практичне значення одержаних результатів. Отримані у процесі виконання даного дослідження результати аналізу ризиків, притаманних ринковій діяльності ТОВ «ЛМ Ко» використані для розробки комплексу заходів щодо ефективного управління ризиками даного підприємства. Методичні підходи до формування ефективної стратегії управління ризиком на підприємстві агрохімічної галузі можуть бути успішно застосовані для мінімізації ризиків у ринковій діяльності вітчизняних підприємств. Зокрема, визначення факторів ризику в залежності від чинників зовнішнього середовища підприємства повинне бути невід'ємною складовою розробки ринкової стратегії буд-якої вітчизняної компанії.

Практичне застосування методики оцінки ризиків вкладення коштів реалізоване у дослідженні, може бути використане у процесі управління ризиками підприємств агрохімічного комплексу України.

# РОЗДІЛ 1

## СУТНІСТЬ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Ризик як економічна категорія та його види

В економіці і підприємстві здійснювати вибір, приймати рішення доводиться в умовах невизначеності, конфлікту та зумовленого ними ризику.

Українське слово «ризик» походить, мабуть, від іспанського чи португальського слова, що в перекладі, відповідно, означає «скеля» або «стрімка скеля». Мореплавці під цим словом розуміли небезпеку, яка могла загрожувати їх кораблям. У словнику Вебстера «ризик» визначається як небезпека, можливість збитків, шкоди. Отже, тут ризик — це можливість настання небажаної події.

У наш час ризик розуміють не лише як можливість настання збитків, а й як можливість відхилення від цілей, від бажаних, очікуваних результатів, задля досягнення котрих, власне, і приймається рішення. Ризик — це також відсутність позитивних результатів або невикористані можливості.

Академік М. Петраков детально аналізує різні аспекти генерування нової інформації у соціально-економічній системі. Зокрема, він зазначає [6]: «...Навіть залишаючись у межах відносно простої схеми "потреби індивіда та механізм їх задоволення", ми стикаємося з постійною і неповністю передбачуваною пульсацією соціально-економічної системи. Особа, що недавно перебувала в стані задоволення оточуючим соціально-економічним середовищем, "раптом" починає висувати нові вимоги культурного, соціального, естетичного характеру, виказує незадоволення умовами праці тощо. Ці вимоги створюють відповідний інформаційний "шум" у системі, вводять елемент непередбачуваності і випадковості. Власне цей "шум" є будівельним матеріалом для генерування нової інформації у соціально-

економічній системі. Ми маємо постійне тло випадкових збурень, на якому і виникають "соціально-економічні мутації"».

Відомий вчений Е. Пестель пише [8]: «Часто вважають, що невизначеність виникає тоді, коли відсутня вичерпна інформація (брак інформації) або ж, у більш широкому плані, бракує знань про предмет та об'єкт дослідження. Це справді так, але коли йдеться про світову систему, пов'язану з елементами людського мислення та діяльності, то це ще не все... У таких системах є ще елемент внутрішньої невизначеності. Він виникає тому, що тут майбутнє залежить від рішення (вибору), яке ще тільки має прийматися. Це фундаментальний принцип, який нагадує фізичний принцип невизначеності Гейзенберга».

Господарюючі суб'єкти впродовж господарчого функціонування зіштовхуються з різними видами і типами невизначеності [10].

Причини виникнення невизначеності у господарській діяльності можна об'єднати у кілька груп. Це:

1. Недетермінованість процесів, котрі відбуваються у суспільстві загалом і в економічній діяльності зокрема. Недетермінованість, як уже зазначалося, є наслідком відсутності можливості щодо вичерпного передбачення і прогнозування процесів.

2. Відсутність вичерпної інформації при організації та плануванні поведінки суб'єкта ринкової діяльності чи суб'єктивний, неякісний аналіз її.

3. Вплив суб'єктивних чинників на результати аналізу (рівень кваліфікації, приховування частини інформації, дезінформація тощо).

Чим вищим є ступінь невизначеності, тим складнішим має бути застосований для прийняття управлінських рішень інструментарій.

Пропонується також характеризувати зовнішнє середовище з позицій нестабільності його, зокрема за такими характеристиками [11]:

— ступінь буденності (повторюваності) дій (подій): 1) звичайні (котрі трапляються досить часто); 2) несподівані (але такі, що вже траплялися у минулому); 3) зовсім несподівані (такі, що є принципово несподіваними);

— темпи зміни дії (впливу), тобто залежність між швидкістю протікання події і реакцією підприємства (фірми) на цю подію. Згідно з цією ознакою події класифікуються на: 1) такі, що протікають повільніше, ніж підприємство реагує на них; 2) події, швидкість протікання котрих збігається зі швидкістю реагування підприємства; 3) події, швидкість протікання котрих більша за швидкість реагування на них з боку підприємства.

Невизначеність в економіці і підприємстві з погляду якості інформації може виникати на етапі: збирання інформації; аналізу інформації; прийняття управлінського рішення на ґрунті зібраної і проаналізованої інформації.

Ризик — це економічна категорія в діяльності суб'єктів господарювання, пов'язана з подоланням невизначеності, конфліктності в ситуаціях оцінювання, управління, неминучого вибору. Він має діалектичну об'єктивно-суб'єктивну структуру. Оцінка ризику є багатовимірною величиною, що характеризує можливі відхилення від цілей, від бажаного (очікуваного) результату, можливу невдачу (збитки) з урахуванням впливу контрольованих (керованих) і неконтрольованих (некерованих) чинників, прямих і зворотних зв'язків.

Об'єктивність ризику проявляється в тому, що ця економічна категорія відображає реально існуючу невизначеність і конфліктність в економічній (господарській) діяльності. Сучасна інтерпретація ризику — це не лише збитки, яких можна зазнати під час реалізації господарського рішення, а й можливість відхилення від цілей, заради яких приймалося рішення. Тобто сучасний ризик визначається не стільки збитками, скільки відсутністю сподіваних позитивних результатів [15]. Ризик породжується невизначеністю і конфліктністю, які існують незалежно від того, чи усвідомлюємо ми їх чи ні, ураховують його особи, які приймають рішення, чи ні. Усуньте невизначеність і конфліктність із ситуацій, що виникають під час обрання того чи іншого рішення в господарській діяльності, і ви не зможете стверджувати про наявність ризику у цих ситуаціях.

Ефективність організації управління бізнесом у цілому, і ризиком зокрема, багато в чому визначається класифікацією ризику. У низці праць [1, 2,

5, 19] пропонується здійснювати класифікацію ризику на основі таких його характеристик:

- 1) щодо масштабу та розмірів — ризик глобальний, локальний;
- 2) щодо аспектів — ризик психологічний, соціальний, економічний, юридичний, політичний, медико-біологічний тощо;
- 3) щодо міри об'єктивності та суб'єктивності рішень — ризик з об'єктивною, суб'єктивною чи об'єктивно-суб'єктивною ймовірністю;
- 4) щодо міри (ступеня) ризиконасиченості рішення — ризик мінімальний, середній, оптимальний, максимальний (або допустимий, критичний, катастрофічний);
- 5) щодо типу — ризик раціональний (обґрунтований), нераціональний (необґрунтований), авантюрний (азартний);
- 6) щодо часу прийняття рішення — ризик випереджувальний, своєчасний, запізнений;
- 7) щодо чисельності осіб, які приймають рішення, — ризик індивідуальний, груповий;
- 8) щодо ситуації прийняття рішення — ризик стохастичний (в умовах невизначеності), конкуруючий (в умовах конфлікту), розпливчастий (в умовах нечітко сформульованих вимог), комплексний.

Необхідно детально проаналізувати, змоделювати кожний вид ризику, а також оцінити його рівень. Цим самим створюються передумови для певного зниження ступеня ризику, управління ним.

Ризик, як правило, поділяють на два типи — динамічний та статичний [1, 3, 4, 20, 21, 22]. Розрізняють також такі основні види ризику: виробничий, фінансовий (кредитний), інвестиційний, ринковий, портфельний тощо.

Серед видів ризику цінних паперів можна виділити: 1) ризик падіння загальноринкових цін; 2) ризик інфляції; 3) галузевий ризик; 4) фінансовий ризик; 5) ризик ліквідності; 6) систематичний та несистематичний ризику.

У [4, 5, 23] зазначається, що комерційні ризики поділяються на спекулятивні та чисті. Чисті ризики означають можливість збитків чи

нульового результату. Спекулятивні ризики проявляються у можливості одержання як позитивного результату, так і негативного. Фінансові ризики — це спекулятивні ризики. До фінансових ризиків належать: кредитний, відсотковий, валютний, втрачених фінансових зисків тощо.

Проблеми, пов'язані з аналізом банківських ризиків, висвітлюються у [2, 7, 9, 24, 25]. Відмічається, що основними видами ризиків, якими можуть бути обтяжені банки, є: кредитний, відсотковий, валютний, ліквідності, фінансування, акціонерний, товарний, андеррайтингу (гарантування випуску цінних паперів), політичний, економічний, демографічний, репутації тощо.

Найважливішими елементами, покладеними в основу класифікації банківських ризиків [3, 4, 8, 10, 26, 27], є: тип або вид комерційного банку; сфера його впливу та основні чинники виникнення банківського ризику; склад (структура) клієнтів банку; розподіл ризику в часі; можливості та засоби, доступні управлінню банківськими ризиками.

Валютний ризик — це загроза втрат, пов'язаних зі зміною курсів іноземних валют під час здійснення угод щодо їх купівлі-продажу. Основні види валютного ризику [28, 29]: операційний, трансляційний, економічний.

Інвестиційна діяльність у всіх формах і видах обтяжена ризиком, ступінь якого посилюється з переходом до ринкової економіки. Види інвестиційних ризиків різноманітні та численні. Їх поділяють на три групи [4, 7, 30, 31]: 1) ризик щодо сфери прояву: економічний, політичний, соціальний, екологічний тощо; 2) ризик щодо форми інвестування: фінансового інвестування, реального інвестування; 3) ризики щодо джерел виникнення: систематичний (ринковий), несистематичний (специфічний).

Підприємницький ризик — це ризик, який виникає в результаті будь-яких видів діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, реалізацією їх, товарно-грошовими і фінансовими операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів. Його поділяють [32] на такі види: 1) ризик помилкової стратегії; 2) ризик вибору товарів і споживачів (сегмента ризику); 3) ризик неправильної оцінки

кон'юнктури ринку (співвідношення попиту та пропозиції, потенційного обсягу ринку, ступеня конкуренції, цінової політики тощо); 4) ризик інфляції та зумовленого нею зростання цін на сировину, напівфабрикати, комплектуючі, зміни темпів зростання заробітної плати; 5) ризик транспортування сировини і готової продукції; 6) ризик нестабільності податкового законодавства, кредитно-грошової політики, митних правил тощо.

Отже, в економічній літературі існує велике різноманіття класифікацій ризиків залежно від класифікаційних цілей, та оскільки усі ризики тісно пов'язані із середовищем функціонування організації, то їх доцільно поділяти на ризики зовнішнього та внутрішнього середовища. Найбільш комплексну класифікацію ризиків за сферою виникнення запропоновано Н.Ю. Подольчаком (рис.1.1) [31]. Прикладами ризиків зовнішнього середовища є несприятливі зміни у податковому та митному законодавстві, розвиток інфляційних процесів, зростання банківських кредитних ставок, зниження платоспроможності споживачів тощо. Прикладами ризиків внутрішнього середовища є ризики низької кваліфікації працівників, нестачі необхідної інформації при прийнятті управлінських рішень, плинності кадрів тощо.



Рис. 1.1 Класифікація ризиків підприємства за сферою виникнення [31]

Процедуру проведення якісного аналізу ризику описано в [4, 7, 14, 18, 33]. Якісний аналіз ризику містить декілька аспектів.

Перший аспект якісного аналізу ризику пов'язаний з необхідністю порівняння сподіваних позитивних результатів з можливими економічними, соціальними та іншими, як сьогоднішніми, так і майбутніми, наслідками. Ризик має бути обґрунтованим, тобто ризикувати доцільно, якщо це веде до кращих наслідків, при обґрунтуванні правильності своїх дій.

## 1.2 Методи оцінки, локалізації та управління ризиками в системі менеджменту бізнес-процесів виробничого підприємства

Виправданий ризик — необхідний атрибут стратегії та тактики ефективного менеджменту. Прогностичний та індикативний сенс економічних рішень, що містять ідею ризику, може бути виявлений лише шляхом завдання методів його врахування та оцінювання.

У кожній ситуації, що пов'язана з ризиком, виникають питання: що означає виправданий (допустимий) ризик, де проходить межа, що відділяє допустимий ризик від нерозумного? Відповісти на ці запитання — значить знайти рівень «прийнятного ризику», кількісну та якісну оцінки конкретних ризикованих рішень.

Знати про існування економічного ризику, проаналізувати його на якісному рівні необхідно, але недостатньо. Важливо виявити його ступінь, причому слід оцінити ймовірність того, що певна подія дійсно відбудеться, а тоді—як це вплине на ситуацію. При досить високому ступені ризику в альтернативних стратегіях менеджери інколи приймають варіант рішення (стратегію) з дещо меншою ефективністю, але з шансами на своєчасну та успішну реалізацію прийнятого варіанту (стратегії).

Ступінь допустимого ризику визначається з урахуванням таких параметрів як обсяги основних фондів, власного капіталу та виробництва, а також рівень рентабельності, фінансовий стан підприємства, ліквідність тощо.



Чим більшим капіталом, зокрема власним, володіє підприємство, чим ширша номенклатура його продукції, тим менш воно чутливе до ризику і тим сміливіше менеджер може приймати рішення в ризикованій ситуації [36].

При кількісній оцінці ризику слід розрізняти розміри реальної вартості, що пов'язана з ризиком, та обсяг сподіваних прибутків чи збитків. Якщо перший показник на момент прийняття рішення, як правило, відомий, то другий оцінюють з тим чи іншим ступенем невизначеності. Чим досконалішими є методи дослідження та оцінювання ризику, тим меншим стає чинник невизначеності. При цьому використовуються дві групи методів — апріорні та емпіричні. Перші ґрунтуються на теоретичних положеннях і формулюють вимоги щодо результатів певних рішень, другі — на вивченні минулих подій та узагальненні, зокрема, статистичної інформації.

Кількісну оцінку ризику проводять на підставі ймовірнісних розрахунків, котрі здійснюються ще на їх попередній стадії. Під час прийняття рішень слід враховувати ймовірність суперпозиції кількох обставин (сприятливих чи несприятливих) і визначати абсолютну величину обсягу прибутку чи збитків, що виникають при цьому додатково. Кількісні значення ризику обчислюють як у відносних, так і в абсолютних величинах, що виражають міру невизначеності під час реалізації прийнятого рішення.

Ступінь ризику під час прийняття економічних рішень може оцінюватися сподіваними збитками, що спричинені цим рішенням, та ймовірністю, з якою ці збитки можливі. Якщо малоімовірно, що будуть несприятливі наслідки, то ризик малий. Малий він і в тому випадку, коли ймовірність збитків велика, а самі по собі збитки малі. Якщо вартість помилки велика, наприклад, у випадках, пов'язаних з аваріями та людським життям, то їхню ймовірність слід зробити дуже малою.

У ряді випадків приймається, що ризик дорівнює добуткові сподіваних збитків на ймовірність того, що ці збитки відбудуться [37].

Ймовірність настання певної події може бути визначена об'єктивним або суб'єктивним методом.

Об'єктивний метод визначення ймовірності ґрунтується на обчисленні частоти, з якою в минулому відбулася певна подія. Суб'єктивний метод спирається на використання суб'єктивних оцінок та критеріїв, що ґрунтуються на різних припущеннях. До таких припущень можуть бути віднесені судження менеджера, його власний досвід, оцінка експерта, думка консультанта, порада консалтингової фірми тощо.

Кожного разу, приймаючи рішення за умов невизначеності, враховують (оцінюють) ризик, намагаються привести його до розумного, що робить рішення найбільш обґрунтованим, долаючи невизначеність, знижуючи її руйнівні дії.

Зазначимо, що надалі теоретичні значення та оцінки числових параметрів випадкових величин розрізнятимемо, обумовлюючи це. В абсолютному виразі ризик може визначатися сподіваною величиною можливих збитків, якщо збитки піддаються такому вимірові. Використовують також середньоквадратичне відхилення як міру ризику. На практиці часто обмежуються спрощеними підходами, оцінюючи ризик на базі одного чи кількох головних показників (критеріїв), параметрів, що являють собою найбільш важливі узагальнені характеристики у даній конкретній ситуації.

Так, існує досить проста методика визначення коефіцієнта ризику щодо короткотермінового прогнозу [38].

Якщо ймовірність достовірності прогнозу складає  $p$ , то ймовірність того, що він не справдиться, становить  $(1 - p)$ . Відповідно коефіцієнт ризику складає  $(1 - p)$ . Так, наприклад, якщо  $p = 95 \%$ , то коефіцієнт ризику дорівнює  $5 \%$ .

В абсолютному виразі ступінь (міра) ризику (міра очікуваної невдачі під час досягнення мети) може визначатися як добуток імовірності невдачі (небажаних наслідків) на величину цих небажаних наслідків (збитки, платежі тощо), котрі мають місце в цьому випадку:

$$W = p_n x, \quad (1.1)$$

де  $W$  — величина ризику,  $p_n$  — імовірність небажаних наслідків,  $x$  — величина цих наслідків.

В ряді випадків, зокрема, у страхуванні, величину (ступінь) ризику визначають як імовірність настання небажаних наслідків.

$$W = p_n, \quad (1.2)$$

Імовірність  $p_n$  з достатнім ступенем точності обчислюється на базі статистичних даних.

Щоб кількісно визначити ризик, необхідно знати усі можливі наслідки окремої події та ймовірності цих подій [39].

Сподіване значення (математичне сподівання), що пов'язане з невизначеною ситуацією, є середньозваженим усіх можливих результатів, де ймовірність кожного із них використовується як частота або питома вага відповідного значення. Сподіване значення вимірює результат (ризик), котрий ми очікуємо у середньому.

Математичним сподіванням дискретної випадкової величини  $x$  називають суму добутків її можливих значень та відповідних імовірностей.

Формула для обчислення математичного сподівання має вид:

$$m = M(x) = \sum_{i=1}^{\infty} x_i p_i \quad (1.3)$$

де  $x_i$  — значення випадкової величини  $i = 1, 2, \dots, p_i$  — відповідні ймовірності.

Для обмеженого числа ( $n$ ) можливих значень випадкової величини буде:

$$m = M(x) = \sum_{i=1}^n x_i p_i \quad (1.4)$$

При вимірюванні економічного ризику у літературі широко використовується дисперсійний підхід.

Дисперсією випадкової величини  $X$ , яку позначають  $\sigma^2(x)$ , називається математичне сподівання квадрата відхилення випадкової величини  $X$  від математичного сподівання  $M(x)$ . Дисперсія характеризує розсіювання випадкової величини відносно  $M(x)$ .

Для дисперсії випадкової величини  $X$

$$\sigma^2(x) = M\{x - M(x)\}^2 \quad (1.5)$$

Для дискретної випадкової величини  $X$

$$\sigma^2(x) = \sum_{i=1}^{\infty} (x_i - M(x))^2 p_i \quad (1.6)$$

Середньоквадратичним відхиленням випадкової величини називається величина  $\sigma(x)$ :

$$\sigma(x) = \sqrt{\sigma^2(x)} \quad (1.7)$$

Корінь береться арифметичний, тобто додатний.

У відносному виразі ризик визначається як, скажімо, величина можливих збитків, віднесена до деякої бази, за яку найзручніше приймати або майно підприємця, або загальні витрати ресурсів на даний вид підприємницької діяльності, або ж сподіваний дохід (прибуток) від даного підприємництва.

Стосовно підприємства (корпорації) за базу визначення ступеня (відносного) ризику беруть вартість основних фондів та оборотних засобів або намічувані сумарні затрати на даний вид ризикованої діяльності, маючи на увазі як поточні затрати, так і капіталовкладення чи розрахунковий дохід.

За умов зростаючої конкуренції, науково-технічного прогресу, динамізму (нестационарності) й невизначеності зовнішнього економічного середовища

щодо компанії (фірми, підприємства), скорочення життєвого циклу продукції (послуг) та пов'язаної з цим гострої необхідності в розвитку інвестиційної (інноваційної) діяльності лише система стратегічного менеджменту може забезпечити компанії (підприємству) довготривалий ринковий успіх [40].

Першим базовим етапом є управління ризиками шляхом виконання загальних функцій, що охоплює:

1. Планування ризиків. Ґрунтується на визначенні потенційних ризиків, які можуть виникнути в усіх сферах функціонування підприємства. В межах цього етапу важливо ідентифікувати ризики, яких можна уникнути завдяки корегуванню існуючих стратегічних та тактичних планів підприємства. Прогнозуючи високий рівень настання певних ризиків, слід запланувати механізми їх компенсації у вигляді резервів, страхування, диверсифікування, лімітування тощо. Планування ризиків важливе у контексті визначення ймовірних втрат, перевищення витрат, недоотримання доходів і прибутків, зумовлених ними. Спеціалізованих планів щодо ризиків на підприємствах формувати недоцільно, адже вони є інтегрованими у плани розвитку, капітального будівництва, техніко-економічні плани поточного характеру, бізнес-плани тощо.

2. Організування діяльності, пов'язаної із уникненням та подоланням ризиків. Йдеться про розподіл в межах чинної організаційної структури управління функцій та повноважень між працівниками підприємства щодо уникнення та мінімізації ризиків діяльності. При цьому набуває важливості визначення чітких меж відповідальності кожного працівника в межах його функціональних повноважень за неврахування певних ризиків у своїй діяльності. Слід зазначити, що окремі автори пропонують створювати на підприємствах спеціалізовані підрозділи, які б займались прогнозуванням, оцінюванням, відстежуванням ризиків. На нашу думку, це нераціонально з огляду на те, що неможливо у централізованому підрозділі ідентифікувати усі можливі ризики, які виникають на різних рівнях підприємства. Найбільш точно

ризика можуть визначити та оцінити працівники, діяльність яких підпадає під їхній вплив.

3. Стимулювання запобігання і уникнення ризиків. Передбачає розроблення системи стимулів та дестимулів, використання яких щодо певних груп працівників, пов'язаних із найбільш ризикованими для підприємства сферами діяльності. У процесі управління ризиками слід також враховувати схильність працівників підприємства до ризиків, що надалі визначатиме особливості мотивування. Зокрема, згідно R-теорії мотивації, розробленої Н.Ю. Подольчаком, усіх працівників підприємства можна поділити на три групи: схильні до ризику, нейтральні до ризику, не схильні до ризику. Відповідно, певні категорії працівників прагнуть задовольнити потреби ризику, а інші – потреби безпеки та стабільності. Як свідчать проведені науковцем дослідження, працівників схильних до ризику на підприємствах є небагато (до 10%), але, як правило, вони сприяють кардинальним перетворенням у діяльності підприємства та його активному розвитку.

4. Контролювання ризиків. Основною метою контролювання ризиків є ідентифікування їх стану, ймовірності виникнення, реалізації з метою виявлення відхилень від очікуваного (запланованого) розвитку подій. В межах контролювання ризиків особливої ваги набувають діагностичні системи, зокрема, моніторингові, котрі призначені перманентно контролювати стан та загрози від різноманітних ризиків підприємства у потенційному та реалізаційному планах.

5. Регулювання. Передбачає усунення недоліків, відхилень та проблем, виявлених у процесі контролювання ризиків. Регулювання може реалізовуватись на будь-якому із попередніх етапів виконання функцій менеджменту та відображатись у перегляді планів, перерозподілі функціональних повноважень та відповідальності, перегляді системи стимулів та дестимулів, здійснення більш ґрунтовного контролю.

Реалізація конкретної функції менеджменту – управління ризиками – через загальні функції менеджменту відбувається на першому етапі процесно-

структурованого менеджменту і відображає суть управлінської діяльності, котра повинна завершитись певним результатом у вигляді методів менеджменту. Методи менеджменту виступають потенційними способами впливу керівної системи на керовану з метою забезпечення мінімізації негативного впливу ризиків на діяльність підприємства.

Отже, процесно-структурований ризик-менеджмент бізнес-процесів ґрунтується на концепції, відповідно до якої менеджмент розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів (реалізація конкретних функцій менеджменту; формування методів менеджменту; формалізація методів менеджменту; забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва), кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керівної системи на керовану з метою досягнення цілей організації у відповідних умовах функціонування.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЛІМ КО»

#### 2.1 Організаційна характеристика та структура управління ТОВ «ЛІМ Ко»

ТОВ «ЛІМ Ко» - одна з лідируючих компаній на українському ринку, що представляє різноманітний асортимент товарів для промислового сільського господарства, садівників, квіткарів-аматорів. Продукція компанії цікава для магазинів, що мають відділи із квітковою тематикою, фірм, що займаються роздрібною торгівлею, супермаркетів, тепличних і фермерських господарств.

ТОВ «ЛІМ Ко», як юридична особа, було зареєстровано в Єдиному державному реєстрі 22.02.2000р. Товариство створене з метою одержання прибутку його засновниками, шляхом інвестування майна й засобів в економіку України через підприємницьку діяльність. Воно створене відповідно до законів України «Про підприємництво в Україні», «Про господарчі товариства», «Про власність» та інших законів й нормативно-правових актів. У своїй діяльності ТОВ «ЛІМ Ко» керується власним Статутом, законами й правовими актами України.

Структура управління ТОВ «ЛІМ Ко» досить характерна для підприємств і організацій (незалежно від їхньої організаційно-правової форми), діяльність яких у значній мірі зосереджена на здійсненні зовнішньоекономічних операцій.

ТОВ «ЛІМ Ко» - підприємство, основною спеціалізацією якого являється імпорт та реалізація широкого асортименту товарів для промислового сільського господарства, садівників, квіткарів-аматорів.

Очолює підприємство в цілому – директор. Директор визначає основні напрямки його діяльності, а також визначає партнерів з імпорту, види й кількості імпортованої продукції, розглядає пропозиції та рекомендації менеджера з продажу та головного економіста стосовно цих питань, а також



займається іншими ключовими аспектами діяльності ТОВ «ЛМ Ко». З вищезазначених питань директор звітує засновнику підприємства, який згідно зі статутом товариства являється вищим органом управління.

ТОВ «ЛМ Ко» забезпечене складськими й офісними приміщеннями, має достатній штат працівників, транспорт для доставки товару по регіону, а також у достатній кількості та у повному асортименті пропоновану продукцію, що дає можливість надати покупцям європейський сервіс за українськими цінами.

Для здійснення статутної діяльності ТОВ «ЛМ Ко» користується всіма правами суб'єкта підприємницької діяльності, які надаються йому законодавством України. Зокрема:

- укладати будь-які договори, незаборонені законодавством, з іншими суб'єктами підприємницької діяльності, організаціями;
- використовувати найману працю;
- створювати свої окремі підрозділи, представництва, дочірні підприємства на території України та за її межами;
- вільно розпоряджатися своїм майном і прибутком;
- надавати споживчі кредити своїм робітникам у готівковій формі;
- користуватися пільгами, які надаються законодавством;
- користуватися правами, зазначеними в принципах підприємницької діяльності.

За рахунок внесків засновника ТОВ «ЛМ Ко» на підприємстві формується статутний фонд. Згідно зі Статутом підприємства (другої редакції) статутного фонду підприємства становить 1 030 тис. грн.

Управління підприємством здійснюється наступними органами:

1. Засновник підприємства – вищий орган управління.
2. Директор підприємства – виконавчий орган.
3. Ревізійна комісія – контролюючий орган.

Рішення засновника мають виняткову компетенцію в наступних питаннях:

- 1) визначення головних напрямків діяльності підприємства;
- 2) затвердження планів підприємства й звітів про їхнє виконання;

- 3) затвердження річних результатів діяльності підприємства;
- 4) визначення організаційної структури підприємства;
- 5) затвердження внутрішніх організаційних правил і порядків;
- 6) внесення змін до Статуту підприємства;
- 7) вибір та відклик членів ревізійної комісії;
- 8) призначення та звільнення директора;
- 9) визначення умов праці посадових осіб ТОВ «ЛМ Ко»;
- 10) затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, порядків розподілу прибутку;
- 11) визначення порядку покриття збитків;
- 12) створення, реорганізація, ліквідація, дочірніх підприємств, представництв;
- 13) залучення до майнової відповідальності посадових осіб управління підприємством;
- 14) встановлення розміру, форми й порядку внесення учасниками ТОВ «ЛМ Ко» додаткових внесків;
- 15) прийняття рішення про припинення діяльності підприємства.

Значну частину роботи виконує менеджер з продажу, а також головний економіст підприємства, які займаються пошуком потенційних постачальників, аналізом цін, можливих прибутків підприємства, рядом інших питань. Усі рішення прийняті менеджером і економістом не можуть здійснюватися без узгодження їх з директором підприємства.

Важливе місце в структурі управління ТОВ «ЛМ Ко» займає головний бухгалтер, який веде облік операцій, здійснює контроль і облік розрахунків з банками, постачальниками та сторонніми організаціями, що обслуговують підприємство, а так само (разом з головним економістом) аналізує фінансові результати підприємства й вносить рекомендації з поліпшення їх показників. Дані рекомендації підлягають розгляду директором підприємства.

На підприємстві також існує транспортний відділ, який забезпечує доставку продукції з точки їх відвантаження в місті Запоріжжя та за його

межами. В той же час даний відділ займається доставкою продукції покупцям у межах Запорізького району.

Юридичний відділ підприємства здійснює допомогу в складанні умов зовнішньоторговельних контрактів і угод, консультації з приводу тих чи інших питань та розбіжностей, захист інтересів підприємства в судах і арбітражах, загальне правове забезпечення підприємства.

Схематично організаційна структура управління ТОВ «ЛМ Ко» зображена на рис.2.1. Головний недолік структури управління підприємства – це відсутність чіткого розподілу функцій головного економіста та менеджера з продажу. Також проблемою є перенавантаженість менеджера з продажу, який одночасно займається як аналізом внутрішнього, так і зовнішнього ринку, пошуком нових партнерів, питаннями реалізації продукції та ін. Це призводить до певного обмеження в часі в процесі прийняття важливих рішень.

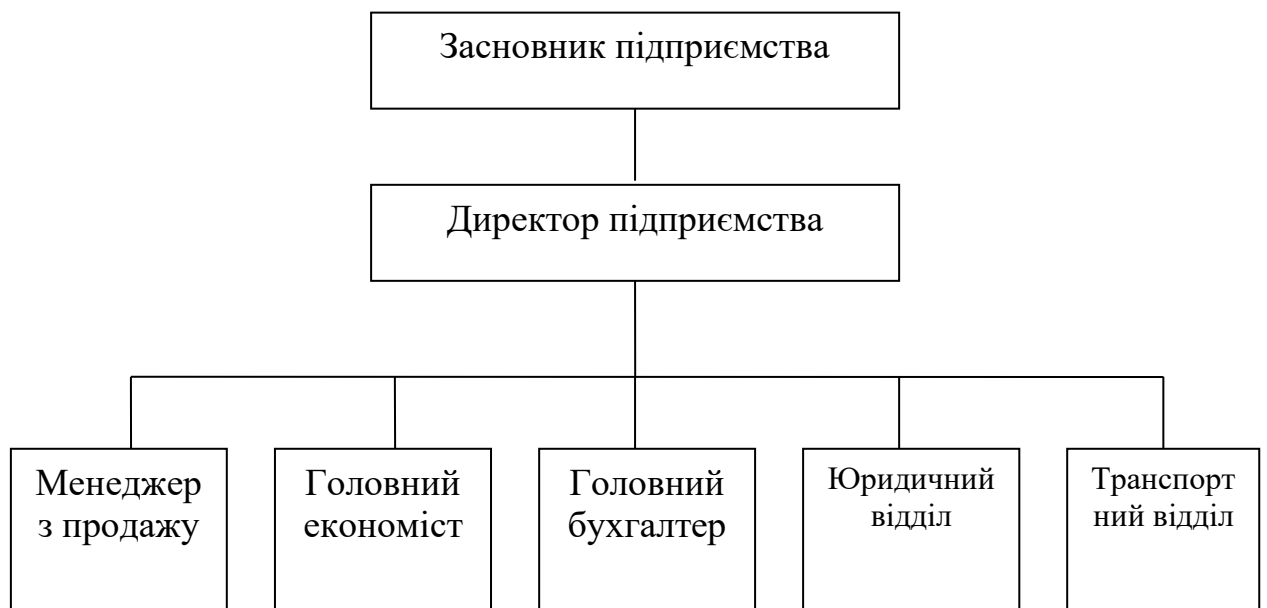


Рис.2.1 Структура управління ТОВ «ЛМ Ко»

ТОВ «ЛМ Ко» необхідна певна зміна в структурі управління. Реорганізація організаційної структури управління націлена на підвищення ефективності роботи в шляхом концентрації функцій.

Пропонується створити дві нові посади спеціаліст з імпорту та маркетолог. Нові працівники забезпечать аналітику зовнішньоекономічної діяльності, результати чого вкажуть на відмову від певних товарів, заміну їх іншими, пошуки нових напрямів роботи.

Початком активної діяльності ТОВ «ЛМ Ко» стала зима-весна 2000 року. Для підприємства цей період характеризувався: появою перших клієнтів з постачання засобів захисту рослин; створенням офісної структури; організацією перших складів засобів захисту рослин, складів сільськогосподарської продукції; налагодженням основних схем роботи з клієнтами; набуттям досвіду роботи з державними установами такими, як обласна державна адміністрація, митниця, станція захисту рослин, санітарно-епідеміологічна служба; започаткуванням співпраці з основними іноземними постачальниками – «SPA Valagro» (Італія), «Greenworld» (Естонія), рядом російських компаній-постачальників; підприємство зарекомендувало себе як надійний дистриб'ютор.

Чисельність працівників фірми на той час складала 8 осіб. Основним ринком підприємства на той час були м. Запоріжжя та Запорізький район.

За період з 2000 до 2022 рр. відбувалось активне розширення фірми:

1) зріс штат працівників: у 2022 році на фірмі працює 20 осіб;

2) збільшилось коло іноземних партнерів з поставки засобів захисту рослин, ґрунтосумішей та дрібної побутової продукції; налагоджено контакти з фірмами та іншими постачальниками, у тому числі і на внутрішньому ринку. Це дало можливість значно розширити спектр товарів для продажу на внутрішньому ринку.

3) у зв'язку з вищезазначеним фактом значно збільшилась кількість клієнтів товариства.

Набутий досвід роботи на ринку засобів захисту рослин на території Запорізького району дав можливість фірмі розширити масштаби постачань на всю Запорізьку область. Крім цього, ТОВ «ЛМ Ко» стало оптовим постачальником деяких міст за межами Запорізької області.

Паралельно з цим розвивалась інфраструктура фірми, було створено 5 складських приміщень, а також власний автопарк. З'явилися нові напрямки діяльності фірми.

Наразі ТОВ «ЛМ Ко» здійснює наступні види діяльності (відповідно до державного класифікатора):

- оптова торгівля;
- роздрібна торгівля;
- посередницькі послуги при купівлі-продажу товарів народного споживання й сільськогосподарської продукції;
- сільськогосподарське виробництво;
- обслуговування сільського господарства;
- рекламно-представницькі послуги;
- виробництво мінеральних добрив і агрохімічних продуктів;
- інші види діяльності.

## 2.2 Дослідження діяльності ТОВ «ЛМ Ко» на ринку продуктів агрохімії

На вітчизняному ринку продуктів агрохімії компанія ТОВ «ЛМ Ко» пропонує різноманітний асортимент продукції:

- мінеральні, органічні, мікробіологічні добрива, стимулятори росту рослин українського, естонського та італійського виробництва, ґрунти, ґрунтосуміші на основі біогумусу, торфосуміші, керамзитовий дренаж, перліт, вермикуліт та багато іншого різних видів фасування. В широкому асортименті представлена група товарів, які використовуються для вирощування квітів, як професіоналами (у теплицях, розплідниках, ботанічних садах) так і аматорами (для кімнатних, клумбових, балконних квітів, декоративних рослин, овочів і фруктів на присадибних ділянках).

- пластикові вазони для кімнатних і вуличних рослин та квітів;
- технічна тара, торф'яні горщики для вирощування розсади квітів і овочів;

- засоби захисту рослин в широкому асортименті від провідних світових та вітчизняних виробників;

- пакетоване насіння овочів та квітів;

- торф і торф'яні субстрати.

Всі види добрив, які продає ТОВ «ЛІМ Ко» відповідають світовим стандартам, про що свідчить постійне збільшення клієнтської бази фірми.

Наразі підприємство пропонує різні марки добрив, що містять азот і фосфор; трикомпонентні добрива, до складу яких входять всі три основні елементи живлення: азот, фосфор і калій, та інші добрива до складу яких входять різні макро- та мікроелементи (сірка, магній, кальцій, невеликі кількості міді, цинку, марганцю, заліза та ін.). Для всіх добрив характерна відсутність баластових речовин і шкідливих домішок, вирівняний гранулометричний склад, хімічна однорідність. Всі види добрив мають відмінні фізико-хімічні властивості.

Сфера застосування цих добрив у рослинництві практично необмежена. Вони універсальні, високоефективні та економічні.

ТОВ «ЛІМ Ко» на постійній основі здійснює поновлення та збільшення асортименту товарів завдяки активному співробітництву з українськими й закордонними виробниками.

Основними країнами-партнерами є:

- Італія, зокрема компанія «SPA Valagro»;

- Естонія, із продукцією відомих у всій Європі компаній «Biosom» і «Greenworld»;

- велика кількість фірм-партнерів з країн СНД;

- Польща, що поставляє різноманітну дрібно-побутову, декоративну продукцію;

- ряд фірм-партнерів Китаю.

Стратегією фірми є диверсифікація ринків товарів та послуг. У 2021-2022 рр. пріоритетним напрямком діяльності фірми було надання більш повного комплексу послуг з ведення садівництва, сільськогосподарської діяльності, а

саме: постачання насіннєвого матеріалу, мінеральних добрив, техніки, засобів захисту рослин, надання кваліфікованих консультацій щодо обробки землі та інше.

Основними факторами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «ЛМ Ко», є:

1) державні органи влади, що визначають напрями аграрної політики України, таким чином обмежуючи або розширюючи діяльність фірми;

2) виконання зобов'язань постачальниками також значно впливає на результати діяльності на внутрішньому ринку;

3) у сільському господарстві важливе значення мають погодні умови, які важко передбачити на довгий термін, тому фірма також перебуває у невизначеності перед початком сезону;

4) НТП є водночас позитивним і негативним чинником, оскільки розвиток хімічної промисловості може сприяти винайденню ефективних і менш шкідливих засобів, проте не кожен споживач буде довіряти новому, або не схильний до змін.

Надамо загальну характеристику імпоротної діяльності підприємства. Метою політики закупівель ТОВ «ЛМ Ко» є придбання продукції з мінімальними ризиками на найбільш вигідних для підприємства умовах, виконаних з використанням прогресивних технологій і сучасних матеріалів, збалансованих за ціною і якістю. Для цього при проведенні закупівельних процедур нового товару або при певній зміні в ціновій політиці постачальників щодо товарів, які вже імпортуються, забезпечується свого роду «змагання» пропозицій продукції іноземних партнерів (вже існуючих або нових) на основі об'єктивності, неупередженості і прозорості процедур закупівель, слушного та рівного відношення до всіх постачальників.

В основу політики закупівель ТОВ «ЛМ Ко» закладені наступні принципи:

1. Принцип конкуренції - проведення закупівель на конкурентній основі шляхом порівняння пропозицій постачальників за заздалегідь затвердженими критеріями і вибору найкращої пропозиції.

2. Принцип відкритості - регламентоване конкурентне середовище конкурсних закупівель враховує рівні права учасників конкурсу і забезпечує самостійну орієнтацію постачальників у прийнятті рішень по досягненню своїх комерційних цілей.

3. Принцип рівноправності - умови проведення закупівельних процедур, методи, критерії та порядок визначення переможця встановлюються заздалегідь і для всіх учасників вони однакові.

4. Принцип економічності - закупівельні процедури здійснюються з мінімально можливими витратами.

5. Принцип ефективності - досягнення максимального кінцевого результату закупівель - придбання необхідних товарів, необхідної якості і кількості з максимальною економічною вигодою для підприємства.

6. Принцип відповідальності - уповноважені особи ТОВ «ЛМ Ко» відповідають за всі пункти контракту, який вони уклали, і ніхто не може тиснути, щоб уповноважені особи порушили умови контракту.

7. Принцип діяльності, що не припиняється, - означає, що підприємство і його постачальники повинні бути впевнені в тривалості комерційних взаємин.

8. Принцип взаємних гарантій - припускає надання гарантій здійснення поставки та оплати товарів, робіт і послуг при початку комерційних відносин ТОВ «ЛМ Ко» і його постачальників.

9. Принцип конфіденційності - припускає забезпечення закритості доступу до інформації сторонніми особами з тим ступенем дбайливості, який підприємство вживає стосовно власної закритої інформації, у випадках, коли партнер зробив застереження про конфіденційність наданих відомостей.

10. Принцип інформованості - підприємство прагне володіти, якомога більш широкою базою даних про постачальників-виробників.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «ЛМ Ко» має налагоджену співпрацю приблизно з 15 іноземними партнерами, тобто зв'язки ці вже є постійними. Це одні з найбільших світових розробників та виробників органічних, неорганічних та мінеральних добрив, стимуляторів росту, засобів захисту



рослин, торф'яної продукції, дрібно-побутових товарів та іншої сільськогосподарської продукції. Найбільшими з них є такі підприємства та компанії, як «Valagro» (Італія), «Агроторф» (Молдова), «Экоорганіка» (Молдова), «Biosom» (Естонія), «Greenworld» (Естонія), «Северо-западная торфяная компания» (Азербайджан) та ін..

Основним видом зовнішньоекономічної діяльності, яким займається ТОВ «ЛІМ Ко» є імпорт. Вся імпортована продукція реалізовується в межах України. Фірма є дистриб'ютором деяких закордонних виробників мінеральних добрив, таких як «Valagro» (Італія), «Greenworld» (Естонія).

Майже вся кількість договорів підприємства з іноземними партнерами укладається у формі договору купівлі-продажу, де ТОВ «ЛІМ Ко» виступає як покупець.

У 2022 році було укладено 21 договір із 12 іноземними фірмами-партнерами.

Основними базовими умовами поставки імпортування товарів, якими користуються ТОВ «ЛІМ Ко» і партнери із-за кордону, є FCA та CIF з використанням автомобільного транспорту.

Продукція, що імпортується фірмою, є готовою для продажу, не потребує переробки чи доопрацювання, тобто повна собівартість продукції ТОВ «ЛІМ Ко» формується з купівельної вартості, транспортних витрат, витрат на збут і витрат на оплату праці та деяких інших витрат.

З моменту заснування підприємство постійно нарощує кількість імпортованої продукції, розширює свій асортименти за рахунок пошуку та укладання контрактів з новими постачальниками, має налагоджену систему взаємозв'язку із вантажно-перевізними компаніями, що забезпечують доставку продукції на територію м. Запоріжжя та Запорізького району.

В результаті аналізу імпортової діяльності ТОВ «ЛІМ Ко» протягом 2015-2022 рр. можна зробити наступні висновки. Протягом аналізованого періоду відбувається постійне нарощування обсягів імпорту. У 2022 році, порівняно з 2021 роком, сума імпортних витрат зросла на 396% і склала 7153243,6 грн..

ТОВ «ЛМ Ко» на достатньому рівні здійснює контроль та планування імпортової діяльності, так як коливання імпорту відбувається в залежності від сезону та очікування суми продаж, кількості товару на складі. ТОВ «ЛМ Ко» здійснює планування значною мірою опираючись на досвід попередніх років. Однак існує один з основних факторів, який неможливо точно спрогнозувати – погодні умови.

Проаналізувавши фінансово-економічну діяльність ТОВ «ЛМ Ко», можна відзначити стабільність його фінансово-економічного стану, про що свідчать розраховані значення відповідних коефіцієнтів. В свою чергу, стабільність фінансово-економічного стану свідчить про врахування наявних економічних ризиків господарської діяльності підприємства при її плануванні та здійсненні адекватних заходів щодо попередження або прийняття даних ризиків.

### 2.3 Система економічних ризиків бізнес-процесів ТОВ «ЛМ Ко»

Оскільки ТОВ «ЛМ Ко» є суб'єктом ринку товарів сільськогосподарського призначення Запорізького регіону та України, то підприємницькій діяльності даної компанії притаманний весь комплекс економічних ризиків, характерних для операторів даного ринку.

Внутрішні фактори ризику компанії ТОВ «ЛМ Ко» є регульованими, оскільки вони значною мірою визначаються рівнем менеджмента підприємства. До таких факторів можна віднести підвищення собівартості продукції внаслідок зносу основних виробничих фондів та плинності виробничого персоналу, рівень якості агрохімічної продукції, що пропонується підприємством на вітчизняному ринку, умови її реалізації через збутову мережу підприємства, рівень маркетингового забезпечення, зокрема рекламної підтримки продукції компанії на основних ринках збуту. До внутрішніх факторів, що обумовлюють рівень економічного ризику у господарській діяльності ТОВ «ЛМ Ко», слід віднести також наявність у підприємства оборотних коштів у обсягах, необхідних для успішного здійснення ринкової діяльності.

Основними зовнішніми факторами ризику у діяльності ТОВ «ЛМ Ко» є фактори, що визначають зовнішні умови її господарської діяльності. Сюди можна віднести рівень конкуренції на ринку агрохімічної продукції в Україні, відносини з споживачами, мінливість державного регулювання як підприємницької діяльності в Україні в цілому, так і галузевого регулювання. Важливим зовнішнім фактором, що впливає на рівень комерційного ризику компанії ТОВ «ЛМ Ко» є рівень взаємовідносин з постачальниками. Однією з зовнішніх причин можливих збитків є також сезонний характер реалізації продукції агрохімічного призначення, що пов'язано з сезонним характером сільськогосподарського виробництва, де діють найбільші клієнти ТОВ «ЛМ Ко».

Ефективним засобом захисту від зовнішніх ризиків, що використовується у практиці господарської діяльності ТОВ «ЛМ Ко», є диверсифікація її асортименту та відповідних ринків та їх сегментів. Зокрема, ТОВ «ЛМ Ко» пропонує вітчизняним споживачам мінеральні, органічні та мікробіологічні добрива, стимулятори росту рослин не лише вітчизняного виробництва, але й аналоги з асортименту провідних компаній Білорусі, Естонії та Італії. Тепличним господарствам ТОВ «ЛМ Ко» пропонує ґрунти, ґрунтосуміші на основі біогумусу, а також торфосуміші, керамзитовий дренаж та іншу продукцію, спрямовану на забезпечення ефективного господарювання у секторі рослинництва. Крім того, у широкому асортименті представлені засоби захисту рослин від провідних світових та вітчизняних виробників. Домашнім господарствам компанія пропонує пакетоване насіння овочів та квітів.

Структура ризиків даного підприємства значно ускладнюється у зв'язку з наявністю диверсифікації у ринковій стратегії ТОВ «ЛМ Ко», що на сьогодні представлена на вітчизняному ринку з широкою асортиментною лінійкою товарів. Компанія пропонує агрохімічну продукцію широкому колу клієнтів; від великих підприємств, що діють у сфері сільськогосподарського виробництва, у першу чергу, зернових компаній, до фермерських та особистих господарств, а також садівників та квіткарів-аматорів.

Для кожного з цих сегментів ринку характерні специфічні коливання споживчого попиту. Для великих агрофірм вони обумовлені, у першу чергу, коливаннями світових цін на сільськогосподарську продукцію, умовами державного регулювання експортної діяльності, наявністю та рівнями мит та квотуванням експорту рослинницької продукції з України. Ці фактори, у свою чергу, визначають рівень пропозиції на агрохімічну продукцію (добрива та засоби захисту рослин). Фактором ризику тут виступає також існуюча у світі тенденція до споживання екологічно чистої продукції, що спонукає виробників зерна до його вирощування без використання агрохімії.

Рівень попиту невеликих споживачів, зокрема фермерських господарств, на продукцію з асортименту ТОВ «ЛМ Ко значною мірою визначається змінами у їх платоспроможності. Тут факторами економічного ризику виступають ціни на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку, умови кредитування фермерів, а також ціни на паливно-мастильні матеріали. Штучне зниження цін на продукцію рослинництва на вітчизняному ринку, високі процентні ставки за кредитами для сільськогосподарських виробників, зростання цін на бензин та дизельне паливо спонукає селян значною мірою відмовлятися від використання у аграрному виробництві сучасних агротехнологій, пов'язаних з своєчасним внесенням у ґрунт необхідної кількості органічних та неорганічних добрив, використанням сучасних засобів захисту рослин. Це спричиняє небажане зменшення попиту на продукцію, що представлена у асортименті компанії ТОВ «ЛМ Ко». З цього можна зробити висновок про те, що значне підвищення цін та попиту на мінеральні добрива уже у наступному, 2024 році є малоімовірним.

При оцінці ризиків збутової діяльності компанії ТОВ «ЛМ Ко слід враховувати, що основними споживачами агрохімічної продукції – мінеральних добрив та засобів захисту рослин є сільськогосподарські підприємства, діяльність яких характеризується сезонністю та неритмічним надходженням виручки від реалізації продукції. Дефіцит обігових коштів, зазвичай, покривається за рахунок запозичених коштів, доступ до яких з настанням

світової фінансової кризи значно ускладнився. Платоспроможність таких споживачів погіршується також відставанням зростання цін на зерно на внутрішньому ринку України у порівнянні з цінами на пальне, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, сільськогосподарську техніку, а також на комплектуючі та запчастини до неї. Тому можливості придбання агрохімічних засобів сільгоспвиробниками на сучасному етапі розвитку вітчизняного агропромислового комплексу значною мірою залежить від наявності їхньої ефективної державної підтримки.

Ризики негативного впливу державного регулювання зменшуються з набуттям досвіду роботи з державними установами такими, як обласна державна адміністрація, митниця, станція захисту рослин, санітарно-епідеміологічна служба; тощо. Чітке дотримання законодавчих норм, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання, виконання обґрунтованих вимог органів державного та регіонального управління дозволяють мінімізувати ризики втрат від виконання судових рішень. У той же час мінливість, складність та невизначеність законодавчої бази в Україні створює суттєві перешкоди для динамічного реагування компанії ТОВ «ЛІМ Ко на зміни у ринковому середовищі.

Значна увага у процесі планування ринкової діяльності компанії ТОВ «ЛІМ Ко» приділяється аналізу та оцінці зовнішньоекономічних ризиків. Це пов'язано з тим, що підприємство активно здійснює імпорту діяльність, пропонуючи вітчизняним споживачам агрохімічну продукцію, зокрема мінеральні добрива, а також засоби захисту та стимулювання росту рослин відомих зарубіжних компаній з Італії, Білорусі, Естонії. Вже на початку діяльності компанії ТОВ «ЛІМ Ко», вона встановила взаємовигідні відносини з такими відомими суб'єктами світового ринку агрохімії як «SPA Valagro» (Італія), «Biosom» та «Greenworld» (Естонія), рядом білоруських компаній-постачальників; що є найбільшими виробниками мінеральних добрив з Білорусі. Надійність та стабільність виконання зарубіжними контрагентами компанії ТОВ «ЛІМ Ко» своїх зобов'язань за контрактами дозволяє

підприємству мінімізувати ризик несвоєчасного здійснення поставок вітчизняним споживачам та дозволяє запобігти ризику застосування до компанії штрафних санкцій. Наявність налагоджених зв'язків з провідними закордонними виробниками дозволяє ТОВ «ЛМ Ко» на постійній основі здійснювати модернізацію та розширення асортименту товарів, призначених для вітчизняних споживачів. Для зменшення ризику у зовнішньоекономічних операціях компанія ТОВ «ЛМ Ко» активно застосовує страхування вантажів. На протязі 2021-2022 рр. підприємство встановило ділові зв'язки з рядом компаній-виробників агрохімічної продукції з країн ЄС та Китаю. У цьому випадку виникають значні ризики, пов'язані з недостатньою інформацією про зарубіжного контрагента.

Компанія ТОВ «ЛМ Ко» на початку здійснення зовнішньоекономічних операцій з новими партнерами повинна володіти інформацією, чи можна покладатися на те, що продавець своєчасно поставити товар, та здійснити йому передоплату, чи будуть поставлені товари за якістю та кількістю відповідати умовам укладених контрактів, чи будуть товари перевозитися достатньо кваліфікованим перевізником та при цьому належним чином застрахованими, чи надасть продавець покупцю такі документи, що дозволять безперешкодно пройти митний контроль. Важливим є також наявність у продавця необхідних сертифікатів відповідності якості та екологічності товару вимогам законодавства України, а також необхідних ліцензій на експорт даного товару. Ці ризики значною мірою можна зменшити, залучивши до здійснення угоди третю сторону, якою може бути банк, або компанія-посередник, що добре ознайомлена з ринковою ситуацією у країні контрагента. Вона, як правило, краще поінформована про аспекти угоди, що викликають побоювання у сторін контракту та за відповідну плату може взяти на себе частину ризику. Для запобігання ризиків фінансових збитків внаслідок можливої ненадійності нового контрагента компанія ТОВ «ЛМ Ко» широко використовує у міжнародних розрахунках форму акредитива. При цьому банк, що випустив даний документ, за умови надання продавцем всіх документів до проданого

товару (транспортних накладних, ліцензій, страхового сертифіката тощо), які підтверджують, що товар наданий перевізнику, зобов'язаний виплатити продавцю суму, зазначену у транспортній накладній.

Таким чином, важливим засобом ефективного управління ризиками у економічній діяльності підприємства є оптимальний вибір партнера, зокрема підприємства-постачальника. Зокрема, з метою мінімізації цінових ризиків компанія ТОВ «ЛМ Ко» здійснює придбання мінеральних, у першу чергу, азотних добрив не у вітчизняних, а у зарубіжних виробників. Це пов'язано з високою динамікою зростання цін на газ для вітчизняних підприємств хімічного комплексу, що спостерігається на протязі останніх років. Оскільки він є сировиною для виробництва мінеральних добрив на вітчизняних підприємствах, то собівартість їх виробництва тут зростає. Це зростання на протязі останніх трьох років склало щорічно у середньому близько 30%. Низька платоспроможність вітчизняних покупців-аграріїв робить продукцію виробників азотних добрив з України неконкурентоспроможною у порівнянні з іноземними аналогами. Цьому сприяло також загострення ситуації на Сході України та обмеження торговельних стосунків між Росією та Україною. Саме ці фактори зумовили необхідність вибору нових партнерів для придбання ТОВ «ЛМ Ко» мінеральних добрив для українських агровиробників.

Важливим видом економічних ризиків, які повинно враховувати у своїй ринковій діяльності підприємство ТОВ «ЛМ Ко» є валютні ризики. При укладанні контрактів на постачання великих партій агрохімічної продукції вітчизняним підприємствам – споживачам компанія ТОВ «ЛМ Ко» завжди враховує та намагається мінімізувати такі види комерційних ризиків як виникнення неплатоспроможності покупця до моменту оплати замовленого товару, або його відмова від оплати замовленої продукції. У залежності від фінансового стану контрагента ТОВ «ЛМ Ко» використовує контракти з умовою часткової або повної передоплати постачань агрохімічної продукції.

Важливим фактором ризику для суб'єктів ринку агрохімічної продукції є науково-технічний прогрес. Він є водночас як позитивним, так і негативним

чинником для даного ринку, оскільки розвиток хімічної промисловості може сприяти винайденню ефективних і менш шкідливих добрив та засобів захисту рослин, і у той же час споживачі – агровиробники є здебільшого схильними до консерватизму, намагаючись дотримуватися вже перевірених технологій. Тому у даній галузі стадія впровадження на ринок нового товару є здебільшого досить тривалою та пов'язана зі значними маркетинговими витратами.

Оскільки компанія ТОВ «ЛІМ Ко» працює на специфічному з точки зору промислової та екологічної безпеки ринку агрохімічних продуктів, виробництво, зберігання та перевезення яких пов'язане з ризиками аварій та викидів шкідливих речовин, що можуть завдати збитків життю та здоров'ю людей, а також навколишньому довкіллю, значна увага на даному підприємстві приділяється контролю над рівнем ризиків, пов'язаних з цими факторами діяльності компанії. Тут розроблена та діє загальна програма заходів щодо підтримання рівня промислової безпеки. Вона ґрунтується на даних відносно технологій виробництва, переробки, зберігання та транспортування агрохімічної продукції, зокрема, таких шкідливих речовин, як аміак, аміачна селітра та її сполуки. Дотримання цих технологій дозволяє забезпечити рівень безпеки на підприємстві, що перевищує вимоги чинного законодавства. Значна увага приділяється професійній протиаварійній підготовці персоналу, виконанню ним заходів щодо техніки безпеки на робочому місці.



### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЛМ КО»

### 3.1 Аналіз та оцінка інвестиційного ризику ТОВ «ЛМ Ко»

Станом на кінець 2021 року компанія ТОВ «ЛМ Ко» здійснювала постачання агрохімічної продукції вітчизняним виробникам здебільшого за рахунок імпортних постачань. Значні можливості для розширення обсягів збуту компанії ТОВ «ЛМ Ко» надає створення експортно-орієнтованого виробництва агрохімічного продукту, що користувався б попитом на ринках сусідніх країн. У планах компанії такий розвиток діяльності може бути здійснений шляхом створення виробництва мінерального добрива «Rost-Концентрат». Даний товар, що є розробкою вітчизняних вчених відзначається своїми якісними характеристиками у порівнянні з аналогами, представленими на ринках країн СНД, Туреччини та Близького Сходу.

Необхідно зазначити, що даний вид мінеральних добрив не являється унікальним за своїми властивостями та впливом на ґрунт і овочі. Більш того, він розрахований тільки для продажу аграріям-професіоналам, так як він не застосовується при садівництві звичайних, не сільськогосподарських рослин.

Екологічно чисте, абсолютно природне за своїм складом органо-мінеральне добриво «Rost-Концентрат» являється рідинною речовиною. На даний момент воно являється унікальним за своїми властивостями і, одночасно, застосовується при вирощуванні як сільськогосподарських культур, так і звичайних та декоративних рослин. Все це відбувається значною мірою за рахунок не тільки впливу на рослини та культури, а й позитивного впливу на сам ґрунт.

До 2022 року органічно-мінеральні добрива на основі гумата калію існували лише у формі гранул та порошку, та були вже розповсюдженими серед

аграріїв в усіх розвинутих країнах та країнах з перехідною економікою. Дана ринкова ніша на сьогодні є досить насиченою. На всіх основних ринках збуту домінують великі компанії з країн ЄС, Китаю та деяких інших країн.

Перед тим як перейти до аналізу та оцінки інвестиційних ризиків, пов'язаних з створенням експортно-орієнтованого виробництва, наведемо характеристику та основні властивості нового продукту.

Передові технології, засновані на багаторічних лабораторних дослідженнях і сільськогосподарській практиці, забезпечують активацію всього комплексу органічних речовин торфу (в основному гумінових речовин) і одержання біологічно активних форм гумінових кислот – гуматів калію.

В основі «Rost-Концентрат» – тривала робота радянських, українських біологів, хіміків і ґрунтознавців, яка була втілена в сучасному високотехнологічному виробництві екологічно безпечних добрив.

Добриво «Rost-Концентрат» є універсальним добривом на основі гумата калію з додаванням збалансованого комплексу макро- та мікроелементів.

Дане добриво розроблене НДІ ґрунтознавства й агрохімії ім. Соколовського, м. Харків. Застосування даного препарату вже через рік призводить не тільки до кількісних, але і якісних змін гумусу. Знову утворений гумус має високу біологічну активність, наявність його поліпшує фізичні і хімічні властивості ґрунту.

Добриво «Rost-Концентрат» пройшло біологічну, токсикологічну, екологічну експертизу та реєстрацію в Управлінні безпеки хімічних речовин Міністерства екології і природних ресурсів України та включене в «Перелік пестицидів і агрохімікатів, дозволених для використання в Україні».

«Rost-Концентрат» – добриво зі стимулюючим ефектом та фунгіцидною активністю, є продуктом високотехнологічної переробки натурального торфу, з якого витягнуті активні речовини: азот, фосфор, калій, мікроелементи, а гумінові кислоти з нерозчинних переведені в розчинні одновалентні солі.

«Rost-Концентрат» виготовляється з використанням екологічно чистої природної сировини – низинного торфу. Торф містить у своєму складі велику

кількість фізіологічно активних речовин, які містять у собі: амінокислоти, вуглеводи, ферменти, антибіотики і природні стимулятори росту. Найбільш фізіологічно активні елементи, які одержуються після обробки торфу - водорозчинні солі гумінових кислот (гумати) і фульвокислот (фульвати). У даному торфі зміст гумінових речовин досягає в середньому до 55-65% від сухої маси торфу. Технологія виробництва препарату забезпечує найбільш повний переклад усіх біологічно активних речовин у доступний для рослин стан.

Вплив застосування добрива «Rost-Концентрат» на деякі сільськогосподарські культури відображений у табл.3.1.

Добриво «Rost-Концентрат» також має значний вплив на рослини. Він сприяє підвищенню активності всіх клітин рослини. «Rost-Концентрат» підвищує проникність мембрани кліток кореня, в результаті поліпшується проникнення живильних речовин і мікроелементів із ґрунтового розчину в рослину, підсилюється кореневе харчування рослин, а також всмоктування вологи. В результаті зміцнюється закріплення рослин у ґрунті, тобто рослини стають більш стійкими до сильних вітрів, змиву в результаті рясного випадання опадів та ерозійним процесам. У зв'язку із цим особливо ефективно застосування «Rost-Концентрат» на культурах зі слаборозвиненою кореневою системою: яриці, ячмені, вівсі, рисі, гречці, картоплі.

Гумат калію «Rost-Концентрат» позитивно впливає на ґрунт. По-перше препарат знешкоджує всі шкідливі компоненти ґрунту - зв'язує важкі метали і радіонукліди, перешкоджаючи їх потраплянню в рослини, а також сприяє розкладанню органічних токсикантів. По-друге, вищевказане добриво оптимізує транспорт живильних речовин із ґрунту в рослини, знижуючи потребу їх у інших мінеральних добривах. По-третє, добриво активізує ґрунтову мікрофлору, яка забезпечує посилену фіксацію азоту та підвищення доступності ґрунтового фосфору.

Таблиця 3.1 - Вплив застосування добрива «Rost-Концентрат» на деякі сільськогосподарські культури

Культура	Вплив на вегетативний розвиток рослин, врожай і якість	Ефективність дії проти хвороб на с/г культурах
Пшениця озима і ярова, жито озиме, ячмінь озимий і яровий, тритикале озима	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення врожайності в середньому на 10-15%; збільшення куцистості на 0,8-1%;</li> <li>- збільшення маси насіння на 11-13%, маси кореневої системи на 40-60%;</li> <li>- підвищення змісту клейковини в зерні в середньому на 5%;</li> <li>- підвищення якості клейковини;</li> <li>- підвищення змісту білка в зерні на 1,5-2%;</li> <li>- зниження вилягальності.</li> </ul>	зменшення вразливості перед борошнистою росою в 2-3 рази, кореневої гнилизни на 70%, септориозом і фузаріозом – на 60-70%.
Соняшник	збільшення врожайності в середньому на 10-20%.	зниження вразливості перед: пероноспорозом в 1,5 рази; сіркою, білою та попелястою гнилизнами в 2,8 рази; сухою гнилизною кошиків в 1,6 рази; вертицелозом в 2,2 рази; іржею в 2 рази; фамозом в 1,8 рази.
Картопля	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення врожайності в середньому на 15-22%;</li> <li>- збільшення кількості товарних бульб на 8-10%;</li> <li>- збільшення вмісту сухих речовин на 5-10%;</li> <li>- збільшення вмісту крохмалю на 8-10%;</li> <li>- збільшення вмісту вітаміну С у середньому на 5мг/%;</li> <li>- зниження змісту нітрат на 20-30%.</li> </ul>	зниження вразливості перед: фітофторозом в 3-6,6 рази, макроспориозом в 3,3-12,5 разів, усиханням в 2,7-3,6 разів, паршою – на 40-50%, мокрою гнилизною на 60-70%.

Отже, використовуючи добриво «Rost-Концентрат» покупці:

1. Захищають землю, рослини, дерева від шкідливих речовин, що попадають із атмосфери.
2. Заощаджують гроші при вирощуванні сільськогосподарських культур.
3. Одержують збільшення до врожаю від 20% до 100% .
4. Одержують екологічно чисту продукцію.
5. Відновлюють родючість ґрунту і її екологічну чистоту.

Як видно з вищезазначеного, дане мінеральне добриво володіє значними та вагомими конкурентними перевагами серед подібних товарів.

Давши характеристику «Rost-Концентрат» необхідно додати, що на сьогоднішній день не існує органічного добрива яке б одночасно мало такі властивості та широкий спектр застосування.

У 2022 році ТОВ «ЛМ Ко» здійснило пробні продажі даного продукту на українському ринку і як показують дані щодо його реалізації, товар відповідає основним вимогам українських покупців добрив, більшість з яких займається фермерським господарством.

В процесі пошуку потенційних клієнтів на таких глобальних іноземних сільськогосподарських Інтернет-ресурсах, як «Tradekey», «Trademart» та «Alibaba», де зареєстровані майже всі великі та середні підприємства, було виявлено, що найбільш зацікавлені в імпорту даного продукту такі країни, як Туреччина, Білорусь, Китай, Індія, Пакистан, Румунія та декілька інших країн.

Аналізуючи ринки Пакистану та Туреччини, необхідно сказати, що існує багато цікавих пропозицій від ряду підприємств. Дані підприємства бажають співпрацювати саме з Україною, що пов'язано з їх багатолітньою співпрацею з українськими фірмами та підприємцями, та, відповідно, добре налагодженими зв'язками (мережа вантажних перевезень та ін.). Серед потенційних клієнтів Пакистану найбільшими являються підприємства «R&W enterprise» та «AGRO GIN».

Однак з вищезазначених країн, найбільш цікавими є пропозиції з Туреччини, зокрема підприємств-імпортерів мінеральних та органічних добрив як «Freelance», яке знаходиться безпосередньо у Стамбулі та «REUC Foreign Trade», головний офіс якого знаходиться в Анкарі. Останнє підприємство має мережу філій на території Туреччини, зокрема у Стамбулі і являється одним з найбільших імпортерів-виробників агрохімікатів на турецькому ринку.

Вищезазначені підприємства «Freelance» та «REUC Foreign Trade», які зацікавлені в імпорті «Rost-Концентрат» з України, планують закупівлю даного товару у значних кількостях для задоволення зростаючих, навіть у кризовий

період, потреб місцевих аграріїв. Як було виявлено в процесі переговорів, підприємство «Freelance» має прямиий зв'язок із портом в м. Одеса, а імпортер «REUC Foreign Trade» - в м. Одеса та м. Херсон. Дані підприємства на постійній основі здійснюють судоперевезення Чорним морем вже протягом 10 років.

В даному випадку ТОВ «ЛМ Ко» найбільш вигідно транспортувати товар з м. Запоріжжя до Одеси або Херсону, так як підприємство має налагоджені зв'язки з українськими транспортними компаніями та здійснить доставку до порту призначення на вигідних умовах.

В порту призначення турецька компанія-імпортер виконає завантаження товару на борт судна та вже за власний рахунок транспортує «Rost-Концентрат», разом з іншими закупленими в Україні товарами, до порту в Стамбулі. Отже, в такій ситуації укладання контрактів купівлі-продажу між ТОВ «ЛМ Ко» та однією з вищезазначених фірм повинно мати за основу такі умови поставки Інкотермс, як FCA, FAS або CPT.

Більш ретельно проаналізувавши ринок мінеральних добрив Туреччини було виявлено, що незважаючи на запити ряду підприємств, на територію країни поставляється тільки гранульована форма добрив на основі гумата калію. Тому «Rost-Концентрат», який як показує досвід, «добре приживається» на ринках, має значні переваги враховуючи новизну та очікуваність даного продукту.

Підводячи підсумок необхідно зазначити, що розвиток експортної діяльності ТОВ «ЛМ Ко» являється доцільним з наступних причин:

1) на даний момент добриво «Rost-Концентрат» має значні конкурентні переваги та являється унікальним за своїми властивостями і, одночасно, має дуже широкий спектр застосування, та розрахований на різних покупців;

2) існує багато цікавих пропозицій від ряду підприємств Пакистану та Туреччини. Дані підприємства бажають співпрацювати саме з Україною, що пов'язано з їх багатолітньою співпрацею з рядом українських фірм та підприємств;

3) найбільш цікавими є пропозиції з Туреччини враховуючи той факт, що світові експерти прогнозують мінімальне зростання турецького ринку мінеральних добрив у 2022-2019 рр. на 6%;

4) вигідне географічне положення України, зокрема Запорізької області, яка має досить близький вихід до Чорного моря;

5) споживачі ринку мінеральних добрив Туреччини та Пакистану «готові» до купівлі добрива «Rost-Концентрат» за достатньо високою ціною;

6) відсутність на турецькому та пакистанському ринку мінеральних добрив як внутрішніх конкурентів, так і конкуренції з боку інших експортерів.

Отже, на іноземних ринках мінеральних добрив існує незаповнена ніша та враховуючи вищезазначені причини можна сказати, що даний момент являється сприятливим для початку експорту ТОВ «ЛМ Ко» добрива «Rost-Концентрат».

Таким чином, перспективи позитивної динаміки потенційних ринків збуту обумовлюють значні перспективи для створення експортно-орієнтованого виробництва даного мінерального добрива. У зв'язку з цим необхідно виконати аналіз та оцінку інвестиційних ризиків, притаманних даному проекту. Тут велична інвестиційних ризиків може бути оцінена у вигляді ймовірності понесення збитків у ході реалізації проекту або як відхилення сподіваних результатів від запланованих. До основних ризиків даного проекту можна віднести часовий ризик, пов'язаний з затримкою введення в експлуатацію виробничих потужностей. З метою мінімізації даного ризику компанії ТОВ «ЛМ Ко» доцільно уважно проаналізувати діяльність потенційних підрядників та постачальників технологічного обладнання для виробництва мінерального добрива з метою оцінки їх здатності до виконання зобов'язань за контрактами. Несвоєчасний запуск виробничих потужностей призведе до можливої втрати перспективних ринків збуту. У якості захисту від даного ризику можна запропонувати також компанії ТОВ «ЛМ Ко» внести у договори підряду пункти про високі штрафи у випадку невиконання термінів виконання будівельно-монтажних робіт та вводу в дію необхідного обладнання. При оцінці собівартості виробництва мінеральних добрив «Rost-Концентрат»

необхідно враховувати також виробничі ризики, пов'язані з можливими перебоями у постачаннях сировини та підвищенням цін на енергоресурси. Збутові ризики даного інвестиційного проекту пов'язані зі змінами кон'юнктури ринку, зокрема динамікою цін на мінеральні добрива та коливаннями платоспроможності споживачів. Останнє є особливо важливим при організації збуту даного товару на території України. Оскільки для оцінки ефективності інвестиційного проекту керівництво компанії ТОВ «ЛМ Ко» використовує такі показники як чиста приведена вартість та внутрішня норма доходності проекту, то для кількісної оцінки інвестиційних ризиків доцільно використати методи, пов'язані з визначенням можливих відхилень у даних показниках.

Використаємо для оцінки ризику вкладення коштів у створення виробництва нового мінерального добрива аналіз вразливості вибраних критеріїв ефективності. Він ґрунтується на дослідженні залежності значення показника ефективності від змін значень показників, які приймають участь у його розрахунку. Для використання даного методу спочатку визначається взаємозв'язок між прогнозованими показниками, що характеризують проект, та показником його ефективності. Тут доцільно використати формулу для розрахунку чистої приведеної вартості проекту.

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - CF_0, \quad (3.1)$$

де  $NPV$  – чиста приведена вартість проекту,  $CF$  – чистий грошовий потік у  $i$ -му періоді часу, тобто різниця між надходженнями та поточними витратами у даному періоді,  $CF_0$  – необхідні початкові інвестиції,  $r$  – ставка дисконту за даним інвестиційним проектом, що повинна враховувати рівень його ризику,  $n$  – термін реалізації проекту.

Далі визначаються найбільш ймовірні значення для вихідних показників, що використовуються чистих грошових потоків, а також можливі діапазони їх змін. Змінюючи значення вихідних показників, досліджуємо їх вплив на зміну показника ефективності інвестиційного проекту. При цьому, чим меншим є



діапазон можливих змін показника ефективності, тим менш ризикованим є даний інвестиційний проект. Зазвичай описаний аналіз вразливості інвестиційного проекту передбачає зміну одного вихідного показника, у той час як інші передбачаються сталими. Здійснимо даний аналіз для досліджуваного інвестиційного проекту ТОВ «ЛМ Ко».

Вихідні дані для аналізу наведемо у табл. 3.2. Знайдемо залежність показника ефективності інвестиційного проекту, тобто його чистої приведеної вартості від вихідних даних, наведених у табл. 3.2. Вона визначається за формулою (3.2).

$$NPV = \sum_{i=1}^N \frac{(Q(P - VC) - FC - A)(1 - T) + A}{(1 + r)^i} + \frac{S}{(1 + r)^N} - CF_0 \quad (3.2)$$

Таблиця 3.2 - Дані для аналізу інвестиційного ризику компанії ТОВ «ЛМ Ко»

Показники	Умовні позначення	Діапазон показника змін	Найбільш ймовірне значення показника
Обсяг виробництва, т	Q	150-300	200
Ціна за 1 кг, грн.	P	35-55	50
Змінні витрати, грн.	VC	25-40	30
Постійні витрати, тис грн.	FC	500	500
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	A	10	10
Податок на прибуток, %	T	20	20
Норма дисконту, %	r	15-25	20
Термін реалізації проекту, років	N	5-7	5
Залишкова вартість, тис. грн.	S	200	200

Прогнозовані необхідні початкові інвестиції складають 2 млн. грн. Виберемо параметр, вплив якого буде досліджуватися, - ціну реалізації одиниці товару – одного кілограма мінерального добрива «Rost-Концентрат». Даний показник наводиться у гривнях, оскільки компанія передбачає реалізацію даного товару як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках. Здійснимо розрахунок чистої приведеної вартості проекту за формулою 3.2 змінюючи

значення ціни від 35 до 55 грн. за незмінності решти параметрів проекту. Результати розрахунку наведемо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Результати розрахунку чистої приведеної вартості інвестиційного проекту ТОВ «ЛІМ Ко» за різних значень ціни

Ціна, грн.	Чиста приведена вартість, тис. грн.
35	- 24065,3
40	- 8902,1
45	6261,0
50	21424,2
55	36587,3

Як свідчать дані розрахунку, наведені у табл. 3.3, зменшення ціни реалізації одиниці товару на близько 30% за незмінних значень решти показників спричиняє від'ємне значення чистої приведеної вартості проекту. Розрахунки свідчать, що зменшення обсягів виробництва мінерального добрива більш ніж на 30% за решти рівних умов реалізації проекту ще забезпечує додатне значення даного показника ефективності. Таким чином, ризик проекту значною мірою пов'язано з можливістю коливання цін на добрива «Rost-Концентрат» на основних ринках збуту. Проте, на думку експертів, можливість суттєвого зниження середніх оптових цін на ринку мінеральних добрив є мало ймовірною.

### 3.2 Шляхи вдосконалення механізму локалізації та управління ризиками бізнес-процесів ТОВ «ЛІМ Ко»

Подальше вдосконалення механізму управління економічними ризиками у ринковій діяльності компанії ТОВ «ЛІМ Ко» пов'язане з впровадженням комплексу заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

За ринкових умов господарювання вирішального значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності. Для того щоб ТОВ «ЛІМ Ко» успішно функціонувати на ринку агрохімії, йому необхідно:

- мати достатню кількість постійної клієнтури, яка бажає співпрацювати з підприємством на довгостроковій основі (даний сегмент ринку складається, у першу чергу, з великих та середніх агровиробників);

- володіти високою конкурентоспроможністю і значними конкурентними перевагами на ринку агрохімії, що може бути досягнуто за рахунок впровадження у асортимент компанії добрива «Rost-Концентрат»;

- своєчасно використовувати перспективи, що виникають на ринку в зв'язку з змінами в аграрній галузі;

- налагодити управлінські, виробничо-господарські, техніко-технологічні та інші процеси усередині підприємства;

- підібрати кваліфікований і добре вмотивований персонал;

- забезпечити відсутність проблем з владними державними структурами.

Будь-які зміни зовнішнього середовища не повинні суттєво вплинути і докорінно змінити діяльність ТОВ «ЛІМ Ко», привівши його до банкрутства. Саме такий стан підприємства відповідає концепції «прийнятної економічної безпеки», що орієнтована на забезпечення прийнятного рівня економічних ризиків у діяльності компанії ТОВ «ЛІМ Ко».

Під економічною безпекою підприємства розуміють такий стан справ на підприємстві, що визнається керівництвом і власниками як задовільний (прийнятний, бажаний, цільовий) і може підтримуватися протягом визначеного часу. У цьому визначенні є три суттєвих аспекти, на які керівництву ТОВ «ЛІМ Ко» слід звернути увагу: залежність керівництва і власників від пріоритетів і системи цілей (наприклад, як критерії безпеки можуть використовуватися суперечливі вимоги: мінімальний ризик і прибутковість вкладення інвестицій); часовий аспект, який означає, що рівень безпеки підприємства може змінюватися з часом внаслідок змін зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, а також внаслідок прийнятих управлінських рішень; економічна безпека може бути тактичною чи короткостроковою.

Економічна безпека підприємства - це такий стан ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки, устаткування, інших майнових прав)

і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного соціального і науково-технічного розвитку ТОВ «ЛІМ Ко», запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам.

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки обумовлена наявним для ТОВ «ЛІМ Ко» завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення поставлених цілей. Рівень економічної безпеки залежить від того, наскільки ефективно керівництво підприємства спроможне уникнути можливих загроз і ліквідувати наслідки окремих негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку ТОВ «ЛІМ Ко» можуть бути:

1) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);

2) збіг обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринку, наукові відкриття та технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо).

Залежно від передумов функціонування підприємства на ринку негативні впливи на економічну безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер. Об'єктивними вважаються такі негативні впливи, які виникають проти волі конкретного підприємства або його окремих працівників. Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або окремих його працівників (передусім керівників і функціональних менеджерів).

Головна мета економічної безпеки ТОВ «ЛІМ Ко» полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективно функціонування, а також високий потенціал розвитку в перспективі.

До основних функціональних завдань економічної безпеки ТОВ «ЛІМ Ко» слід віднести:

- забезпечення високої ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу ТОВ «ЛМ Ко»;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління ТОВ «ЛМ Ко»;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та ефективне використання його інтелектуального потенціалу;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- ефективна організація безпеки персоналу ТОВ «ЛМ Ко», його капіталу та майна, а також комерційних інтересів;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та його функціональних відділів.

Економічна безпека ТОВ «ЛМ Ко» передбачає формування певних структуроутворюючих елементів і загальної схеми її організації.

Для ефективної організації економічної безпеки ТОВ «ЛМ Ко» можна рекомендувати такі дії:

- формування необхідних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології, устаткування та інших майнових прав);
- стратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- стратегічне планування фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЛМ Ко»;
- тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;

- оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;

- здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;

- загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

До структуроутворюючих елементів економічної безпеки ТОВ «ЛІМ Ко», які повинні знаходитись під контролем керівництва компанії з метою мінімізації її ризиків, відносяться такі складові, як: фінансова (досягнення найбільш ефективного використання наявних ресурсів); інтелектуальна (збереження і розвиток інтелектуального потенціалу); кадрова (ефективне управління персоналом); техніко-технологічна (відповідність застосовуваних технологій сучасним вимогам виробництва); політико-правова (всебічне правове забезпечення діяльності підприємства відповідно до норм чинного законодавства); інформаційна (ефективне інформативно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства); екологічна (дотримання чинних екологічних норм і стандартів); силова (забезпечення фізичної безпеки персоналу та майна підприємства).

Тільки за умов здійснення в повному обсязі зазначених вище дій за вказаними структуроутворюючими елементами можна буде досягти належного рівня економічної безпеки ТОВ «ЛІМ Ко».

Економічну безпеку пропонуємо оцінювати на підставі порівняння можливої величини завданої шкоди підприємству та ефективності заходів щодо запобігання цій шкоді. Оцінка рівня економічної безпеки здійснюється шляхом порівняння розрахункових значень з реальними величинами цього показника по підприємству в цілому, а також порівняно з аналогічними суб'єктами господарювання відповідних галузей економіки.

Оцінка ефективності діяльності структурних підрозділів ТОВ «ЛІМ Ко», які забезпечують економічну безпеку, з використанням даних про витрати на запобігання можливим негативним впливам та про розміри відверненої і заподіяної шкоди, об'єктивно характеризує результативність їх діяльності.

Таким чином, локалізація та управління ризиками - це суттєва внутрішня конкурентна перевага суб'єкта господарювання, яка має не тільки тактичний, але і стратегічний характер. Це сукупність заходів, які вживають не для порятунку, а для забезпечення стійкого і надійного розвитку бізнесу; це стратегічні інвестиції в надійність і якість управління, в економічну безпеку підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Під економічним ризиком розуміють економічну категорію в діяльності суб'єктів господарювання, пов'язану з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуаціях прийняття рішень щодо господарської діяльності. Кількісна оцінка ризику передбачає кількісне прогнозування можливих відхилень від цілей підприємства, від бажаного результату, а також прогнозування можливих збитків з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників у діяльності компанії, що можуть бути як контрольованими, так і неконтрольованими.

2. Інвестиційна діяльність у всіх формах і видах обтяжена ризиком вкладення коштів. Види інвестиційних ризиків поділяють на три групи: 1) ризик щодо сфери прояву: економічний, політичний, соціальний, екологічний тощо; 2) ризик щодо форми інвестування: фінансового інвестування, реального інвестування; 3) ризики щодо джерел виникнення: систематичний (ринковий), несистематичний (специфічний).

3. Здійснення процедури локалізації ризику та його кількісної оцінки передбачає порівняння реальної вартості, що пов'язана з ризиком, та величини майбутніх прибутків чи збитків. Сума коштів, пов'язаних з ризиком, звичайно, є наперед відомою, сума майбутніх прибутків та збитків пов'язана з певним рівнем невизначеності, тобто є випадковою величиною, ймовірності значень якої необхідно оцінювати перед прийняттям рішення, пов'язаного з ризиком.

Для дослідження економічного ризику, пов'язаного з реалізацією інвестиційних проектів використовують статистичні методи, зокрема аналіз та оцінку чутливості проекту до впливу зовнішніх та внутрішніх факторів ризику, а також методи імітаційного моделювання. При цьому величина економічного ризику визначається чутливістю результатів проекту до зміни цих факторів, що



вимірюється дисперсією можливих прибутків (збитків), а також середнім сподіваним значенням прибутку в результаті реалізації проекту.

4. У кваліфікаційній роботі здійснене дослідження системи локалізації та управління економічними ризиками підприємства на прикладі компанії ТОВ «ЛМ Ко», що представляє на українському ринку різноманітний асортимент товарів для промислового сільського господарства, а також садівників та квіткарів-аматорів. До асортименту продукції підприємства входять мінеральні, органічні, мікробіологічні добрива, стимулятори росту рослин українського, естонського та італійського виробництва, ґрунти, ґрунтосуміші на основі біогумусу, торфосуміші та ряд інших товарів для вирощування квітів. У своїй діяльності фірма намагається досягти конкурентних переваг шляхом використання стратегії диверсифікації ринків товарів та послуг.

5. У результаті виконаного дослідження фінансово-економічної діяльності компанії ТОВ «ЛМ Ко», можна відзначити стабільність його фінансово-економічного стану, про що свідчать розраховані значення відповідних коефіцієнтів. В свою чергу, стабільність фінансово-економічного стану свідчить про врахування наявних економічних ризиків господарської діяльності підприємства при її плануванні та здійсненні адекватних заходів щодо попередження або прийняття даних ризиків.

6. У кваліфікаційному дослідженні локалізовано основні фактори, що спричиняють економічні ризики, притаманні ринковій діяльності ТОВ «ЛМ Ко». До внутрішніх факторів ризику даного підприємства можна віднести підвищення собівартості продукції внаслідок зносу основних виробничих фондів та плинності виробничого персоналу, рівень якості агрохімічної продукції, що пропонується підприємством на вітчизняному ринку, умови її реалізації через збутову мережу підприємства, рівень маркетингового забезпечення, зокрема рекламної підтримки продукції компанії на основних ринках збуту, а також наявність у підприємства оборотних коштів у обсягах, необхідних для успішного здійснення ринкової діяльності.

Основними зовнішніми факторами ризику у діяльності ТОВ «ЛМ Ко» є рівень конкуренції на вітчизняному ринку агрохімічної продукції в Україні, прихильність споживачів до продукції підприємства, зміни у державному регулюванні, надійність постачальників. Важливою причиною можливих збитків є сезонний характер реалізації продукції агрохімічного призначення.

7. Аналіз та оцінка інвестиційного ризику коштів для компанії ТОВ «ЛМ Ко» здійснена для створення експортно-орієнтованого виробництва мінерального добрива «Rost-Концентрат». Даний товар, що є розробкою вітчизняних вчених, знаходячись у одному ціновому діапазоні з аналогами, представленими на ринках країн СНД, Туреччини та Близького Сходу, переважає їх за своїми якісними характеристиками.

8. Для оцінки ризику інвестиційного проекту у дослідженні використано аналіз чутливості його критерію ефективності – чистої приведеної вартості. Він ґрунтується на дослідженні залежності значення даного критерію від змін значень показників, які приймають участь у його розрахунку. Основним таким показником, вплив зміни якого на зміну чистої приведеної вартості проекту, досліджується у роботі, є ціна реалізації одиниці товару тобто одного кілограма мінерального добрива «Rost-Концентрат».

Як свідчать дані розрахунку, зменшення ціни реалізації одиниці товару на близько 30% за незмінних значень решти показників спричиняє від'ємне значення чистої приведеної вартості проекту. Розрахунки, здійснені у кваліфікаційному дослідженні свідчать також, що зменшення обсягів виробництва мінерального добрива більш ніж на 30% за решти рівних умов реалізації проекту ще забезпечує додатне значення даного показника ефективності. Таким чином, ризик проекту значною мірою пов'язаний з можливістю коливання цін на добрива «Rost-Концентрат» на основних ринках його збуту.

9. Подальше вдосконалення механізму управління економічними ризиками у ринковій діяльності компанії ТОВ «ЛМ Ко» пов'язане з впровадженням комплексу заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Для того щоб ТОВ «ЛМ Ко» могло успішно функціонувати на ринку агрохімії, йому необхідно: мати достатню кількість постійної клієнтури, яка бажає співпрацювати з підприємством на довгостроковій основі (даний сегмент ринку складається, у першу чергу, з великих та середніх агровиробників); підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та формувати суттєві конкурентні переваги на ринку агрохімії, що може бути досягнуто за рахунок впровадження у асортимент компанії добрива «Rost-Концентрат»; своєчасно використовувати перспективи, що виникають на ринку в зв'язку з змінами в аграрній галузі; налагодити ефективні управлінські, виробничо-господарські, техніко-технологічні та інші процеси, пов'язані з реалізацією даного проекту; підібрати кваліфікований і добре вмотивований персонал; дотримуватися вимог, обумовлених державним регулюванням агрохімічної галузі.

Успішне управління економічним ризиком на підприємстві повинне передбачати не лише запобігання всіляких дій, що створюють загрозу збитків для компанії, але й прийняття обґрунтованого рівня ризику, якщо це доцільно для поліпшення її ринкового становища. Лише за цієї умови можливе здійснення ефективного управління інвестиціями на будь-якому підприємстві, у тому числі компанії ТОВ «ЛМ Ко» .

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. Київ: ТОВ «Борисфен-М», 2021. 336 с.
2. Ястремський О. І. Основи теорії економічного ризику: Навч. посібник для студентів екон. спец. навч. закладів. Київ: «АртЕк», 2020. 248 с.
3. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві Київ : КНЕУ, 2021. 480 с.
4. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. Київ : Зв'язок, 2020. 150 с.
5. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : Київ : КНЕУ, 2019. 252 с.
6. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2017. 416 с.
7. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2020. 262 с.
8. Пономаренко В. С. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід. Харків : Вид. ХНЕУ, 2021. 238 с.
9. Райс Т., Конли Б. Финансовые инвестиции и риск: Пер. с англ. Суми: Торгово-издат. бюро В НУ, 2020. 592 с.
10. Верченко П. І. Ієрархічна модель підтримки прийняття рішень в умовах невизначеності *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. КНЕУ, 2022. Вип. 64. С. 125-134.
11. Верченко П. І. Система критеріїв прийняття рішень при дослідженні економічних процесів з несиметричними розподілами // Проблеми економічного ризику: аналіз та управління: 36. наук, праць за матеріалами Першої Всеукр. наук.-практ. конф. (26-28 жовтня 2020 р.), КНЕУ, 2020. С. 13,14.
12. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Економічний ризик і проблеми його моделювання. К.: КНЕУ, 2019. 308 с.

13. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик і методи його вимірювання: Підручник. К.: ІЗМН, 2019. 400 с.
14. Жлуктенко В. І., Наконечний С. І. Теорія ймовірностей і математична статистика: Навч. посібник. К.: ІЗМН, 2015. 408 с.
15. Ковальчук К. Ф. Интеллектуальная поддержка принятия экономических решений. Днепр: ИЭП НАН Украины, 2021. 244 с.
16. Мирзоахмедов Ф. М. Математические модели и методы управления производством с учетом случайных факторов. Киев: Наук, думка, 2021. 224 с.
17. Наконечний С. І., Луздр І. П. Планування виробництва і використання добрив в агропромислових об'єднаннях. К.: Урожай, 2015. 162 с.
18. Пономаренко О. І., Пономаренко В. О. Системні методи в економіці, менеджменті та бізнесі. Київ: Либідь, 2021. 240 с.
19. Сявак М. С., Рибицька О. М. Математичне моделювання за умов невизначеності. Львів: Укр. технологи, 2015. 319 с.
20. Heilmann Wolf-Riidiger. *Versicherungsmathematische Methoden des Risk Management Blatter. Duetsche Gesellschaft fur Versicherungsmathematik.* 2021. № 2. P. 141–159.
21. Terry J. V. *Distionary for business and finance.* London, 2021. 97 p.
22. Willett A. H. *The Economic Theory of Risk and Insurance.* Philadelphia: University of Pensylvania Press, 2019. 103 p.
23. Pfeffer J. *Insurance and Economic Theory.* Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc., 2020. 42 p.
24. Lovallo D. *The case for behavioral strategy.* McKinsey Quarterly, March 2020, p. 1–16.
25. Lawson E. *The psychology of change management / E. Lawson, C. Price // McKinsey Quarterly, Special edition: the value in organizations, 2003, p. 30–41.*
26. Андрійчук В. Г. Менеджмент прийняття рішень і ризик : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 304 с.

- 27.Внукова Н. М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств : проблеми теорії та практики. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2019. 180 с.
- 28.Мороз О. В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику Вінниця : Універсум-Вінниця, 2022. 77 с.
- 29.Волянський П.Б. Ризик як характеристика небезпеки *Парламентське видавництво*. 2021. №2. С. 53-59.
- 30.Bashynska I., Levinska L. The theoretical substantiation of the economic essence of the category «risk» *Економіка. Фінанси. Право*. Київ. 2021. 10/1'2021. С. 66-68.
- 31.Непомнящий О. Теоретичні аспекти формування та розвитку системи управління ризиками *Ефективність державного управління*. 2021. №4. С. 22-29.
32. Bashynska I., Filyppova S. Risk Management. Lecture course: textbook. Харків: вид-во «Діса плюс», 2021. 101 с.
- 33.Яковчук Р.С. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №1643. С.51-59.
34. Горго І.О. Концепція формування системами управління ризиками на підприємстві *Економіка, фінанси, менеджмент*. 2018. №11. С.78-90.
- 35.Молинь О.Є. Ризик менеджмент у малому бізнесі *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*. 2021. №5. С.66- 71.
36. Боровик М.В. Методологія ризик-менеджменту *Бюджетна бухгалтерія*. 2018. №9. С.43-49.
37. Басшинська І.О. Управління ризиками у надзвичайних ситуаціях *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №2/1. С. 122-128.
- 38.Занора В.О. Управління ризиками проєктів розвитку підприємства: теоретико-методичні засади *Приазовський економічний вісник*. 2020. №1(18). С. 254-259.
- 39.Роголь Г. Управління ризиками відповідно до стандарту ISO 31000:2018 *Охорона праці*. 2021. С.76 – 82.