

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

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему **Управління ризиками в проєктній діяльності**

**АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»**

Виконала: студентка 2 курсу, 8.0739-уп-з  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми управління проєктами  
спеціалізації Управління розвитком підприємства

**Плоткіна О.В.**

Керівник к.е.н., доцент **Бехтер Л.А.**

Рецензент к.е.н., доцент **Лепьохін О.В.**

Запоріжжя 2020

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

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма управління проєктами  
Спеціалізація Управління розвитком підприємства

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Плоткіній Олександрі Василівні

- 1.Тема роботи: «Управління ризиками в проєктній діяльності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»  
керівник роботи: Бехтер Лілія Анатоліївна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 18 червня 2020 р. № 810-с.
2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2020 р.
- 3.Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити економічну сутність понять ризик та управління ризиками; вивчити теоретичні засади управління ризиками в проєктній діяльності; систематизувати основні методологічні підходи до управління ризиками в проєктній діяльності; провести аналіз господарської діяльності та фінансового стану АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»; охарактеризувати та провести оцінку ризиків проєктної діяльності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»; визначити напрями та шляхи удосконалення процесу управління ризиками в проєктній діяльності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 13 рис., 24 табл. і 10 формул.

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бехтер Л.А., к.е.н., доцент	09.08.2020	09.08.2020
2	Бехтер Л.А., к.е.н., доцент	13.09.2020	13.09.2020
3	Бехтер Л.А., к.е.н., доцент	18.10.2020	18.10.2020

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2020 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 08.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2020 р. – 12.09.2020 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2020 р. – 17.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	18.10.2020 р. – 28.10.2020 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	28.10.2020 р. – 31.10.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.11.2020 р. – 09.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	10.11.2020 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ О.В. Плоткіна  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Л.А. Бехтер  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Л.А. Бехтер  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 92 с., 13 рис., 24 табл., 73 джерел, 4 додатків.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в проєктній діяльності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і прикладних аспектів управління ризиками в проєктній діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних та організаційних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління ризиками в проєктній діяльності підприємства. Завдання: 1) визначити сутність та структуру ризику; 2) систематизувати основні методологічні підходи до управління ризиками в проєктній діяльності; 3) провести аналіз господарської діяльності та фінансового стану АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»; 4) охарактеризувати та провести оцінку ризиків проєктної діяльності підприємства; 5) визначити напрями та шляхи вдосконалення процесу управління ризиками в проєктній діяльності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансового та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: 1) проаналізовано проєктні ризики підприємства м'ясопереробної галузі; 2) визначено сутність та принципи управління ризиками; 3) оцінено ризики проєктної діяльності та можливість їх нейтралізації; 4) визначено напрями вдосконалення процесу управління ризиками в проєктній діяльності.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами м'ясопереробної галузі в проєктній діяльності для нейтралізації впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків.

РИЗИК, УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ,  
ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЄКТУ, ТЕОРІЯ ІГОР

## SUMMARY

Qualification work: 92 pp., 13 fig., 24 tab., 73 references, 4 annex

The object of the study is the risk management process in the project activities of JSC «Melitopol Meat Processing Plant».

The subject of research is theoretical, methodological and applied aspects of risk management in the project activities of the enterprise.

The purpose of qualification work is to development of theoretical and methodological and organizational provisions and development of practical recommendations for improving the risk management process in the project activities of the enterprise.

Tasks: 1) determine the nature and structure of risk; 2) systematize the main methodological approaches to risk management in project activities; 3) to analyze the economic activity and financial condition of JSC «Melitopol Meat Processing Plant»; 4) characterize and assess the risks of the project activities of the enterprise; 5) identify areas and ways to improve the risk management process in the project activities of JSC «Melitopol Meat Processing Plant».

Research methods: generalization, deductive, financial and statistical analysis, comparison, summary, etc.

Obtained results and their novelty: 1) the application of risk management at the meat processing enterprise is analyzed; 2) the essence and principles of risk management are defined; 3) assessed the risks of project activities and the possibility of their neutralization; 4) identified areas for improvement of the risk management process in the project activity.

The significance of the results of the master's qualification work is that the developed recommendations allow the company's management to obtain reliable qualitative information about real threats in the project activity and implement special methods and mechanisms of risk management, thus ensuring the effectiveness of the project. Of practical importance are such developments as: risk management

methodology through the classification and identification of risks in terms of stages of project implementation; approach to choosing a risk management strategy based on risk through game theory.

The results of the study can be applied by the meat processing enterprises in project activities to neutralize the impact of external and internal risks.

RISK, RISK MANAGEMENT, RISK MANAGEMENT, PROJECT LIFE CYCLE, GAME THEORY

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	12
1.1 Ризик як невід’ємна складова проектної діяльності.....	12
1.2 Ризик-менеджмент в проектній діяльності підприємства.....	18
1.3 Методологічні засади управління ризиками в проектній діяльності...	27
2 ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА АТ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ М’ЯСОКОМБІНАТ».....	35
2.1 Характеристика господарської діяльності АТ «Мелітопольський м’ясокомбінат».....	35
2.2 Оцінка фінансового стану АТ «Мелітопольський м’ясокомбінат».....	42
2.3 Аналіз системи управління ризиками на АТ «Мелітопольський м’ясокомбінат».....	57
3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ М’ЯСОКОМБІНАТ».....	66
3.1 Класифікація та ідентифікація ризиків у розрізі стадій реалізації проекту .....	66
3.2 Вибір стратегії управління проектами з урахуванням ризику за допомогою теорії ігор.....	73
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	87
ДОДАТКИ.....	93

## ВСТУП

На сьогоднішні проблема оцінки та управління ризиками в проєктній діяльності стоїть досить гостро. Насамперед через динамічність та відкритість економічного середовища, складність зв'язків між елементами ринкового механізму.

У ринкових умовах управління ризиками стає обов'язковим елементом діяльності підприємств усіх форм власності. Воно вимагає від менеджменту спеціальних знань та відповідного рівня підготовки.

Значні капіталовкладення в нові проєкти пов'язані з великими ризиками як загальних для всіх інвестиційних проєктів, так і специфічних ризиків м'ясопереробної галузі, тому відсутність комплексного методичного підходу до управління ризиками може призвести до негативних наслідків для підприємства.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі питанню управління ризиками в проєктній діяльності приділяється достатньо багато уваги. Серед вітчизняних науковців, які активно досліджували питання управління ризиками, можна назвати Бурименко Ю.І., Бобровнича Н.С., Лебедевої І.Ю. [72], Вербіцької І.І. [49], Вітлінського В.В., Наконечного С.І. [21], Герасимчука Н.А., Мірзоєвої Т.В., Томашевської О.А. [40], Гончарова І.В. [13], Івченко І.Ю. [16], Митя О.В., Гранатурова В.М., Литовченко І.В., Харічкова С.К. [36], Цвігуна Т.В. [69], Подгора О.А., Шимко Є.В., Решетняка О.С. [73]. Серед зарубіжних вчених, які зробили вагомий внесок у дослідження питань управління ризиками, необхідно виділити Балабанова І.Т. [35], Бернстайна Л.А. [5], Буянова В.П., Кирсанова К.А., Михайлова Л.М. [11], Найта Ф. [6], Рудашевського В.Д. [14], Мазура І.І., Шапіро В.Д. [25], Шкурко В.Є. [28], Хохлова Н.В. [53], Уткіна Е.А. [54].

Водночас, необхідність стимулювання інвестиційних процесів, ускладнення їх форм і методів реалізації, розширення спектра джерел залучення коштів потребують подальшого розвитку теоретичних засад



упровадження проєктної діяльності на вітчизняних підприємствах, а також нових методів та інструментів управління ризиками, які виникають у процесі такої діяльності.

Актуальність, недостатня наукова розробка зазначених питань та об'єктивна необхідність подальшого поглибленого дослідження теоретичних засад, обґрунтування методологічних і практичних аспектів управління ризиками в проєктній діяльності зумовили вибір теми магістерської роботи, мету дослідження та його завдання.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретико-методичних та організаційних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління ризиками в проєктній діяльності підприємства.

З огляду на мету, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- розглянуто сутність і структуру ризику;
- досліджено теоретичні основи впровадження ризик-менеджменту в проєктну діяльність підприємства;
- вивчено та систематизовано основні методологічні підходи до управління ризиками в проєктній діяльності;
- проведено аналіз господарської діяльності та фінансового стану АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»;
- удосконалено методикку управління ризиками за рахунок класифікації та ідентифікації ризиків у розрізі стадій реалізації проєкту;
- запропоновано підхід до вибору стратегії управління проєктами з урахуванням ризику за допомогою теорії ігор.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в проєктній діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління ризиками в проєктній діяльності підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі управління ризиками та проєктами.

У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики та викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів управління ризиками; фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення – для оцінювання фінансового стану підприємства; експертного аналізу – для оцінки ризику та виборі стратегії управління ризиками проєкту; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів і формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– удосконалено методику ідентифікації та оцінки ризиків у розрізі стадій реалізації проєкту, що ґрунтується на визначенні ризиків для передінвестиційної, інвестиційної стадій та стадії експлуатації, яка спроможна виявити не тільки наявні ризики, але й ті, з якими підприємство може стикнутися в майбутньому, враховує всі найважливіші негативні фактори внутрішнього й зовнішнього середовища та дозволяє визначити найменш ризиковий проєкт із декількох альтернатив;

– дістали подальшого розвитку: підхід до вибору стратегії управління проєктами з урахуванням ризику за допомогою теорії ігор; оцінка можливих стратегічних альтернатив з підвищення конкурентоспроможності продукції з урахуванням ризиків; вибір оптимальної стратегії проєктної діяльності за різними критеріями (максімакса, Вальда, Севіджа, Гурвіца, Лапласа, Байєса, критерія мінімального математичного очікування ризику, критерія недостатньої підстави Лапласа).

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає в тому, що розроблені рекомендації дозволяють керівництву підприємства отримати достовірну, якісну інформацію про реальні загрози в проєктній діяльності та ввести в дію особливі методи та механізми управління ризиками, забезпечуючи, таким чином, ефективність реалізації проєкту. Практичне значення мають такі розробки як: методика управління ризиками за рахунок класифікації та ідентифікації ризиків у розрізі стадій реалізації проєкту; підхід до вибору стратегії управління проєктами з урахуванням ризику за допомогою теорії ігор.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково-практичних конференціях: XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави» (Запоріжжя, 2020 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці: 1 стаття та 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

# 1 УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1 Ризик як невід’ємна складова проєктної діяльності

На сучасному етапі розвитку економіки України підприємства працюють в умовах невизначеності та ризику. Під невизначеністю розуміють стан неоднозначності розвитку певних подій у майбутньому, ступінь нашого незнання і неможливість точного передбачення основних величин і показників розвитку діяльності підприємства, зокрема, реалізації інвестиційного проєкту [1].

Невизначеність породжує таке складне явище як «ризик». Якщо є можливість до кількісного та якісного визначення ступеня ймовірності настання того чи іншого варіанта, то має місце ситуація ризику.

Ризик супроводжує діяльність усіх суб’єктів господарювання, тому можна зробити висновок, що без урахування чинника ризику підприємствам не обійтись.

Термін «ризик» походить від грецьких слів *risikon*, *risda* – «круча», «скеля». В італійській мові *risiko* означає «небезпека», «загроза»; *risicare* – «лавірувати між скель», у французькій *risque* – «загроза», «ризикувати» (буквально – «об’їжджати кручу, скелю») [2, с. 103].

Поняття «ризик» уперше було введено тільки в XVII ст. Річардом Кантільоном – економістом і підприємцем із Ірландії, у праці «Про природу торгівлі в загальному плані» [3, с. 89]. Автор стверджує, що ризик є одним з необхідних факторів у визначенні заробітної плати працюючого робітника. Також в есе Річард Кантільон під підприємцем розумів людину, яка діє в умовах невизначеності і, як наслідок, схильну до ризику.

У XIX ст. серед учених-економістів був період найбільш активного вивчення сутності підприємницького ризику. Зокрема, роботи німецьких економістів Іогана Генріха Тюнена і Ханса Карла Еміля фон Мангольда

(«Дійсне призначення підприємця і справжня природа підприємницького прибутку») присвячені дослідженню кореляції між прибутком і веденням підприємницької діяльності, підприємницьким ризиком. Обидва вчених вважали, що однією з найбільш важливих функцій підприємця є прийняття ризику [4].

XX століття поклало початок розвитку поглибленої теорії ризиків. Економісти Пігу А. і Маршалл А. розробили основні положення неокласичної теорії ризиків. Вона ґрунтувалася на тому, що фундаментально ризик є наслідком невизначеності умов навколишнього середовища, відповідно прибуток є випадковою величиною [5].

Одним із перших економістів, які досліджували ризик у рамках сучасної економічної теорії, був учений-економіст із Америки Найт Ф. Він визначив пряму залежність між ризиком і прибутком. Найт Ф. вважав, що підприємець має можливість «передбачати» деякі результати своєї діяльності в умовах невизначеності, що обчислюється, звичайно, у рамках визначених припущень [6].

Визначення поняття «ризик» у сучасній науковій літературі не є однозначним. Найчастіше в словниках та стандартах термін «ризик» тлумачать як «небезпеку, можливість збитку або шкоди» (Словник англійської мови Вебстера Н. (1828 р.); «можливу небезпеку» (Словник російської мови Ожогова С. (1960 р.); «можливість настання події з негативними наслідками в результаті певних дій або рішень» (Великий економічний словник (1998 р.); «ймовірність виникнення чогось, що буде мати вплив на цілі» (Стандарт AZ / NZS 4360: 2004 «Ризик-менеджмент») [7].

Сформулювати точне визначення поняття «ризик» не можливо. Ризик – складне явище, що має різні трактування, тому існує безліч точок зору щодо його визначення.

Загальноприйняті в науковій спільноті визначення «ризиків» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення ризику

Автор	Визначення
Білодід І.К.	потенційна, чисельно вимірна можливість втрати. Поняття ризику характеризується невизначеністю, що пов'язано з можливістю виникнення в ході реалізації проєкту несприятливих ситуацій і наслідків [8, с. 539]
Morgan J.P.	ступінь невизначеності отримання майбутніх чистих доходів [9]
Рубенчик А.	імовірність втрати цінностей (фінансових, матеріальних, товарних ресурсів) у результаті діяльності, якщо обстановка й умови проведення діяльності будуть змінюватися в напрямку, відмінному від ризику, передбаченого планами і розрахунками [10]
Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М.	свідома небезпека діяльності або бездіяльності в різних варіантах поведінки, зокрема й економічної, яка може призвести до втрат [11]
Ожогов С.І., Шведова Н.Ю	можливість небезпеки або дія навмання із сподіванням на щасливий результат [12]
Гончаров І.В.	імовірність недосягнення бажаного результату діяльності [13]
Рудашевський В.Д.	можливість помилки або успіху того чи іншого вибору в ситуації з декількома альтернативами [14]
Чалий-Прилуцький В.А., Івченко І.Ю.	дія (діяння, вчинок), що виконується в умовах вибору (у ситуації вибору в надії на щасливий результат), коли в разі невдачі існує можливість (ступінь небезпеки) опинитися в гіршому становищі, ніж до вибору (тобто в разі невиконання цієї дії) [15-16]
Заруба О.Д.	спосіб дії в неясній або невизначеній ситуації [17]
Terry J.V., Нікбахт Е., Гроппеллі А., Сугорміна В.М.	нестабільність, невпевненість у майбутньому, точніше, рівень непевності, пов'язаний із проєктом або інвестиціями [18-20]
Вітлінський В.В., Наконечний С.І.	об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням непевності та конфліктності в ситуації неминучого вибору й відображає міру досягнення очікуваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників [21]

На основі визначень поняття «ризик» можна виявити основні характеристики ризикової ситуації:

- випадковий характер події, невизначеність реалізованого на практиці результату, тобто невизначеність можливості досягнення суб'єктом своїх цілей;
- наявність декількох варіантів розвитку події чи стану середовища, включаючи негативний, пов'язаний із можливістю виникнення збитку, упущеної вигоди, недосягнення суб'єктом своїх цілей. Суб'єкт може як усвідомлювати, так і не усвідомлювати ці варіанти. В останньому випадку ризику визначаються як невиявлені;

- можливість визначення ймовірності очікуваних результатів;
- ймовірність виникнення втрат (збитків) чи додаткового прибутку [22, с. 14].

У роботі будемо розуміти під ризиком поєднання ймовірності події та її наслідків; можливість настання події, яка може призвести до відхилення результатів проєкту від запланованих показників. Подія може настати з певною ймовірністю, протягом визначеного інтервалу часу (часового горизонту).

Ризикова подія – ситуація або випадок, які виникають як результат впливу зовнішніх або внутрішніх факторів і які впливають на досягнення цілей проєкту або реалізації стратегії. Вплив події може мати як позитивний, так і негативний або змішаний результат.

Ризик – це об'єктивне явище, що існує незалежно від волі та бажання людини, тому людина може впливати на ризик, його можна прийняти як об'єктивну даність і враховувати при прийнятті рішень у ході практичної діяльності.

Слід відмітити, що ризик має широке трактування залежно від того, в якій сфері та як він проявляється. Тому необхідно навести деякі визначення проєктного ризику.

Проєктний ризик – небезпека небажаних відхилень від очікуваних подій у майбутньому, які впливають на прийняття рішення сьогодні [23].

Проєктний ризик – можливість виникнення непередбачуваних ситуацій чи ризикових подій у проєкті, які можуть негативно чи позитивно вплинути на досягнення цілей проєкту [24].

Проєктний ризик – потенційна, кількісно вимірна можливість небажаних ситуацій і пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитків [25].

На думку Марченко О.В., «ризик проєктного фінансування – це ступінь невпевненості в отриманні очікуваного рівня прибутку від реалізації певного інноваційно-інвестиційного проєкту за існуючих умов господарювання (проєкт може виявитися нереалізованим, неефективним або менш ефективним, ніж передбачалося заздалегідь) [26, с. 9].

За визначенням стандарту РМВоК, проєктний ризик – це невизначена подія або умова, яка в разі виникнення має позитивний чи негативний вплив, щонайменше, на одну з цілей проєкту, наприклад: терміни, вартість, зміст або якість (залежно від конкретного проєкту: коли мета проєкту визначена як задача результатів згідно з визначеним розкладом або як задача результатів, що не перевищують за вартістю обумовленого бюджету і т. ін.) [27].

Аналіз точок зору науковців і підходів міжнародних організацій дозволив сформулювати власне визначення поняття ризику проєктного фінансування як певної, чітко визначеної, передбачуваної або непередбачуваної події чи умови, настання якої спричиняє суттєвий вплив на досягнення цілей проєкту загалом або реалізацію його основних складових. При цьому головна особливість ризиків проєктного фінансування полягає в тому, що вони тісно взаємопов'язані між собою та взаємообумовлені один з одним.

Ризик може бути викликаний однією подією або декількома причинами і в разі виникнення може впливати на один або декілька чинників [27].

Такий вплив ризику на основні обмеження проєкту називають «потрійним обмеженням» або «залізним трикутником» (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Потрійне обмеження проєкту і ризики



Потрійне обмеження свідчить про те, що як і у трикутника неможливо змінити одну сторону, не змінивши при цьому іншу, так і в проєкті неможливо змінити один параметр, не вплинувши на інші. Наприклад, якщо скоротити тривалість проєкту, то це призведе до зміни змісту та / або вартості проєкту [28, с. 6].

Ризики впливають на всі основні обмеження проєкту. Тому управління ризиками – це управління всіма суттєвими параметрами проєкту.

Причини виникнення ризиків у проєктах пов'язані з невизначеністю, яка притаманна всім видам діяльності. Відомі ризики повинні бути ідентифіковані та проаналізовані, що дозволить спланувати заходи реагування на них. Невідомими ризиками управляти майже неможливо, тобто для них слід виділити управлінський резерв.

Різноманіття визначень поняття «ризик» має наслідком різноманіття видів і типів ризиків, питання класифікації яких і досі не вирішене. У науковій літературі різними авторами наводиться більше 40 різних критеріїв ризиків, відповідно виділяється більше 200 видів ризиків. Існуючі класифікації проєктних ризиків є досить суб'єктивними і визначаються цілями дослідження, у зв'язку з чим вони частково перетинаються, частково є незалежними.

Найбільш загальна класифікація проєктних ризиків представлена в табл. 1.2 [29-31].

Таблиця 1.2 – Класифікація проєктних ризиків

Класифікаційна ознака	Види проєктних ризиків
1	2
Характер наслідків	а) допустимий; б) критичний; в) катастрофічний
Джерело виникнення	а) статичні (чисті); б) динамічні (спекулятивні)
Фактори виникнення	а) політичні; б) економічні; в) соціальні; г) технологічні та ін.

## Продовження таблиці 1.2

1	2
За ступенем контролю	а) контрольовані ризики, яких можна уникнути або зменшити їхні шкідливі наслідки; б) частково контрольовані ризики, яких можна лише частково уникнути або зменшити їхні шкідливі наслідки; в) неконтрольовані ризики, яких не можна уникнути або зменшити їхні шкідливі наслідки
За видом виробництва	а) ризики основного виробництва; б) ризики допоміжних і обслуговуючих виробництв
За місцем прояву	а) зовнішні (стосовно проекту); б) внутрішні
За рівнем прояву	а) низькі; б) помірні; в) сильні; г) катастрофічні
За ступенем передбачуваності	а) передбачувані з високою можливістю; б) передбачувані з малою можливістю; в) непередбачувані
За регулярністю	а) систематичні (регулярно повторювані); б) несистематичні (диверсифіковані)
За часом прояву	а) ретроспективні; б) поточного періоду; в) майбутнього періоду

Структурно ризик можна зобразити як взаємопов'язану сукупність таких складових, як джерело ризику (події або групи подій, які несуть у собі загрозу виникнення втрат або шанс отримання додаткових вигод порівняно із ситуацією відмови від ризику); об'єкт ризику (те, на що впливає джерело ризику); наслідки реалізації ризику (результат реалізації загрози або шансу). Такий взаємозв'язок можна зобразити схематично (рис. 1.2) [32].

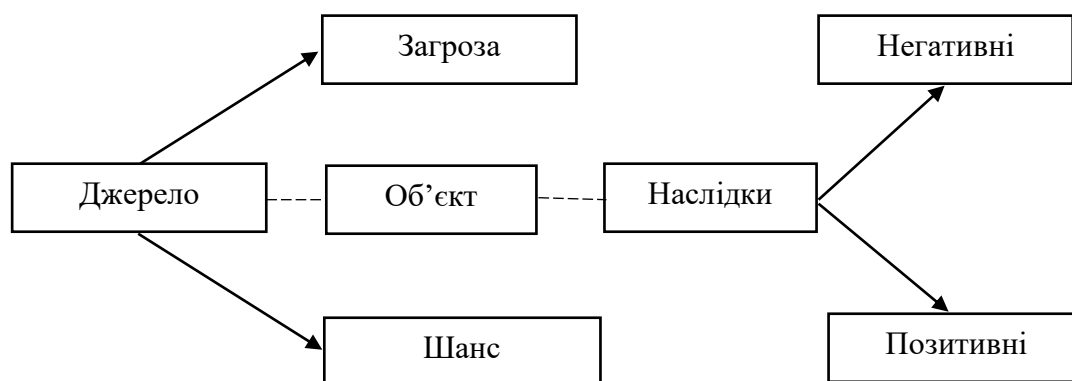


Рис. 1.2 – Структура ризику

Об'єктом ризику виступає, як правило, матеріальний об'єкт чи майновий інтерес.

Водночас ризик – це не тільки результат певних дій чи ймовірність настання певної події, сутність ризику може бути розкрита і через причини його виникнення (джерело ризику). Причини ризику обумовлені специфікою ринкових відносин, впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. Тобто, з точки зору походження ризику, він має три сторони: об'єктивну, суб'єктивну, об'єктивно-суб'єктивну.

Об'єктивна сторона свідчить про наявність ризику в певній діяльності, процесах, незалежно від усвідомлення його існування людиною. Суб'єктивна сторона означає індивідуальність оцінювання величини ризику внаслідок моральних, психологічних та ідеологічних принципів тощо. Об'єктивно-суб'єктивна сторона ризику означає його визначеність процесами як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру.

Основними джерелами виникнення ризику є:

- невизначеність природного середовища (вплив стихійних сил природи та їх негативний вплив на результати економічної діяльності);
- випадковість подій (імовірнісний характер соціально-економічних і технологічних процесів та неможливість їх прогнозування);
- суперечливість інтересів і тенденцій (наприклад, конкуренція);
- інформаційна обмеженість (недостовірність або відсутність інформації);
- неможливість пізнання об'єктів, процесів та явищ;
- різноманітність соціально-психологічних установок та оцінка індивідуумів у процесі прийняття рішень.

## 1.2 Ризик-менеджмент у проєктній діяльності підприємства

Сучасні проєкти в різних галузях економіки стають все більш складними, «відкритими», активно застосовують новітні технології. Чітке формулювання

кінцевої мети та опису продукту проєкту на початкових стадіях його реалізації вимагає значних зусиль. Це призводить до появи великої кількості ризиків (технічних, економічних, технологічних, фінансових, політичних, правових та ін.), що також негативно впливає на результати проєкту. Тому на сучасному етапі при управлінні проєктами проєктний менеджер обов'язково повинен використовувати методологію управління ризиками [33].

Управління – це невід'ємна частина будь-якої свідомої діяльності. Воно складається із формування цілі, прийняття рішення, планування, організації, мотивації, лідерства (керівництва) і контролю за ресурсами та поведінкою, разом направлених на ефективне досягнення цілей системи, яка здійснює свідому діяльність [34, с. 39].

Управління ризиком – складне, багатоаспектне і багаторівневе явище, яке характеризується складовими, що мають різноспрямований вплив на об'єкт управління.

У науковій літературі найчастіше можна зустріти визначення ризик-менеджменту як системи управління ризиком та економічними, точніше фінансовими відносинами, які виникають у процесі управління [35].

З точки зору Гранатурова В.М., управління ризиком можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання [36, с. 7].

Штефанич Д.А. визначає управління підприємницьким ризиком як сукупність дій економічного, організаційного й технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку його величини, розробку і реалізацію заходів щодо зменшення рівня ризику та запобігання можливих втрат [37].

Згідно зі стандартом AS/NZS Standard 4360:1999 процес ризик-менеджменту визначається як систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань,

що стосуються ризиків: установлення контексту, аналізу (виявлення й оцінки), впливу, моніторингу і комунікації [38].

Управління ризиком (Risk Management) можна визначити як мистецтво і науку аналізу ризику з подальшою організацією заходів, які дозволяють найкращим чином, з точки зору цілей проєкту, ліквідувати або мінімізувати ризик.

Управління ризиками має як позитивні, так і негативні наслідки. Основна мета управління ризиками полягає у визначенні потенційних відхилень від запланованих результатів та управління цими відхиленнями для поліпшення перспектив, скорочення збитків і поліпшення обґрунтованості прийнятих рішень. Управляти ризиками означає визначати перспективи та виявляти можливості для вдосконалення діяльності, а також не допускати або скорочувати ймовірність небажаного перебігу подій [39].

На великих підприємствах все частіше використовують систему ризик-менеджменту. Вона характеризується сукупністю методів, прийомів та заходів, які дозволяють певною мірою визначити можливість настання ризиків і своєчасно прийняти рішення щодо протидії ризикам.

Для ефективного управління ризиком на підприємствах можуть створювати спеціальний підрозділ – відділ управління ризиками. Його очолює ризик-менеджер, який займається не тільки проблемами управління ризиками, а й координує роботу команди в плані регулювання ризику і забезпечення компенсації можливих втрат і збитків. Також він формує організаційну структуру управління ризиками в проєктній команді та розробляє основні положення й інструкції.

Розробка стратегії та принципів управління ризиками формуються у внутрішніх нормативних документах:

- Положення про управління ризиком (містить результати аналізу ризику, ключові моменти управлінської стратегії підприємства в даній сфері);
- Інструкція по управлінню ризиками.

Ризик-менеджмент включає в себе стратегію й тактику управління. Під стратегією розуміють напрями і способи використання коштів для досягнення поставленої цілі. Стратегія дозволяє сконцентрувати зусилля на різних варіантах рішень, які не вступають у протиріччя стратегії, нехтуючи іншими варіантами. Після досягнення поставленої цілі стратегія припиняє своє існування, а вже нові цілі передбачають розробку нової стратегії.

Тактика являє собою конкретні методи і прийоми в конкретних умовах для досягнення поставленої цілі. Задача тактики управління – вибір оптимального рішення та найбільш прийнятних у даній господарській ситуації методів і прийомів управління [40].

Головні принципи, якими слід керуватися при реалізації стратегії і тактики управління ризиками підприємства, систематизовано на рис. 1.3 [41].



Рис. 1.3 – Класифікація принципів управління ризиками в системі управління підприємством

Ризик-менеджмент, як будь-яка система, включає в себе:

– об’єкти управління – підсистема, відносно якої здійснюється управління (ризик, ризикові вкладення й економічні відносини між господарюючими суб’єктами у процесі реалізації ризику);

– суб’єкти управління – підсистема, яка за допомогою різних прийомів і способів управлінського впливу здійснює цілеспрямоване функціонування об’єкта управління [40].

Об’єкт і суб’єкт управління ризиками виконують певні функції.

Функції об'єкта управління ризиком представлені на рис. 1.4.

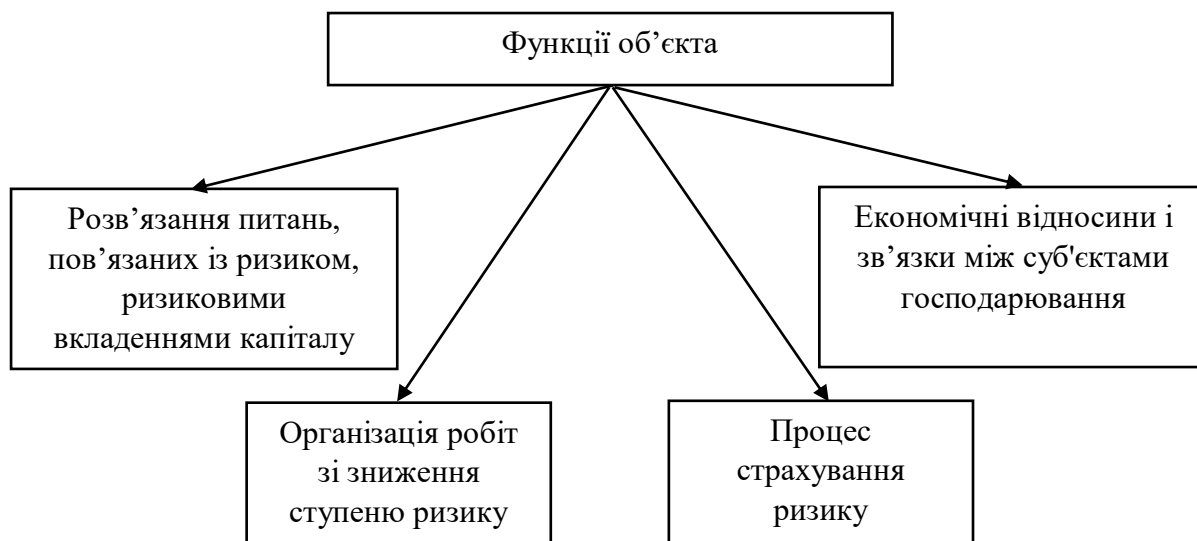


Рис. 1.4 – Основні групи причин виникнення ситуації невизначеності

Ризик-менеджмент виконує ті ж функції, які притаманні будь-якій управлінській діяльності, але існує певна специфіка, що визначається об'єктом управління. До цих функцій відносяться:

1. Прогнозування – це передбачення певної події; розробка на перспективу змін фінансового стану об'єкта в цілому та різних його частин.

У динаміці прогнозування ризику може здійснюватися на основі екстраполяції минулого в майбутнє з урахуванням експертної оцінки тенденцій змін, які можуть виникнути неочікувано. Особливістю прогнозування є альтернативність у побудові фінансових показників і параметрів, які визначають різні варіанти розвитку фінансового стану об'єкта управління на основі наявних тенденцій.

2. Організація – об'єднання людей, які реалізують програму ризикового вкладення капіталу на основі визначених правил і процедур у ризик-менеджменті.

До цих правил і процедур відносяться: створення органів управління, побудова структури апарату управління, встановлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами, розробка нормативів, методик і т. ін.

3. Регулювання в ризик-менеджменті – це вплив на об’єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об’єкта у випадку виникнення відхилення від зазначених параметрів. Регулювання охоплює поточні заходи, які направлені на усунення відхилень, які виникли.

4. Координація в ризик-менеджменті означає узгодженість роботи всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління та спеціалістів. Координація забезпечує єднання взаємовідношень об’єкта та суб’єкта управління, апарату управління й окремого робітника.

5. Стимулювання в ризик-менеджменті являє собою спонукання фінансових менеджерів та інших спеціалістів до зацікавленості в результатах своєї праці.

6. Контроль у ризик менеджменті – організація роботи зі зниження ступеня ризику. Контроль передбачає аналіз результатів заходів зі зниження ступеня ризику. За допомогою контролю відбувається збір інформації (про ступінь виконання наміченої програми дій, дохідність ризикових вкладень капіталу, відношення прибутку та ризику), на основі якої вносяться зміни у фінансові програми, організацію фінансової роботи, організацію ризик-менеджменту [40; 42].

Основні завдання ризик-менеджменту в проєктній діяльності:

- зниження невизначеності, що має місце у процесі прийняття управлінських рішень;
- зменшення початкового рівня ризику до прийняттого допустимого рівня;
- зниження витрат, пов’язаних із ризиком;
- визначення та контроль стану різних сфер діяльності або ситуацій, що виникають у результаті можливих небажаних змін;
- досягнення балансу між вигодами від зменшення ризику та необхідними для цього витратами;
- прогнозування настання ризикових подій.



Отже, кінцева мета ризик-менеджменту полягає в отриманні прибутку за прийняттого співвідношення прибутку й ризику [32].

Упровадження ризик-менеджменту в проєктній діяльності передбачає існування органів управління ризиками, що мають певні функціональні обов'язки та необхідні матеріальні, фінансові, трудові й інформаційні ресурси. На підприємстві може бути створено спеціальний підрозділ – відділ управління ризиками на чолі з ризик-менеджером (на малих підприємствах функції ризик-менеджера може виконувати фінансовий менеджер).

Основні функції ризик-менеджера проєкту:

- прогнозування стану розвитку проєкту на основі наявних тенденцій;
- розробка основних положень та інструкцій ризик-менеджменту;
- забезпечення узгодженості роботи всієї проєктної команди в умовах ризику;
- мотивація працівників усіх ланок управління ризиком;
- контроль функціонування системи ризик-менеджменту проєкту та коригування відхилень від намічених результатів [40].

Між керівником і ризик-менеджером має бути постійна взаємодія. Усі зміни та явища мають бути зафіксовані. Звіти по виконанню проєкту потрібно формувати регулярно. Усі ці дії тісно взаємодіють між собою та іншими процедурами.

Реалізація заходів з управління ризиками у проєкті забезпечується якісним державним регулюванням і відповідною законодавчою базою. Також на випадок прояву того чи іншого виду ризику прийнято міжнародні стандарти з ризик-менеджменту, які описують алгоритм дій. Положення, які містяться в міжнародних стандартах, дають змістовну та якісну оцінку щодо певних груп ризиків, ризик-менеджменту, що інколи має фрагментарний або суперечливий характер (табл. 1.3) [44-46].

Весь досвід з управління ризиками узагальнено в міжнародних стандартах ISO 31000:2018. Цей стандарт як національний стандарт прийнято

більш ніж 50 національними органами зі стандартизації. Він охоплює більш ніж 70% населення світу.

Таблиця 1.3 – Міжнародні стандарти з ризик-менеджменту

Стандарт	Сутність стандарту
ISO 31000:2018 Управління ризиками. Принципи та рекомендації	Основний стандарт із ризик-менеджменту. Містить принципи та загальні вказівки з виявлення ризиків та ефективного управління ними. Даний стандарт дає загальне розуміння того, як розробити, впровадити і підтримувати ефективну систему управління ризиками в рамках галузі, підприємства тощо.
Австралійсько-новозеландський стандарт з ризик-менеджменту AS/NZS 4360:2004	Стандарт загальний і вимагає адаптації до того чи іншого підприємства. Стандарт відповідає глобальній потребі в загальних настановах із застосування управління ризиками на підприємствах усіх розмірів як приватних, так і державних. Дає змогу керівникам проєктів та підприємств отримати інформацію щодо специфіки конкретних етапів ризик-менеджменту та побудувати у проєкті ефективну систему управління ризиками.
Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA)	Ризик-менеджмент розглядається як центральна складова стратегічного управління підприємством та (або) проєктами, завданням якої є ідентифікація ризиків та управління ними. Документ містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику, процеси управління ризиками, методологію та технологію оцінки ризиків, а також загальні обов'язки ризик менеджера. Містить рекомендації для створення системи управління ризиками на підприємстві.
BASEL II: Міжнародні стандарти вимірювання капіталу – доопрацьована угода	Містить критерії регулювання банківської діяльності, метою яких є підвищення якості управління ризиками в банківській справі, що так само має зміцнити стабільність фінансової системи в цілому. Він вказує на обов'язкове управління ризиками і вимагає поліпшити забезпеченість власним капіталом. За допомогою спеціальних рейтингів фінансові установи оцінюють кредитні ризики позичальників.
Комплексні основи ризик-менеджменту в межах усієї компанії (COSO), США	Містить рекомендації менеджменту з питань оцінки, опису та вдосконалення систем внутрішнього аудиту, представлена загальна модель внутрішнього аудиту, порівняно з якою компанії та організації можуть оцінити власні системи управління. Цей документ описує концептуальні основи управління ризиками підприємств, в ньому міститься детальна інформація та рекомендації стосовно створення корпоративної системи ризик-менеджменту в рамках підприємства.
Південноафриканський стандарт «KING II»	Являє собою збірник типових рішень у практиці менеджменту, постійно поповнюється та є посібником для навчання ризик-менеджерів. У цьому стандарті доступно виражаються ідеологія процесу й бажані стадії.

ISO визначає принципи, структуру та процес управління ризиками, який може використовуватись на будь-якому підприємстві та має допомогти врегулювати фактори невизначеності в господарській діяльності [47].

В Україні діє відповідний аналог Державного стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови», введений в дію з 1 січня 2019 року. Цей стандарт допомагає при реалізації ризик-орієнтованого мислення та надає можливість суб'єкту господарювання порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом [48].

### 1.3 Методологічні засади управління ризиками в проєктній діяльності

Система управління ризиками в проєктній діяльності має будуватись на певній послідовності дій, які спрямовані на виявлення, оцінку й запобігання ризику або ж його мінімізацію до прийняттого рівня. Для того, щоб реалізація проєкту мала стабільну основу й була захищена від негативного впливу непередбачених факторів, у проєктній команді має бути сформована певна методика виявлення та управління ризиками. Незважаючи на те, що принципи побудови методики управління ризиками в проєктній діяльності досить схожі між собою, в однакових ситуаціях інструменти її здійснення можуть значно відрізнятись, що не можна не враховувати при розгляді тієї чи іншої методики [49].

Управління ризиками в проєктній діяльності включає в себе систематичні процеси, які пов'язані з ідентифікацією, аналізом і оцінкою ризиків та реалізацією заходів, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків ризикових подій. Американський Інститут управління проєктами (PMI), який займається розробкою і публікацією стандартів у галузі управління проєктами, описує шість процедур управління ризиками, а саме:

1. Планування управління ризиками – вибір підходів і планування діяльності з управління ризиками. Передбачає визначення організації та кадрового забезпечення процедур управління ризиками проєкту, їх фінансового забезпечення, обмежень реагування на ризики, вибір джерел даних і часових інтервалів для ідентифікації ризиків.

2. Ідентифікація ризиків – визначення ризиків, які впливають на проєкт і документування їхніх характеристик: опис і визначення природи ризику, категорії, умов виникнення, методів реагування.

3. Якісна та кількісна оцінка ризиків і умов їх виникнення задля оцінки ймовірності їх настання та впливу на результати проєкту. Цей етап передбачає якісне й кількісне визначення ступеня важливості ризику, пріоритетності різних категорій ризиків. За допомогою оцінки ризику можна визначити:

- імовірність досягнення кінцевої цілі проєкту, перевищення фактичних витрат, збільшення кінцевого терміну закінчення проєктів;
- ступінь впливу ризику, а також обсяги непередбачених витрат і матеріалів, які можуть знадобитись;
- ризики, які потребують негайного реагування для нейтралізації негативного впливу на проєкт.

4. Планування реагування на виявлені найбільш значимі ризики – визначення процедур і методів, які дозволять знизити негативний вплив ризикових подій. Визначені заходи реагування мають відповідати типам ризиків, часовим параметрам.

5. Моніторинг і контроль ризиків – визначення існуючих і нових ризиків, виконання плану управління ризиками проєкту й оцінка ефективності заходів щодо управління ними.

Кожна процедура може бути виконана хоча б один раз у кожному проєкті. Вищезазначені процедури розглядаються як дискретні елементи з чітко визначеними характеристиками, хоча у практичній діяльності вони можуть збігатися та взаємодіяти [50-51].

Відповідно до Державного стандарту ДСТУ ISO У ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» [48] процес управління ризиками складається з етапів: аналіз оточення, ідентифікація ризику, аналіз ризику, оптимізація ризику. Характеристика цих етапів представлена в табл. 1.4 [45-46; 52].

Таблиця 1.4 – Система ризик-менеджменту

Етапи	Характеристика етапу	Процедура етапу
Аналіз оточення	Відбувається збір інформації та обробка даних про структуру та властивості об'єкту, визначення стратегічних і тактичних цілей підприємницької діяльності в умовах ризику, аналіз стану та перспектив розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища.	– Розробка внутрішньої документації з ризик-менеджменту; – вибір організаційної структури управління ризиками; – формування культури і розробка концепцій ризик-менеджменту.
Ідентифікація ризику	Здійснюється моніторинг змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, переходячи до розкриття всіх елементів ризиків. Відбувається оцінка ймовірності настання ризикових подій, визначення місць підвищеного ризику, ступеня впливу ризику, рівня небезпеки та оцінка можливих наслідків і розмірів збитку, документація їх характеристик.	– визначення ризиків, що присутні в діяльності підприємства; – розробка програми зі збору інформації та діагностики ризиків; – розробка переліку основних ризиків, виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства.
Аналіз ризику	Аналіз ризику складається з одержання необхідної інформації щодо структури та властивостей об'єкту ризику, виявлення основних видів ризику, що впливають на цей об'єкт та його оцінювання: розуміння кожного ризику, його наслідків та ймовірностей цих наслідків (допустимий для підприємства рівень ризику). ISO 31000:2009 не надає переваги кількісним або якісним методам аналізу ризику, оскільки всі методи є важливими.	– виявлення всіх ризиків, їх опис, класифікація і групування; – оцінка та пріоритетизація ризиків; – моделювання ризиків і аналіз вихідних припущень; – розрахунок та оцінювання ризиків; – вибір і застосування найбільш прийняттого методу оцінки ризиків.
Оптимізація ризиків	Розробка механізмів управління ризиками (планування та фінансування заходів з управління ризиками, оцінка ефективності системи управління ризиками, моніторинг динаміки зміни ризиків, звітність з управління ризиками, періодичне навчання персоналу ризик-менеджменту тощо), складання стратегічного плану заходів, спрямованих на зниження економічних втрат і пом'якшення дії факторів ризику, розробка методів та технологій нейтралізації впливу ризику, прийняття ризику, передача частини або всього ризику третім особам.	– аналіз ресурсних та інших можливостей підприємства щодо впливу на ризики; – визначення способів та інструментів зниження ризику; – розробка методів і заходів із регулювання ризиків; – оцінка ефективності управління ризиками.

Разом з тим, існують і інші підходи до побудови системи ризик-менеджменту (рис. 1.5) [35; 53-54].

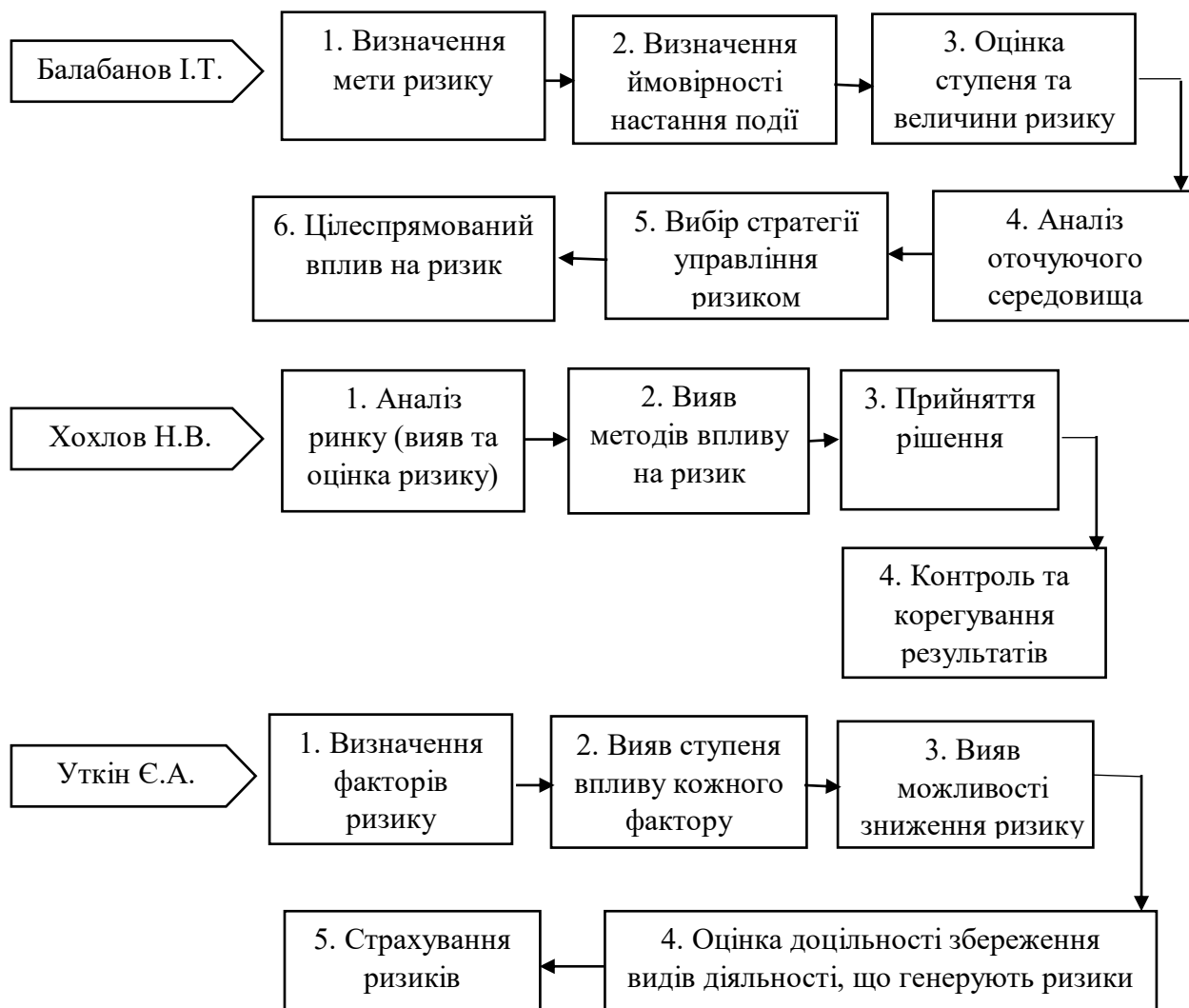


Рис. 1.5 – Етапи побудови системи ризик-менеджменту

Типовий процес управління ризиком у проєктній діяльності представлено на рис. 1.6.

Управлінська діяльність на підприємствах харчової галузі на сучасному етапі охоплює вирішення складних проблем: дослідження ринку, своєчасне реагування на зміни попиту, підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення ритмічності виробництва і збуту м'ясної продукції в короткі терміни, створення власної збутової мережі.



Рис. 1.6 – Механізм управління ризиками [43]

Для підвищення ефективності управління ризиками слід уточнити етапи процесу управління ризиками в діяльності підприємств м'ясопереробної галузі. Традиційна схема етапів управління ризиками має бути доповнена.

По-перше, необхідно ввести етап визначення органу управління ризиками. У сучасній економічній теорії він відсутній, що значно ускладнює проблеми управління ризиками в умовах виробництва і збуту продукції м'ясопереробного підприємства. На цьому етапі відбувається пошук і відбір осіб, відповідальних за управління ризиками. На підприємствах м'ясопереробної галузі це може бути представник планово-економічного відділу, завідувач виробництва або головний технолог, начальник фінансового відділу. У проєктній діяльності найбільший ефект може бути отриманий при запровадженні комбінованого підходу при затвердженні фахівців з управління ризиком.

По-друге, необхідно сформувати систему мотивації різних категорій персоналу щодо мінімізації ризиків. Пропонується встановлення пропорційної залежності між зміною рівня виробничого ризику й корегуванням доходу співробітника, відповідального за ризик. Серед персоналу можуть бути призначені відповідальні за ризик: головний технолог, головний економіст, начальник виробництва або спеціально створена для цих цілей група управлінців ризиковими операціями.

У системі управління ризиками можуть використовуватись опитувальні листи, інспектування, карти потоків і дерева рішень для виявлення вузьких місць в управлінні ризиками та залучення до відповідальності персоналу на випадок їх виявлення [55, с. 18].

Підприємства харчової галузі на рівні оперативного ризикопланування мають розробляти і систему стимулювання персоналу підприємства. Комплекс робіт передбачає систематизацію інформації про можливі ризики, які характерні для тієї чи іншої короткострокової ситуації, і пропозиції щодо конкретних варіантів для їх подолання. Недосягнення короткочасного результату матиме негативний вплив на поточну фінансово-господарську діяльність підприємства, а також на планові результати в перспективі.



## Висновки до розділу 1

Класифікація ризиків, як і саме поняття «ризик», – є об'єктом досліджень багатьох учених. Однак, значна кількість класифікаційних ознак лише заважає управлінській діяльності.

Аналіз різних точок зору науковців і підходів міжнародних організацій дозволив сформулювати власне визначення поняття ризику проектного фінансування як певної, чітко визначеної, передбачуваної або непередбачуваної події чи умови, настання якої спричиняє суттєвий вплив на досягнення цілей проекту загалом або реалізацію його основних складових. При цьому головна особливість ризиків проектного фінансування полягає в тому, що вони тісно взаємопов'язані між собою та взаємообумовлені один з одним.

Встановлено, що управління проектами неможливе без використання методології управління ризиками. Управління ризиком – складне, багатоаспектне та багаторівневе явище, яке характеризується складовими, що мають різноспрямований вплив на об'єкт управління.

У процесі дослідження було визначено принципи, завдання управління ризиками та функції, які виконують об'єкт та суб'єкт управління ризиками. До функцій об'єкта управління ризиком відносяться: прогнозування, організація, регулювання, координація, стимулювання, контроль. Реалізація заходів з управління ризиками у проекті забезпечується якісним державним регулюванням і відповідною законодавчою базою. Також на випадок прояву того чи іншого виду ризику прийнято міжнародні стандарти з ризик-менеджменту, які описують алгоритм дій.

Встановлено, що управління ризиками в проектній діяльності включає в себе систематичні процеси, які пов'язані з ідентифікацією, аналізом і оцінкою ризиків та реалізацією заходів, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків ризикових подій.

Американський Інститут управління проектами (PMI), який займається розробкою та публікацією стандартів у галузі управління проектами, описує

шість процедур управління ризиками, а саме: планування управління ризиками, ідентифікацію ризиків, якісну та кількісну оцінку ризиків, планування реагування на виявлені найбільш значимі ризики, моніторинг і контроль ризиків.

## 2 ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА АТ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

### 2.1 Характеристика господарської діяльності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» (надалі – товариство) засновано згідно з рішенням засновників від 30 червня 1994 року на базі майна орендного підприємства «Мелітопольський м'ясокомбінат», державне майно якого приватизоване шляхом викупу організацією орендарів цього підприємства (договір купівлі-продажу державного майна, яке належало до комунальної власності Запорізької міської Ради народних депутатів, № 29 від 23 грудня 1993 року).

Товариство є правонаступником майнових прав і обов'язків ВАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат». Товариство почало свою діяльність як беконна фабрика, яка була збудована на зразок американської технології. Це було пов'язано з тим, що на півдні України вирощувалось багато беконних свиней, але існуючі на той час кустарні бійні не могли забезпечити якість переробки продукції, як того вимагалось при її відвантаженні в інші міста країни та за кордон.

Беконна фабрика являла собою трьохповерховий корпус з напівпідвалом. До корпусу примикав холодильник для заморозки та зберігання м'ясопродуктів ємністю 860 тон одночасного зберігання. Із містом Мелітопольська фабрика була з'єднана трьохкілометровою залізничною віткою.

У квітні 1930 року фабрика здійснила перший випуск продукції. Із початком її експлуатації в Мелітополі поступово припинили існування худобобійні. Довоєнний період характеризується розширенням сировинної бази, початком виробництва ковбас.

У 1932 році фабрику було перейменовано в м'ясокомбінат. У 1940 році на комбінаті працювало 500 чоловік, які за рік переробили 6000 тон м'яса.

Після війни країна мала гостру потребу в медикаментах, тому в 1947 році на комбінаті було збудовано цех медичних препаратів, який виробляв гематоген, спірмін, мамін, тирсодін, шлунковий сік, пепсін та інш.

З початку 60-х років на комбінаті проведена чергова реконструкція: змонтовано конвеєр для переробки ВРХ та конвеєри для обробки птахів, змонтовано декілька поточно-механізованих ліній, автоматизовану лінію витопки жиру, побудовано новий холодильник.

Наприкінці 70-х – початку 80-х років проведена ще одна реконструкція комбінату, побудовані нові цехи: 1981 р. – м'ясожировий корпус потужністю 120 т/зміну; 1981-1985 рр. – холодильна секція ємкістю 2000 тон; 1985 р. – парокотельна із трьох парових котлів, компресорна; 1989 р. – м'ясопереробний цех потужністю 30 т/зміну; 1994 р. – консервний цех потужністю 20 ТУБ/зміна; 1997 р. – цех дитячого харчування потужністю 2,5 т/зміну, цех сиров'ялених та сирокочених ковбас потужністю 7 т/зміну; 2000 р. – рибне відділення і пекарня.

З 27 квітня 1994 р. підприємство існує як акціонерне товариство і є правонаступником арендного підприємства «Мелітопольський м'ясокомбінат». Важливих подій розвитку (у тому числі злиття, поділів, приєднання, перетворення) за звітний період не було.

АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» – одне із сучасних підприємств м'ясопереробної галузі в Україні. Підприємство працює на сучасному обладнанні вітчизняного та імпортного виробництва. Конкурентоспроможність продукції заводу забезпечується високою якістю, кадровим потенціалом, постійним розширенням та оновлюванням асортименту з використанням сучасних технологій.

В організаційну структуру Товариства входить саме Товариство, розташоване за адресою: м. Мелітополь, вул. Героїв України, 175.

Протягом звітного року в акціонерному товаристві функціонували наступні органи корпоративного управління:

- загальні збори акціонерів,
- наглядова рада,
- правління.

Для забезпечення діяльності підприємства його учасниками створено статутний капітал у розмірі 100 тис. грн, який розподілено серед 8 юридичних осіб. Всього випущено в обіг 3400000 акцій, номінальною вартістю 47 грн.

Склад учасників підприємства:

- Приватне акціонерне товариство «Агропромислова компанія»;
- Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗДФ»;
- Товариство з обмеженою відповідальністю «ФДЗ»;
- Товариство з обмеженою відповідальністю «ФД ПОРТ»;
- Товариство з обмеженою відповідальністю «ФД ЗАЗ»;
- Товариство з обмеженою відповідальністю «ТМ «Вакула»;
- Товариство з обмеженою відповідальністю «ФДМ»;
- Товариство з обмеженою відповідальністю «Мелітопольські ковбаси».

Основні види продукції, яка виробляється підприємством: м'ясо та субпродукти I-ої категорії; ковбасні вироби; консерви.

Усі ці види продукції мають перспективи виробництва. За даними фінансової звітності дохід за 2019 рік становив 202550 тис. грн, собівартість реалізованої продукції – 172101 тис. грн.

У 2019 році реалізовано 4856 т продукції (рис. 2.1) за загальною вартістю 192477 тис. грн, у т. ч.: м'ясо – 1144 т, птиця – 2589 т; м'ясопродукти – 1092 т, консерви – 31 т.

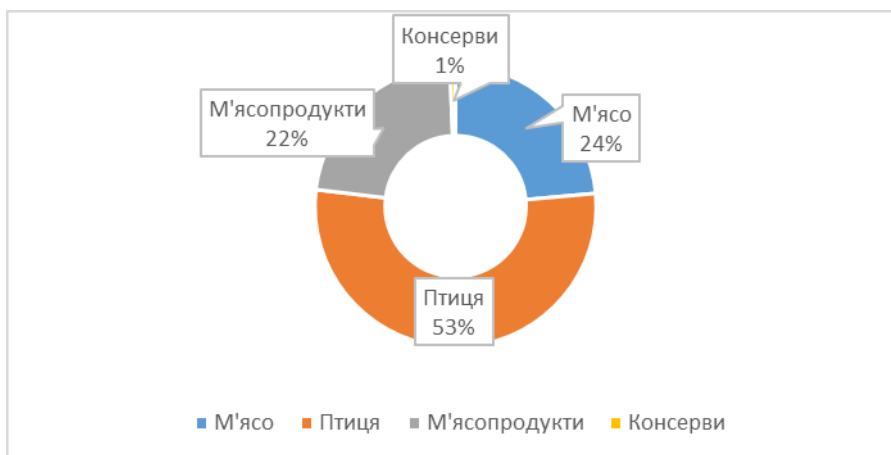


Рис. 2.1 – Обсяги реалізації продукції АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», 2019 р.

Загалом порівняно з 2018 роком спостерігається падіння обсягів реалізації (рис. 2.2): м'ясо – на 3,76%, м'ясопродукти – на 35,26%. При цьому зросло виробництво птиці на 14,87% та консервів на 93,54%. Об'єм реалізації порівняно з 2018 роком зменшився на 0,89% за рахунок збільшення собівартості продукції та зменшення покупної спроможності.

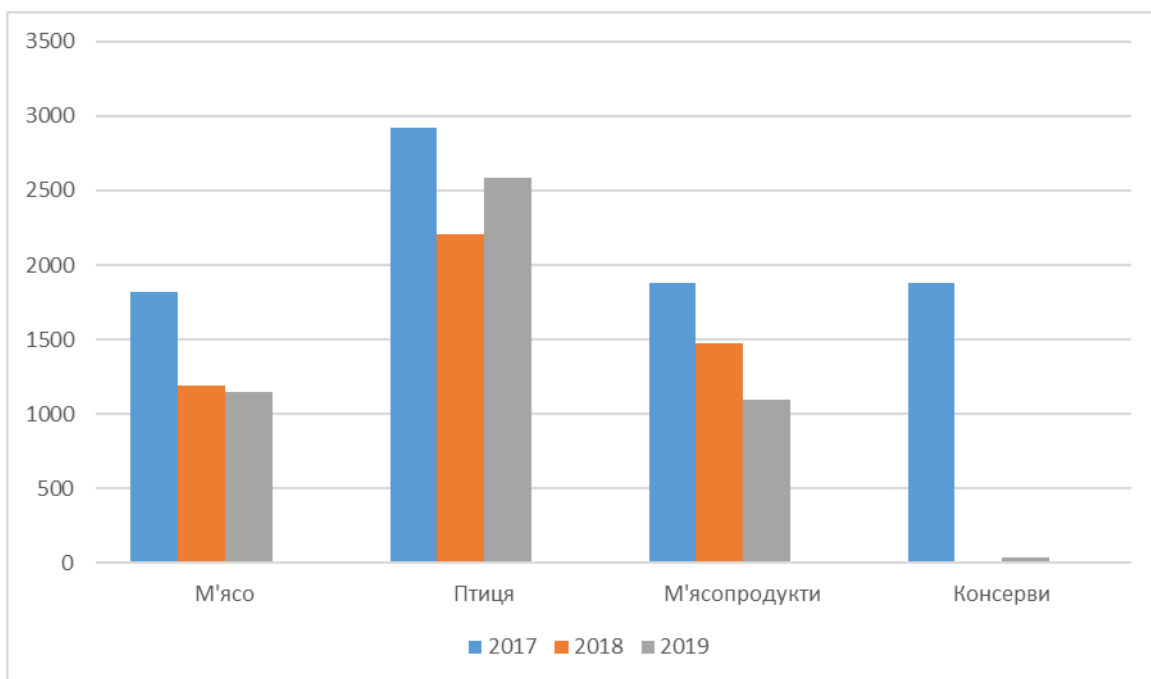


Рис. 2.2 – Обсяги реалізації продукції АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», 2017-2019 рр.

У 2018 році порівняно з 2017 роком спостерігається значний спад виробництва: м'ясо – на 34,74%, птиця – на 24,55%; м'ясопродукти – на 28,92%, риба – на 64,91%. Так, об'єм реалізації порівняно з 2017 роком зменшився на 28,62% за рахунок збільшення собівартості продукції та зменшення покупної спроможності. Вироблення м'яса свинини збільшилось на 49,75%.

У динаміці за останні три роки спостерігається суттєвий спад виробництва. І хоча є позитивна тенденція зростання реалізації птиці та консервів, однак, досягти показників 2017 року за звітний період так і не вдалось.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу в 2019 році становить 280 осіб.

Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 7 осіб.

Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу – 0 осіб.

Фонд оплати праці – 15481,0 тис. грн.

Порівняно з 2018 р. розмір фонду оплати праці збільшився на 2048,3 тис. грн у зв'язку зі збільшенням мінімальної заробітної плати. Кадрової програми немає.

Керівництво підприємства постійно проводить політику найсуворішої економії енергетичних ресурсів, транспортних витрат, найсуворіший контроль над чисельністю працівників підприємства для зниження собівартості продукції, що випускається. Експорту немає.

Обсяг реалізації м'ясних та ковбасних виробів значною мірою залежить від сезонних змін. У період відкриття літнього сезону, коли починають свою діяльність табори та бази відпочинку, обсяг реалізації продукції збільшується. В осінньо-весняний період цей показник знижується.

Основним ризиком у діяльності емітента є підняття цін на енергоресурси, паливо, що негативно впливає на зростання собівартості продукції.

На сьогодні підприємство забезпечує якісною свининою на 70 % ПрАТ «Агропромислова компанія». Підприємство також віддає перевагу придбанню м'яса у вигляду худоби на забій. Проте, в останні роки у зв'язку з різким зменшенням виробництва поголів'я ВРХ та свиней не тільки в Запорізькому, а і в інших регіонах, різко загострилась проблема закупівлі в тваринницьких господарствах поголів'я худоби. Підприємство змушене було перейти на додаткове придбання м'яса в замороженому та охолодженому вигляді.

В останні роки спостерігається експансія західних виробників м'ясної продукції на вітчизняному ринку. Часто ціни, встановлені іноземними виробниками, більш низькі. Така цінова політика може мати намір перевести вітчизняну продукцію до розряду неконкурентноспроможних. Водночас, у ряді випадків за експертною оцінкою імпортна продукція виявлялася неякісною, «другосортною». Отже, вітчизняним виробникам нелегко витримувати конкуренцію в умовах низької платоспроможності населення, коли за основу при виборі продукції дуже часто багато кінцевих споживачів приймають показник ціни, незважаючи на співвідношення «ціна / якість».

Серед великих регіональних м'ясопереробних підприємств і багатьох дрібних господарств та ковбасних цехів помітно відрізняється Мелітопольський м'ясокомбінат. Товариство має дуже значний виробничий потенціал, який дозволяє забезпечити значні обсяги випуску продукції.

Зважаючи на об'єктивні труднощі, підприємство не може розширити ринок збуту, навіть за рахунок поліпшення якості та збільшення асортименту продукції з урахуванням попиту потенціальних споживачів [56].

Інформація про основні економічні показники діяльності підприємства наведена у табл. 2.1.

З аналізу даних таблиці видно, що дохід від реалізації товарів у 2017-2019 рр. постійно знижується. Також зменшилася собівартість на 74514 тис. грн у 2018 р. та на 11300 тис. грн у 2019 р. Валовий прибуток АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» за цей період у динаміці хоч і зріс, однак, у 2018-2019 рр. спостерігається скорочення цього показника на



896 тис. грн. Це пояснюється скороченням фактичного обсягу реалізації. Так само, отримавши у 2017 р. збиток у розмірі 2891 тис. грн, у 2019 р. АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» отримало прибуток у розмірі 18 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» за 2017-2019 рр., тис. грн

Показники	Рік			Відхилення 2019 р. до	
	2017	2018	2019	2017	2018
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	276164	214746	202550	-73614	-12196
Собівартість реалізованих товарів, робіт і послуг	246615	183401	172101	-74514	-11300
Валовий прибуток	29549	31345	30449	900	-896
Фінансовий результат від операційної діяльності	134	3241	2978	2844	-263
Чистий прибуток (збиток)	(2891)	26	18	2909	-8

Динаміку основних економічних показників діяльності підприємства наведено на рис. 2.3.

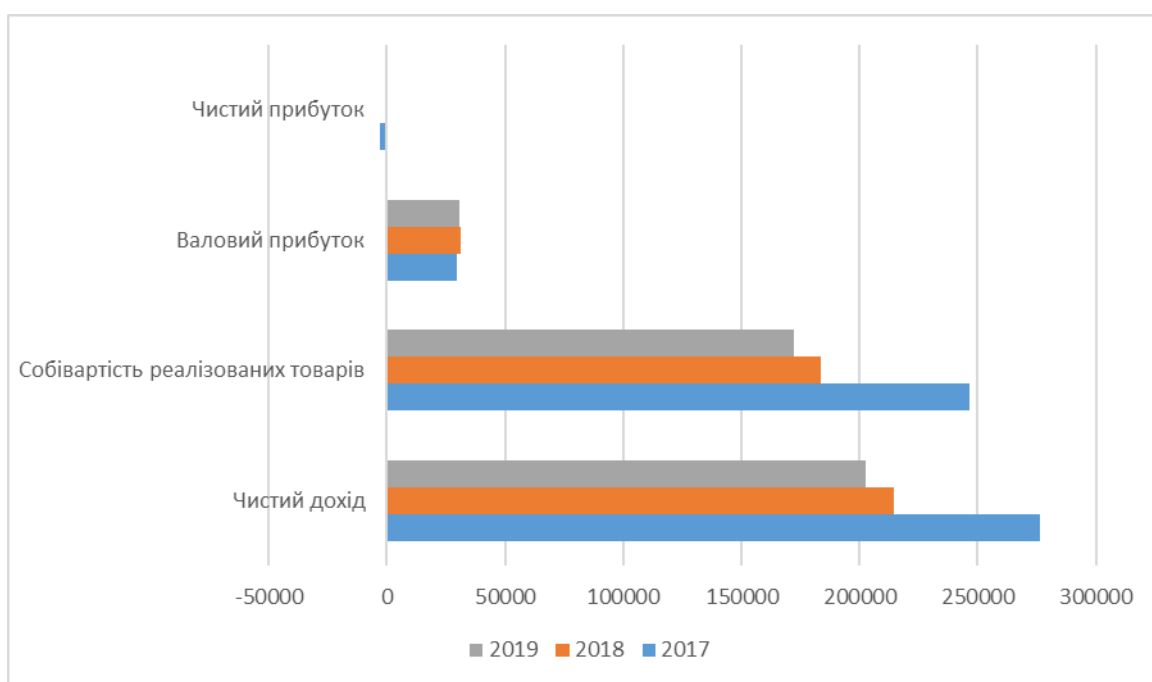


Рис. 2.3 – Динаміка основних економічних показників діяльності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» за 2017-2019 рр., тис. грн

Основні чинники, які негативно вплинули на діяльність Товариства, це зниження темпів зростання економіки та прогнозоване падіння купівельної спроможності, проведення антитерористичної операції на сході країни, анексія Криму, інфляційні фактори, обмеженість надійних фінансових інструментів для інвестування, нестабільність банківської системи, законодавства.

## 2.2 Оцінка фінансового стану АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Кожне підприємство регулярно складає звіти про свою фінансово-господарську діяльність. Це необхідно для успішної роботи з інвесторами, кредиторами, покупцями тощо, для науково обґрунтованого планування діяльності підприємства, для визначення бази оподаткування і, нарешті, для виконання вимог законодавства [57, с. 37].

Основним звітним документом підприємства є бухгалтерський баланс, який являє собою моментальний знімок фінансово-господарського стану підприємства на певну дату. Баланс дає змогу зробити оцінку найсуттєвіших ознак фірми. Саму процедуру оцінок прийнято називати читанням балансу. Вміння читати баланс – важлива професійна характеристика фінансиста, яка дає йому можливість складати прогнозні баланси й управляти найважливішими фінансовими параметрами підприємства. До того ж уміння читати фінансові звіти допомагає фінансовому аналітику скласти правильну думку про фінансовий стан і виробничу діяльність інших компаній [58, с. 70].

Згідно НП (С) БО № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» баланс (звіт про фінансовий стан) – звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання та власний капітал. Баланс підприємства складається на кінець останнього дня звітного періоду. У балансі відображаються активи, зобов'язання та власний капітал підприємства. У випадках, передбачених нормативно-правовими актами, складається окремий баланс. Для складання окремого балансу дані первинних документів про

господарські операції філій, представництв, відділень та інших відокремлених підрозділів, виділених підприємством на окремий баланс, а також про господарські операції, які відповідно до законодавства підлягають відображенню в окремому балансі, заносяться до окремих (відкритих для цього відокремленого підрозділу або для відображення господарських операцій з певної діяльності підприємства) реєстрів бухгалтерського обліку. За даними окремих реєстрів бухгалтерського обліку складаються окремий баланс і відповідні форми фінансової звітності щодо зазначених господарських операцій. Показники окремого балансу і відповідних форм фінансової звітності включаються до балансу і відповідних форм фінансової звітності підприємства. Особливості складання окремого балансу спільної діяльності визначаються національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку або міжнародними стандартами фінансової звітності. При складанні балансу та відповідних форм фінансової звітності підприємств з урахуванням показників окремого балансу та відповідних форм окремої фінансової звітності інформація про внутрішньогосподарські розрахунки (взаємні зобов'язання у рівній сумі) не наводиться [58, с.3].

Найбільш інформативною формою для аналізу й оцінки фінансового стану підприємства є бухгалтерський баланс (форма №1). Він відображає стан майна, власного капіталу та зобов'язань підприємства.

Фінансовий стан – це спроможність підприємства фінансувати свою діяльність. Фінансовий стан підприємства може бути стійким, нестійким і кризовим. Здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання та фінансувати свою діяльність на принципах розширеного відтворення свідчить про його стійкий фінансовий стан. Мета такого аналізу – своєчасне дослідження й усунення недоліків у фінансово-господарській діяльності підприємства та виявлення резервів покращення його фінансового стану [59, с. 255-256].

Проведення фінансового аналізу АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» здійснюється згідно Балансу (ДОДАТОК А) та Звіту про фінансові результати (ДОДАТОК Б).

Сформуємо порівняльний баланс АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» (табл. В.1), який включає показники горизонтального та вертикального аналізу. Горизонтальний аналіз балансу передбачає поєднання абсолютних балансових показників із показниками динаміки, а вертикальний – представлення фінансового звіту у вигляді відносних показників. Таке поєднання дозволить побачити питому вагу кожної статті балансу в його загальному підсумку.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що за аналізований період загальна вартість майна підприємства зросла на 2647 тис. грн, або 0,75%. А порівняно з 2018 роком зменшилась на 1800 тис. грн або 0,5%.

Оборотні активи збільшились за період, тоді як необоротні – навпаки скоротились.

Найзначніше в абсолютному вираженні зменшилась інша поточна дебіторська заборгованість на 16448 тис. грн, що становило 35,89 % порівняно з 2017 роком. А за період 2019/2018 рр. найбільше зменшення відбулось по статті «Товари» – на 5576 тис. грн або 100%.

Також в абсолютному виразі скоротились основні засоби (4055 тис. грн), дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (979 тис. грн) та інша поточна дебіторська заборгованість (16448 тис. грн). Зменшення дебіторської заборгованості є позитивним моментом, оскільки це є сигналом того, що споживачі, дочірні підприємства та інші дебітори своєчасно розраховуються за готову продукцію, товари, роботи і послуги. Така тенденція свідчить про фактичну імобілізацію цієї частини оборотних засобів із виробничого процесу. З іншого боку, дебіторська заборгованість указує на майбутнє надходження грошових коштів, у разі, якщо організація має платоспроможних дебіторів.

Щодо власного капіталу, то у 2017-2019 рр. спостерігається незначне зростання, переважно за рахунок збільшення величини нерозподіленого прибутку на 44 тис. грн або 0,72%.

Довгострокові зобов'язання на АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» скоротились на 1 274 тис. грн або на 8,61% порівняно з 2017 р., але порівняно з 2018 р. спостерігалось незначне зростання на 77 тис. грн або 0,57%.

Кредиторська заборгованість за розрахунками зросла на 3381 тис. грн порівняно з 2017 роком, що є негативним явищем, хоча якщо порівнювати з 2018 роком, то бачимо скорочення на 2341 тис. грн або 1,23%.

Наступним етапом дослідження є аналіз ліквідності та платоспроможності. Під ліквідністю підприємства слід розуміти його здатність покривати поточні зобов'язання оборотними активами, термін перетворення яких у грошові кошти відповідає терміну погашення зобов'язань. Отже, основною ознакою ліквідності є формальне перевищення (за вартісною оцінкою) оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями. Чим більше є це переміщення, тим сприятливішим буде фінансовий стан підприємства з позиції його ліквідності. Якщо величина оборотних активів недостатньо значна по відношенню до короткострокових зобов'язань, то поточний фінансовий стан підприємства є нестійким і може виникнути ситуація, коли підприємство не буде мати достатньо грошових коштів для розрахунків за своїми зобов'язаннями.

Платоспроможність означає наявність у підприємства грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями, які потребують негайного сплатення. Ліквідність балансу – це можливість швидко мобілізувати активи для погашення у відповідні строки платіжних зобов'язань [60, с. 150].

Залежно від ступеня ліквідності активи підприємства розділяються на такі групи:

*A1* – високоліквідні – «грошові кошти та поточні фінансові інвестиції»;

*A2* – швидколіквідні – вся дебіторська заборгованість, що буде погашена за умовами договорів;

*A3* – повільноліквідні – запаси, поточні біологічні активи, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів;

*A4* – важколіквідні необоротні активи та необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття.

Пасиви балансу групуються за терміновістю їхньої оплати:

*П1* – найтерміновіші – поточна кредиторська заборгованість;

*П2* – короткострокові – короткострокові кредити банків;

*П3* – довгострокові – довгострокові зобов'язання і забезпечення;

*П4* – постійні – зобов'язання перед власниками, формування власного капіталу та зобов'язання пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття.

Розглянемо показники ліквідності та платоспроможності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» на основі даних фінансової звітності за період 2017-2019 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз ліквідності балансу АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», тис. грн

Актив	2017р	2018р	2019р	Пасив	2017р	2018р	2019р	Платіжний надлишок або недолік		
								9=2-6	10=3-7	11=4-8
1	2	3	4	5	6	7	8			
<i>A1</i>	115	296	129	<i>П1</i>	186096	191868	189973	-185981	-191572	-189844
<i>A2</i>	57706	39334	40279	<i>П2</i>	0	0	0	57706	39334	40279
<i>A3</i>	68300	92070	91481	<i>П3</i>	14794	13443	13520	53506	78627	77961
<i>A4</i>	228644	227512	225523	<i>П4</i>	153875	153 901	153919	74769	73611	71604
Баланс	354765	359212	357412	Баланс	354765	359212	357412	-	188	22

Для визначення ліквідності балансу підприємства необхідно зіставити розрахунки за групами активів і зобов'язань. Баланс буде вважатися ліквідним за умови дотримання таких співвідношень між групами активів і зобов'язань:

$$\begin{aligned} A1 &\leq P1; \\ A2 &\geq P2; \\ A3 &\geq P3; \\ A4 &\geq P4. \end{aligned} \quad (2.1)$$

Розрахунки в стовпчиках 9-11 таблиці свідчать про те, що АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» не в змозі погасити найбільш термінові зобов'язання. Усі останні співвідношення виконуються, а це означає, що у підприємства достатньо власних оборотних засобів, що забезпечує його фінансову стійкість.

Ліквідність підприємства визначається і за допомогою низки фінансових коефіцієнтів:

1) коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується як відношення найліквідніших активів до суми найтерміновіших зобов'язань і короткострокових пасивів (сума кредиторської заборгованості й короткострокових кредитів):

$$K_{ал} = \frac{A1}{P1+P2}. \quad (2.2)$$

$$K_{ал2017} = 0,0006;$$

$$K_{ал2018} = 0,0015;$$

$$K_{ал2019} = 0,0007.$$

Нормальне обмеження:  $K_{ал} \geq 0,5$ . Коефіцієнт показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена найближчим часом до моменту складання балансу;

2) коефіцієнт покриття чи поточної ліквідності розраховується як відношення всіх оборотних засобів (не виключаючи витрати майбутніх періодів) до суми термінових зобов'язань (сума кредиторської заборгованості й короткострокових кредитів):

$$K_{пл} = \frac{A1+A2+A3}{П1+П2}. \quad (2.3)$$

$$K_{пл2017} = 0,678;$$

$$K_{пл2018} = 0,686;$$

$$K_{пл2019} = 0,694.$$

Нормальне обмеження:  $K_{пл} \geq 2$ . Коефіцієнт показує, наскільки поточні активи покривають короткострокові зобов'язання;

3) коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення різниці оборотних активів і запасів підприємства до суми поточних зобов'язань:

$$K_{шл} = \frac{A1+A2}{П1+П2}. \quad (2.4)$$

$$K_{шл2017} = 0,311;$$

$$K_{шл2018} = 0,207;$$

$$K_{шл2019} = 0,213.$$

Оптимальне значення показника:  $K_{шл} \geq 0,5$ . Коефіцієнт показує здатність підприємства вчасно погашати свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів.

Після вищенаведених розрахунків показників ліквідності та платоспроможності підприємства всі дані згрупуємо в табл. 2.3, щоб проаналізувати зміни, які відбулися протягом досліджуваного періоду.

Дані таблиці свідчать про негативну динаміку всіх показників ліквідності.



Таблиця 2.3 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Показник	2017р.	2018р.	2019р.	Абс. відх-ня 18/17	Абс. відх-ня 19/18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{ал}$ )	0,001	0,678	0,311	0,677	- 0,367
Коефіцієнт швидкої ліквідності ( $K_{ш.л}$ )	0,002	0,686	0,207	0,685	- 0,48
Коефіцієнт поточної ліквідності ( $K_{пл}$ )	0,001	0,694	0,213	0,694	- 0,482

Аналіз цієї групи показників необхідний не лише для керівників підприємства, але й для інших користувачів інформації: коефіцієнт абсолютної ліквідності – для постачальників сировини та матеріалів; коефіцієнт швидкої ліквідності – для банків; коефіцієнт поточної ліквідності – для покупців і власників акцій підприємства.

Для більш детального аналізу відобразимо схематично динаміку коефіцієнтів ліквідності (рис. 2.4).

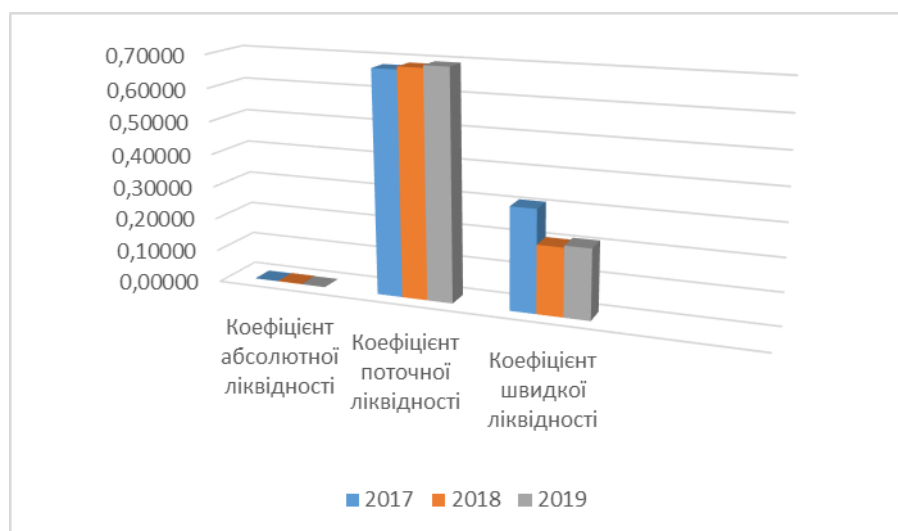


Рис. 2.4 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», 2017-2019 рр.

Можна зробити висновок, що всі розрахункові показники ліквідності у 2018 р. зросли, а вже в 2019 р. спостерігається їхній спад. Так коефіцієнт

абсолютної ліквідності втратив 0,367 пунктів, а коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності – по 0,42.

Завершальним етапом аналізу ліквідності підприємства є формування аналітичних висновків, які дають змогу отримати інформацію про чинники впливу на діяльність підприємства та сформувані пропозиції і рекомендації для підприємства. У процесі аналізу ліквідності балансу важливим є визначення чинників, які зумовлюють їхню зміну. До таких чинників варто віднести обсяги короткострокової заборгованості; структуру поточних боргів; надійність та платоспроможність кредиторів; напрями використання залучених чи позикових коштів; структуру оборотного капіталу підприємства; вид діяльності підприємства; наявність дебіторської заборгованості (термін виникнення та погашення); наявність розроблених заходів комплексного управління оборотними активами; наявність розроблених схем розрахунків із покупцями та постачальниками; збутову політику підприємства [61, с. 424].

Зважаючи на результати дослідження, АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» має нестійкий фінансовий стан. Аналіз ліквідності та платоспроможності дає підстави стверджувати, що підприємство має проблеми в надходженні коштів, яких недостатньо для погашення поточних та довгострокових зобов'язань. Надалі його фінансова діяльність має бути спрямована на забезпечення систематизованого надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, зокрема, визначення оптимальних обсягів виробничих запасів, координації планів виробництва та продажу, забезпечення безперебійності роботи підприємства.

Для покращення ефективності діяльності та фінансового стану керівництву АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» доцільно застосовувати якісне та ефективне планування грошових потоків, оскільки від спроможності своєчасно та в необхідному обсязі їх генерувати залежать платоспроможність підприємства та ліквідність його активів. Така система повинна включати планування та прогнозування грошових потоків [62].

Наступним етапом дослідження є аналіз фінансової стійкості підприємства. Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів підприємства, за якого раціональне їх використання є гарантією наявності власних коштів, стабільної прибутковості та забезпечення безперервного процесу виробництва й реалізації продукції. Метою аналізу фінансової стійкості підприємства є забезпечення його розвитку переважно за рахунок власних коштів при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності за мінімального рівня підприємницького ризику.

Фінансова стійкість підприємства характеризується системою абсолютних і відносних показників. Узагальнюючим абсолютним показником фінансової стійкості є достатність (або нестача) джерел коштів для формування запасів і витрат, тобто різниця між величиною джерел і загальною величиною запасів і витрат. Поряд з абсолютними показниками фінансову стійкість підприємства визначають також відносні показники (фінансові коефіцієнти), які характеризують структуру джерел фінансових ресурсів за ступенем залежності від кредиторів та інвесторів [63, с. 46].

Досягнення стійкого фінансового стану можливе за умови достатності власного капіталу, ефективного використання активів, достатнього рівня рентабельності з урахуванням операційного і фінансового ризиків, достатньої ліквідності, стабільних доходів і широких можливостей залучення позикових коштів. Для забезпечення фінансової стійкості у підприємства має бути гнучка структура капіталу, вміння організувати його рух у такий спосіб, щоб забезпечити постійне перевищення доходів над витратами для збереження платоспроможності та створення умов для самофінансування.

Стійкість фінансового стану підприємства залежить від оптимальної структури джерел капіталу (від співвідношення власних і позикових коштів), від структури активів підприємства й, насамперед, від співвідношення основних і оборотних коштів, а також від рівноваги активів і пасивів підприємства за функціональною ознакою. Коефіцієнти, які характеризують фінансову стійкість підприємства та алгоритми їх розрахунку наведено в табл. 2.4 [64].

Таблиця 2.4 – Зміст і розрахунок коефіцієнтів, які характеризують фінансову стійкість

Назва показника	Зміст	Розрахунок на основі балансу
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу), $K_{фн}$	Показує частку власного капіталу в загальній сумі джерел коштів	$K_{фн} = \frac{p. 1495}{p. 1900}$
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, $K_{пк}$	Показує частку позикового капіталу в загальній сумі джерел коштів (валюти балансу)	$K_{пк} = \frac{p. 1595 + p. 1695}{p. 1900}$
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом), $K_{фс}$	Показує співвідношення власного й залученого капіталу	$K_{фс} = \frac{p. 1495}{p. 1595 + p. 1695}$
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику), $K_{фл}$	Показує співвідношення залученого й власного капіталу, обернений до $K_{фс}$	$K_{фл} = \frac{p. 1595 + p. 1695}{p. 1495}$
Коефіцієнт маневреності оборотних активів, $K_{ма}$	Характеризує суму власного оборотного капіталу на одну грошову одиницю оборотних активів	$K_{ма} = \frac{p. 1195 - p. 1695}{p. 1195}$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $K_{мвк}$	Характеризує суму власного власного капіталу на одну грошову одиницю	$K_{мвк} = \frac{p. 1195 - p. 1695}{p. 1495}$
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу, $K_{мпк}$	Характеризує суму власного позикового капіталу на одну грошову одиницю	$K_{мпк} = \frac{p. 1195 - p. 1695}{p. 1595 + p. 1695}$

Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка фінансової стійкості АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Показники	2017р	2018р	2019р	Відхилення	
				5=3-2	6=4-3
1	2	3	4		
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу), $K_{фн}$	0,434	0,428	0,431	-0,005	0,002
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, $K_{пк}$	0,566	0,572	0,569	0,005	-0,002
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику), $K_{фл}$	1,306	1,334	1,322	0,029	-0,012

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом), $K_{fc}$	0,766	0,750	0,756	-0,016	0,007
Коефіцієнт маневреності оборотних активів, $K_{ma}$	2,476	-0,391	-0,377	-2,866	0,014
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $K_{mвк}$	-0,334	-0,390	-0,391	-0,055	-0,001
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу, $K_{мпк}$	-0,299	-0,293	-0,285	0,005	0,008
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу), $K_{fn}$	0,434	0,428	0,431	-0,005	0,002

Важливою характеристикою стійкого фінансового стану є коефіцієнт маневреності  $K_{ma}$ . Він показує, яка частка власних оборотних коштів підприємства перебуває в мобільній формі, що дає змогу вільніше маневрувати цими коштами. Нормативне значення цього показника не менше 0,2, а його від'ємне значення вказує на незабезпеченість підприємства власними оборотними коштами [64]. Дані таблиці свідчать, що АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» у 2018 р. мав значний дефіцит власних обігових коштів та відбулось значне падіння цього показника на 2,866 пунктів.

Одним із важливих показників стійкості фінансового стану підприємства є коефіцієнт фінансової автономії. Нормальна межа цього показника становить  $K_{fn} > 0,6-0,8$ . Те, що цей показник у 2017-2019 рр. не досяг нормативного значення свідчить про те, що АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» не має достатнього обсягу власних коштів, щоб розраховатися за своїми зобов'язаннями. І хоча суттєвих змін за останні три роки не спостерігається, однак, підприємству слід приділити увагу політиці управління структурою капіталу. Такі ж висновки підтверджує й значення коефіцієнта концентрації позикового капіталу, нормативне значення якого має бути  $< 0,5$ .

Значення показника фінансового левериджу в 2017-2019 рр. значно перевищує нормативне ( $< 0,25$ ). Можна лише зробити висновок, що ризик фінансової стійкості підприємства є надмірно високим, так як позикові кошти в

декілька разів перевищують власні. Збільшення показника фінансового левериджу у звітному році порівняно з 2017 роком свідчить про подальше погіршення фінансової стійкості [65].

Оскільки показники платоспроможності та фінансової стійкості не відповідають нормативним значенням, то можемо зробити висновок, що АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» до кінця звітнього року має незадовільний фінансовий стан.

Наступним етапом дослідження є аналіз ділової активності підприємства. Ділова активність підприємства – це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти його діяльності та може бути досліджена на підставі якісних і кількісних характеристик. Аналіз ділової активності за якісними критеріями характеризує бізнес-середовище функціонування підприємства, зокрема: місце підприємства на товарному ринку; географію партнерських стосунків; його репутацію як ділового партнера; конкурентоздатність, активність на фінансовому ринку тощо.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті виявляється насамперед у швидкості обороту його капіталу. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних фінансових показників оборотності, які показують необхідний рівень капіталу для підтримки визначеного обсягу виробничо-комерційної діяльності [65, с. 48].

Аналіз ділової активності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів):

- коефіцієнта оборотності активів;
- коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;
- коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості;
- тривалості оборотів дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- коефіцієнта оборотності матеріальних запасів;
- коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі);
- коефіцієнта оборотності власного капіталу.

Для розрахунку таких коефіцієнтів використовується інформація, яка міститься у формі № 2 «Звіт про фінансові результати» і формі № 1 «Баланс».

Аналіз вихідних даних для розрахунку коефіцієнтів ділової активності наведено в таблиці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для розрахунку коефіцієнтів ділової активності підприємства АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», тис. грн

Показник	Алгоритм розрахунку	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Середньорічна вартість активів	ф.1 р.1300 (гр.3 + гр.4)/2	342189	356988,5	358312
Середньорічні залишки дебіторської заборгованості	ф.1 р.1120 + ... + ф.1 р.1155 (гр.3 + гр.4)/2	54230	38520	39806,5
Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	ф.1 р.1695 – ф.1 р.1600 – ф.1 р.1610 (гр.3 + гр.4)/2	173098,5	188982	190920,5
Собівартість реалізованої продукції	ф.2 р.2050	-246615	-183401	172101
Середньорічна вартість матеріальних запасів	ф.1 р.1100 (гр.3 + гр.4)/2	57566	80185	91775,5
Середньорічна вартість основних засобів	ф.1 р.1010 (гр.3 + гр.4)/2	210041,5	206695	204667,5
Середньорічна вартість власного капіталу	ф.1 р.1495 (гр.3 + гр.4)/2	155320,5	153888	153910
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	ф.2 р.2000	276164	214746	202550
Чистий прибуток (збиток)	ф.2 р.2350 + ф.2 р.2355	-2891	26	18

Аналіз показників, що характеризують ділову активність підприємства АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників, що характеризують ділову активність підприємства АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Показник	Алгоритм розрахунку	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відх-ня від попереднього року	Відх-ня від 2019 р. від 2017 р.
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	р.8 табл. 2./ р.1 табл. 2.	0,81	0,60	0,99	0,39	0,18

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	р.8 табл. 2./ р.2 табл. 2.	5,09	5,57	5,09	-0,48	0,00
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	р.8 табл. 2./ р.3 табл. 2.	1,60	1,14	1,06	-0,08	-0,54
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	360 × 2 табл. 2./ р.8 табл. 2.р.	70,69	64,57	70,75	6,18	0,06
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	р.8 табл. 2./ р.7 табл. 2.	1,78	1,40	1,32	-0,08	-0,46
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	360 × р.2 табл. 2. / р.8 табл. 2./	225,65	316,81	339,33	22,52	113,68
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, оборотів	р.4 табл. 2./ р.5 табл. 2.	-4,28	-2,29	1,88	4,17	6,16
Коефіцієнт оборотності основних засобів, оборотів	р.8 табл. 2./ р.6 табл. 2.	1,31	1,04	0,99	-0,05	-0,32

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити такі висновки:

1. Коефіцієнт оборотності активів підприємства АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» збільшився в 2019 р. порівняно з 2017 р., що позитивно характеризує ефективність використання на підприємстві ресурсів. У 2018 р. цей показник дещо зменшився, але у 2019 р. відбулось зростання на 0,39 пунктів. Надалі слід більш детально проводити аналіз цього показника в динаміці, щоб оцінити поточну ситуацію на підприємстві.

2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в аналізований період майже не змінився, тобто можна говорити про покращення ситуації з оплати за надані продукцію, товари, послуги. Зменшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості в 2018 р. означає пришвидшення сплати заборгованості підприємству, скорочення обсягів продажу в кредит. Також спостерігається зменшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості (на 0,54 у 2019 р. порівняно з попереднім роком та на



0,08 пункти порівняно з 2018 р.), що свідчить про уповільнення швидкості сплати заборгованості підприємством.

3. Негативним моментом є збільшення термінів погашення кредиторської та дебіторської заборгованостей в період 2017-2019 рр.

4. Зменшення коефіцієнта оборотності матеріальних запасів свідчить про відносне збільшення виробничих запасів, незавершеного виробництва.

5. Зменшення коефіцієнту оборотності основних засобів та власного капіталу в 2018-2019 рр. – це негативна тенденція, що означає зниження ефективності використання основних засобів та власного капіталу.

Загалом спостерігаємо певне зменшення деяких показників у 2019 р., хоча і незначне. У 2018 р. ситуація була кращою, однак, суттєвого впливу на ділову активність не відбулось.

### 2.3 Аналіз системи управління ризиками на АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Не зважаючи на те, що АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» займається випуском тільки конкурентоспроможної продукції, що має попит на ринку, підприємство все рівно страждає від великої кількості ризиків та загроз.

Для того, щоб управляти та керувати всіма можливими ризиками, цьому підприємству необхідно точно і своєчасно виявляти їх. АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» поки не має системи ризик-менеджменту, але воно в змозі власними зусиллями долати всі негативні впливи.

Можливість прояву ризику в той або інший момент безпосередньо залежить від внутрішньої організації підприємства, тому важко сформуванати універсальний алгоритм для якісного аналізу можливості виникнення ризику.

Для того, щоб визначити як надалі буде здійснюватися контроль і мінімізація ризиків, і які з ризиків заслуговують уваги, необхідно здійснити їх ранжування.

Виокремимо основні найбільш імовірні ризики на підприємстві АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», які заслуговують уваги:

- поява конкуренції;
- зростання тарифів на енергоносії, тепло та інше;
- зростання цін на сировину;
- високі темпи інфляції;
- посилення державного регулювання або введення законодавчих обмежень.

Ефективним методом ранжування вважається матриця ризиків, яка є інструментом оцінки ризиків. Вона передбачає певну форму їх градації, має діапазон за осями ймовірностей і наслідків. Матриця допоможе керівництву АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» надавати в більш організованому форматі інформацію про ризики, які можуть виникнути, підготуватися і прийняти більш правильні рішення у випадку їх прояву.

Стандартна матриця ризиків представлена таблицею в 4 стовпчика і 4 рядки (табл. 2.8). По вертикальній осі розташовані критерії ймовірності (рідкісні, малоймовірні, можливі, наявні), а по горизонтальній осі – критерії наслідків (незначні, мінімальні, критичні, катастрофічні).

Таблиця 2.8 – Матриця ризиків АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

КН \ КЙ	Незначні	Мінімальні	Критичні	Катастрофічні
Рідкісні	–	–	–	–
Малоймовірні	–	Поява нових конкурентів	Зростання цін на сировину	Посилення державного регулювання
Можливі	–	–	Зростання тарифів на енерго- і тепlopостачання і ін.	Високі темпи інфляції
Наявні	–	–	–	–

Якщо звернутись до таблиці, то можна побачити, що ризиків із критерієм «рідкісні», «наявні» і критерієм наслідків «незначні» немає. Саме управління

ризиками необхідне для подальшої сприятливої та ефективної діяльності підприємства. Спочатку потрібно працювати над ризиками з катастрофічним критерієм наслідків і визначеним критерієм ймовірності. Адже робота над ризиками на стадії їх можливого настання дає більше результативності, ніж на етапі зіткнення з ними.

Проранжуємо ризики за наслідками (табл. 2.9), а також за якісними характеристиками опишемо наслідки.

Таблиця 2.9 – Ранжування ризиків АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» за наслідками

Ранг	Значення	Характеристика втрат
4	Катастрофічне (можливе через посилення держаного регулювання та високих темпів інфляції)	Може призвести до фінансових проблем, юридичних складнощів і негативного середовища для ефективної роботи підприємства. Обмеження зростання споживання та скорочення збережень також призведуть до скорочення інвестиційних процесів.
3	Критичне (можливе через зростання цін на сировину, тарифів на енерго- та тепlopостачання)	Може призвести до проблем з постачанням сировини, втрат додаткових коштів підприємства, зростання витрат на оплату тарифів.
2	Мінімальні (поява нових конкурентів)	Може призвести до втрати частини клієнтів, втрати коштів та ресурсів на залучення уваги споживачів саме на свою продукцію.
1	Незначні	Незначна шкода у вигляді тимчасових складнощів у сфері продажу.

Необхідно визначити профіль ризику, тобто сукупність відомостей про область ризику, ймовірність ризику, а також вказівки щодо застосування необхідних заходів із запобігання та мінімізації ризиків. Зрештою, обрати альтернативні методи ризик-менеджменту. Визначаючи ризик для подальшого прийняття управлінського рішення щодо мінімізації того або іншого ризику необхідно:

1. Визначити цілі підприємства. Важливо якомога чіткіше описати цілі бізнесу. Перш за все, необхідно точно і чітко сформулювати напрями виробничої діяльності. Мета АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» –

задоволення ринкового попиту на продукцію й отримання на основі цього прибутку.

2. Оцінити ступінь вразливості до ризику. Великий досвід, авторитетність і компетентність робітників та спеціалістів підприємства дають нам можливість вважати, що вразливим підприємство буде до економічного ризику (високі темпи інфляції). Цей ризик найбільшою мірою матиме вплив на роботу підприємства, оскільки реальні доходи підприємства залежать від купівельної спроможності населення.

3. Визначення джерела ризику. Здійснюється аналіз і оцінка можливих комбінацій негативних для бізнесу подій. Результати цього аналізу дозволять побачити, якими будуть наслідки негативних подій для підприємства.

4. Підбір стратегії для управління ризиком. Розглянемо всі особливості та ступінь впливу можливих ризиків (табл. 2.10) [67].

Таблиця 2.10 – Профільний аналіз ризиків підприємства АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Ризик	Вплив	Ймовірність	Стратегія
Поява нових конкурентів	Мінімальний	Малоймовірно	Прийняття
Зростання тарифів на опалення, освітлення й ін.	Критичний	Можливо	Пом'якшення
Зростання цін на сировину	Критичний	Малоймовірно	Прийняття
Високі темпи інфляції	Катастрофічний	Можливо	Уникнення
Жорстке державне регулювання	Катастрофічний	Малоймовірно	Прийняття

У таблиці наведено стратегії, які можна застосовувати до кожного виду ризиків. Вибір тієї або іншої стратегії обґрунтовано підходами цих стратегій до управління певним ризиком.

Розглянемо кожен із можливих ризиків і стратегії, які можуть застосовуватись до кожного з них.

1. Поява нових конкурентів може призвести до втрати певного сегменту ринку, коштів і ресурсів для звернення уваги на продукцію м'ясокомбінату. Цей ризик можливий, але малоймовірний. АТ «Мелітопольський

м'ясокомбінат» має гарний авторитет, якісну продукцію, що зводить цей ризик до мінімуму. До того ж, поточна ситуація не сприяє започаткуванню нової справи і появи конкурентів. Стосовно цього ризику доцільно обрати стратегію прийняття. Ніяких конкретних дій відносно ризику не приймається.

2. Зростання тарифів призведе до втрати додаткових коштів підприємства, збільшення витрат на оплату тарифів. Якщо підприємство відчує вплив цього ризику, то воно вимушене буде збільшити витрати, тим самим прибуток буде менш відчутним. Для управління цим ризиком слід застосувати стратегію пом'якшення. Тобто рекомендується впровадження нових технологій для скорочення витрат ресурсів. При формуванні собівартості інших тарифів (транспортування, оренда тощо) рекомендується більшу увагу приділяти взаємодії з постачальниками цих послуг. Це дозволить отримати знижки і більш лояльні умови розрахунків.

3. Високі темпи інфляції обмежують зростання споживання та зменшують заощадження, також це може призвести до згорання інвестиційних процесів і витоку капіталу за кордон.

У цьому випадку доцільно застосувати стратегію уникнення. Нівелювання інфляційних впливів забезпечується шляхом безперервного виробничого процесу й ефективного використання грошових коштів, що унеможливорює створення великих обсягів тимчасово вільних коштів і забезпечує можливість проведення переоцінки активів на випадок гіперінфляції.

4. За зростання цін можуть виникнути проблеми з постачанням необхідного об'єму сировини. Зростання цін на м'ясо створює такі негативні ефекти для харчової галузі як зростання вартості продукції м'ясопереробних підприємств на внутрішньому ринку, зниження конкурентоздатності продукції, неможливість виходу на зовнішні ринки, зростання інфляції.

Індекс споживчих цін на продукцію цієї продуктової групи свідчить про стабільну ситуацію. Так, у 2020 році ціни на м'ясо не змінились відносно рівня 2019 року [68].

5. Посилення держаного регулювання може призвести до фінансових проблем, юридичних ризиків і негативного середовища для ефективної роботи підприємства.

Обмеження, які здійснюються на підприємстві, можуть бути прирівняні до загальнодержавних, таких як податкові, з охорони оточуючого середовища, з техніки безпеки, а також по забезпеченню системи якості продукції. У випадку, коли мова йде про взаємовідносини з іноземними контрагентами, то варто також враховувати митні обмеження. Цей вид ризику можна вирішити шляхом впровадження стратегії прийняття [69, с. 87].

Зазначимо, що необхідно узгоджувати всі стратегії управління ризиками не тільки з конкретним видом ризику, але і з поточним станом підприємства, враховуючи стратегію його розвитку. Добре проаналізована й обґрунтована стратегія управління ризиками – запорука стійкого розвитку підприємства, успішної реалізації прийнятої стратегії підприємства, а також створення та зростання конкурентних переваг підприємства, і досягнення запланованих стратегічних показників підприємства.

Визначимо основні переваги впровадження системи ризик-менеджменту на АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Основні переваги впровадження ризик-менеджменту на АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Перевага	Характеристика
1	2
Економія ресурсів	Особлива увага приділяється питанням економічної доцільності проведення тих чи інших бізнес-операцій. Облік і обсяг існуючих ресурсів, підвищення ліквідності активів дозволяють не тільки уникати дорогих помилок, але і сприятимуть зростанню прибутку від виробничої діяльності.
Використання перспективних можливостей покращення	У процесі ризик-менеджменту оцінюється ймовірність настання сприятливих наслідків у ризиковій ситуації. Пошук перспектив стає ефективнішим, якщо персонал усвідомлює ризики та має необхідні навички для управління ними.
Зростання якості інформації для прийняття рішень	Процес ризик-менеджменту підвищує точність інформації й аналізу, необхідних для прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління.

## Продовження таблиці 2.11

1	2
Покращення взаємовідносин із зацікавленими сторонами	Процес управління ризиками змушує співробітників компанії виявляти її зацікавлені внутрішні та зовнішні сторони і встановлювати двосторонній діалог між ними й керівництвом. Такий комунікаційний канал забезпечує компанію відомостями про реакцію на зміну її діяльності.
Зниження фактору невизначеності при здійсненні підприємницької діяльності	Контроль над негативними подіями супроводжується конкретними діями зі зменшення ймовірності їх виникнення та скорочення їх впливу. Навіть при настанні непереможних подій організація може досягти необхідного ступеня стійкості завдяки адекватному плануванню та підготовленості.
Покращене планування та зростання ефективності діяльності	Наявність об'єктивних даних про організацію, її цільові показники, операції та перспективи дозволяють здійснювати більш зважене й ефективне планування. Це так само підвищує здатність організації використовувати сприятливі перспективи, скорочувати негативні наслідки і домагатися поліпшення діяльності.
Підтримка зі сторони засновників	Якісне управління ризиками забезпечує авторитет керівництва в очах засновників компанії за рахунок наявності детальної бази даних потенційних ризиків і демонстрації наявності контрольованих умов функціонування підприємства.
Зростання ділової репутації	Інвестори, кредитори, страхові компанії, постачальники та клієнти охочіше працюють з організаціями, які зарекомендували себе як надійні партнери на ринку, що здатні управляти своїми фінансовими та виробничими ризиками.

Табл. 2.11 демонструє, що ризик-менеджмент має безліч переваг, які підтримують діяльність підприємства, формують надійну базу для реалізації намічених цілей з позитивним результатом.

Проблема аналізу, оцінки й управління ризиками має важливе як теоретичне, так і прикладне значення, особливо зараз. Ризики, які супроводжують виробничі підприємства, існують у всіх сферах господарювання і знаходять своє відображення в оцінці інвестиційних проєктів і вартості підприємства.

На сьогодні управління діяльністю підприємства здійснюється в умовах високих комерційних ризиків. Для сучасної ринкової економіки різні фінансові та підприємницькі ризики є абсолютно природним явищем. Відносно АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» всі ці ризики мають місце, тому необхідно створити систему ризик-менеджменту для зростання ефективності діяльності. Упровадження ризик-менеджменту дозволить збільшити конкурентний потенціал підприємства, зробити його надійним партнером і уникнути фінансових втрат.

## Висновки до розділу 2

У ході проведеного аналізу, за період 2017-2019 рр. на АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» виявлено такі негативні зміни:

– зменшення виробництва м'яса на 34,74%, птиці – на 24,55%; м'ясопродуктів – на 28,92%, консервів – на 64,91%;

– зменшення чистого прибутку в 2019 р. порівняно з 2018 р. на 8 тис. грн.

Одночасно спостерігається:

– за аналізований період загальна вартість майна підприємства зросла на 2647 тис. грн, або 0,75%, а у порівнянні з 2018 роком зменшилась на 1800 тис. грн або 0,5%;

– в абсолютному вираженні найбільше зменшилась інша поточна дебіторська заборгованість на 16448 тис. грн, що становило 35,89% порівняно з 2017 роком. А за період 2018-2019 рр. найбільше зменшення відбулось за статтею «Товари» – на 5576 тис. грн або 100%;

– в абсолютному виразі скоротились основні засоби (4055 тис. грн), дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (979 тис. грн) та інша поточна дебіторська заборгованість (16448 тис. грн);

– по статі «Власний капітал» у 2017-2019 рр. спостерігається незначне зростання, в основному за рахунок збільшення величини нерозподіленого прибутку на 44 тис. грн або 0,72%.

– кредиторська заборгованість за розрахунками зросла на 3381 тис. грн порівняно з 2017 роком, що є негативним явищем, хоча якщо порівнювати з 2018 роком, то бачимо скорочення на 2341 тис. грн або 1,23%;

– довгострокові зобов'язання на АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» скоротились на 1274 тис. грн або на 8,61% порівняно з 2017 р., але порівняно з 2018 р. спостерігалось незначне зростання на 77 тис. грн або 0,57%.

Що стосується ліквідності балансу, то на кожну звітну дату аналізованого періоду високоліквідні активи не покривають найбільш термінових зобов'язань. При цьому швидколіквідні та повільноліквідні активи значно перевищують



короткострокові та довгострокові зобов'язання відповідно. Ліквідність балансу відхиляється від абсолютної.

Виявлено, що всі коефіцієнти ліквідності не відповідають нормативним значенням, що свідчить про проблеми з платоспроможністю АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».

Оцінка фінансової стійкості показала, що коефіцієнт маневреності не відповідає нормативному значенню. АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» у 2018 р. мав значний дефіцит власних обігових коштів та відбулось значне падіння цього показника на 2,866 пунктів.

Встановлено, що коефіцієнт фінансової автономії в 2017-2019 рр. не досяг нормативного значення, що свідчить про те, що АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» не має достатнього обсягу власних коштів, щоб розраховатися за своїми зобов'язаннями.

Значення показника фінансового левериджу в 2017-2019 рр. значно перевищує нормативне ( $< 0,25$ ). Можна зробити висновок, що ризик фінансової стійкості підприємства є надмірно високим, так як позикові кошти в декілька разів перевищують власні.

Визначено, що найбільш імовірні ризики в діяльності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»: поява конкуренції; зростання тарифів на енергоносії, тепло та інше; зростання цін на сировину; високі темпи інфляції; посилення державного регулювання або введення законодавчих обмежень.

За допомогою матриці ризиків було визначено, що найбільш імовірне виникнення ризиків, пов'язаних зі зростанням тарифів на енерго- та теплопостачання й ін., а також високими темпами інфляції. Їх вплив на діяльність підприємства може спровокувати значні негативні наслідки.

## 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

### 3.1 Класифікація та ідентифікація ризиків у розрізі стадій реалізації проєкту

Для кожної окремої галузі промисловості має існувати своя окрема класифікація ризиків. Для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» пропонується виконувати класифікацію поетапно: спочатку виявляються ключові етапи проєкту; потім на кожному етапі визначаються найважливіші групи подій, які можуть стати джерелами ризику.

Оскільки ризики безпосередньо впливають як на життєвий цикл самого проєкту, так і на його ефективність, системний підхід до управління ризиками відіграє ключову роль при обранні стратегії організації. Якщо розглядати поетапно ризики всіх фаз життєвого циклу різних проєктів, то стає можливим обрання того проєкту, який має найменший рівень консолідованого ризику протягом усього свого існування при досягненні порівняних цін. Також потрібно системно підходити до класифікації ризиків за життєвим циклом проєкту, поетапно всіх фаз життєвого циклу.

Як правило, життєвий цикл проєкту ділиться на декілька фаз, в окремо взятому проєкті кожна фаза буде мати свою назву.

На рис. 3.1 умовно-схематично представлені типові фази проєкту для підприємств м'ясопереробної галузі. Детальний аналіз усіх важливих заходів, які притаманні кожній стадії ЖЦ проєктів дає можливість розробити класифікацію ризиків для кожної окремої стадії.

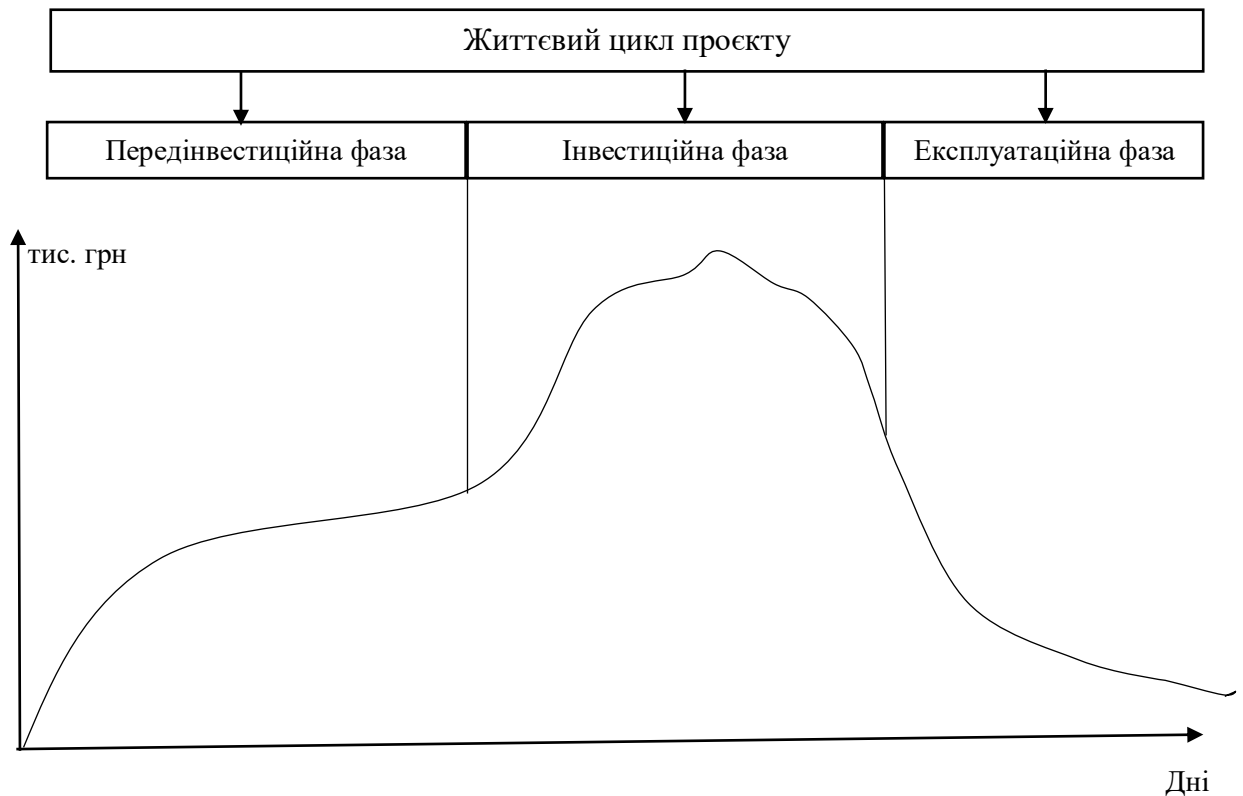


Рис. 3.1 – Фази реалізації проєкту для м'ясопереробної галузі

Розглянемо життєвий цикл проєктів АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» за фазами (етапами):

Всесвітній банк [70] виокремлює 3 етапи інвестиційних проєктів:

1. На передінвестиційному етапі (ConceptStudy) розробляється й обґрунтовується ідея проєкту та його основні цілі, технічна документація проєкту, ведуться переговори з можливими інвесторами.

2. Інвестиційний етап, який ще називають фазою реалізації (Pre-Feasibility Study) передбачає укладання договорів на фінансування проєкту, формування структури активів проєкту (здійснюється капітальне будівництво, набір і навчання персоналу, ведуться роботи по введенню в експлуатацію обладнання і т. ін.).

3. На етапі експлуатації (Feasibility Study) обладнання вводиться в роботу, підприємство виходить на проєктну потужність і починається цикл відтворення до кінця терміну реалізації проєкту. Саме на цьому етапі найбільше себе

проявляє некоректну оцінку технологічних ризиків, яка була проведена на передінвестиційному етапі й яка дуже суттєво може вплинути на ефективність проєкту.

Ще можна виділити фазу ліквідації проєкту (Liquidation Study), протягом якої відбувається зупинка операційної діяльності, закриття (завершення відпрацювання або консервація) технологічної лінії, виведення обладнання з експлуатації.

Відповідно з виділеними фазами будемо визначати й ризики. За основу візьмемо групування проєктних ризиків за джерелами виникнення:

1. Зовнішній, систематичний або ринковий ризик. Цей вид ризику характерний для всіх учасників проєктної діяльності. Він виникає при зміні окремих стадій економічного циклу, зміні кон'юнктури інвестиційного ринку і в низці інших аналогічних випадків, на які підприємства в процесі своєї діяльності вплинути не в змозі. До цієї групи ризиків відносять інфляційний ризик, процентний ризик, податковий ризик та ін.

2. Внутрішній, несистематичний або специфічний ризик. Він може бути пов'язаний з некваліфікованим проєктним менеджментом, неефективною структурою активів і капіталу, надмірною схильністю до ризикових (агресивних) інвестиційних операцій з високою нормою прибутку, недооцінкою господарських партнерів та іншими аналогічними факторами, негативні наслідки яких більшою мірою можна нейтралізувати за рахунок ефективного управління проєктними ризиками [71].

Систематизуємо наведену класифікацію проєктних ризиків та визначимо на якій стадії життєвого циклу проєкту вони проявляються (табл. 3.1).

Дані таблиці свідчать, що найбільша кількість ризиків притаманна саме фазі здійснення основних робіт по проєкту, коли відбувається забезпечення його фінансування.

Таблиця 3.1 – Розподіл видів ризику за етапами життєвого циклу проєкту

Джерела виникнення	Види ризиків	Етапи реалізації проєкту		
		Передінвестиційний етап	Інвестиційний етап	Експлуатаційний етап
Внутрішні	Виробничі			+
	Організаційні	+	+	+
	Маркетингові			+
	Технологічні		+	+
Зовнішні	Соціально-економічні			+
	Екологічні / техногенні			+
	Правові	+	+	+
	Інфраструктурно-логічні		+	+
	Політичні		+	+

На передінвестиційній стадії ризику, як правило, не реалізуються, але саме тоді рекомендується прикласти найбільше зусиль на виявлення, оцінку та пропозицію заходів щодо управління ризиками, оскільки зменшення невизначеності на цій стадії дозволить більш об'єктивно оцінити проєкт і, в разі прийняття позитивного рішення про його реалізацію, заздалегідь визначити найбільш оптимальні заходи щодо управління можливими ризиками, які були ідентифіковані.

Далі проведемо аналіз зазначених видів ризиків за ступенем наслідків і ймовірністю їх настання для проєкту розробки нового виду продукції.

Головна мета проведення аналізу ризику – надати потенційним партнерам необхідну інформацію для прийняття рішення про доцільність участі в проєкті та розробки заходів щодо захисту від можливих фінансових втрат.

Експертний аналіз ризику використовують на початкових етапах роботи з проєктом у випадку, коли об'єм наявної інформації недостатній для кількісної оцінки ефективності (похибка результатів перевищує 30%) і ризиків проєкту.

Перевагами експертного аналізу ризиків є: відсутність необхідності точних вхідних даних і дороговартісних програмних засобів, можливість проводити оцінку до розрахунку ефективності проєкту, а також простота

розрахунків. До основних недоліків слід віднести: складність у залученні незалежних експертів і суб'єктивність оцінок.

АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» для оцінки ризиків пропонується використовувати саме експертний метод.

Експерти, що залучаються для оцінки ризиків, повинні:

- мати доступ до всієї наявної в розпорядженні розробника інформації про проєкт;
- мати достатній рівень креативності мислення;
- володіти необхідним рівнем знань у відповідній предметній області;
- бути вільними від особистих вподобань відносно проєкту;
- мати можливість оцінювати будь-яке число ідентифікованих ризиків [72, с. 88-89].

Представники дирекції, які відповідають за певний розділ проєкту (маркетинг, виробництво і т. д.) сформували список можливих ризик-факторів, які мають місце в цьому проєкті на певній стадії з власною експертною оцінкою наслідків і ймовірністю настання проєктних ризиків.

За допомогою мозкового штурму експертами були визначені і оцінені ризики проєкту (табл. Г.1).

Рівень ризику розраховуємо за формулою:

$$RE = Pr \times Im, \quad (3.1)$$

де  $RE$  (risk exposure) – схильність до ризику;

$Pr$  – ймовірність настання ризикової події (Probability);

$Im$  – вплив ризикової події (Impact).

Були виявлені критичні ризики (рівень ризику  $> 76$ , виділені червоним), небезпечні ризики (рівень ризику від 51 до 75, виділені зеленим), помірні ризики (рівень ризику від 26 до 50, виділені помаранчевим), а також слабкі ризики (від 0 до 25 виділені білим).

Матриця оцінки ризиків представлена на рис. 3.2.

10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
1	1	1	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Рис. 3.2 – Матриця оцінки ризиків

Визначимо ризики за ступенем прояву (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Реєстр ризиків проекту

Ризики	Рівень ризику	Ступінь прояву
Політичні	83	Критичний
Соціально-економічні	72	Небезпечний
Правові	15	Слабкий
Технологічні	37	Помірний
Екологічні /техногенні та природні	14	Слабкий
Виробничі	39	Помірний
Організаційні	24	Слабкий
Маркетингові	33	Помірний
Інфраструктурно-логістичні	17	Слабкий

Співвідношення ризиків за рівнем представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Співвідношення ризиків за рівнем впливу

Опис	Фактор ризику	Кількість ризиків	Відсоток ризиків цього рівня
Низький ризик ( $\leq 25$ )	25	4	45%
Середній ризик ( $\leq 50$ )	50	3	33%
Високий ризик ( $\leq 75$ )	75	1	11%
Дуже високий ризик ( $\leq 100$ )	100	1	11%

Графік розподілу ризиків за рівнем небезпечності представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3 – Розподіл за ступенем ризику

У табл. 3.4 схематично відображена інформація про прояв найбільш небезпечних ризикових подій в розрізі стадій реалізації типового проєкту розробки нової продукції для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».

Таблиця 3.4 – Карта прояву найбільш небезпечних проєктних ризиків за етапами реалізації проєкту

Рівень	Передінвестиційний етап	Інвестиційний етап	Експлуатаційний етап
Критичний		Політичні	
Небезпечний			Соціально-економічні
Помірний		Технологічні	
			Виробничі
			Маркетингові
Слабкий		Правові	
	Організаційні		
		Інфраструктурно-логістичні	
			Екологічні /техногенні та природні

Саме ризик дозволяє обрати стратегію для того або іншого проєкту. Чим складніший і вагоміший проєкт, тим більше різновидів ризиків існує. Розглядаючи проєкт для підприємства м'ясопереробної галузі, ми стикаємося з такими ризиками, які в інших проєктах принципово не зустрічаються. Відповідно, більшість ризиків складно контролювати, від них неможливо



позбутися, локалізувати, і проєкт доводиться реалізовувати з урахуванням їх потенційного впливу.

Класифікація ризиків за життєвим циклом дає можливість детально проаналізувати ризики в динаміці проєкту і заздалегідь спланувати заходи по управлінню ними для кожної стадії.

Найбільш ефективне управління та мінімізація ризиків можливі на передпроєктній і початковій стадії життєвого циклу проєкту, коли в руках управлінців знаходиться найбільший набір способів та інструментів управління. Водночас, при створенні й експлуатації проєкту / об'єкта можливе використання лише таких інструментів, як моніторинг та страхування.

Цей же підхід можна використовувати і для порівняння двох та більше проєктів. Для цього необхідно визначити сукупний ризик проєктів за стадіями життєвого циклу. Надалі підсумковий сукупний ризик цих проєктів можна порівнювати між собою або з обраним раніше певним «критерієм», який покаже прийнятність їх для подальшої реалізації або дозволить визначити точки прикладання зусиль зі зменшення окремих найбільш вагомих ризиків.

### 3.2 Вибір стратегії управління проєктами з урахуванням ризику за допомогою теорії ігор

Розглянемо ситуацію, коли АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» вирішить реалізувати якийсь проєкт для підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку. Підприємство може обрати одну зі стратегій:

- стимулювання збуту;
- модифікація існуючого товару;
- створення нового товару.

Будемо вважати, що ситуація на ринку не є агресивною, тому застосуємо модель гри з природою. Тобто, обирати одну із трьох стратегій будемо так, щоб

максимізувати прибуток підприємства, при таких можливих станах зовнішнього середовища:

- етап розробки конкуруючого товару;
- етап виведення на ринок і зростання конкуруючого товару;
- етап зрілості конкуруючого товару;
- етап занепаду конкуруючого товару.

Тобто, ми маємо три можливі стратегії  $A_1, A_2, A_3$  та чотири стани середовища  $\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3, \Pi_4$ . Матриця виграшів матиме вигляд (табл. 3.5):

Таблиця 3.5 – Матриця гри

$A_i \backslash \Pi_j$	$\Pi_1$	$\Pi_2$	$\Pi_3$	$\Pi_4$
$A_1$	$a_{11}$	$a_{12}$	$a_{13}$	$a_{14}$
$A_2$	$a_{21}$	$a_{22}$	$a_{23}$	$a_{24}$
$A_3$	$a_{31}$	$a_{32}$	$a_{33}$	$a_{34}$

де  $a_{ij}$  – прибуток підприємства.

Щоб отримати ці значення необхідно проаналізувати фактори, які матимуть вплив на прибуток в результаті прийняття стратегічного рішення:

- обсяг необхідних капіталовкладень;
- витрати на реалізацію;
- ризик витіснення продукції з ринку;
- ризик невиконання рішення;
- прибуток;
- попит.

Стратегія продовження життєвого циклу:

$a_{11}$  – підприємство штучно продовжує цикл життя продукту шляхом активізації рекламної діяльності та інших маркетингово-мерчандайзингових акцій. На ринку немає конкуруючого товару, але ринок вже наситився. Обсяг необхідних капіталовкладень відносно невеликий, ризик неможливості виконання прийнятого рішення низький. Період між інвестуванням і

отриманням прибутку невеликий. За умови відсутності конкурентів прибуток можна отримувати протягом досить тривалого часу.

$a_{12}$  – на ринку з'являється конкуруючий товар, його продажі зростають. Для того, щоб переконати споживачів зробити вибір на користь власного товару, необхідні більш високі капіталовкладення. Зростає ризик невисокої ефективності проведення кампанії та довгострокового витіснення продукції з ринку в разі успіху конкуруючого товару. Часовий розрив між інвестиціями та отриманням прибутку незначний. Попит на товар невеликий, як і тривалість отримання прибутку.

$a_{13}$  – конкуруючий товар знаходиться в тій же фазі життєвого циклу (етап зрілості), що і наш власний товар. Зростає ризик провалу заходів із просування товару. Ризик витіснення товару з ринку в довгостроковому періоді вище середнього. Часовий розрив між інвестиціями та прибутком малий. Попит на товар низький і тривалість отримання прибутку невелика.

$a_{14}$  – конкуруючий товар вже знаходиться на стадії занепаду, тобто ринок вже наситився цим продуктом. Часовий розрив між інвестиціями та отриманням прибутку малий. Попит на товар невеликий, як і тривалість отримання прибутку.

Стратегія модифікації:

$a_{21}$  – модифікація товару потребує нових розробок, придбання нового обладнання або перекваліфікації персоналу. Тому необхідний обсяг інвестицій і період між інвестиціями і отриманням прибутку більші, ніж для стратегії просування старого товару. Дослідження та розробки можуть не закінчитись створенням нових модифікацій, або створені варіації товару можуть не знайти підтримку у споживачів. Ризик провалу прийнятого рішення вище середнього. Відсутність конкуруючого товару знижує ризик довгострокового витіснення з галузі.

$a_{22}$  – на ринку з'являється конкуруючий товар. Так як серед споживачів є ті, які налаштовані консервативно та віддають перевагу лише відомому товару

ніж його модифікації, то конкуренту вдасться завоювати частину сегменту ринку. Попит на модифікації товару дещо знизиться.

$a_{23}$  – конкуруючий товар досяг етапу зрілості, він вже відомий на ринку. Попит на модифікований товар буде невисокий. Якщо конкурент прийме стратегію активізації маркетингової діяльності, то є великий ризик дострокового витіснення модифікації з ринку.

$a_{24}$  – занепад конкуруючого товару через насиченість ринку. Велика ймовірність того, що навіть диверсифікований товар буде витіснений з ринку новими товарами. Попит низький.

Стратегія нового товару:

$a_{31}$  – створення нового товару вимагає великих наукових розробок, кардинальної зміни обладнання й навчання персоналу. Ця стратегія передбачає значні інвестиції, тривалий період від моменту прийняття рішення до моменту отримання прибутку. Значний ризик невиконання прийнятого рішення (наукові дослідження та розробки можуть не призвести до створення нового продукту). Попит на новий продукт великий, так як товар орієнтований на незайнятий конкурентами ринок.

$a_{32}$  – на ринку, як альтернатива новому, вже існує старий товар, що знижує попит. Оскільки новий товар через великі капіталовкладення може бути більш вартісним, то споживачі чутливі до ціни віддадуть перевагу застарілому товару конкурентів. Ризик дострокового витіснення продукту з ринку низький.

$a_{33}$  – старий товар конкурентів досяг зрілості. Попит на новий товар залишається на колишньому рівні. Ризик дострокового витіснення його з ринку зростає, так як конкуренти вимушені більш активно просувати свій товар або шукати йому заміну.

$a_{34}$  – конкуруючий товар знаходиться на стадії занепаду, отже конкурент змушений приймати стратегічне рішення або модифікувати старий товар, або створювати новий. Від його рішення і вибору залежить наше становище на ринку. Досягнення товаром стадії занепаду говорить про насичення ринку.

Проведемо оцінку можливих стратегій, результати якої представимо в таблиці (табл. 3.6). Ці оцінки є суб'єктивними (чим нижчий показник, тим вищий бал), але вони дозволять нам оцінити прибуток у рамках ігрової моделі.

Таблиця 3.6 – Оцінка можливих стратегій для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Показник	Витрати на реалізацію	Ризик витіснення продукції з ринку	Ризик невиконання рішення	Прибуток	Попит	Підсумок
$a_{11}$	9	-1	-3	7	5	17
$a_{12}$	7	-4	-4	6	4	9
$a_{13}$	5	-5	-6	4	3	1
$a_{14}$	5	-7	-6	2	1	-5
$a_{21}$	7	-1	-6	8	7	15
$a_{22}$	6	-3	-7	4	3	1
$a_{23}$	5	-4	-7	4	3	1
$a_{24}$	4	-6	-8	2	1	-8
$a_{31}$	3	0	-6	9	8	14
$a_{32}$	2	-2	-7	8	6	7
$a_{33}$	3	-4	-8	5	5	1
$a_{34}$	2	-6	-7	2	1	-8

Матриця гри представлена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Матриця гри АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

$A_i \backslash P_j$	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$
$A_1$	17	9	1	-5
$A_2$	15	7	1	-8
$A_3$	14	7	-1	-8

Знайдемо матрицю ризику (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Матриця ризику АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

$A_i \backslash P_j$	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$
$A_1$	0	0	0	0
$A_2$	2	2	0	13
$A_3$	3	2	2	13

Визначимо оптимальні стратегії за різними критеріями: максімакса, Вальда, Севіджа, Гурвіца, Лапласа, Байєса, критерія мінімального математичного очікування ризику, критерія недостатньої підстави Лапласа [73].

Критерій максімакса:

$$K(A^*, P^*) = \max_j \max_i a_{ij}. \quad (3.1)$$

Перебір по  $j$ :

$$\max a_{1j} = 17;$$

$$\max a_{2j} = 15;$$

$$\max a_{3j} = 14.$$

$$K(A^*, P^*) = 17 (A_I).$$

Критерій Вальда:

$$K(A^*, P^*) = \max_j \min_i a_{ij}. \quad (3.2)$$

Перебір по  $j$ :

$$\min a_{1j} = -5;$$

$$\min a_{2j} = -8;$$

$$\min a_{3j} = -8.$$

$$K(A^*, P^*) = -5 (A_I).$$

Критерій Севіджа:

$$K(A^*, P^*) = \min_j \max_i a_{ij}. \quad (3.3)$$

Перебір по  $j$ :

$$\max a_{1j} = 0;$$

$$\max a_{2j} = 13;$$

$$\max a_{3j} = 13.$$

$$K(A^*, P^*) = 0 (A_I).$$

Критерій Гурвіца:

$$K(A^*, P^*) = \max_j \{ \alpha \times \min_j a_{ij} + (1 - \alpha) \times \max_j a_{ij} \}, \quad (3.4)$$

Перебір по  $j$ ,  $\alpha = 0,5$ :

$$0,5 \times (\min a_{1j} + \max a_{1j}) = 0,5 \times (17 - 5) = 6;$$

$$0,5 \times (\min a_{2j} + \max a_{2j}) = 0,5 \times (15 - 8) = 3,5;$$

$$0,5 \times (\min a_{3j} + \max a_{3j}) = 0,5 \times (14 - 8) = 3.$$

$$K(A^*, P^*) = 6 (A_1).$$

Критерій недостатньої підстави Лапласа:

$$A_i = \frac{1}{n} \times \sum_{j=1}^n a_{ij} \rightarrow \max. \quad (3.5)$$

$$A_i = \max (1,83; 1,25; 1) = 1,83 (A_1).$$

Критерії оцінки, якщо відомі ймовірності станів явища.

Розподілення ймовірностей станів середовища є таким:  $P(\Pi_1) = 0,4$ ;  $P(\Pi_2) = 0,3$ ;  $P(\Pi_3) = 0,2$ ;  $P(\Pi_4) = 0,1$ .

Критерій Байєса:

$$A_i = \sum_{j=1}^n p_j \times a_{ij} \rightarrow \max. \quad (3.6)$$

$$A_i = \max (9,2; 7,5; 6,7) = 9,2 (A_1).$$

Критерій мінімального математичного очікування ризику:

$$R_i = \sum_{j=1}^n p_j \times r_{ij} \rightarrow \min. \quad (3.7)$$

$$R_i = \min (0,1; 53,2; 2,33) = 0 (A_1).$$

Результати аналізу зведемо в таблицю (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Оптимальна стратегія для різних критеріїв

Критерій	Оптимальна стратегія
Максімакса	A <sub>1</sub>
Вальда	A <sub>1</sub>
Севіджа	A <sub>1</sub>
Гурвіца	A <sub>1</sub>
Байеса	A <sub>1</sub>
Критерій недостатньої підстави Лапласа	A <sub>1</sub>
Мінімального математичного очікуваного ризику	A <sub>1</sub>
Оптимальна стратегія	A <sub>1</sub>

Отже, обрана стратегія конкурування на ринку для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» – A<sub>1</sub> (стратегія продовження життєвого циклу). Подальша проєктна діяльність має бути спрямована на реалізацію стратегії стимулювання збуту, а не створення нового товару чи модифікацію вже існуючого.

### Висновки до розділу 3

Для кожної окремої галузі промисловості має існувати своя окрема класифікація ризиків. Для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» пропонується виконувати класифікацію поетапно: спочатку виявляються ключові етапи проєкту; потім на кожному етапі визначаються найважливіші групи подій, які можуть стати джерелами ризику.

Всесвітній банк виокремлює три етапи інвестиційних проєктів: передінвестиційний, інвестиційний та експлуатаційний. Відповідно з виділеними фазами будемо розподіляти ризики (внутрішні та зовнішні) у часі. Було встановлено, що найбільша кількість ризиків притаманна саме фазі здійснення основних робіт проєкту, коли відбувається забезпечення його фінансування.

За допомогою мозкового штурму експертами були визначені й оцінені ризики проєкту розробки нового виду продукції. Встановлено, що критичний ступінь прояву матимуть політичні ризики; небезпечний – соціально-



економічні; помірний – технологічні, виробничі, маркетингові; слабкий – правові, екологічні, організаційні, інфраструктурно-логістичні.

Класифікація ризиків за етапами життєвого циклу дає можливість детально проаналізувати ризики в динаміці проєкту і заздалегідь спланувати заходи по управлінню ними для кожної стадії.

Запропоновано цей же підхід використовувати і для порівняння двох та більше проєктів. Для цього необхідно визначити сукупний ризик проєктів за стадіями життєвого циклу. Надалі підсумковий сукупний ризик цих проєктів можна порівнювати між собою або з обраним раніше певним «критерієм», який покаже прийнятність їх для подальшої реалізації або дозволить визначити точки прикладання зусиль зі зменшення окремих найбільш вагомих ризиків.

Встановлено, що для підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» може обрати одну зі стратегій: стимулювання збуту; модифікація існуючого товару; створення нового товару.

Визначено, що на прийняття стратегічного рішення впливають такі фактори: обсяг необхідних капіталовкладень; витрати на реалізацію; ризик витіснення продукції з ринку; ризик невиконання рішення; прибуток; попит. Оцінка кожної стратегії за цими факторами дозволила сформувати матрицю гри.

Для вибору оптимальної стратегії запропоновано використовувати критерії: максімакса, Вальда, Севіджа, Гурвіца, Лапласа, Байєса, критерій мінімального математичного очікування ризику, критерій недостатньої підстави Лапласа.

Розрахунки показали, що обрана стратегія конкурування на ринку для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» –  $A_1$  (стратегія продовження життєвого циклу). Подальша проєктна діяльність має бути спрямована на реалізацію стратегії стимулювання збуту, а не на створення нового товару, чи модифікацію вже існуючого.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає в розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо управління ризиками в проєктній діяльності на вітчизняних підприємствах в умовах підвищення нестабільності зовнішнього середовища. Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

Класифікація ризиків, як і саме поняття «ризик», – є об'єктом досліджень багатьох учених. Однак, значна кількість класифікаційних ознак лише заважає управлінській діяльності.

Аналіз різних точок зору науковців і підходів міжнародних організацій дозволив сформулювати власне визначення поняття ризику проєктного фінансування як певної, чітко визначеної, передбачуваної або непередбачуваної події чи умови, настання якої спричиняє суттєвий вплив на досягнення цілей проєкту загалом або реалізацію його основних складових. При цьому головна особливість ризиків проєктного фінансування полягає в тому, що вони тісно взаємопов'язані між собою та взаємообумовлені один з одним.

Встановлено, що управління проєктами неможливе без використання методології управління ризиками. Управління ризиком – складне, багатоаспектне та багаторівневе явище, яке характеризується складовими, що мають різноспрямований вплив на об'єкт управління.

У процесі дослідження було визначено принципи, завдання управління ризиками та функції, які виконують об'єкт та суб'єкт управління ризиками. До функцій об'єкта управління ризиком відносяться: прогнозування, організація, регулювання, координація, стимулювання, контроль. Реалізація заходів з управління ризиками у проєкті забезпечується якісним державним регулюванням і відповідною законодавчою базою. Також на випадок прояву того чи іншого виду ризику прийнято міжнародні стандарти з ризик-менеджменту, які описують алгоритм дій.

Встановлено, що управління ризиками в проєктній діяльності включає в себе систематичні процеси, які пов'язані з ідентифікацією, аналізом і оцінкою ризиків та реалізацією заходів, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків ризикових подій.

Американський Інститут управління проєктами (PMI), який займається розробкою та публікацією стандартів у галузі управління проєктами, описує шість процедур управління ризиками, а саме: планування управління ризиками, ідентифікацію ризиків, якісну та кількісну оцінку ризиків, планування реагування на виявлені найбільш значимі ризики, моніторинг і контроль ризиків.

У ході проведеного аналізу, за період 2017-2019 рр. на АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» виявлено такі негативні зміни:

- зменшення виробництва м'яса на 34,74%, птиці – на 24,55%; м'ясопродуктів – на 28,92%, консервів – на 64,91%;

- зменшення чистого прибутку в 2019 р. порівняно з 2018 р. на 8 тис. грн.

Одночасно спостерігається:

- за аналізований період загальна вартість майна підприємства зросла на 2647 тис. грн, або 0,75%, а у порівнянні з 2018 роком зменшилась на 1800 тис. грн або 0,5%;

- в абсолютному вираженні найбільше зменшилась інша поточна дебіторська заборгованість на 16448 тис. грн, що становило 35,89% порівняно з 2017 роком. А за період 2018-2019 рр. найбільше зменшення відбулось за статтею «Товари» – на 5576 тис. грн або 100%;

- в абсолютному виразі скоротились основні засоби (4055 тис. грн), дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (979 тис. грн) та інша поточна дебіторська заборгованість (16448 тис. грн);

- по статі «Власний капітал» у 2017-2019 рр. спостерігається незначне зростання, в основному за рахунок збільшення величини нерозподіленого прибутку на 44 тис. грн або 0,72%.

– кредиторська заборгованість за розрахунками зросла на 3381 тис. грн порівняно з 2017 роком, що є негативним явищем, хоча якщо порівнювати з 2018 роком, то бачимо скорочення на 2341 тис. грн або 1,23%;

– довгострокові зобов'язання на АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» скоротились на 1274 тис. грн або на 8,61% порівняно з 2017 р., але порівняно з 2018 р. спостерігалось незначне зростання на 77 тис. грн або 0,57%.

Що стосується ліквідності балансу, то на кожен звітну дату аналізованого періоду високоліквідні активи не покривають найбільш термінових зобов'язань. При цьому швидколіквідні та повільноліквідні активи значно перевищують короткострокові та довгострокові зобов'язання відповідно. Ліквідність балансу відхиляється від абсолютної.

Виявлено, що всі коефіцієнти ліквідності не відповідають нормативним значенням, що свідчить про проблеми з платоспроможністю АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».

Оцінка фінансової стійкості показала, що коефіцієнт маневреності не відповідає нормативному значенню. АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» у 2018 р. мав значний дефіцит власних обігових коштів та відбулось значне падіння цього показника на 2,866 пунктів.

Встановлено, що коефіцієнт фінансової автономії в 2017-2019 рр. не досяг нормативного значення, що свідчить про те, що АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» не має достатнього обсягу власних коштів, щоб розрахуватися за своїми зобов'язаннями.

Значення показника фінансового левериджу в 2017-2019 рр. значно перевищує нормативне ( $< 0,25$ ). Можна зробити висновок, що ризик фінансової стійкості підприємства є надмірно високим, так як позикові кошти в декілька разів перевищують власні.

Визначено, що найбільш імовірні ризики в діяльності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»: поява конкуренції; зростання тарифів на енергоносії, тепло та інше; зростання цін на сировину; високі темпи інфляції; посилення державного регулювання або введення законодавчих обмежень.

За допомогою матриці ризиків було визначено, що найбільш імовірне виникнення ризиків, пов'язаних зі зростанням тарифів на енего- та тепlopостачання й ін., а також високими темпами інфляції. Їх вплив на діяльність підприємства може спровокувати значні негативні наслідки.

Для кожної окремої галузі промисловості має існувати своя окрема класифікація ризиків. Для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» пропонується виконувати класифікацію поетапно: спочатку виявляються ключові етапи проєкту; потім на кожному етапі визначаються найважливіші групи подій, які можуть стати джерелами ризику.

Всесвітній банк виокремлює три етапи інвестиційних проєктів: передінвестиційний, інвестиційний та експлуатаційний. Відповідно з виділеними фазами будемо розподіляти ризики (внутрішні та зовнішні) у часі. Було встановлено, що найбільша кількість ризиків притаманна саме фазі здійснення основних робіт проєкту, коли відбувається забезпечення його фінансування.

За допомогою мозкового штурму експертами були визначені й оцінені ризики проєкту розробки нового виду продукції. Встановлено, що критичний ступінь прояву матимуть політичні ризики; небезпечний – соціально-економічні; помірний – технологічні, виробничі, маркетингові; слабкий – правові, екологічні, організаційні, інфраструктурно-логістичні.

Класифікація ризиків за етапами життєвого циклу дає можливість детально проаналізувати ризики в динаміці проєкту і заздалегідь спланувати заходи по управлінню ними для кожної стадії.

Запропоновано цей же підхід використовувати і для порівняння двох та більше проєктів. Для цього необхідно визначити сукупний ризик проєктів за стадіями життєвого циклу. Надалі підсумковий сукупний ризик цих проєктів можна порівнювати між собою або з обраним раніше певним «критерієм», який покаже прийнятність їх для подальшої реалізації або дозволить визначити точки прикладання зусиль зі зменшення окремих найбільш вагомих ризиків.

Встановлено, що для підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» може обрати одну зі стратегій: стимулювання збуту; модифікація існуючого товару; створення нового товару.

Визначено, що на прийняття стратегічного рішення впливають такі фактори: обсяг необхідних капіталовкладень; витрати на реалізацію; ризик витіснення продукції з ринку; ризик невиконання рішення; прибуток; попит. Оцінка кожної стратегії за цими факторами дозволила сформувати матрицю гри.

Для вибору оптимальної стратегії запропоновано використовувати критерії: максімакса, Вальда, Севіджа, Гурвіца, Лапласа, Байєса, критерій мінімального математичного очікування ризику, критерій недостатньої підстави Лапласа.

Розрахунки показали, що обрана стратегія конкурування на ринку для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» –  $A_1$  (стратегія продовження життєвого циклу). Подальша проєктна діяльність має бути спрямована на реалізацію стратегії стимулювання збуту, а не на створення нового товару, чи модифікацію вже існуючого.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайдис Н.М. Інвестування. Львів : Львівський банківський інститут НБУ, 2002. 271 с.
2. Глібчук В.М. Сутність ризику як економічної категорії. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 599. С. 102-107.
3. Richard Cantillon. *Essai sur la nature du commerce en général*. Mil., 2003. 430 p.
4. Саркисова Е. Риски в торговле. Управление рисками. Практическое пособие. М. : Дашков и Ко, 2009. 125 с.
5. Бернштейн, Л. А. Против богов. Укрощение риска / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2000. 400 с.
6. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. М. : Дело, 2003. 360 с.
7. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. №1(53). URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2018-1/doc/2/04.pdf>.
8. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т. 8. 539 с.
9. Morgan J.P. Reuters. RiskMetrics – Technical Document. URL : <http://www.jpmorgan.com/RiskManagement/RiskMetrics/RiskMetrics.html> (дата звернення: 01.09.2020).
10. Рубенчик А. Словарь терминов риск-менеджмента. *Депозитаріум*. № 7 (16). 1999. С. 17-22.
11. Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология: управление рисками. М. : Экзамен, 2003. 384 с.
12. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М. : Азбуковник, 1999. 944 с.
13. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень. Харків: ХПУ, 2003. 150 с.

14. Рудашевский В.Д. Риск, конфликт и неопределенность в процессе принятия решений и их моделирование. М. : Экономика, 1990. 254 с.
15. Чалый-Прилуцкий В.А. Рынок и риск. Методические материалы (пособие для бизнесменов) по анализу, оценке и управлению риском. М. : НИУР, Центр Синтек, 1994. 213 с
16. Івченко І.Ю. Економічні ризики. К .: Центр навчальної літератури, 2004. 304 с.
17. Заруба О.Д. Банківський менеджмент та аудит. К.: Лібра, 1996 224 с.
18. Terry J.V. Dictionary for business and finance. London, 1989. 567 p.
19. Нікбахт Е., Гроппеллі А. Фінанси: Пер. з англ. К.: Вік, Глобус, 1992. 383 с.
20. Суторміна В.М. та ін. Фінанси зарубіжних корпорацій: Навч. посібник / за ред. В.М. Федосова. К.: Либідь, 1993. 169 с.
21. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. К. : Борисфен-М, 1996. 336 с.
22. Берегова Т.А. Ризик-менеджмент як важливий інструмент забезпечення економічної безпеки на вітчизняних харчових підприємствах. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26), Частина 2. С. 14-18. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/36.pdf>.
23. Управление программами и проектами. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Воропаев В.И. и др. М. : ИНФРА-М, 1999. 392 с.
24. Ципес Г., Товб А. Не говори красиво, говори правильно... или Глоссарий управления проектами. *Директор ИС*. 2002. № 4. URL : <http://www.osp.ru/cio/2002/04/>.
25. Управление проектами. Справочник для профессионалов: Под ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. М.: Высшая школа, 2001 875 с.
26. Марченко О.В. Проектне фінансування як механізм забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності будівельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2011. 22 с.



27. Project Management PMBoK ; Sixth Edition. Project Management Institute, Inc. Manual, 2009. 388 p.
28. Шкурко В.Е. Управление рисками проектов : [учеб. пособие] / науч. ред. А.В. Гребенкин. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. 184 с.
29. Митяй О.В. Проектний аналіз: навчальний посібник. К. : Знання, 2011. 311 с.
30. Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Управление проектами : учебник и практикум для СПО / под общ. ред. Е.М. Роговой. М. : Издательство Юрайт, 2015. 383 с.
31. Матвеева Л.Г., Никитаева А.Ю., Чернова О.А., Щипанов Е.Ф. Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. Москва : Издательство Юрайт, 2017. 298 с.
32. Економічний ризик: методи оцінки та управління [Текст] : навч. посібник. Васильєва Т.А., Леонов С.В., Кривич Я.М та ін. / заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Васильєвої Т.А, канд. екон. наук Кривич Я.М. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.
33. Керівництво з питань проектного менеджменту: Пер. з англ. / Під ред. С.Д. Бушуєва. 2-е вид., перероб. К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2000. 198 с.
34. Верес О.М., Катренко А.В., Рішняк І.В., Чаплига В.М. Управління ризиками в проектній діяльності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. № 489. С. 38-49.
35. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М. : Финансы и статистика, 1996. 192 с.
36. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. Аналіз підприємницьких ризиків : проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / за наук. ред. Гранатурова В.М. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.

37. Управління підприємницьким ризиком / за заг. ред. д.е.н. Штефаніча Д.А. Тернопіль : «Економічна думка», 1999. 224 с.
38. 166AS/NZS Risk Management Standart 4360:1999. URL : <http://www.riskmanagement.com.ua> (дата звернення: 15.11.2020).
39. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44-52.
40. Герасимчук Н.А. Мірзоева Т.В., Томашевська О.А. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навчальний посібник. К. : ЦП «Компринт», 2013. 321 с.
41. Wilhams T.L. An integrated approach to risk management. *Risk management*. 1996. № 6. P. 22-27.
42. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. №3(7), 2010. С. 72-79.
43. Северина С.В., Плоткіна О.В. Ризик як невід’ємна частина проектної діяльності. *Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави* : Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 17 квітня 2020 р. Запоріжжя, 2020. С. 305-307.
44. Дядюк М.А. Управління ризиками: консп. лекц. Харків : Форт, 2017. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/handle/123456789/1893> (дата звернення: 15.06.2020).
45. Посохов І.М. Сучасні міжнародні стандарти ризик-менеджменту. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки* : зб. матеріалів 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф., Харків : ХНАДУ, 2017. Т. 2. С. 77-78.
46. Гончар Г.П. Адаптація світових стандартів ризик-менеджменту до діяльності вітчизняних компаній. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_3_14).
47. ISO 31000:2018 Riskmanagement – Guidelines. URL : <http://www.theirm.org/media/3513119/IRM-Report-ISO-31000-2018-v3.pdf> (дата звернення: 17.07.2020).

48. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. Метрологія, 2014. URL : <http://metrology.com.ua/download/iso-iec/sas-i-dr/87-eea/1062-dstu-ies-iso-31010-2013> (дата звернення: 11.07.2020).
49. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282-291.
50. Проектний менеджмент: регіональний зріз навч. посібник М.П. Бутко [та ін.] / за заг. ред. М.П. Бутка. К. : Центр учбової літератури, 2016. 415 с.
51. Башинська І.О., Макарець Д.О., Управління ризиками в проектах. *Економіка, фінанси, право*. 2017. №5/2. С. 38-40.
52. Дячков Д.В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 235-241.
53. Хохлов Н.В. Управление риском. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 239 с.
54. Уткин Э.А. Риск-менеджмент: Учебник. М. : Экмос, 1988. 288 с.
55. Рудич О.О. Теоретичні засади механізму управління ризиками сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 15-19.
56. Офіційний сайт АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» URL: <http://www.mmc.pat.ua/emitents> (дата звернення: 25.08.2020).
57. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств. К. : ЦУЛ, 2013. 504 с.
58. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств. К. : Кондор, 2004. 180 с.
58. Білик М.Д., Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз : навч. посіб. 2-ге вид., без змін. К. : КНЕУ, 2007. 592 с.
59. Склябінська А.І., Дружниця С.А., Федорук Л. Д. Фінансовий аналіз : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / за заг. ред. д.е.н., проф. Войнаренка М.П. Львів : «Новий світ – 2000», 2013. 342 с.
60. Деєва Н.М., Дедіков О.І. Аудит. К. : Центр учбової літератури, 2007. 182 с.

61. Олександренко І.В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 6. С. 419-426.

62. Польова Т.В., Кравцова Ю.В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПРАТ «БОНДАРІВСЬКЕ». *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/35.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/35.pdf).

63. Лишиленко О.В. Бухгалтерський управлінський облік. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 253 с.

64. Слободян Н.Г. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах: методологія і практика. *Економічний аналіз*. 2014. № 2, Том 18. С. 239-245.

65. Головка О.Г., Ковальов О.Є., Губарев О.О. Сучасні проблеми та перспективи управління фінансовою стійкістю підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 1. С. 48-53.

66. Загурський О.М. Фінансовий аналіз : кредитно-модульний курс. К. : ЦУЛ, 2013. 472 с.

67. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків [Текст] : навч. посібник. Балджи М.Д. та ін. Одеса : ОНЕ, 2013. 670 с.

68. Индекс цен на продукты. URL : <https://index.minfin.com.ua/markets/wares/index/>.

69. Цвігун Т.В. Стратегія управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2, Том 1. С. 84-88.

70. Warren C. Baum. The Project Cycle. World Bank, 1982. 94 p.

71. Попов В.Ю., Шаповалов А.Б. Инвестиции: математические методы. М.: Изд-во «Форум». 2011. 144 с.

72. Бурименко Ю.И. Бобровнича Н.С., Лебедева И.Ю. Проектный анализ: учеб. пособ. Одесса : ОНАС им. А.С. Попова, 2014. 160 с.

73. Подгора Е.А., Шимко Е.В., Решетняк О.А. Применение теории игр в оптимизации хозяйственных решений. *Научный вестник ДГМА*. 2015. № 2 (17Е). С. 316-323.

## ДОДАТОК А

Підприємство Акціонерне товариство "Мелітопольський м'ясокомбінат"  
 Територія ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСТЬ  
 Організаційно-правова форма господарювання ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
 ТОВАРИСТВО  
 Вид економічної діяльності ВИРОБНИЦТВО М'ЯСА  
 Середня кількість працівників 274  
 Одиниця виміру : тис. грн.  
 Адреса 72319 Запорізька область м. Мелітополь вул. Героїв України, 175.  
 т.06142 - 22592

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

Коди		
2019	01	01
00443513		
2310700000		
111		
10.11		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

## Баланс ( Звіт про фінансовий стан ) на "31" грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5632	5740
Основні засоби	1010	205610	203725
первісна вартість	1011	293370	293975
знос	1012	87760	90250
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	16058	16058
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	212	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	227512	225523
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	92070	91481
Виробничі запаси	1101	80821	88260
Незавершене виробництво	1102	1471	477
Готова продукція	1103	4202	2744
Товари	1104	5576	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9749	10899
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами			
	1130	--	--
з бюджетом	1135	--	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29585	29380

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	159800	159800
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	180	180
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6079	-6061
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	153901	153919
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	12000	12000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	1443	1520
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	13443	13520
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	189900	187559
розрахунками з бюджетом	1620	840	1065
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--
розрахунками зі страхування	1625	153	271
розрахунками з оплати праці	1630	953	1078
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	22	--
Поточні забезпечення	1660	--	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	--	--
Усього за розділом III	1695	191868	189973
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	359212	357412

д/в

Голова правління

\_\_\_\_\_

(підпис)

Єфремов В.М.

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

Єфімова М.В.

## ДОДАТОК Б

Підприємство Акціонерне товариство "Мелітопольський м'ясокомбінат"

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
00443513		

**Звіт про фінансові результати ( Звіт про сукупний дохід )  
за 2019 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний
період попереднього року			
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	202550	214746
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(172101)	(183401)
Валовий:			
прибуток	2090	30449	31345
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	935	1432
Адміністративні витрати	2130	(12690)	(12887)
Витрати на збут	2150	(14163)	(13734)
Інші операційні витрати	2180	(1553)	(2915)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2978	3241
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	--	--
Інші доходи	2240	264	2725
Фінансові витрати	2250	(2567)	(2495)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(--)	(2782)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	675	689
збиток	2295	(--)	(--)

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний
період попереднього року			
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний
період попереднього року			
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	150731	164558
Витрати на оплату праці	2505	15481	13317
Відрахування на соціальні заходи	2510	3389	2965
Амортизація	2515	2500	2561
Інші операційні витрати	2520	1553	2915

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний
період попереднього року			
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3400000	3400000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3400000	3400000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00529410	0.00764710
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00529410	0.00764710

д/в

Голова правління

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Єфремов В.М.**

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Єфімова М.В.**



## ДОДАТОК В

### Порівняльний аналітичний баланс АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Таблиця В.1 – Порівняльний аналітичний баланс АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. до			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2017 р.		2018 р.	
							тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>АКТИВИ</b>										
1. Необоротні активи, в т.ч.	228644	64,45	227512	63,34	225523	63,10	-3121	98,63	-1989	99,13
- незавершені капітальні інвестиції	4594	1,29	5632	1,57	5740	1,61	1146	124,95	108	101,92
- основні засоби	207780	58,57	205610	57,24	203725	57,00	-4055	98,05	-1885	99,08
- інші фінансові інвестиції	16058	4,53	16058	4,47	16058	4,49	0	100,00	0	100,00
2. Оборотні активи	126121	35,55	131700	36,66	131889	36,90	5768	104,57	189	100,14
- запаси	68300	19,25	92070	25,63	91481	25,60	23181	133,94	-589	99,36
- виробничі запаси	62139	17,52	80821	22,50	88260	24,69	26121	142,04	7439	109,20
- незавершене виробництво	2881	0,81	1471	0,41	477	0,13	-2404	16,56	-994	32,43
- готова продукція	2847	0,80	4202	1,17	2744	0,77	-103	96,38	-1458	65,30
- товари	433	0,12	5576	1,55	-	0,00	-433	0,00	-5576	0,00
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11878	3,35	9749	2,71	10899	3,05	-979	91,76	1150	111,80
- інша поточна дебіторська заборгованість	45828	12,92	29585	8,24	29380	8,22	-16448	64,11	-205	99,31
- грошові кошти та їх еквіваленти	115	0,03	296	0,08	129	0,04	14	112,17	-167	43,58
Баланс	354765		359212		357412		2647	100,75	-1800	99,50

## Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАСИВИ										
1. Власний капітал, в т. ч.	153875	43,37	153901	42,84	153919	43,06	44	100,03	18	100,01
- зареєстрований (пайовий) капітал	159800	45,04	159800	44,49	159800	44,71	0	100,00	0	100,00
- резервний капітал	180	0,05	180	0,05	180	0,05	0	100,00	0	100,00
- нерозподілений прибуток	-6105	-1,72	-6079	-1,69	-6061	-1,70	44	99,28	18	99,70
2. Довгострокові зобов'язання, в т.ч.:	14794	4,17	13443	3,74	13520	3,78	-1274	91,39	77	100,57
- довгострокові кредити банків	1200	0,34	1200	0,33	1200	0,34	0	100,00	0	100,00
- довгострокові забезпечення	2794	0,79	1443	0,40	1520	0,43	-1274	54,40	77	105,34
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	186096	52,46	191868	53,41	189973	53,15	3877	102,08	-1895	99,01
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	184178	51,92	189900	52,87	187559	52,48	3381	101,84	-2341	98,77
- по розрахункам з бюджетом	889	0,25	840	0,23	1065	0,30	176	119,80	225	126,79
- розрахунками зі страхування	80	0,02	153	0,04	271	0,08	191	338,75	118	177,12
- розрахунками з оплати праці	761	0,21	953	0,27	1078	0,30	317	141,66	125	113,12
- поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	188	0,05	22	0,01	0	0,00	-188	0,00	-22	0,00
Баланс	354765		359212		357412		2647	100,75	-1800	99,50

## ДОДАТОК Г

### Експертна оцінка ризиків проекту

Таблиця Г.1 – Оцінка ризику проекту розробки нового виду продукції

Вид ризик-фактору	Ризик	Оцінка наслідків	Оцінка ймовірності	Рівень ризику	Рівень ризику за ризик-фактором
1	2	3	4	5	6
Політичні	Ризик зміни політичної ситуації в країні	10	10	100	83
	Ризик воєнних дій в країні	10	10	100	
	Ризик зміни торгового режиму в країні і між країнами	7	7	56	
Соціально-економічні	Ризик погіршення загальної економічної ситуації в країні або в м'ясопереробній галузі	9	10	100	72
	Кредитний ризик	9	6	54	
Правові	Ризики не отримання дозволів на ведення робіт	7	3	21	15
	Ризик порушення законодавства	4	3	12	
	Ризик накладання штрафів через несвоєчасну виплату податків	6	2	12	
Технологічні	Ризик обрання неправильної схеми місцезнаходження технологічної лінії	7	4	28	37
	Ризик обрання неправильної технологічної схеми	9	4	36	
	Ризик обрання неправильної технології переробки сировини	8	5	40	
	Ризик обрання неправильного обладнання	9	3	36	
	Ризик неправильного розрахунку проектної потужності підприємства	9	5	45	
Екологічні /техногенні та природні	Ризик виникнення негативних екологічних наслідків на оточуюче середовище внаслідок впровадження проекту	3	4	12	14
	Ризик негативного впливу оточуючого середовища на діяльність підприємства	4	4	16	

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6
Виробничі	Ризик збоїв у виробничому процесі	8	6	48	39
	Ризик промислової безпеки	6	5	30	
Організаційні	Погано розроблені регламенти і політики	4	3	12	24
	Помилки менеджменту підприємства	6	5	30	
	Ризик недотримання і неправильної роботи, діяльності з контролю якості та ризик-менеджменту	6	5	30	
Маркетингові	Ризик неправильного розрахунку постачання товарної продукції	8	5	40	33
	Помилки при визначенні ринкових умов	7	4	28	
	Помилки при визначенні ємності ринку (неправильний вибір ринків збуту)	8	5	40	
	Помилковий вибір стратегії поведінки на ринку	8	3	24	
Інфраструктурно-логістичні	Ризик зупинки виробничого процесу в результаті несправності обладнання або недостатності сировини	7	4	28	17
	Ризик зриву постачання	9	2	18	
	Ризик втрати майна	7	3	21	
	Ризик розкрадання	6	2	12	
	Невідповідність фактичних характеристик і властивостей товарно-матеріальних цінностей заявленим	7	2	14	
	Ризик отримання збитку ТМЦ	4	2	8	
	Поломка транспортного засобу, обладнання	6	3	18	